

# BAB I. Organisasi, Manajemen dan Manajer

## 1.1. Pengertian Organisasi, Manajemen dan Manajer

**Organisasi** adalah penataan sekumpulan orang secara disengaja guna mencapai beberapa tujuan tertentu. Karakteristik Organisasi :

- a. Memiliki tujuan yang jelas → sasaran untuk dicapai
- b. Terdiri dari orang-orang
- c. Struktur yang nyata → agar hubungan kerja anggota jelas

### **Perubahan Konsep organisasi**

**Organisasi Tradisional** bersifat stabil, tidak fleksibel, berfokus pada pekerjaan, pekerjaan didefinisikan berdasarkan posisi pekerjaan, berorientasi individu, manajer selalu membuat keputusan, berorientasi peraturan, tenaga kerja yang relatif homogen, hari kerja ditentukan dari jam 9 sampai jam 5, hubungan hirarki, berkerja di fasilitas organisasi selama jam kerja tertentu.

**Organisasi modern** bersifat dinamis, fleksibel, berfokus pada keahlian, pekerjaan didefinisikan berdasarkan tugas yang harus dilakukan, berorientasi tim, karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, berorientasi konsumen, tenaga kerja yang beragam, waktu kerja tidak memiliki batas waktu, hubungan lateral dan jaringan, bekerja dimana saja dan kapan saja

Organisasi terus berubah karena lingkungan disekitar organisasi terus berubah yang menciptakan suatu keadaan dimana organisasi yang sukses harus menempuh cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan, namun manajer dan manajemen tetap merupakan hal yang penting bagi organisasi.

**Manajemen** adalah aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara **efisien** (menghasilkan output sebanyak mungkin dengan input sesedikit mungkin) dan **efektif** (melakukan aktivitas yang mendorong tercapainya sasaran organisasi).

Istilah manajemen berasal dari kata *management* (Bahasa Inggris), "to manage" yang artinya mengurus atau tata laksana, sehingga manajemen dapat diartikan bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Banyak ahli yang memberikan definisi tentang manajemen, diantaranya:

**Manajemen** merupakan pencapaian tujuan organisasi dgn cara yg efektif dan efisien lewat perencanaan pengorganisasian pengarahan dan pengawasan sumberdaya organisasi.

Prinsip manajemen adalah dasar-dasar atau pedoman kerja yang bersifat pokok yang tidak boleh diabaikan oleh setiap manajer/pimpinan. Dalam prakteknya harus diusahakan agar prinsip-prinsip manajemen ini hendaknya tidak kaku, melainkan harus luwes, yaitu bisa saja diubah-ubah sesuai dengan kebutuhan.

### **Prinsip-prinsip manajemen terdiri atas :**

#### **1. Pembagian kerja yang berimbang**

Dalam membagi-bagikan tugas dan jenisnya kepada semua kerabat kerja, seorang manajer hendaknya bersifat adil, yaitu harus bersikap sama baik dan memberikan beban kerja yang berimbang

2. Pemberian kewenangan dan rasa tanggung jawab yang tegas dan jelas  
Setiap kerabat kerja atau karyawan hendaknya diberi wewenang sepenuhnya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan mempertanggung jawabkannya kepada atasan secara langsung.

#### **3. Disiplin**

Disiplin adalah kesediaan untuk melakukan usaha atau kegiatan nyata (bekerja sesuai dengan jenis pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya) berdasarkan rencana, peraturan dan waktu (waktu kerja) yang telah ditetapkan.

#### **4. Kesatuan perintah**

Setiap karyawan atau kerabat kerja hendaknya hanya menerima satu jenis perintah dari seorang atasan langsung (mandor/kepala seksi/kepala bagian), bukan dari beberapa orang yang sama-sama merasa menjadi atasan para karyawan/kerabat kerja tersebut.

#### **5. Kesatuan arah**

Kegiatan hendaknya mempunyai tujuan yang sama dan dipimpin oleh seorang atasan langsung serta didasarkan pada rencana kerja yang sama (satu tujuan, satu rencana, dan satu pimpinan).

Jika prinsip ini tidak dilaksanakan maka akan timbul perpecahan diantara para kerabat kerja/karyawan. Karena ada yang diberi tugas yang banyak dan ada pula yang sedikit, padahal mereka memiliki kemampuan yang sama (Dayat,n.d,pp.7-9).

### **Dengan demikian berarti dalam manajemen terdapat minimal 4 (empat) ciri, yaitu:**

1. Ada tujuan yang hendak dicapai
2. Ada pemimpin (atasan)
3. Ada yang dipimpin (bawahan)
4. Ada kerja sama.

### **Elemen Dasar Manajemen**

#### **1. Sifat**

Seni adalah suatu keahlian, kemahiran, kemampuan, dan keterampilan dalam aplikasi ilmu pengetahuan untuk mencapai tujuan. Ilmu adalah akumulasi pengetahuan yang telah disistimasikan dan diorganisir untuk mencapai kebenaran umum.

#### **2. Fungsi-Fungsi Manajemen :**

Planning (perencanaan), Organizing (pengorganisasian), Actuating (penggerakan), dan Controlling.

Sasaran Terdiri dari 6M yaitu : *Man, Money, Machine, Material, Methode, and Market.*

#### **Tujuan :**

- Sasaran (Objective)
- Maksud (Purpose)
- Misi (Mission)

- Batas waktu (Deadline)
- Standar
- Target

**Manajer** adalah seseorang yang melakukan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain demi mencapai sasaran organisasi. Pekerjaan manajer adalah berupaya membantu orang lain menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik. Wujudnya dapat berupa koordinasi atas pekerjaan suatu kelompok dari departemen tertentu di dalam perusahaan, atau mengawasi pekerjaan individu tertentu.

## 1.2. Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi-fungsi manajemen, sebagaimana diterangkan oleh Nickels, McHug and McHugh (1997), terdiri dari empat fungsi, yaitu:

1. **Perencanaan/Planning:** proses yang menyangkut upaya untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi. Di antara kecenderungan dunia bisnis sekarang, misalnya, bagaimana merencanakan bisnis yang ramah lingkungan, bagaimana merancang organisasi bisnis yang mampu bersaing dalam persaingan global, dan lain sebagainya.
2. **Pengorganisasian/Organizing:** proses bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang cepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.
3. **Pengimplementasian/Directing:** proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung-jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

### Fungsi Perencanaan (Planning)

- ◆ Menetapkan tujuan dan target bisnis
- ◆ Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
- ◆ Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
- ◆ Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis

### Fungsi Pengorganisasian (Organizing)

- ◆ Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan
- ◆ Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggungjawab
- ◆ Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja
- ◆ Kegiatan penempatan SDM pada posisi yang paling tepat

### **Fungsi pengimplementasian (Directing)**

- ◆ Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
- ◆ Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan menjelaskan kebijakan yang ditetapkan

### **Fungsi Pengawasan (Controlling)**

- ◆ Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan
- ◆ Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
- ◆ Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis.

## **1.3. Tingkatan dan peran manajer**

Dengan struktur organisasi tradisional, para manajer biasanya dikelompokkan kedalam kelas:

**First-line Manager** (*supervisors, shift managers, district managers, department managers, office managers*). Jenjang terbawah manajemen, mengelola pekerjaan para karyawan non-manajerial yang biasanya melibatkan kegiatan memproduksi barang atau jasa bagi para pelanggan.

**Middle Manager** (*regional manager, project leader, store manager, division manager*) Berada di antara jenjang terbawah dan jenjang teratas organisasi, yang mengelola pekerjaan para manajer tingkat pertama.

**Top Manager** (*executive vice president, president, managing director, chief operating officer, chief executive officer*). Jenjang teratas dalam organisasi, yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi jalannya organisasi, menentukan rencana dan sasaran bagi organisasi secara keseluruhan.

Menurut tanggungjawab dalam organisasi, manajer terbagi 2:

- Manajer Umum
- Manajer Fungsional, terdiri dari:

**Marketing Managers:** Bekerja pada bidang yang berhubungan dengan fungsi pemasaran (pengembangan produk baru, promosi, distribusi, jaringan klien, konsumen).

**Financial Managers:** Terutama berhubungan dengan pengelolaan sumber daya keuangan (*accounting, manajemen kas, investasi*)

**Operations Managers:** Berurusan dengan penciptaan dan pengelolaan sistem yang menciptakan produk / jasa perusahaan (pengendalian produksi, pengendalian persediaan, pengendalian kualitas, lay out pabrik dan pemilihan lokasi)

**Human Resource Manager:** Bertanggung jawab untuk menerima dan mengembangkan karyawan (*human resource planning, recruiting and selecting employees, training and development, designing compensation and benefit systems, formulating performance appraisal systems, and discharging low-performing employees*)

**Administrative Managers:** Lebih bersifat umum, akrab dengan semua bidang manajemen dari pada berspesialis pada satu bidang.

### **TUGAS MANAGER**

- ✓ Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain
- ✓ Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas
- ✓ Manajer bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan
- ✓ Manajer harus berpikir secara analitis dan konseptual Artinya bekerja sistematis
- ✓ Manager adalah seorang politisi
- ✓ Manager harus menjadi seorang diplomat
- ✓ Manager adalah seorang mediator
- ✓ Manager mengambil keputusan-keputusan yang sulit.

### **Langkah-langkah pembuatan perencanaan**

1. Penguasaan terhadap masalah yang hendak direncanakan.
2. Tetapkan tujuan untuk membantu dalam pemenuhan kebutuhan
3. Menetapkan sasaran
4. Membuat desain rencana kegiatan
5. Menyusun anggaran belanja program
6. Pengendalian dan penilaian

## **BAB II.** **Perkembangan Teori Manajemen**

### **2.1. Evolusi Teori Manajemen**

Teori dan prinsip manajemen memberikan kemudahan dalam menentukan sesuatu yang harus dikerjakan dengan cara efektif menjadi seorang manajer, dan dapat juga diartikan sebagai fungsi manajemen. Selain itu jika manajer dapat mengelola sebuah otoritas tanpa menggunakan teori dan prinsip, aktivitas berjalan hanya intuisi, firasat dan harapan sehingga hasilnya tidak akan memberikan kepuasan berbagai pihak. Manajemen dapat diaplikasikan dalam setiap situasi keorganisasian, baik organisasi yang berskala sederhana maupun kompleks dan organisasi dalam berbagai jenis usaha.

Untuk memahami manajemen sebagai ilmu, perlu diketahui perkembangan ilmu manajemen sebagai berikut:

Ada tiga mazhab (aliran) manajemen yang mengikuti perkembangannya.

- I. Mazhab klasik
- II. Mazhab perilaku
- III. Mazhab ilmu manajemen

#### **I. MAZHAB KLASIK**

Mazhab klasik di bagi menjadi 2 cabang, yaitu manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik.

##### **1. Manajemen Ilmiah**

Para pengembang mazhab ini, antara lain:

- a) **Robert Owen (1771 - 1858)**  
Pada tahun 1800-an ia adalah seorang manajer pada beberapa pabrik pemintal kapas di New Lanark, Skotlandia. Pengalaman memimpin dalam perusahaan dapat menyentuh hatinya untuk menyediakan perumahan yang layak bagi bawahannya. Selain itu, ia bertindak sebagai inovator dengan cara melakukan perbaikan menyeluruh pada kondisi kerja, menetapkan mekanisme kerja spesifik yang mampu memberikan dampak meningkatnya produktivitas.
- b) **Charles Babbage (1792 - 1871)**  
Keyakinan Babbage dalam ilmiah pada proses kerja akan meningkatkan produktivitas dan menekan biaya, juga prinsip pembagian kerja. Setiap bawahan dididik dengan satu keterampilan spesifik dan hanya di berikan tanggung jawab dari sebagian proses, untuk meningkatkan efisiensi dapat juga dilakukan dengan pekerjaan yang sama untuk menciptakan ketrampilan bawahan.
- c) **Henry L. Gantt (1861 - 1919)**  
Rendahnya motivasi yang dicapai mengakibatkan gent meninggalkan sistem tarif upah diferensial untuk diubah menjadi satu inovasi baru berupa motivasi kerja kepada para bawahan, penggambaran jadwal produksi (Gantt chart).
- d) **Pasangan Gilberth (1868 - 1942)**  
Studi gerak akan meningkatkan semangat kerja bagi bawahan karena keuntungan fisiknya yang nyata dan karena dapat menunjukkan perhatian manajemen pada para bawahan. Sesuai dengan rencana tersebut, seorang bawahan harus mengerjakan saat itu juga, mempersiapkan diri

untuk jabatan yang lebih tinggi dan melatih penggantinya, seluruhnya dalam waktu bersamaan. Kontribusi manajemen ilmiah sangat besar artinya bagi dunia ini. Selain itu, penekanan pada seleksi kemampuan dan pelatihan untuk meningkatkan efektifitas bawahan, mendorong para manajer untuk mencari cara yang terbaik guna mengoperasikan pekerjaan.

## 2. Teori Organisasi klasik

Henry Fayol (1841-1925). Timbulnya teori organisasi klasik sebagai dampak dari organisasi yang kompleks. Fayol berpendapat bahwa praktik manajemen yang baik memiliki suatu pola tertentu yang dapat diidentifikasi dan dianalisis. Dengan peramalan ilmiah, metode manajemen yang tepat, serta hasil yang memuaskan, pasti akan diperoleh dan dapat diakui sampai saat ini. Fayol membagi perusahaan menjadi enam aktifitas yang saling bergantung:

1. Fungsi teknis, memproduksi dan membuat produk
2. Fungsi komersial, membeli bahan baku dan menjual produk
3. Fungsi finansial, memperoleh dan menggunakan modal
4. Fungsi keamanan, melindungi para bawahan dan aktfa perusahaan
5. Fungsi akuntansi, mencatat dan mengecek biaya, keuntungan, dan utang-utang, menyiapkan neraca, serta menghimpun statistik.
6. Fungsi manajerial

Orientasinya adalah pada fungsi manajerial sehingga ia mendefinisikan manajemen dengan cara membagi 5 fungsi:

1. Perencanaan, menentukan cara bertindak yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.
2. Pengorganisasian, memobilisasi SDM dan SDA untuk mewujudkan rencana menjadi suatu hasil.
3. Pengomandoan, memberikan pengarahan kepada para bawahan dan mengusahakan mereka untuk mengerjakan pekerjaannya
4. Pengoordinasian
5. Pengendalian

Prinsip manajemen fayol yang mendasari perilaku manajerial yang efektif adalah: pembagian kerja, otoritas, disiplin, kesatuan perintah, kesatuan arah, menomorduakan kepentingan pribadi di atas kepentingan umum, pemberian upah, sentralisasi, hierarki, tertib, keadilan, kestabilan staf, inisiatif, dan semangat koorps.

## II. MAZHAB PERILAKU

Munculnya mazhab perilaku disebabkan manajer menemukan bahwa dengan pendekatan klasik, efisiensi produksi dan keselarasan kerja yang sempurna tidak dapat diwujudkan. Para pakar di bawah ini berusaha memperkuat dari organisasi klasik dengan wawasan sosiologi dan psikologi.

### a. Hugo masterberg

Dalam bukunya *Psychology and industrial efficiency* dikemukakan bahwa peningkatan produktifitas dapat dilakukun dengan cara:

1. Menemukan orang yang terbaik
2. Menciptakan pekerjaan yang terbaik
3. Menggunakan pengaruh psikologis

### b. Elton mayo

Insentif berupa finansial apabila diberikan tidak menyebabkan peningkatan produktifitas. Kenaikan produktifitas disebabkan oleh adanya sebuah rantai sikap yang rumit. Berdasarkan hasil penelitiannya, mayo memberi kesimpulan bahwa para bawahan akan bekerja lebih keras apabila mereka

yakin bahwa manajemen memikirkan tentang kesejahteraan mereka dan para penyelia memberikan perhatian khusus kepadanya. Mayo mengusulkan perlunya pelatihan yang mendalam tentang psikologi, sosiologi dan antropologi serta metode penelitian yang canggih.

### III. MAZHAB ILMU MANAJEMEN

Munculnya mazhab ilmu manajemen dilatarbelakangi oleh lahirnya riset operasi pemerintah Inggris untuk menghadapi sejumlah permasalahan baru yang rumit dalam peperangan yang harus segera dipecahkannya pada permulaan perang dunia ke-2. Dengan dibentuknya OR yang terdiri atas ahli matematika, ahli fisika, dan ahli lainnya, Inggris mampu mencapai terobosan teknologi dan strategi yang penting. Namun, dengan usainya perang maka OR diaplikasikan dalam menghadapi permasalahan industry sehingga teknologi industry mulai digunakan. Lambat laun, ahli spesialis OR untuk membantu manajer dalam memecahkan permasalahan yang sering dihadapi.

### IV. USAHA-USAHA PERPADUAN

Mazhab ilmu perilaku dan mazhab ilmu manajemen, keduanya merupakan pendekatan yang penting dan penuh semangat terhadap penelitian, analisis dan pemecahan permasalahan manajemen. Oleh karena itu, teori klasik tetap penting artinya karena kenyataan menunjukkan bahwa teori tersebut mampu memadukan perkembangan yang lebih baru menjadi desain dasar permasalahan tradisional yang di identifikasikan oleh para pengamat mazhab klasik. Sering kali terdapat beberapa individu yang berusaha memadukan respektif dari semua mazhab. Manfaat yang diharapkan dari mempelajari perkembangan dan respektif ke-3 mazhab adalah supaya nanti calon manajer mampu memahami prespektif koleganya, mempersiapkan kerjasama secara efektif. Adanya integrasi prespektif merupakan pendekatan konseptual yang menjanjikan bagi spesialisasi manajemen. Dua prespektif untuk integrasi tersebut adalah: **Pendekatan system** terhadap manajemen memandang bahwa organisasi sebagai sebuah system yang terpadu dengan maksud tertentu terdiri atas komponen-komponen yang saling berhubungan, tidak secara terpisah berhubungan dengan berbagai komponen dari suatu organisasi, tetapi memberikan kepada manajer suatu cara memandang terhadap organisasi sebagai keseluruhan yang utuh dan sebagai komponen dari yang lebih besar. **Pendekatan kontingensi** yang dikembangkan manajer diusahakan untuk menerapkan konsep-konsep mazhab utama kedalam situasi nyata. Tugas manajer adalah mengidentifikasi teknik mana yang dalam situasi tertentu dan pada waktu tertentu akan paling baik memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Para manajer yang terlatih tersebut dalam pendekatan kontingensi akan menerapkan teori tersebut dalam situasi berikut.

1. Apabila bawahan yang terdidik di motifasi oleh kebanggaan atas kemampuannya maka pengayaan kerja dianggap lebih efektif.
  2. Apabila bawahan berpendidikan rendah dan kesempatan serta peralatan untuk melatihnya terbatas maka penyederhanaan kerja di pandang lebih baik. Oleh karena itu, para pengamat pendekatan kontingensi menganggapnya sebagai cabang yang terkemuka dari mazhab pemikiran manajemen yang saat ini berkembang.
1. *Planning* (perencanaan), menentukan cara bertindak sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya.
  2. *Organizing* (pengorganisasian), memobilisasi SDM dan SDA organisasi untuk mewujudkan rencana menjadi suatu hasil.



3. *Commanding* (pemberian komando), memberikan pengarahan kepada para bawahan dan mengusahakan mereka untuk mengerjakan pekerjaannya.
4. *Coordinating* (pengkoordinasian), memastikan bahwa SD dan aktivitas organisasi bekerja secara harmonis untuk mencapai tujuan.
5. *Controlling* (pengawasan), pemantauan (monitoring) rencana untuk menjamin agar dikemudikan dengan tepat (Siswanto, 2009: 35).
6. *Staffing* (pengadaan tenaga kerja) atau *assembling of resources*, berarti mengisi lowongan yang tersedia dan menjaganya supaya senantiasa diisi oleh orang-orang yang tepat.
7. *Directing* (pemberian bimbingan), menggerakkan, menuntun, memberi petunjuk pada pegawainya tentang apa yang harus dikerjakan dan apa yang diharapkan dari pegawai (Siagian, 1993).
8. *Motivating* (pemberian motivasi), pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan agar melakukan kegiatan secara suka rela sesuai dengan tugas-tugasnya.
9. *Reporting* (pelaporan), penyampaian perkembangan organisasi berkaitan dengan tugas dan wewenang yang diberikan kepada setiap orang dalam organisasi secara lisan maupun tertulis kepada atasan (Manullang, 1988).
10. *Innovation* (inovasi), pengembangan gagasan baru, mengkombinasikan pemikiran baru dengan yang lama, mencari gagasan dari kegiatan lain dan melaksanakannya dalam pekerjaan.
11. *Representing* (perwakilan), pelaksanaan tugas pegawai sebagai anggota resmi dari sebuah perusahaan dalam urusannya dengan pihak pemerintah, kalangan swasta, bank, penjual, langganan dan kalangan luar lainnya.
12. *Actuating* (penggerakan) penetapan dan pemuasan kebutuhan manusiawi dari pegawainya, memberi penghargaan, memimpin, mengembangkan dan memberi kompensasi kepada mereka (Terry, 2006:17)
13. *Leading* (kepemimpinan): mengarahkan, mempengaruhi, memotivasi dan berkomunikasi dengan bawahan agar melaksanakan tugas pokok organisasi
14. *Measuring and controlling* (pengukuran dan pengendalian), berarti seorang manajer harus selalu mengukur perkembangan kemajuannya dalam mencapai tujuan. Jika dalam proses pelaksanaan manajer menemukan hal yang tidak berjalan sesuai rencana maka manajer harus mengambil tindakan korektif ([www.citehr.com](http://www.citehr.com)).
15. *Decision Making* : hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final . Keluarannya bisa berupa suatu tindakan (aksi) atau suatu opini terhadap pilihan.
16. *Communicating*: proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain agar terjadi saling mempengaruhi diantara keduanya. Pada umumnya, komunikasi dilakukan dengan menggunakan kata-kata (lisan) yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. Dalam hal ini komunikasi yang terjadi diantara hierarki kepemimpinan.
17. *Budgeting*: pengikhtisaran sistem anggaran keuangan, jangka pendek, menengah, dan panjang.
18. *Influencing*: komunikasi berfungsi untuk memberikan saran-saran, nasehat-nasehat dari seseorang kepada orang lain ([elib.unikom.ac.id](http://elib.unikom.ac.id))
19. *Appraising* : penilaian yang bersifat deskriptif dan sistematis mengenai kelebihan atau kekurangan (kemampuan karyawan) ([ocw.usu.ac.id](http://ocw.usu.ac.id))
20. *Allocating resources* mengacu pada berbagai orang dan sumber daya untuk Untuk melanjutkan seperti yang direncanakan.

21. *Stimulating* mengacu pada semangat dan motivasi untuk masalah Tarik berbagai membran
22. *Evaluating* mengacu pada seperangkat prosedur dan aturan ([www.drjirawat.com](http://www.drjirawat.com))
23. *Progammimg* mengacu pada perkiraan kebutuhan besarnya sumber daya yang dibutuhkan dalam pengembangan dan pelaksanaan kegiatan.

**Ada 14 macam prinsip manajemen dari Fayol, yaitu :**

1. Pembagian kerja (*Division of labor*), yaitu semakin mengkhusus manusia dalam pekerjaannya, semakin efisien kerjanya, seperti terdapat pada ban berjalan.
2. Otoritas dan tanggung jawab (*Authority and Responsibility*) diperoleh melalui perintah dan untuk dapat memberi perintah haruslah dengan wewenang formil. Walaupun demikian wewenang pribadi dapat memaksa kepatuhan orang lain.
3. Disiplin (*discipline*) dalam arti kepatuhan anggota organisasi terhadap aturan dan kesempatan. Kepemimpinan yang baik berperan penting bagi kepatuhan ini dan juga kesepakatan yang ada, seperti penghargaan terhadap prestasi serta penerapan sanksi hukum secara adil terhadap yang menyimpang.
4. Kesatuan komando (*Unity of commad*), yang berarti setiap karyawan hanya menerima perintah kerja dari satu orang dan apabila perintah itu datang dari dua orang atasan atau lebih akan timbul pertentangan perintah dan kerancuan wewenang yang harus dipatuhi.
5. Kesatuan pengarahan (*unity of Direction*), dalam arti sekelompok kegiatan yang mempunyai tujuan yang sarna yang harus dipimpin oleh seorang manajer dengan satu rencana kerja.
6. Menomorduakan kepentingan perorangan terhadap terhadap kepentingan umum (*Subordination of Individual interest to general interes*), yaitu kepentingan perorangan dikalahkan terhadap kepentingan organisasi sebagai satu keseluruhan.
7. Renumerasi Personil (*Remuneration of personnel*), dalam arti imbalan yang adil bagi karyawan dan pengusaha.
8. Sentralisasi (*Centralisation*), dalam arti bahwa tanggung jawab akhir terletak pada atasan dengan tetap memberi wewenang memutuskan kepada bawahan sesuai kebutuhan, sehingga kemungkinan adanya desentralisasi.
9. Rantai Skalar (*Scalar Chain*), dalam arti adanya garis kewenangan yang tersusun dari tingkat atas sampai ke tingkat terendah seperti tergambar pada bagan organisasi.
10. Tata-tertib (*Order*), dalam arti terbitnya penempatan barang dan orang pada tempat dan waktu yang tepat.
11. Keadilan (*Equity*), yaitu adanya sikap persaudaraan keadilan para manajer terhadap bawahannya.
12. Stabilitas masa jabatan (*Stability of Penure of Personal*) dalam arti tidak banyak pergantian karyawan yang ke luar masuk organisasi.
13. Inisiatif (*Initiative*), dengan memberi kebebasan kepada bawahan untuk berprakarsa dalam menyelesaikan pekerjaannya walaupun akan terjadi kesalahan-kesalahan.
14. Semangat Korps (*Esprit de Corps*), dalam arti meningkatkan semangat berkelompok dan bersatu dengan lebih banyak menggunakan komunikasi langsung daripada komunikasi formal dan tertulis.

Banyak kritik yang ditujukan kepada teori organisasi dan peranannya terhadap perilaku manajer yang efektif. Juga keyakinannya bahwa prinsip-prinsip manajemen itu dapat diajarkan dan dipelajari. Kritik terhadap teori dari Henry Mintzberg yang menyatakan bahwa teori ini hanya sesuai untuk organisasi masa lampau yang lebih stabil dengan lingkungan yang lebih mudah diramalkan. Teori ini juga terlalu berpegang kepada kewenangan formil dan sering antara satu prinsip tidak sejalan dengan prinsip lainnya, seperti antara prinsip "*Division of Labor*" dengan "*Unity of Command*".

### **BAB III.**

## **Lingkungan dan Budaya Organisasi**

Dalam ilmu manajemen Lingkungan dan Budaya Organisasi adalah hal yang penting karena merupakan salah satu cara para manager dalam melaksanakan aktivitas manajemennya untuk mencapai tujuan dan beradaptasi dengan lingkungan organisasi. Seiring dengan berkembangnya kebutuhan dan keinginan pasar, tipe-tipe organisasi pun semakin beragam. Budaya organisasi pun juga ikut berubah seiring berubahnya lingkungan organisasi. Dalam hal ini budaya tidak mengacu pada keanekaragaman ras, etnis, dan latar belakang individu. Melainkan budaya adalah cara hidup di dalam sebuah organisasi yang mencakup semangat kerja karyawan, sikap dan tingkat produktivitas.

### **3.1. Definisi Lingkungan Organisasi**

Lingkungan menurut Robbins dan Coulter (1999) *dalam* Margareta (2012) adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan merupakan kekuatan yang mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak terhadap kinerja organisasi.

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

Menurut Sukriah (2009), organisasi berada dalam sebuah lingkungan yang dapat menjadi faktor pendukung maupun penghambat organisasi. Kegiatan organisasi akan merubah lingkungan, dan sebaliknya, lingkungan akan mendorong perubahan pada organisasi.

Selain kegiatan bisnis yang dikelola perusahaan atau organisasi bisnis, organisasi bisnis juga terlibat dengan lingkungan diseperti lokasi bisnis. Oleh karena itu, sebuah organisasi bisnis perlu memahami lingkungan apa saja yang terkait secara langsung maupun tidak langsung dengan kegiatan bisnis (Amien, 2008).

### **3.2. Faktor Lingkungan Yang Mempengaruhi Lingkungan Organisasi**

Pearce dan Robinson (1997) menyatakan bahwa perumusan strategi merupakan pedoman bagi eksekutif dalam menetapkan kebijakan organisasi untuk mencapai tujuan akhir serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir. Perumusan strategi yang efektif dan efisien adalah perumusan yang memadukan perspektif yang berorientasi ke depan dengan lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Lingkungan selalu mempengaruhi organisasi dalam melakukan aktifitas, baik secara langsung maupun secara tak langsung. Kelangsungan hidup organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengaruh lingkungan ini.

### 1. Lingkungan Eksternal

Lingkungan yang mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi, maka lingkungan eksternal penting untuk selalu dipantau dan dianalisis. Tetapi lingkungan eksternal secara keseluruhan sangat sulit untuk dianalisis, karena lingkungan eksternal sangat kompleks dan saling terkait satu sama lain (Dewi, 2005).

Menurut Astuti (2011), lingkungan eksternal adalah institusi atau kekuatan luar yang potensial mempengaruhi kinerja organisasi, terdiri dari dua komponen, yakni:

- a) **Lingkungan khusus:** Bagian dari lingkungan yang secara langsung relevan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Lingkungan khusus, meliputi orang-orang yang mempunyai kepentingan dalam organisasi (stakeholder), seperti konsumen, pemasok, pesaing, dan kreditor.
- b) **Lingkungan umum:** meliputi berbagai faktor, antara lain kondisi ekonomi, politik dan hukum, sosial budaya, demografi, teknologi, dan kondisi global yang mungkin mempengaruhi organisasi.

Lingkungan eksternal terdiri dari atas unsur-unsur yang berada diluar organisasi, dimana unsur-unsur ini tidak dapat dikendalikan dan diketahui terlebih dahulu oleh manajer, disamping itu juga akan mempengaruhi manajer di dalam pengambilan keputusan yang akan dibuat. Lingkungan eksternal dibagi menjadi dua yaitu:

- a. **Lingkungan mikro:** mempunyai pengaruh langsung terhadap kegiatan manajemen yang terdiri atas penyedia, para pesaing, langganan, lembaga perbankan dan bukan bank, pasar tenaga kerja (labour supply) dan perwakilan-perwakilan pemerintah.
- b. **Lingkungan makro:** mempunyai pengaruh tidak langsung seperti kondisi ekonomi, perubahan teknologi, politik, social dan lain sebagainya (Handoko, 2012).

Lingkungan eksternal adalah semua stakeholder yang berada di luar perusahaan yang mempengaruhi operasi perusahaan baik secara langsung maupun tak langsung. Lingkungan ini sebagian besar tak dapat dikendalikan oleh manajer dan berpengaruh terhadap keputusan yang dibuat oleh manajer. Dalam operasionalnya, organisasi memperoleh masukan-masukan dari lingkungan eksternal seperti bahan baku, tenaga kerja, modal dan sumber daya lainnya dari lingkungan eksternal. Selanjutnya masukan tersebut dikelola manajer untuk menghasilkan produk dan jasa. Kemudian produk dan jasa tersebut dijual ke konsumen yang merupakan salah satu unsur lingkungan eksternal (Anton, 2011).

**Para Pesaing:** Pemahaman terhadap lingkungan persaingan yang dihadapi akan membantu organisasi mengetahui posisi persaingannya sehingga organisasi mampu mengoptimalkan operasionalnya sehingga organisasi dapat memahami arena, sifat persaingan serta kekuatan dan kelemahan para pesaing.

**Para Langganan:** Situasi pasar dan langganan sangat mempengaruhi perusahaan dalam menyusun strategi, kebijaksanaan dan taktik pemasaran. Untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan pemasaran, perusahaan harus menganalisis profil langganan pada masa sekarang dan masa yang akan datang serta kondisi

pasar. Perusahaan akan dapat menjaga kelangsungan hidupnya dan berkembang bila ia dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

**Pasar Tenaga Kerja:** Tenaga kerja merupakan mitra strategis perusahaan karena dengan memiliki tenaga kerja yang trampil perusahaan dapat melaksanakan aktifitas perusahaan dengan efisien dan mempunyai keunggulan dibandingkan dengan perusahaan lain. Oleh karena itu perusahaan harus mampu merekrut dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil.

**Lembaga Keuangan:** Untuk memperluas usahanya perusahaan memerlukan tambahan modal dari pihak lain yaitu lembaga-lembaga keuangan seperti perbankan, perusahaan investasi, asuransi dan pasar modal.

**Para Suplier:** Untuk memproduksi barang dan jasa perusahaan sangat memerlukan peran suplier yaitu untuk menyediakan bahan baku, bahan penolong, energi, peralatan dan input lain yang mendukung proses produksi.

**Instansi Pemerintah:** Kebijakan instansi pemerintah sangat berpengaruh terhadap aktifitas perusahaan dalam banyak hal, seperti peraturan-peraturan, syarat-syarat berdirinya perusahaan, perizinan, perpajakan, pemberian pinjaman dari bank-bank pemerintah dan pembatasan-pembatasan terhadap perusahaan untuk melindungi masyarakat dan lingkungan.

#### **Lingkungan eksternal makro (umum)**

Menurut Sukriah (2009), lingkungan umum pada lingkungan organisasi merupakan kondisi eksternal yang luas yang dapat mempengaruhi organisasi serta berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

**Kondisi ekonomi:** Tingkat inflasi, masalah pengangguran, tingkat pertumbuhan pendapatan nasional, keadaan neraca pembayaran, kondisi pasar saham serta fluktuasi kurs valuta asing dan suku bunga, secara umum adalah beberapa faktor ekonomi yang mempengaruhi praktik manajemen dalam aktivitas bisnis. Terdapat hubungan timbal balik antara keadaan perekonomian dan aktivitas bisnis atau dunia usaha. Kestabilan dan pertumbuhan ekonomi akan mendorong perkembangan dunia usaha, dan sebaliknya perkembangan dunia usaha akan mewujudkan kestabilan dan pertumbuhan ekonomi.

**Kondisi politik dan hukum:** Terdapatnya kestabilan politik dan kebijakan pemerintah yang sesuai dapat menciptakan suasana kondusif untuk mengembangkan aktivitas organisasi bisnis di berbagai bidang. Pertimbangan hukum juga perlu diperhatikan perusahaan, antara lain adanya peraturan pemerintah mengenai pembentukan dan pengawasan organisasi yang membatasi kebijakan manajerial, termasuk dalam hal pengelolaan sumber daya manusia.

**Kondisi sosial budaya:** Para manajer perlu memperhatikan adanya perubahan sosial budaya masyarakat khususnya pola dan tren pasar yang dituju. Manajer perlu menyesuaikan strategi bisnis terutama pemasarannya dengan kondisi nilai-nilai sosial, kebiasaan, dan selera konsumen. Sebagai contoh saat ini tren nilai dan selera masyarakat perkotaan adalah kembali ke alam sehingga perusahaan perlu menyesuaikan strategi pemasarannya, misal dengan membuat produk yang alami tanpa bahan pengawet.

**Kondisi demografi:** mencakup kebiasaan yang berlaku dalam karakteristik fisik dari populasi, seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lokasi geografis, pendapatan, konsumsi keluarga. Perubahan pada karakteristik-karakteristik ini dapat berpengaruh pada kebijakan manajemen perusahaan dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengontrol organisasi bisnisnya.

**Teknologi:** salah satu faktor lingkungan umum yang paling dramatis atau paling cepat mengalami perubahan. Teknologi pun menjadi salah satu faktor yang

mempengaruhi keputusan manajer terutama dalam hal pengembangan produk. Sebagai contoh, saat ini dinamika industri ponsel sedang berkembang pesat, kita selalu mendapat informasi adanya tawaran produk ponsel dengan berbagai fitur dan manfaat baru dalam waktu yang sangat cepat. Hal ini karena terkait dengan perkembangan teknologi yang terjadi. Dahulu kita hanya mengenal ponsel digunakan untuk menelepon saja, namun dalam waktu beberapa tahun belakangan ini dengan perkembangan teknologi yang sangat pesat, kita sudah dapat menemukan ponsel dengan tambahan fitur kamera, video kamera atau bahkan komputer.

**Globalisasi:** salah satu faktor utama yang mempengaruhi organisasi bisnis. Manajer dari perusahaan besar maupun kecil yang ada di dalam negeri semakin ditantang dengan meningkatnya jumlah pesaing sebagai dampak dari adanya pasar global yang merupakan bagian dari lingkungan eksternal.

**Lingkungan Internal:** tempat manajer bekerja yang mencakup budaya perusahaan, teknologi produksi, struktur organisasi, dan fasilitas fisik.

Menurut Margareta (2012), lingkungan internal perusahaan merupakan kekuatan-kekuatan yang ada dalam organisasi itu sendiri dan memiliki sifat yang dapat dikontrol oleh manajemen.

**Pekerja/karyawan:** orang-orang yang bekerja di dalam lingkungan suatu perusahaan atau organisasi yang menginginkan imbalan berupa upah atau gaji, sementara manajer menginginkan adanya kinerja yang tinggi.

**Dewan komisaris:** mewakili kepentingan para pemegang saham dimana dewan komisaris memantau kegiatan dan mengawasi manajemen, serta memastikan kegiatan akan berjalan mencapai tujuan. Kedudukannya adalah independen terhadap manajemen.

**Pemegang saham:** Tanggung jawabnya didasarkan pada seberapa besar saham mereka terhadap perusahaan. Jika perusahaan memperoleh keuntungan maka mereka memperoleh imbalan sebesar yang mereka sertakan.

### **3.3. Hubungan Lingkungan dan Organisasi:**

Organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal sehingga mengharuskan manajer memperhatikan fenomena yang terjadi pada lingkungan organisasi. Pengaruh lingkungan tersebut sangat berbeda antara satu organisasi dan organisasi lainnya, bahkan antara satu divisi dengan divisi lainnya serta antara satu tingkatan yang lebih tinggi dengan tingkatan yang lebih rendah (Anton, 2011).

Menurut Margareta (2012), hubungan lingkungan dan organisasi dapat dilihat melalui model berdasarkan James D. Thomson yaitu adanya tingkat perubahan dan tingkat homogenitas. Tingkat perubahan melihat sejauh mana stabilitas suatu lingkungan yang diukur dengan skala tingkat perubahan stabil dan perubahan dinamis. Sedangkan tingkat homogenitas melihat sejauh mana kompleksitas lingkungan yang diukur dengan skala homogenitas sederhana dan homogenitas kompleks.

Model berdasarkan James D. Thomson masing-masing matriks memiliki tingkat ketidakpastian yang berbeda-beda tergantung pada situasi dan kondisi tingkat homogenitas dan perubahan lingkungan yang dihadapinya. Ketidakpastian tergantung pada jenis kegiatan yang dilakukan. **Ketidakpastian tinggi** jika organisasi menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan elemen homogenitas yang tinggi. **Ketidakpastian moderat** jika organisasi menghadapi kombinasi perubahan yang dinamis dengan elemen lingkungan yang sederhana. Semakin besar ketidakpastian lingkungan yang dihadapi organisasi, maka semakin lingkungan itu membatasi pilihan-pilihan dan kebebasan para manajer. Strategi untuk menghadapi perubahan lingkungan dan ketidakpastian adalah melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan, melakukan

pemantauan lingkungan secara tidak langsung, dan mempengaruhi lingkungan langsung.

### **3.4. Hubungan Lingkungan dan Budaya**

Menurut Purwanti dan Fattah (2011), pengaruh terhadap budaya perusahaan internal yang besar datang dari lingkungan eksternal. Budaya dapat sangat beraneka ragam di dalam organisasi; namun demikian, organisasi yang berada di dalam industri yang sama mungkin menunjukkan karakteristik budaya yang serupa karena beroperasi di dalam lingkungan yang sama.

#### **Budaya Perusahaan**

Menurut Margaretta (2012), semua organisasi memiliki budaya. Budaya organisasi dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya dijalankan atau beroperasi. Budaya merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara pegawai berperilaku. Budaya organisasi merupakan wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

**Budaya Adaptif:** Kreitner dan Kinicki (2000) *dalam* Margaretta (2012), mengusulkan 3 perspektif untuk menjelaskan tipe budaya yang meningkatkan prestasi ekonomis organisasi:

**Perspektif kekuatan,** memprediksi hubungan signifikan antara kekuatan budaya organisasi dan prestasi finansial jangka panjang. Budaya yang kuat menciptakan kesamaan tujuan, motivasi karyawan, dan struktur dan pengendalian yang dibutuhkan untuk meningkatkan prestasi organisasi.

**Perspektif kesesuaian,** mengasumsikan bahwa budaya harus sesuai dengan konteks strategis atau bisnisnya.

**Perspektif adaptasi,** mengasumsikan bahwa budaya yang bersifat adaptif meningkatkan prestasi finansial organisasi. Memerlukan pengambilan risiko, kepercayaan dan pendekatan proaktif dari organisasi dan juga individu.

## **BAB IV. PERENCANAAN (*PLANNING*)**

### **4.1. Definisi dan Manfaat Perencanaan**

Perencanaan merupakan hal yang penting karena hasil-hasil dalam perencanaan akan dilakukan dengan kegiatan pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Perencanaan merupakan pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya mengenai apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

Perencanaan merupakan susunan langkah-langkah secara sistematis dan teratur untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan tahap awal dari proses manajemen karena pada tahap ini disusun berbagai aktivitas organisasi ke depannya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Dalam melakukan perencanaan ada dua hal yang harus dilakukan, yaitu merencanakan kegiatan apa yang akan dilakukan perusahaan dan membuat budget (anggaran).

#### **Mengapa perlu adanya perencanaan?**

Ada dua alasan dasar perlunya perencanaan yaitu untuk mencapai *protective benefits* yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan dan *positive benefits* dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

Adapun **manfaat perencanaan** antara lain :

- 1) Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan
- 2) Membantu dalam pembentukan kesesuaian pada masalah-masalah utama
- 3) Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas
- 4) Membantu penempatan tanggung jawab lebih cepat
- 5) Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi
- 6) Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi
- 7) Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami

#### **Tujuan perencanaan antara lain:**

- 1) Untuk mengurangi ketidakpastian: seorang manajer harus membuat rencana dengan memandang jauh kedepan, kemudian harus mampu meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya
- 2) Untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan non manajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien



- 3) Untuk meminimalisir pemborosan: Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan
- 4) Menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian.

#### 4.2. Perencanaan strategik dan operasional

Rencana dari manajemen puncak akan dibuat menjadi rencana-rencana yang lebih terperinci oleh satuan-satuan manajemen menengah dan ini pertama. Ada dua tipe rencana utama antara lain:

- 1) **Rencana strategik:** Rencana yang dirancang untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas mengimplementasikan misi yang memberikan alasan khas keberadaan organisasi
- 2) **Rencana-rencana operasional:** Rencana yang menguraikan secara lebih terperinci bagaimana rencana-rencana strategik akan dicapai. Rencana operasional dibagi menjadi dua tipe:
  - a) **Rencana sekali pakai:** serangkaian kegiatan terperinci yang kemungkinan tidak berulang dalam bentuk yang sama di waktu mendatang. Contoh rencana perusahaan membuat gudang baru karena adanya perluasan usaha akan memerlukan rencana sekali pakai khusus untuk proyek tersebut, walaupun perusahaan telah membangun sejumlah gudang lain di waktu yang lalu.
  - b) **Rencana tetap:** Wujud umum rencana tetap adalah kebijaksanaan, prosedur dan aturan. Rencana-rencana ini sekali ditetapkan akan terus diterapkan sampai perlu diubah (modifikasi) atau dihapuskan. Sekali ditetapkan, rencana tetap memungkinkan para manajer menghemat waktu yang digunakan untuk perencanaan dan pembuatan keputusan karena situasi-situasi yang sama ditangani secara konsisten.

#### 4.3. Tahapan perencanaan

Ada beberapa tahap dasar perencanaan yang dapat dilaksanakan oleh seorang manajer antara lain :

- 1) Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan tujuan sumber daya-sumber dayanya secara tidak efektif
- 2) Merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan, yang hendak dicapai atau sumber-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan merupakan hal yang penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Setelah keadaan perusahaan dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi terutama keuangan dan data statistik yang didapat melalui komunikasi dalam organisasi.
- 3) Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Kekuatan, kelemahan, kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya atau yang mungkin menimbulkan masalah.

- 4) Mengembangkan rencana atas serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan . Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paing memuaskan) di antara berbagai alternatif yang ada.

#### **4.4. Hambatan-hambatan perencanaan efektif**

Ada dua jenis hambatan pengembangan rencana-rencana efektif, yaitu:

- 1) Penolakan internal dari para perencana terhadap penetapan tujuan dan pembuatan rencana untuk mencapainya. Dengan kata lain hambatan ini bersumber pada ketidaksediaan dan ketidakmampuan individu-individu perencana untuk melakukan kegiatan-kegiatan perencanaan.
- 2) Eksternal suatu organisasi yaitu keengganan umum para anggota organisasi untuk menerima perencanaan dan rencana-rencana karena perubahan-perubahan yang ditimbulkannya.

Karena penetapan tujuan merupakan langkah esensi pertama dalam perencanaan, para manajer yang tidak dapat menetapkan tujuan yang cukup berarti akan tidak mampu membuat rencana-rencana efektif. Ada sejumlah alasan mengapa banyak manajer ragu-ragu atau gagal menetapkan tujuan dan membuat rencana bagi organisasi atau kelompok /satuan kerja mereka, yaitu :

- 1) Kurang pengetahuan dalam organisasi: menyebabkan para manajer tidak dapat menetapkan tujuan-tujuan yang berarti bagi satuan-satuan kerja.
- 2) Kurang pengetahuan tentang lingkungan: mengenai pesaing, penyedia, lembaga-lembaga pemerintah, langganan dan sebagainya. Dengan kurangnya pengetahuan akan lingkungan membuat para manajer bingung tentang arah yang diambil dan enggan menetapkan tujuan yang pasti.
- 3) Ketidakmampuan melakukan peramalan secara efektif. Rencana-rencana dibuat tidak hanya didasarkan pada pengalaman masa lalu tetapi juga peramalan kondisi-kondisi di masa yang akan datang.
- 4) Biaya. Perencanaan memerlukan banyak biaya penggunaan sumber daya keuangan, fisik dan manusia.
- 5) Takut gagal. Para manajer sering memandang kegagalan sebagai ancaman terhadap keamanan jabatannya, penghargaan dan respek orang lain terhadap dirinya. Hal ini membuat para manajer enggan mengambil resiko dan menetapkan tujuan tertentu.
- 6) Kurang percaya diri. Dengan kurangnya percaya diri menjadikan para manajer ragu-ragu menetapkan tujuan yang menantang. Manajer harus merasa bahwa mereka dan kelompok kerjanya atau organisasi mempunyai kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.
- 7) Ketidaksediaan untuk menyingkirkan tujuan-tujuan alternatif. Yang dimaksud tujuan alternatif adalah tujuan-tujuan lain selain tujuan pokok usahanya, manajer sering sulit menghilangkan tujuan-tujuan alternatif tersebut sehingga tujuan pokok tidak tercapai.

#### **4.5. Kriteria Penilaian Efektivitas Rencana**

- 1) **Kegunaan.** Agar berguna bagi manajemen dalam pelaksanaan fungsi-fungsinya yang lain, suatu rencana harus fleksibel, stabil, berkesinambungan, dan sederhana. Fleksibilitas adalah esensi bagi kesuksesan perencanaan strategik. Hal ini memerlukan analisa,

peramalan, pengembangan rencana dengan mempertimbangkan segala sesuatu dan pembuatan perencanaan sebagai proses yang berkesinambungan. Rencana hendaknya dapat melakukan penyesuaian secara cepat dan lancar terhadap perubahan kondisi lingkungan tanpa kehilangan efektivitas.

- 2) **Ketepatan dan obyektivitas.** Rencana-rencana harus dievaluasi untuk mengetahui apakah jelas, ringkas, nyata dan akurat. Berbagai keputusan dan kegiatan manajemen lainnya hanya efektif bila didasarkan atas informasi yang tepat
- 3) **Ruang lingkup.** Perencanaan memerlukan prinsip-prinsip kelengkapan, kepaduan dan konsistensi. Berapa luas cakupan rencana? Menyangkut kegiatan-kegiatan apa saja? Bagaimana kerangka hubungan antar kegiatan? Satuan-satuan kerja atau departemen-departemen mana yang terlibat?
- 4) **Efektivitas biaya.** Efektivitas dalam perencanaan ini menyangkut waktu, usaha dan aliran emosional. Salah satu pedoman penting dalam perencanan: jangan lakukan perencanaan bila hasil-hasil meningkatkan penghasilan atau mengurangi biaya lebih kecil daripada biaya perencanaan dan implementasinya
- 5) **Akuntabilitas.** Ada dua aspek akuntabilitas perencanaan: tanggung jawab atas pelaksanaan perencanaan dan tanggung jawab atas implementasinya rencana. Suatu rencana harus mencakup keduanya
- 6) **Ketepatan waktu.** Para perencana harus membuat berbagai perencanaan.

Berbagai perubahan yang terjadi sangat cepat akan dapat menyebabkan rencana tidak tepat atau sesuai untuk berbagai perbedaan waktu.

Salah satu konsep yang terkenal untuk merumuskan tujuan secara efektif adalah konsep **S.M.A.R.T (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely)**. Konsep ini pertama kali digunakan oleh George T. Doran pada tahun 1981. Sebuah perencanaan yang baik akan mendatangkan keuntungan yang baik bagi kita, diantaranya adalah : Usaha dapat kita lakukan secara teratur, sehingga memudahkan kita untuk mencapai tujuan dan sasaran yang kita inginkan (*Contribution To Goal and Objective*); Pekerjaan akan lebih produktif, efektif, dan efisien; dan kita dapat melakukan pengawasan terhadap sebuah pekerjaan.

Sebuah perencanaan harus dibuat, dan bukan sebuah usaha kebetulan, yang dimulai dari tingkat puncak, serta dapat diorganisasikan dengan baik, dan dapat menerima perubahan-perubahan yang akan terjadi.

Perencanaan ada dua macam: **Perencanaan Taktis** yaitu lebih menekankan efisiensi dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. **Perencanaan Strategis** yaitu perencanaan jangka panjang yang mendasar, menyangkut perspektif yang luas, dengan sumber daya yang tersedia saat ini tapi mungkin dimasa yang akan datang sudah berkurang, untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

## **BAB V.** **Pengorganisasian (*Organizing*)**

### **5.1. Pengertian Organisasi dan Pengorganisasian**

Pengorganisasian merupakan fungsi kedua dalam manajemen, berasal dari kata “organisasi” yang mempunyai dua pengertian umum. 1). Organisasi merupakan lembaga atau kelompok fungsional, seperti organisasi perusahaan, rumah sakit, perwakilan pemerintah atau suatu perkumpulan olahraga. 2). Berkenaan dengan proses pengorganisasian yang merupakan suatu cara yang mana kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan di antara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien.

Pengertian organisasi menurut Stoner: suatu pola hubungan-hubungan melalui orang-orang di bawah pengarahan manajer untuk mengejar tujuan bersama. Dalam pengorganisasian ada dua batasan, yaitu “*organization*” sebagai kata benda, “*organizing*” sebagai kata kerja yang menunjuk pada serangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis. Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi dan pelaksanaan struktur tersebut diman kedua hal itu sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupinya.

Pengertian pengorganisasian menurut Terry: kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.

Terdapat dua kegiatan yang dilakukan pada tahap *organizing*, yaitu *staffing* dan pemaduan segala sumber daya perusahaan. *Staffing* adalah kegiatan yang sangat penting karena pada kegiatan ini, manajemen menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat sehingga dapat menjamin kegiatan yang dilakukan. Setelah menempatkan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat, pemimpin perlu mengkoordinasikan seluruh potensi sumber daya tersebut agar semuanya berjalan sinergi.

### **5.2. Langkah-langkah pengorganisasian**

- a) Tujuan organisasi harus dipahami oleh seluruh pelaksana perusahaan.
- b) Mendistribusi pekerjaan secara jelas, dengan kata lain menempatkan orang-orang yang berkompotensi pada posisi tepat.
- c) Menentukan prosedural yang harus dipatuhi. Contohnya: Menentukan cara kerja dan evaluasi seluruh level jabatan di perusahaan, serta punishment dan reward yang diterima. Selain itu juga menjelaskan tentang garis koordinasi dan sinergitas dalam organisasi, sehingga seluruh posisi dipadukan untuk menuju tujuan organisasi.
- d) Mendelegasikan wewenang secara jelas.

Dalam pengorganisasian, ada istilah **hubungan organisatoris**, yaitu hubungan yang timbul dari adanya hubungan yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

### **5.3. Unsur-unsur pengorganisasian**

Dalam organisasi ada tiga komponen penting yaitu orang, kerjasama dan tujuan bersama. Ketiga komponen tersebut tidak berdiri sendiri melainkan saling mendukung sehingga membentuk suatu kesatuan yang utuh. Unsur-unsur organisasi diuraikan sebagai berikut :

- 1) **Man (orang-orang)** dalam kehidupan organisasi atau ketata lembaga sering disebut dengan istilah pegawai atau personel, terdiri dari semua anggota atau warga organisasi, yang menurut fungsi dan tingkatannya terdiri dari unsur pimpinan (administrator) sebagai unsur tertinggi dalam organisasi, para manajer yang memimpin suatu unit satuan kerja sesuai dengan fungsinya masing-masing dan para pekerja (non management/ *workers*). Semua itu secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (*man power*) organisasi.
- 2) **Kerjasama** merupakan suatu perbuatan bantu-membantu akan suatu perbuatan yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, semua anggota atau semua warga yang menurut tingkatantingkatannya dibedakan menjadi administrator, manajer dan pekerja (*workers*), secara bersama-sama merupakan kekuatan manusiawi (*man power*) organisasi.
- 3) **Tujuan** merupakan arah atau sasaran yang dicapai, menggambarkan tentang apa yang akan dicapai atau yang diharapkan. Tujuan merupakan titik akhir tentang apa yang harus dikerjakan, apa yang harus dicapai melalui prosedur, program, pola (*network*), kebijaksanaan (*policy*), strategi, anggaran (*budgeting*), dan peraturan-peraturan (*regulation*) yang telah ditetapkan
- 4) **Peralatan (Equipment)**, terdiri dari semua sarana, berupa materi, mesin-mesin, uang dan barang modal lainnya (*tanah, gedung/bangunan/kantor*)
- 5) **Lingkungan (Environment)** misalnya keadaan sosial, budaya, ekonomi dan teknologi.
- 6) **Kondisi atau situasi** yang secara langsung maupun secara tidak langsung berpengaruh terhadap daya gerak kehidupan organisasi, karena kondisi atau situasi akan selalu mengalami perubahan
- 7) **Tempat atau lokasi** sangat erat hubungannya dengan masalah komunikasi dan transportasi yang harus dilakukan oleh organisasi.
- 8) **Wilayah operasi** yang dijadikan sasaran kegiatan organisasi. Wilayah operasi dibedakan menjadi :
  - a) Wilayah kegiatan yang menyangkut jenis kegiatan atau macam kegiatan apa saja yang boleh dilakukan sesuai dengan tujuan organisasi
  - b) Wilayah jangkauan atau wilayah geografis atau wilayah teritorial, menyangkut wilayah atau daerah operasi organisasi.
  - c) Wilayah personil menyangkut semua pihak (*orang-orang, badan-badan*) yang mempunyai hubungan dan kepentingan dengan organisasi.

#### 5.4. Struktur organisasi

Struktur organisasi merupakan mekanisme-mekanisme formal dari organisasi yang dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan 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.<sup>1</sup> Bentuk struktur organisasi

- A) **Organisasi lini:** diciptakan oleh Henry Fayol ini merupakan bentuk yang paling sederhana dan paling tua dalam organisasi. Struktur ini menggambarkan tekanan bahwa wewenang organisasi dipegang langsung oleh manajemen puncak atau manajer atas yang di terapkan pada karyawannya untuk mencapai keberhasilan. Namun demikian manajer-manajer departemen masih diberi kesempatan untuk membuat pengambilan keputusan bagi departemennya, tetapi tetap dalam komando manajen puncak. Atau, bisa juga didefinisikan sebagai bentuk organisasi yang menghubungkan langsung secara vertikal antara atasan

dengan bawahan, sejak dari pimpinan tertinggi sampai dengan jabatan-jabatan yang terendah yang dihubungkan dengan garis wewenang atau komando. Organisasi ini sering disebut dengan organisasi militer. Organisasi Lini hanya tepat dipakai dalam organisasi kecil. Contohnya; Perbengkelan, Kedai Nasi, Warteg, Rukun tetangga.

**Organisasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:**

- 1) Jumlah karyawan sedikit
- 2) Pemilik modal merupakan pemimpin tertinggi
- 3) Belum terdapat spesialisasi
- 4) Masing-masing kepala unit mempunyai wewenang & tanggung jawab penuh atas segala bidang pekerjaan
- 5) Struktur organisasi sederhana dan stabil
- 6) Organisasi tipe garis biasanya organisasi kecil
- 7) Disiplin mudah dipelihara (dipertahankan)

**Keuntungan penggunaan organisasi lini antara lain :**

- 1) Ada kesatuan komando yang terjamin dengan baik
- 2) Disiplin pegawai tinggi dan mudah dipelihara (dipertahankan)
- 3) Koordinasi lebih mudah dilaksanakan
- 4) Proses pengambilan keputusan dan instruksi-instruksi dapat berjalan cepat
- 5) Garis kepemimpinan tegas, tidak simpang siur, karena pimpinan langsung berhubungan dengan bawahannya sehingga semua perintah dapat dimengerti dan dilaksanakan
- 6) Rasa solidaritas pegawai biasanya tinggi
- 7) Pengendalian mudah dilaksanakan dengan cepat
- 8) Tersedianya kesempatan baik untuk latihan bagi pengembangan bakatbakat pimpinan.
- 9) Adanya penghematan biaya
- 10) Pengawasan berjalan efektif

**Kelemahan penggunaan organisasi lini :**

- 1) Tujuan dan keinginan pribadi pimpinan seringkali sulit dibedakan dengan tujuan organisasi
- 2) Pembebanan yang berat dari pejabat pimpinan karena dipegang sendiri
- 3) Adanya kecenderungan pimpinan bertindak secara otoriter/ diktaktor, cenderung bersikap kaku (tidak fleksibel).
- 4) Kesempatan pegawai untuk berkembang agak terbatas karena sukar untuk mengambil inisiatif sendiri
- 5) Organisasi terlalu tergantung kepada satu orang, yaitu pimpinan
- 6) Kurang tersedianya staf ahli

**B. Organisasi Lini dan Staff**

Merupakan kombinasi dari organisasi lini, asas komando dipertahankan tetapi dalam kelancaran tugas pemimpin dibantu oleh para staff, dimana staff berperan memberi masukan, bantuan pikiran saran-saran, data informasi yang dibutuhkan. Ciri-ciri dari bentuk organisasi ini antara lain : Hubungan atasan dan bawahan tidak bersifat langsung, pucuk pimpinan hanya satu orang dibantu staff, terdapat 2

kelompok wewenang yaitu lini dan staff, jumlah karyawan banyak, organisasi besar, bersifat kompleks, adanya spesialisasi.

**Keuntungan bentuk organisasi ini antara lain:**

- 1) Asas kesatuan komando tetap ada. Pimpinan tetap dalam satu tangan.
- 2) Adanya tugas yang jelas antara pimpinan staf dan pelaksana
- 3) Tipe organisasi garis dan staf fleksibel (luwes) karena dapat ditempatkan pada organisasi besar maupun kecil.
- 4) Pengembalian keputusan relatif mudah, karena mendapat bantuan/sumbangan pemikiran dari staf.
- 5) Koordinasi mudah dilakukan, karena ada pembagian tugas yang jelas.
- 6) Disiplin dan moral pegawai biasanya tinggi, karena tugas sesuai dengan spesialisasinya
- 7) Bakat pegawai dapat berkembang sesuai spesialisasinya.
- 8) Diperoleh manfaat yang besar bagi para ahli

**Organisasi ini juga memiliki kelemahan antara lain:**

- 1) Kelompok pelaksana terkadang bingung untuk membedakan perintah dan bantuan nasihat
- 2) Solidaritas pegawai kurang, karena adanya pegawai yang tidak saling mengenal
- 3) Sering terjadi persaingan tidak sehat, karena masing-masing menganggap tugas yang dilaksanakannya yang penting
- 4) Pimpinan lini mengabaikan nasehat staf
- 5) Apabila tugas dan tanggung jawab dalam berbagai kerja antara garis dan staf tidak tegas, maka akan menimbulkan kekacauan dalam menjalankan wewenang
- 6) Penggunaan staf ahli bisa menambah pembebanan biaya yang besar
- 7) Kemungkinan pimpinan staf melampaui kewenangan stafnya sehingga menimbulkan ketidaksenangan pegawai lini
- 8) Kemungkinan akan terdapat perbedaan interpretasi antara orang lini dan staf dalam kebijakan dan tugas-tugas yang diberikan sehingga menimbulkan permasalahan menjadi kompleks.

**C. Organisasi fungsional**

Suatu organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian yang mempunyai jabatan fungsional untuk dikerjakan kepada para pelaksana yang mempunyai keahlian khusus. Struktur organisasi fungsional diciptakan oleh F.W.Taylor.

Struktur ini berawal dari konsep adanya pimpinan yang tidak mempunyai bawahan yang jelas dan setiap atasan mempunyai wewenang memberi perintah kepada setiap bawahan, sepanjang ada hubungannya dengan fungsi atasan tersebut. Setiap pegawai mempunyai pengawas lebih dari satu orang atasan yang berberda-beda. Di lembaga pendidikan khususnya di Indonesia, pada umumnya menggunakan struktur organisasi fungsional Struktur organisasi ini sangat cocok diterapkan karena dapat memudahkan melakukan pengawasan. Bentuk organisasi ini memiliki ciri-ciri: pembedaan tugas secara tegas dan jelas dapat dibedakan, bawahan akan menerima perintah dari beberapa

atasan, pekerjaan lebih banyak bersifat teknis, target-target jelas dan pasti, pengawasan ketat, penempatan jabatan berdasarkan spesialisasi.

**Keuntungan dari penggunaan struktur organisasi ini antara lain:**

- 1) Spesialisasi dapat dilakukan secara optimal
- 2) Para pegawai bekerja sesuai ketrampilannya masing-masing
- 3) Produktivitas dan efisiensi dapat ditingkatkan
- 4) Koordinasi menyeluruh bisa dilaksanakan pada eselon atas, sehingga berjalan lancar dan tertib
- 5) Solidaritas, loyalitas, dan disiplin karyawan yang menjalankan fungsi yang sama biasanya cukup tinggi.
- 5) Pembidangan tugas menjadi jelas

**Kelemahan dari penggunaan struktur organisasi ini antara lain:**

- 1) Pekerjaan seringkali sangat membosankan
- 2) Sulit mengadakan perpindahan karyawan/pegawai dari satu bagian ke bagian lain karena pegawai hanya memperhatikan bidang spesialisasi sendiri saja
- 3) Sering ada pegawai yang mementingkan bidangnya sendiri, sehingga koordinasi menyeluruh sulit dan sukar dilakukan.

**D. Organisasi lini dan fungsional**

Suatu bentuk organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada perkepala unit dibawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu dan selanjutnya pimpinan tertinggi tadi masih melimpahkan wewenang kepada pejabat fungsional yang melaksanakan bidang pekerjaan operasional dan hasil tugasnya diserahkan kepada kepala unit terdahulu tanpa memandang eselon atau tingkatan.

**Struktur organisasi ini memiliki ciri-ciri:** tidak tampak adanya perbedaan tugas-tugas pokok dan tugas-tugas yang bersifat bantuan, terdapat spesialisasi yang maksimal, tidak diutamakan perbedaan tingkatan dalam pembagian kerja.

**Kelebihan organisasi lini dan fungsional:**

- 1) Solidaritas tinggi
- 2) Disiplin tinggi
- 3) Produktifitas tinggi karena spesialisasi dilaksanakan maksimal
- 4) Pekerjaan – pekerjaan yang tidak rutin atau teknis tidak dikerjakan

**Kelemahan organisasi lini dan fungsional:**

- 1) Kurang fleksibel dan *tour of duty*
- 2) Pejabat fungsional akan mengalami kebingungan karena dikoordinasikan oleh lebih dari satu orang
- 3) Spesialisasi memberikan kejenuhan.

**E. Organisasi Lini, Fungsional dan Staf**

Organisasi ini merupakan perkembangan lebih lanjut dari organisasi berbentuk lini dan fungsional, **memiliki ciri-ciri:**

- 1) Organisasi besar dan kadang sangat ruwet
- 2) Jumlah karyawan banyak.
- 3) Mempunyai 3 unsur karyawan pokok:**
  - a. Karyawan dengan tugas pokok (line personal)
  - b. Karyawan dengan tugas bantuan (staff personal)
  - c. Karyawan dengan tugas operasional fungsional (functional group)



## F. Organisasi matrik

Organisasi manajemen proyek yaitu organisasi di mana penggunaan struktur organisasi menunjukkan para spesialis yang mempunyai ketrampilan di masing-masing bagian dari kegiatan perusahaan dikumpulkan lagi menjadi satu untuk mengerjakan suatu proyek yang harus diselesaikan. Organisasi matrik digunakan berdasarkan struktur organisasi staf dan lini khususnya di bidang penelitian dan pengembangan. Untuk mengatasi masalah yang mungkin timbul, biasanya manajer proyek diberi jaminan untuk melaksanakan wewenangnya dalam memberikan perintah di mana manajer proyek tersebut akan langsung lapor kepada manajer puncak.

**Kelebihan struktur organisasi** ini antara lain yaitu pada fleksibilitas dan kemampuannya dalam memperhatikan masalah-masalah yang khusus maupun persoalan teknis yang unik serta pelaksanaan kegiatan organisasi matrik tidak mengganggu struktur organisasi yang ada. Sedangkan **kekurangannya** Manajer proyek tidak bisa mengkoordinir berbagai bagian yang berbeda hingga menghadapi kesulitan dalam mengembangkan team yang terpadu dikarenakan penyimpangan pelaksanaan perintah untuk masing-masing individu. Untuk mengatasi kesulitan yang mungkin timbul, maka manajer proyek biasanya diberi wewenang khusus yang penting, misalnya: dalam menentukan gaji, mempromosikan atau melakukan perlakuan personalia.

## G. Organisasi komite

Bentuk organisasi dimana tugas kepemimpinan dan tugas tertentu dilaksanakan secara kolektif oleh sekelompok pejabat, yang berupa komite atau dewan atau board dengan *pluralistic* manajemen

### **Organisasi komite terdiri dari :**

- 1) *Executive Committe* (Pimpinan komite) Yaitu para anggotanya mempunyai wewenang lini
- 2) *Staff Committee* Yaitu orang-orang yang hanya mempunyai wewenang staf

### **Kelebihan dari struktur organisasi ini adalah :**

- 1) Pelaksanaan *decision making* berlangsung baik karena terjadi musyawarah dengan pemegang saham maupun dewan
- 2) Kepemimpinan yang bersifat otokratis sangat kecil
- 3) Dengan adanya *tour of duty* maka pengembangan karier terjamin

### **Kelemahan dari struktur organisasi ini adalah :**

- 1) Proses *decesion making* sangat lamban
- 2) Biaya operasional rutin sangat tinggi
- 3) Kalau ada masalah sering kali terjadi penghindaran siapa yang bertanggungjawab.

## 5.5. Bagan Organisasi Formal

Struktur organisasi terlalu kompleks untuk dinyatakan secara verbal, maka manajer perlu menggambarkan bagan organisasi (*organization chart*) untuk menunjukkan struktur organisasi. Bagan organisasi memperlihatkan susunan fungsi fungsi, departemen-departemen, atau posisi-posisi organisasi dan menunjukkan bagian hubungan diantaranya.

Bagan organisasi menggambarkan lima aspek utama suatu struktur organisasi antara lain sebagai berikut:

**1. Pembagian Kerja**

Setiap kotak menunjukkan individu atau satuan organisasi mana yang bertanggungjawab untuk kegiatan organisasi tertentu dan tingkat spesialisasi yang digunakan Manajer dan bawahan atau rantai pemerintah. Menunjukkan hubungan wewenang dan tanggung jawab yang menghubungkan atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisasi. Aliran ini dimulai dari jenjang yang tertinggi sampai karyawan yang terendah dalam organisasi.

**2. Tipe pekerjaan yang dilaksanakan.** Label dan deskripsi pada tiap kotak menunjukkan pekerjaan organisasional atau bidang tanggung jawab yang berbeda.

**3. Pengelompokan segmen-segmen pekerjaan.** Keseluruhan bagan menunjukkan atas dasar apa kegiatan-kegiatan organisasi dibagi dasar fungsional atau divisional.

**4. Tingkatan manajemen.** Suatu bagan tidak hanya menunjukkan manajer dan bawahan tetapi juga keseluruhan.

## **BAB VI.** **Pengambilan Keputusan**

### **6.1. Pembuatan keputusan Manajerial**

Pembuatan keputusan merupakan bagian penting dari kegiatan manajer saat membuat perencanaan. Dalam perencanaan, manajer memutuskan tujuan organisasi yang akan dicapai, sumberdaya-sumberdaya yang akan digunakan dan siapa yang akan melaksanakan setiap tugas yang dibutuhkan. Seluruh proses perencanaan itu melibatkan para manajer dalam serangkaian situasi pembuatan keputusan. Kualitas keputusan-keputusan manajer akan menentukan efektivitas rencana yang disusun.

#### **A. Pengertian Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai suatu proses penilaian dan penentuan pilihan. Keputusan ini diambil setelah melakukan beberapa perhitungan dan pertimbangan alternatif. Sebelum pilihan dijatuhkan, ada beberapa tahap yang dapat dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan itu bisa saja meliputi identifikasi masalah utama, menyusun alternatif yang akan dipilih dan sampai pada pengambilan keputusan yang terbaik. Pengertian pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

1. **Claude S. George, Jr:** mengatakan proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif.
2. **G. R. Terry:** mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin
3. **P. Siagian:** Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penilaian yang matang atas alternatif dan tindakan.
4. **Horold dan Cyril O'Donnell:** pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara alternatif mengenai suatu cara bertindak yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak terdapat keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.

#### **B. Tipe-tipe keputusan**

Manajer akan membuat tipe-tipe keputusan yang berbeda sesuai perbedaan kondisi dan situasi yang ada. Salah satu metode pengklasifikasian yang banyak digunakan adalah dengan menentukan apakah keputusan itu diprogram atau tidak. Keputusan-keputusan juga dapat dibedakan antara keputusan yang dibuat di bawah kondisi kepastian, risiko dan ketidakpastian.

1. **Keputusan-keputusan yang diprogram:** dibuat menurut kebiasaan, aturan atau prosedur. Keputusan ini rutin dan berulang-ulang. Setiap organisasi mempunyai kebijaksanaan tertulis/tidak tertulis yang memudahkan dalam pengambilan keputusan dalam situasi yang berulang dengan membatasi dan menghilangkan alternatif. Sebagai contoh: manajer tidak perlu memikirkan penetapan gaji karyawan baru, karena organisasi mempunyai proporsi gaji tersendiri untuk semua posisi, Manajer juga tidak perlu memikirkan masalahmasalah

harian yang akan dihadapi karena prosedur-prosedur untuk menangani masalah-masalah rutin telah tersedia.

2. **Keputusan-keputusan yang tidak diprogram:** berkenaan dengan masalah khusus, khas atau tidak biasa. Bila suatu masalah yang timbul tidak dapat diselesaikan oleh satu kebijakan atau sangat penting sehingga perlu penanganan khusus, maka masalah tersebut dapat diselesaikan dengan keputusan yang tidak terprogram. Beberapa contoh masalah yang memerlukan keputusan-keputusan yang tidak diprogram antara lain: cara pengalokasian sumber daya organisasi, penengangan lini produk yang jatuh di pasaran atau cara perbaikan hubungan masyarakat.

### **C. Proses pembuatan keputusan**

Proses pembuatan keputusan terdiri dari dua tahapan yaitu: perumusan keputusan dan implementasi keputusan. Setiap tahapan terdiri dari berbagai langkah atau kegiatan yang secara sistematis dan runtun perlu diikuti oleh setiap pembuat keputusan. Keseluruhan rincian tahapan dan kegiatan pembuatan keputusan tersebut tercantum di bawah ini:

#### **1. Perumusan Keputusan**

##### **a. Identifikasi masalah**

Keputusan diperlukan untuk memecahkan masalah-masalah. Langkah pertama harus diputuskan. Menurut Peter Drucker, seorang eksekutif yang efektif tidak membuat keputusan untuk setiap masalah. Masalah yang harus mendapat perhatian adalah masalah-masalah mendasar yang mempunyai dampak luas dan menyeluruh bagi anggota biasa tidak perlu diputuskan oleh eksekutif, tapi cukup oleh pimpinan tingkat yang lebih rendah berdasarkan aturan organisasi yang berlaku. Identifikasi masalah generik ini tidak perlu ditunjang oleh data yang lengkap, sebab bila data yang lengkap harus terkumpul dahulu, maka tidak akan ada suatu keputusan. Keputusan dapat dimulai dari *judgment* rasional dari pemimpin.

##### **b. Perumusan tujuan**

Tujuan apakah yang harus dicapai melalui pemecahan suatu masalah? Asumsi dasar untuk setiap keputusan adalah bahwa suatu keputusan dibuat oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan tertentu. Ini berarti tidak hanya masalah yang dipecahkan saja yang perlu jelas, tapi juga tujuan yang akan dicapainya harus lebih jelas lagi. Kejelasan tujuan ini diperlukan sebagai pedoman untuk menentukan pilihan-pilihan keputusan yang paling tepat untuk suatu masalah.

Keberhasilan suatu keputusan ditentukan oleh "apakah tujuan yang sudah ditetapkan itu akhirnya dapat dicapai atau tidak". Tujuan untuk masalah-masalah yang generik harus dirumuskan secara umum dan mendasar, yang kemudian diterjemahkan kedalam tujuan-tujuan yang lebih operasional yang disebut dengan objektif. Setiap objektif perlu pula dijabarkan kedalam target-target baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Suatu "*decision tree*" perlu dikembangkan sehingga jangkauan dampak dan lingkup suatu keputusan dapat diketahui dengan jelas.

### **c. Identifikasi Alternatif Solusi**

Alternatif solusi atau pemecahan untuk suatu masalah sangat penting karena setiap masalah tidak mungkin dipecahkan hanya oleh suatu cara pemecahan saja. Alternatif-alternatif ini diperlukan untuk sampai kepada pilihan keputusan yang tepat dengan resiko yang sangat minimal. Identifikasi alternatif solusi ini ditentukan oleh: latar belakang pendidikan, pengalaman hidup, tingkat kecerdasan, kemampuan antisipatif, kemampuan berfikir kedepan, imajinasi, cita-cita, kreativitas, dan kemampuan untuk melihat secara jeli setiap resiko dan dampak serta peluang yang mungkin diciptakan oleh suatu alternatif keputusan tertentu.

### **d. Penentuan Kriteria Pemilihan Alternatif Solusi**

Kriteria suatu alternatif pemecahan sangat sulit dikembangkan secara pasti, karena sangat bergantung kepada kondisi dan visi pembuat dan pelaksana keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Namun demikian kriteria umum dapat diungkap seperti dibawah ini:

- a. Alternatif solusi itu harus tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan
- b. Alternatif solusi itu harus jelas dampak, resiko dan peluang yang mungkin diciptakan
- c. Alternatif solusi itu harus *feasible* untuk dilaksanakan
- d. Alternatif solusi itu harus tidak bertentangan dengan nilai, etika, moral yang dipegang oleh anggota organisasi dan oleh organisasi.
- e. Alternatif solusi itu harus membawa perubahan bagi organisasi menuju yang lebih baik dari keadaan sekarang

Secara operasional akhirnya kriteria ini sangat ditentukan oleh pembuat keputusan. Alternatif solusi yang dipilih mungkin mempunyai resiko tinggi dan sulit dilaksanakan, tetapi dapat membawa perubahan yang diinginkan. Dalam manajemen acapkali ditemukan suatu alternatif solusi yang sangat mahal yang harus diambil untuk suatu hasil yang mempunyai nilai sangat tinggi.

### **e. Penentuan Pilihan Alternatif Solusi (Keputusan)**

Penentuan pilihan solusi atau keputusan ini dalam tahapan pembuatan keputusan merupakan tahapan yang sangat kritis dan sangat menentukan. Pembuat keputusan atas dasar semua pilihan yang tersedia, dengan berbagai resiko, dampak dan peluang akhirnya harus sampai pada suatu titik pilihan keputusan. Pilihan ini harus diambil dengan kecermatan, kejelian, keberanian, tanggung jawab, dan komitmen yang besar. Tanpa sikap-sikap seperti itu suatu keputusan tidak akan mempunyai makna apa-apa. Sikap seperti inilah yang menciptakan berbagai dinamika dan perubahan dalam suatu organisasi.

## **D. Keterampilan dalam Pembuatan Keputusan**

Pembuatan keputusan sebagai unsur utama dalam manajemen dan fungsi esensial dalam kepemimpinan menuntut keterampilan tertentu sehingga keputusan yang dihasilkan memiliki kualitas sebagai produk pemimpin yang profesional. Keterampilan pembuatan keputusan semakin terasa amat strategik dalam pembuatan keputusan, pada abad

informasi, karena teknologi informasi dapat menyediakan peluang untuk memperoleh data yang relevan, yang diperlukan oleh pembuat keputusan yang profesional.

Tuntutan kualitas manajemen yang mendorong untuk mengembangkan kekuatan organisasi dan manajemen dan dalam peran pemimpin dalam proses tersebut. Karena itu keterampilan yang diperlukan oleh pembuat keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) **Keterampilan kognitif:** mencakup keterampilan dalam mengidentifikasi masalah, mengidentifikasi berbagai alternatif solusi, keterampilan memutuskan dengan cepat dan tepat, keterampilan analisis, keterampilan antisipatif, dan keterampilan berikhtir kreatif terutama dalam mengidentifikasi berbagai alternatif solusi.
- 2) **Keterampilan menghimpun dan mengolah data:** mencakup keterampilan menguasai teknologi dengan sistem informasi yang dapat menghimpun dan mengolah serta memanfaatkan data yang relevan dengan kebutuhan untuk membuat keputusan. Ada tiga keterampilan utama yang perlu dikuasai oleh pembuat keputusan: keterampilan mengembangkan sistem informasi, keterampilan retrieval data, dan keterampilan seleksi dan utilisasi data untuk mendukung pembuat keputusan
- 3) **Keterampilan komunikasi** mencakup: keterampilan menjelaskan dengan tepat dan menarik tentang keputusan yang diambil kepada masyarakat, keterampilan membaca aspirasi dan kecenderungan masyarakat, keterampilan berbicara, dan keterampilan menulis untuk memaparkan keputusan-keputusan baik secara lisan maupun tertulis
- 4) **Keterampilan Mempengaruhi:** keterampilan untuk menjual keputusan kepada masyarakat dan anggota dengan meyakinkan sehingga terjadi perubahan untuk mendukung dan ikut melaksanakan keputusan yang telah diambil. Keterampilan ini biasanya didukung oleh keterampilan untuk bersosialisasi, keterampilan untuk bergaul dan mendekati orang lain, keterampilan membaca aspirasi orang lain, keterampilan berbicara dan berpidato dengan meyakinkan, dan keterampilan membuat orang lain tertawa, gembira dan menangis sedih.
5. **Keterampilan Managerial:** yang mendukung proses pembuatan keputusan adalah: keterampilan pemimpin terutama dalam implementasi keputusan, keterampilan teknis operasional terutama dalam merumuskan keputusan, keterampilan hubungan manusia, terutama dalam proses sosialisasi keputusan, keterampilan konseptual yang diperlukan untuk merumuskan masalah, identifikasi alternatif solusi, dan memilih keputusan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keterampilan lain yang mendukung pembuatan keputusan ini terutama dalam tahapan implementasi adalah keterampilan mengembangkan rencana dan program dan keterampilan memecahkan konflik yang terjadi sebagai akibat benturan kepentingan. Keseluruhan keterampilan managerial ini merupakan perangkat esensial untuk keberhasilan keputusan yang bermutu dan generik serta mempengaruhi secara mendasar dan menyeluruh masa depan organisasi

**Delapan langkah proses pengambilan keputusan** yang sering dilakukan oleh para manajer:

### **1. PROSES MEMBUAT KEPUTUSAN**

Manajer bertugas membuat keputusan. Dan mereka ingin keputusan tersebut menjadi keputusan yang terbaik, karena keputusan yang dilakukan oleh seorang manajer berpengaruh langsung kepada perusahaan yang dia pimpin. Setiap manajer di semua tingkatan pasti akan membuat keputusan, namun fokus kita pada bab ini tertuju pada bagaimana manajer membuat keputusan. Berikut delapan langkah proses pengambilan keputusan yang sering dilakukan oleh para manajer

#### **1. Mengidentifikasi masalah**

Masalah adalah halangan yang membuat pencapaian tujuan menjadi sangat sulit, ini adalah langkah awal seorang manajer dalam mengambil sebuah keputusan namun pada kenyataannya mengidentifikasi masalah secara efektif sangat penting namun tidak mudah karena masalah adalah sesuatu yang sangat subjektif, apa yang dianggap manajer sebagai suatu masalah mungkin tidak dianggap masalah oleh manajer lain

#### **2. Mengidentifikasi kriteria keputusan**

Maksudnya adalah mendefinisikan apa yang penting atau relevan dalam memecahkan suatu masalah. Mencatat dan mendata faktor – faktor apa saja yang menjadi penting dalam keputusan yang nantinya akan kita ambil

#### **3. Mengalokasikan bobot pada kriteria**

Jika faktor ada kriteria yang relevan sama arti pentingnya, pembuat keputusan harus memberi bobot pada masing – masing kriteria agar dapat mengurutkan prioritas yang tepat dalam membuat keputusan. Caranya dengan memberi bobot 1-110 pada masing – masing kriteria yang dianggap penting

#### **4. Mengembangkan alternatif**

Adalah langkah dimana manajer menyusun daftar alternatif yang ada untuk memecahkan masalah. Dalam tahap ini manajer harus bersifat kreatif

#### **5. Menganalisis alternatif**

Setelah alternatif diidentifikasi, sang manajer harus mengevaluasi setiap kemungkinan yang ada. Apakah nilai yang diberikan sesuai dengan data yang dia peroleh

#### **6. Memilih sebuah alternatif**

Setelah memberikan nilai dan mengalikannya dengan bobot yang sesuai, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh seorang manajer adalah mengambil keputusan berdasarkan skor tertinggi yang didapat

#### **7. Mengimpletasikan alternatif**

Setelah keputusan dibuat maka langkah selanjutnya adalah menerapkan keputusan ke dalam tindakan dengan memberlakukan kepada mereka yang terpengaruh dan membuat komitmen terhadapannya.

#### **8. Mengevaluasi efektivitas keputusan**

Langkah terakhir dalam proses pembuatan keputusan melibatkan evaluasi hasil keputusan untuk melihat apakah masalahnya telah terpecahkan. Jika masalahnya masih ada, manajer harus menilai apa yang salah dan kemudian memperbaikinya

## 6.2. MANAJER MENGAMBIL KEPUTUSAN

Para manajer sebagai pembuat keputusan harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan. Berikut beberapa sifat penting yang harus dimiliki dan ditetapkan oleh seorang manajer dalam sebuah perusahaan

### **Perencanaan:**

- Apakah tujuan jangka panjang organisasi
- Strategi terbaik apa untuk mencapainya
- Tujuan jangka pendek
- Seberapa sulit tujuan individual

### **Pengorganisasian**

- Berapa banyak karyawan yang harus melapor secara langsung ke saya
- Seberapa besar sentralisasi yang harus ada pada organisasi
- Bagaimana pekerjaan harus didesain
- Kapankah organisasi harus mengimplementasikan struktur yang berbeda

### **Kepemimpinan**

- Bagaimana memotivasi karyawan
- Gaya kepemimpinan mana yang sesuai
- Faktor perubahan yang mempengaruhi produktivitas pekerja
- Waktu yang tepat untuk menstimulasi konflik

### **Pengendalian**

- Aktivitas apa didalam organisasi yang perlu dikendalikan
- Bagaimana aktivitas tersebut dikendalikan
- Kapankah deviasi kerja yang utama
- Sistem informasi manajemen apa yang harus dimiliki

Ingat walaupun sebuah keputusan terlihat sangat mudah atau telah dihadapi manajer berulang kali sebelumnya, itu tetap menjadi sebuah keputusan. Mari pertimbangkan tiga perspektif tentang bagaimana manajer membuat keputusan.

### **Membuat keputusan : RASIONALITAS**

Pengambilan keputusan dimana pilihan bersifat logis dan konsisten serta memaksimalkan nilai, jadi manajer telah memiliki semua sarana yang baik untuk mengambil keputusan yang rasional. Pembuat keputusan yang rasional akan sangat objektif dan logis.

Masalah yang dihadapi akan menjadi jernih dan tidak menunda, serta manajer akan mempunyai tujuan yang jelas dan spesifik serta mengetahui semua alternatif dan konsekuensinya. Pembuatan keputusan secara rasional juga dapat memaksimalkan kemungkinan tercapainya tujuan tersebut. Asumsi rasionalitas ini tidak terlalu realistis tetapi konsep berikutnya dapat membantu bagaimana sebagian besar keputusan dibuat dalam organisasi

### **Pembuatan keputusan : RASIONALITAS TERIKAT**

Keputusan yang baik harus melakukan beberapa hal dan memperlihatkan perilaku pembuatan keputusan yang baik saat mengidentifikasi masalah, mempertimbangkan alternatif, mengumpulkan informasi, dan bertindak tegas namun bijaksana. Namun pendekatannya yang lebih realistis untuk menjelaskan bagaimana manajer membuat keputusan adalah konsep "rasionalitas terikat", yang menyatakan bahwa manajer membuat keputusan yang rasional namun terbatas oleh kemampuannya memproses informasi. Karena tidak memungkinkan menganalisis semua informasi tentang semua alternatif, manajer lebih tepat dikatakan "memuaskan" dan bukan memaksimalkan. Artinya mereka menerima solusi yang cukup baik. Ingat bahwa pembuatan keputusan oleh manajer juga mungkin dipengaruhi oleh budaya organisasi, politik internal, pertimbangan



daya, dan fenomena yang disebut “esklasi komitmen” yaitu peningkatan komitmen terhadap keputusan sebelumnya walaupun ada bukti yang menyatakan bahwa keputusannya mungkin salah.

#### **Pembuatan keputusan : PERANAN INTUISI**

Pembuatan keputusan intuitif adalah pembuatan keputusan yang didasarkan pada pengalaman, perasaan dan akumulasi pertimbangan. Survei membuktikan manajer lebih sering menggunakan intuisi ketimbang analisis formal untuk menjalankan bisnisnya. Cara ini dapat melengkapi pengambilan keputusan secara rasional maupun rasional terikat. Karena dengan ini manajer dapat bertindak secara cepat dengan informasi yang teratas karena pengalaman terdahulu.

### **6.3. Jenis keputusan & Kondisi pembuatan keputusan**

#### **Masalah ada 2 :**

- 1) **Masalah yang terstruktur:** bersifat langsung, dikenal, dan mudah didefinisikan
- 2) **Masalah tak berstruktur:** masalah yang baru atau tidak biasa dan informasinya bersifat tidak lengkap

#### **Keputusan ada 2 :**

- 1) **Terprogram :** keputusan berulang yang sering terjadi dan dapat diatasi dengan menggunakan pendekatan rutin.
  - 2) **Tak terprogram :** keputusan yang unik dan tidak berulang secara rutin
- ✓ **Prosedur :** serangkaian langkah beraturan yang digunakan manager untuk merespon masalah terstruktur. Hambatan dalam menerapkannya adalah yaitu menentukan masalah.
  - ✓ **Peraturan :** pernyataan eksplisit yang memberitahu manager apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan.
  - ✓ **Kebijakan :** pedoman yang dianut dalam membuat keputusan.

### **6.4. Kondisi Pembuatan keputusan**

#### **Macam-macam keputusan :**

- ✓ **Kepastian :** situasi atau kondisi dimana manager dapat mengambil keputusan yang akurat karena hasil dari setiap alternatif sudah diketahui. Kondisi ini adalah situasi yang ideal.
- ✓ **Risiko :** situasi dimana pembuat keputusan dapat mengestimasi kemungkinan hasil yang pasti. Kondisi ini adalah yang paling lazim terjadi.
- ✓ **Ketidakpastian :** kondisi dimana segala sesuatu dalam keadaan rancu dan tidak ada kemungkinan yang pasti.

Dalam kondisi ini, ada 3 kemungkinan bagi manager dalam mengambil keputusan :

- 1) **Maximax :** kemungkinan yang memaksimalkan payoff maksimum
- 2) **Maximin :** kemungkinan yang memaksimalkan payoff minimum
- 3) **Minimax :** kemungkinan yang meminimumkan regret maksimum

#### **Gaya berpikir seseorang menunjukkan dua hal :**

- 1) Sumber informasi yang cenderung digunakan seseorang (melalui eksternal atau fakta dan internal seperti perasaan serta intuisi)
  - 2) Bagaimana seseorang memproses informasi tersebut (linear- rasional, logis, analitis ; atau nonlinear –intuitif , kreatif , memberikan pencerahan).
- Keempat (internal, eksternal, linear dan nonlinear) dimensi tersebut dibagi dalam dua gaya:

- 1) **Gaya berpikir linear** -> dicirikan oleh preferensi orang untuk menggunakan data eksternal dan memproses informasi ini secara rasional serta berpikir logis
- 2) **Gaya berpikir nonlinear** -> dicirikan dengan preferensi terhadap sumber informasi internal dan memproses informasi tersebut dengan pencerahan, perasaan, dan pendapat internal.

## **BAB VII.**

### **Pengarahan (*Actuating*) dan Proses Pelaksanaan**

#### **7.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumberdaya bisnis.

Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli:

- ✧ **Melayu SP. Hasibuan:** MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- ✧ **Henry Simamora:** MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja.
- ✧ **Achmad S. Rucky:** MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akusisi, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan SDM yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

##### **2. Penyusunan personalia**

Fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan dan pengembangan anggota-anggota organisasi. Proses Penyusunan Personalia merupakan Serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang yang tepat dalam posisi tepat dan pada waktu yang tepat.

Proses penyusunan personalia ini dilaksanakan dalam dua tipe lingkungan, yaitu:

- A. Lingkungan eksternal, yaitu semua faktor diluar organisasi yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi organisasi.
- B. Lingkungan internal, yaitu semua faktor di dalam organisasi.

### 3. Faktor faktor eksternal yang mempengaruhi proses MSDM

- A. Serikat pekerja:** organisasi yang mewakili pekerja dan berupaya melindungi kepentingan mereka melalui perundingan bersama. Dalam organisasi yang memiliki serikat pekerja, keputusan MSDM didikte oleh kesepakatan yang dihasilkan oleh perundingan bersama. Meliputi hal-hal yang berkaitan dengan sumber rekrutmen, kriteria penerimaan karyawan, promosi, pemecatan, kelayakan pelatihan, dan praktik kedisiplinan.
- B. Peraturan Pemerintah:** Perkara hukum di tempat kerja cenderung menyalahkan pengawas atau supervisor serta organisasinya. Manajer harus mengetahui apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan menurut peraturan yang telah berlaku. Contoh : dinas pemadam kebakaran lokal bisa menolak lamaran kerja sebagai petugas pemadam kebakaran dari kandidat yang menggunakan kursi roda. Upaya menyeimbangkan antara “yang dianjurkan” dan “yang tidak dianjurkan” serta berbagai aturan sering kali berujung pada kebijakan khusus (*affirmative action*). Melalui program kebijakan khusus, manajer tidak bisa memilih seenaknya siapa yang akan dia rekrut, dipromosikan, dipecat, dan mereka tidak boleh memperlakukan karyawan semauanya. Meskipun kebijakan hukum telah membantu mengurangi diskriminasi pekerja dan praktik pekerjaan yang tidak adil, aturan hukum ini, di saat bersamaan, juga mengurangi keleluasaan manajer atas keputusan MSDM.
- C. Tren Demografis**

Jumlah penduduk akan menentukan bagaimana kriteria dalam perekrutan SDM. Negara yang memiliki sumber daya produktif akan memiliki peluang untuk memiliki sumber daya yang berkualitas.

### 4. Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

1. **Rekrutmen:** proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan. Hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Tujuan rekrutmen adalah untuk mendapatkan SDM yang berkualitas dan dengan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan.

#### Proses Rekrutmen

1. **Job Analysis (Analisis Jabatan):** prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan, ketrampilan dari sebuah pekerjaan dan jenis orang yang akan dipekerjakan.
2. **Job Description (Uraian Jabatan):** mengikhtisarkan fakta-fakta yang diberikan oleh analisis jabatan dalam susunan yang sistematis. Uraian jabatan merupakan garis-garis besar yang ditulis dan dimaksudkan untuk memberikan keterangan tentang fakta-fakta yang penting dari jabatan yang diperlukan.
3. **Job Specification (Persyaratan Jabatan):** catatan mengenai syarat-syarat orang yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik

4. **Job Evaluation (Penilaian Jabatan):** kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai dari jabatan dengan jabatan lainnya.
5. **Job Classification (Penggolongan jabatan):** pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama.

#### **Penentuan Dasar Rekrutmen**

Menurut Hasibuan (2008), dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang akan memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar penarikan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. Job Specification harus diuraikan secara terperinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut. Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dasar dan pedoman penarikan, maka karyawan yang diterima akan sesuai dengan uraian pekerjaan dari jabatan yang diperlukan oleh perusahaan.

#### **4. SELEKSI**

Seleksi yaitu, menyaring para pelamar kerja untuk menentukan siapa yang paling memenuhi kualifikasi atas pekerjaan tersebut. Keputusan seleksi apapun dapat memberikan empat kemungkinan hasil-dua hasil yang benar dan dua kesalahan (error). Suatu keputusan dianggap benar apabila pelamar tersebut diperkirakan akan berhasil dan terbukti berhasil dalam pekerjaannya, atau apabila pelamar diperkirakan tidak akan berhasil dan tidak akan diterima. Dalam kasus pertama organisasi telah menerima dengan baik: sementara dalam kasus kedua, organisasi telah menolak dengan baik. Akan muncul masalah apabila kesalahan dibuat saat menolak kandidat yang mungkin bekinerja baik dalam pekerjaannya (kesalahan penolakan) atau menerima mereka yang pada akhirnya berkinerja buruk (kesalahan penerimaan). Untuk itu kegiatan seleksi apapun harus mengurangi kemungkinan kesalahan penolakan atau kesalahan penerimaan dan meningkatkan probabilitas mengambil keputusan yang tepat.

#### **Validalitas dan reliabilitas**

Agar suatu perangkat seleksi menjadi valid, harus ada hubungan nyata antara perangkat seleksi tersebut dengan beberapa kriteria yang relevan. validitas adalah suatu standar ukuran yang menunjukkan ketepatan dan kesahihan suatu seleksi. reliabilitas adalah suatu keajegan suatu tes untuk mengukur atau mengamati sesuatu yang menjadi objek ukur dalam seleksi.

Ada tiga hal yang membuat seleksi itu penting.

1. Kinerja para manajer senantiasa tergantung pada sebagian kinerja bawahannya.
2. Seleksi yang efektif penting karena biaya perekrutan yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam pengangkatan pegawai tidak sedikit.
3. Seleksi yang baik itu penting karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan.

#### **Jenis-jenis alat seleksi**

Alat seleksi yang paling terkenal meliputi formulir aplikasi, test tertulis, dan simulasi kerja, wawancara, investigasi, latar belakang pelamar, dan ada juga pemeriksaan fisik. Yang tidak kalah penting dalam seleksi adalah tinjauan pekerjaan yang realistis. yaitu, bagaimana mereka menggambarkan

organisasi pekerjaan yang digeluti oleh pelamar.

#### **Kriteria dan Teknik Seleksi**

Perusahaan tentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya.<sup>8</sup> Kriteria seleksi menurut Simamora (2004) pada umumnya dapat dirangkum dalam beberapa kategori yaitu :

- a. Pendidikan
- b. Pengalaman kerja
- c. Kondisi fisik
- d. Kepribadian

Sebelum perusahaan memutuskan karakteristik yang akan di seleksi, maka perusahaan sebaiknya memiliki kriteria sukses yang telah ditetapkan sebelumnya untuk menentukan cara untuk memprediksi pelamar mana yang mencapai tingkat yang diharapkan.

#### **Adapun beberapa teknik seleksi antara lain :**

- a. Interview
- b. Tes psikologi
- c. Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
- d. Pusat pelatihan
- e. Biodata
- f. Referensi
- g. Grafologi (ilmu yang berkenaan dengan tulisan tangan)

Sedangkan **langkah-langkah dalam seleksi** yaitu :

- a. Seleksi surat-surat lamaran
- b. Pengisian blanko lamaran
- c. Pemeriksaan referensi
- d. Wawancara pendahuluan
- e. Tes penerimaan
- f. Tes psikologi
- g. Tes kesehatan
- h. Wawancara akhir atasan langsung
- i. Memutuskan diterima atau ditolak

#### **Tujuan Seleksi**

Seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh dari proses seleksi. Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (best-guest) dari pelamar yang ada. Seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut :

- a. Karyawan yang memiliki potensi
- b. Karyawan yang disiplin dan jujur
- c. Karyawan yang sesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan
- d. Karyawan yang terampil
- e. Karyawan yang kreatif dan dinamis
- f. Karyawan yang loyal
- g. Mengurangi turnover karyawan
- h. Karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi
- i. Karyawan yang dapat bekerja sama di dalam perusahaan
- j. Karyawan yang mudah dikembangkan di masa yang akan datang.

#### **5. Proses penyusunan Personalia**

Perencanaan Sumber daya Manusia (SDM) adalah Serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan

untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut dalam mencapai tujuan organisasi. Perencanaan sumber daya manusia itu sendiri diperlukan dalam pemenuhan kebutuhan organisasi untuk mengisi posisi tertentu.

Ada tiga **tipe perencanaan Sumber Daya Manusia**:

1. Penentuan jabatan-jabatan yang harus diisi, kemampuan yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, dan berapa jumlah karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, dan berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan.
2. Pemahaman pasar tenaga kerja dimana karyawan potensial tersebut ada
3. Pertimbangan kondisi permintaan dan penawaran karyawan.

Penyusunan perencanaan organisasi dapat dilakukan dengan langkah berikut :

1. Penentuan kebutuhan jabatan.
2. Menentukan spesifikasi jabatan dengan keterampilan – keterampilan yang dibutuhkan untuk pelaksanaan suatu pekerjaan
3. Mengestimasi jumlah karyawan yang dibutuhkan selama periode tertentu di masa mendatang.
4. Mempertimbangkan persediaan karyawan yang telah tersedia untuk melaksanakan berbagai pekerjaan. Hal ini diikuti dengan jumlah orang yang harus di tarik dan kapan mereka akan dibutuhkan.

Dari keempat dasar tersebut diatas maka dapat kita simpulkan bahwa penyusunan perencanaan SDM merupakan suatu keharusan bagi seorang manajer, dimana seorang manajer membutuhkan suatu analisis terhadap perencanaan kebutuhan SDM itu sendiri.

## **7.2. Menganalisis pekerjaan**

Analisis pekerjaan merupakan deskripsi pekerjaan untuk memberikan informasi dalam rangka mendesain atau mengembangkan organisasi, recruitment, manajemen kinerja, pelatihan, pengembangan serta penggajian.

### **1. Langkah – langkah Utama dalam Analisis Pekerjaan**

Dalam menganalisis pekerjaan yang akan diberikan kepada calon karyawan maka secara garis besar diperlukan :

Isi pekerjaan

Lingkup pekerjaan

Kualifikasi pekerjaan.

Dari ketiga analisis tersebut maka dapat dikembangkan dan diperoleh dengan langkah – langkah sebagai berikut :

- a. Penentuan tugas – tugas
- b. Penentuan kegiatan dalam pekerjaan
- c. Penetapan pengetahuan
- d. Penetapan kemampuan – kemampuan yang dibutuhkan
- e. Penetapan kecakapan – kecakapan
- f. Penentuan kepribadian, sikap, ketangkasan, dan karakteristik fisik

Klasifikasi pekerjaan memiliki kedudukan yang penting dalam analisis pekerjaan karena hubungannya yang erat dengan analisis pekerjaan dalam aktifitas perencanaan SDM.

Personnel requirement / spesifikasi; penyusunan persyaratan atau spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan.

Performance appraisal; penilaian sistematis yang dilakukan oleh para supervisor terhadap performansi pekerjaan dari para pekerja.

Worker training; dilakukan untuk tujuan – tujuan pelatihan.

Worker Mobility; analisis pekerjaan diperlukan untuk mendukung mobilitas pekerja dalam karir, yang meliputi dinamika posisi -posisi pekerjaan – pekerjaan tertentu.

Efficiency; suatu pekerjaan disebut efisien apabila mencakup integrasi proses kerja yang optimal dan didukung perencanaan yang baik dalam keamanan peralatan (safety) dan fasilitas fisik lainnya.

Safety; fokus perhatian terhadap keamanan dalam bekerja.

Human Resources Planning; adalah langkah dalam perencanaan SDM yang dibutuhkan.

Legal; analisis pekerjaan juga diperlukan untuk menyusun regulasi

– regulasi atau aturan kerja agar pencapaian dari planing- planing yang telah dibuat berjalan sebagai mana mestinya.

## **2. Metode Pelatihan dan Pengembangan karyawan**

Pengembangan dan evaluasi karyawan (*Development and evaluation*). Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

### **1. PELATIHAN**

Pelatihan karyawan merupakan aktivitas MSDM yang penting. Ketika permintaan pekerjaan berubah, kemampuan karyawanpun harus berubah. Manajer bertanggung jawab dalam memutuskan jenis pelatihan apa yang dibutuhkan karyawan, kapan mereka membutuhkannya dan jenis pelatihan apa yang harus diambil.

**Jenis – jenis pelatihan karyawan meliputi :**

**Pelatihan umum :** keterampilan komunikasi, program dan aplikasi sistem komputer, layanan pelanggan, pengembangan eksekutif, pengembangan dan keterampilan manajerial, pengembangan diri, penjualan, keterampilan supervisi, pengetahuan dan keterampilan teknologi.

**Pelatihan khusus:** meliputi keterampilan pekerjaan/hidup dasar, kreativitas, pendidikan konsumen, kesadaran budaya, perbaikan penulisan, kemampuan presentasi, wawasan produk dan lain-lain.

### **2. Penentuan Kompensasi**

Kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yg diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yg mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yg diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

**Jenis-jenis kompensasi :**

Kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, seperti: pemberian uang, pemberian material dan fasilitas, dan dalam bentuk pemberian kesempatan berkarier. **Pemberian uang secara langsung seperti:**

1. Gaji
2. Tunjangan
3. Insentif

Kompensasi dalam bentuk materiil dan fasilitas, hal ini timbul karena prestasi yg diberikan kadang-kadang sukar dinilai dengan uang, tetapi lebih mudah bila diberikan dalam wujud materi. Kompensasi pemberian kesempatan berkarier.

**Tujuan pemberian kompensasi :**

1. Menghargai prestasi kerja.
2. Menjamin keadilan.
3. Mempertahankan karyawan.
4. Memperoleh karyawan yg bermutu.
5. Pengendalian biaya.
6. Memenuhi peraturan-peraturan.

**Faktor-faktor yg mempengaruhi kompensasi :**

1. Tingkat upah dan gaji yg berlaku.
2. Tuntutan serikat pekerja.
3. Produktivitas.
4. Kebijakan organisasi.

### 7.3. Proses MSDM

#### 1. Fungsi Proses MSDM

- Memastikan pegawai yang kompeten telah teridentifikasi dan terpilih.
- Menyediakan pegawai dengan pengetahuan terkini dan keahlian mengerjakan tugas.
- Memastikan bahwa organisasi menjaga pegawai yang kompeten dan berkinerja tinggi.

#### Faktor Lingkungan yang Mempengaruhi Sumber Daya Manusia

- **Serikat Buruh**

- Organisasi yang mewakili pekerja dan berusaha melindungi kepentingan mereka melalui persetujuan kolektif.
- Perjanjian mengenai persetujuan kolektif  
Sebuah perjanjian antara perusahaan dan serikat buruh yang mewakili pegawai untuk membuat kesepakatan mengenai upah, jam kerja, dan kondisi pekerjaan.

- **Hukum Pemerintah dan Regulasi**

- Terbatasnya kewenangan manajerial dalam mempekerjakan, mempromosikan, dan memberhentikan pegawai.
- Tindakan Afirmatif (*Affirmative Action*): Program organisasi yang meningkatkan status para anggota dari kelompok-kelompok yang dilindunginya.

#### 2. Mengelola Sumber Daya Manusia

- **Perencanaan dalam Sumber Daya Manusia**

- Proses di mana manajer menjamin bahwa mereka memiliki pegawai dalam jumlah dan keahlian yang tepat pada posisi dan waktu yang tepat yang mampu melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.
- Membantu mencegah kekurangan dan kelebihan kemampuan secara tiba-tiba.
- Langkah-langkah dalam perencanaan SDM:
  - ❖ Mengukur sumber daya manusia yang ada
  - ❖ Mengukur kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.



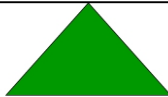
### **Pengukuran Terkini**

- **Ketersediaan Sumber Daya Manusia**
  - Pembahasan mengenai elemen-elemen terkini dari status sumber daya terkini organisasi
  - Analisis Pekerjaan
    - Pengukuran untuk merumuskan pekerjaan dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan
- Membutuhkan wawancara, observasi secara langsung, dan mengumpulkan laporan diri dari pegawai dan manajer mereka.
- **Deskripsi Pekerjaan**
  - Pernyataan tertulis yang mendeskripsikan pekerjaan tersebut.
- **Spesifikasi Pekerjaan**
  - Pernyataan tertulis mengenai kualifikasi minimal yang harus dimiliki seseorang untuk melaksanakan pekerjaan tertentu dengan baik.

### **Memenuhi Kebutuhan Sumber Daya Manusia di Masa Mendatang**

**Penawaran Tenaga Kerja**   **Permintaan Tenaga Kerja**

---



#### **Faktor yang Mempengaruhi Penentuan Pegawai**

**Tujuan Strategis**

**Memprediksi permintaan atas barang dan jasa**

**Ketersediaan pengetahuan, keahlian dan kemampuan**

#### **Rekrutmen dan Dekrutmen**

- Rekrutmen: Proses mengalokasikan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar yang kompeten ke dalam organisasi
- Dekrutmen: Proses mengurangi kelebihan pegawai dalam angkatan kerja di dalam organisasi
- *Online Recruiting*: Penarikan tenaga kerja melalui Internet, itus Web organisasi, Perekrut secara online (*Online recruiter*)

#### **Seleksi**

- **Proses Seleksi**
  - Proses menguji pelamar pekerjaan untuk memastikan bahwa kandidat yang diterima adalah paling sesuai.
- Apa Seleksi Itu?
  - Cara memprediksi apakah kandidat, jika diterima, akan berhasil (atau tidak) menunjukkan kinerja yang baik berdasarkan kriteria yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi kinerja.
  - Kesalahan seleksi:
    - ❖ Kesalahan akibat menolak kandidat yang potensial
    - ❖ Kesalahan akibat menerima kandidat berkinerja buruk

## **BAB VIII. Kepemimpinan**

### **8.1. Pengertian Kepemimpinan**

Stoner mendefinisikan pemimpin sebagai kepemimpinan manajerial yaitu suatu proses penghargaan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Sedangkan menurut John D. Piffner, Robert Presthus kepemimpinan adalah seni mengkoordinasikan dan memahami. Dari kedua pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses pengkoordinasian pada orang-orang yang ada dalam suatu organisasi agar mereka saling bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **8.2. Pendekatan Studi Kepemimpinan**

Ada tiga pendekatan dalam studi kepemimpinan yaitu pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional yang mana pendekatan ini ditemukan berdasarkan penelitian-penelitian dan teori-teori kepemimpinan. Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (*traits*) yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku (*behaviours*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan yang 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 dimana dia berada.

Pemikiran dan penelitian sekarang mendasarkan pada pendekatan ketiga yaitu pandangan situasional tentang kepemimpinan. Pandangan ini menganggap terdapat beberapa kondisi yang bervariasi yang menentukan efektifitas kepemimpinan dengan situasi tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan penghaaraapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, lingkungan organisasi, dan sebagainya.

### **8.3. Fungsi-fungsi Kepemimpinan**

#### **1. Fungsi Perencanaan**

Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi. Manfaat – manfaat tersebut antara lain:

- a. Perencanaan merupakan hasil pemikiran dan analisa situasi dalam pekerjaan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan
- b. Perencanaan berarti pemikiran jauh ke depan disertai keputusan – keputusan yang berdasarkan atas fakta – fakta yang diketahui
- c. Perencanaan berarti proyeksi atau penempatan diri ke situasi pekerjaan yang akan dilakukan dan tujuan atau target yang akan dicapai.

#### **Perencanaan meliputi dua hal, yaitu:**

- a. Perencanaan tidak tertulis yang akan digunakan dalam jangka pendek, pada keadaan darurat, dan kegiatan yang bersifat terus menerus.
- b. Perencanaan tertulis yang akan digunakan untuk menentukan kegiatan – kegiatan yang akan dilakukan atas dasar jangka panjang dan penentuan prosedur – prosedur yang diperlukan.

## **2. Fungsi Memandang ke Depan**

Seorang pemimpin yang senantiasa memandang ke depan berarti akan mampu mendorong apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap kemungkinan. Hal ini memberikan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan ke arah yang dituju akan dapat berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan. Oleh sebab seorang pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi baik di dalam maupun diluar organisasi sehingga mampu mendeteksi hambatan-hambatan yang muncul, baik yang kecil maupun yang besar.

## **3. Fungsi Pengembangan Loyalitas**

Pengembangan kesetiaan ini tidak saja diantara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi. Untuk mencapai kesetiaan ini, seseorang pemimpin sendiri harus memberi teladan baik dalam pemikiran, kata-kata, maupun tingkah laku sehari – hari yang menunjukkan kepada anak buahnya pemimpin sendiri tidak pernah mengingkari dan menyeleweng dari loyalitas segala sesuatu tidak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

## **4. Fungsi Pengawasan**

Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa meneliti kemampuan pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka hambatan – hambatan dapat segera ditemukan, untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung menurut rel yang telah ditetapkan dalam rencana.

## **5. Fungsi Mengambil Keputusan**

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya.

## **6. Fungsi Memberi Motivasi**

Seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar rajinbekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinnya. Pemberian anugerah yang berupa ganjaran, hadiah, piujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh anak buah sebab mereka merasa bahwa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya.

Di lain pihak, seorang pemimpin harus berani dan mampu mengambil tindakan terhadap anak buahnya yang malas dan yang telah berbuat salah sehingga merugikan organisasi, dengan jalan memberi celaan, teguran, dan hukuman yang setimpal dengan kesalahannya. Untuk melaksanakan fungsi fungsi ini sebaik- baiknya, seorang pemimpin perlu menyelenggarakan daftar kecakapan dan kelakuan baik bagi semua pegawai sehingga tercatat semua hadiah maupun hukuman yang telah diberikan kepada mereka.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar kepemimpinan dapat berperan dengan baik, antara lain:

1. Yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan bukan pengangkatan atau penunjukannya, melainkan penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan
2. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang

#### **8.4. Gaya-Gaya Kepemimpinan**

Para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan: Gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas (*task oriented*) dan gaya kepemimpinan orientasi karya (*employee oriente*). Pemimpin berorientasi tugas mengarahkan dan

mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan

sesuai dengan yang diinginkan. Pemimpin lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan.

Pemimpin yang berorientasi pada karyawan berorientasi pada proses memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati antar anggota kelompok. Selain gaya kepemimpinan di atas masih terdapat gaya lainnya.

##### **1. Otokratis**

Kepemimpinan seperti ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Kekuasaan sangat dominan digunakan. Memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau melakukan apa saja yang diperintahkan. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antaranya memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.

##### **2. Partisipasif**

Lebih banyak mendesentralisasikan wewenang yang dimilikinya sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak.

##### **3. Demokrasi**

Ditandai adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan pemimpin yang demokratis cenderung bermoral tinggi dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

##### **4. Kendali Bebas**

Pemimpin memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pemimpin bersifat pasif. Yaitu Pemimpin menghindari kuasa dan tanggung – jawab, kemudian menggantungkannya kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri.

## **BAB IX. Motivasi**

### **9.1. Pengertian motivasi**

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan dan menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi manajer, karena menurut definisi manajer harus bekerja dengan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai yang diinginkan organisasi<sup>1</sup>. Menurut Wexley dan Yul, motivasi adalah ("suatu proses dengan cara apa bagaimana perilaku seseorang itu diberi semangat dan diarahkan (*the process by which behavior is gized and directed*)").

Jadi, motivasi sebagai proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai tujuan. Inti dan isinya adalah intensitas, tujuan dan ketekunan. Intensitas adalah seberapa jauh seseorang memiliki kemauan yang kuat dalam berusaha.<sup>2</sup>

Motivasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang. Dua faktor lainnya yang terlibat adalah kemampuan individualan pemahaman tentang perilaku yang diperlakukan untuk mencapai prestasi yang tinggi atau disebut persepsi peranan. Motivasi, kemampuan, dan persepsi peranan adalah saling berhubungan. Jadi jika tingkat prestasi rendah, maka tingkat prestasi akan rendah, walaupun faktor-faktor lainnya tinggi.

Banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi (motivation) atau motif, antara lain kebutuhan (need), desakan (urge), keinginan (wish), dan dorongan (drive). Dalam hal ini akan digunakan istilah motivasi, yang diartikan sebagai keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada dalam seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya<sup>3</sup>.

Salah satu aspek memanfaatkan pegawai ialah pemberian motivasi (daya perangsang) kepada pegawai. Dengan istilah populer sekarang "pemberian kegairahan bekerja" kepada pegawai. Telah dibatasi, bahwa memanfaatkan pegawai adalah memperkerjakan pegawai yang memberi manfaat kepada perusahaan. Diusahakan oleh pimpinan agar kemungkinan itu menjadi kenyataan. Usaha untuk merealisasikan kemungkinan tersebut ialah dengan jalan pemberian motivasi. Dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya.

Motivasi, daya perangsang atau pendorong, yang merangsang mendorong pegawai untuk mau bekerja dengan segiat-giatnya berbeda antara pegawai yang satu pegawai lainnya. Perbedaan ini disebabkan oleh perbedaan motif, tujuan dan kebutuhan dari masing-masing pegawai untuk bekerja, juga oleh karenaperbedaan waktu dan tempat. Karena dalam memberikan motivasi kepada bekerja haruslah diselidiki daya

perangsang mana mana yang lebih ampuh untuk diterapkan dan lebih ditekankan.

Dalam garis besar, jenis-jenis insentif itu dapat digolongkan kedalam tiga golongan yaitu:

1. *Material incentive*
2. *Semi material incensive*
3. *Nonmaterial incensive*

Segala daya perangsang yang dapat dinilai dengan uang, termasuk kedalam *material incensive*, sebaliknya semua jenis perangsang yang tidak dapat dinilai dengan uang termasuk kepada jenis motivasi yang *nonmaterial incensive*.

Seluruh jenis-jenis perangsang yang tidak termasuk ke dalam salah satu golongan daya perangsang diatas, tergolong ke dalam *nonmaterial incensive*. Ini meliputi: penempatan yang tepat, latihan sistematis, promosi yang objektif, pekerjaan yang terjamin, turut sertanya wakil- wakil pegawai dalam pengambilan keputusan-keputusan di dalam perusahaan, kondisi- kondisi pekerjaan yang menyenangkan, pemberian informasi tentang perusahaan, fasilitas- fasilitas rekreasi, penjagaan kesehatan, perumahan dan lain sebagainya.

Penempatan yang tepat dari seorang pegawai adalah salah satu hal yang dapat menaikkan efisiensi pegawai dan menimbulkan kepuasan dalam melaksanakan tugasnya. Pegawai yang memegang jabatan yang tidak tepat, sering merasa bosan di dalam melaksanakan tugasnya.

Demikian juga latihan atau pendidikan yang sistematis dapat menimbulkan kegairahan bekerja, karena dengan pendidikan dan latihan terbuka jalan bagi pegawai untuk menaiki tangga- tangga kedudukan di dalam perusahaan. Ini juga cenderung untuk menstabilisasi pegawai.

Promosi yang objektif berhubungan erat dengan latihan atau pendidikan yang sistematis. Promosi atau kenaikan pangkat adalah sesuatu yang ada pada umumnya diidam- idamkan oleh masing-masing pegawai, sebab dengan demikian ia memiliki hak- hak dan kekuasaan-kekuasaan yang lebih besar dari sebelumnya dan berarti menaikkan penghasilannya.

Pekerjaan yang terjamin bagi pegawai perusahaan haruslah tetap dipertahankan, sebab pegawai akan menunjukkan loyalitas yang kecil, bila ia merasa bahwa jabatannya hanya bersifat sementara saja. Kebiasaan memecat dan mencari tenaga kerja baru adalah suatu tindakan yang tidak disenangi oleh pegawai perusahaan, sebab dengan tindakan seperti itu membayangkan ancaman terhadap jaminan kehidupan pegawai.

Turut sertanya wakil- wakil pegawai dalam pengambilan keputusan didalam perusahaan merupakan daya perangsang yang tidak kurang pentingnya. Hal ini di negara kita direalisasikan dengan duduknya wakil- wakil pegawai di dalam dewan tertentu. Ini merupakan suatu langkah mengurangi salah pengertian dan memajukan kerja sama. Adanya perasaan di pihak pegawai bahwa mereka mempunyai hak untuk turut memecahkan masalah- masalah pimpinan, akan menimbulkan perasaan tanggung jawab dan memajukan perhatian terhadap perusahaan.

Kondisi- kondisi pekerjaan yang menyenangkan terlebih- lebih semasa jam- jam kerja akan memperbaiki moral pegawai dan kesungguhan bekerja. Peralatan yang baik, ruangan pekerjaan yang nyaman, perlindungan –perlindungan terhadap mara bahaya,

ventilasi yang baik, penerangan yang cukup dan kebersihan bukan saja menambah kegairahan bekerja, tetapi pula akan menaikkan efisiensi.

Pemberian fasilitas-fasilitas untuk rekreasi kepada para pegawai dapat menumbuhkan rasa kerjasama di antara pegawai; sebab semakin baik mereka bermain bersama-sama semakin baik pula mereka bekerja sama. Begitupun pelayanan di bidang kesehatan pegawai perlu mendapatkan perhatian, sebab pegawai yang sehat lebih produktif dari pada yang kurang sehat. Demikian juga pelayanan dalam bidang kesejahteraan dalam arti umum seperti perumahan haruslah mendapatkan perhatian yang serius dari pimpinan perusahaan.

Akhirnya pemberian informasi tentang perusahaan kepada para pegawai merupakan suatu kebutuhan dari setiap pegawai perusahaan. Pemberian informasi ini dapat diwujudkan dengan mengadakan pertemuan-pertemuan khusus, melalui majalah perusahaan, melalui pengiriman surat dan sebagainya. Tindakan-tindakan semacam itu dapat menimbulkan saling pengertian antar pemimpin perusahaan dengan para pegawai, dapat memajukan kerjasama dan dapat pula menumbuhkan "perasaan kekeluargaan" antara pegawai-pegawai perusahaan. Dalam pemberian-pemberian informasi semacam ini harus dijelaskan, kemajuan-kemajuan yang di capai perusahaan, kesulitan-kesulitan yang dihadapinya, proyek-proyek yang direncanakan, tujuan-tujuan proyek tersebut, kemajuan keuangan perusahaan dan lain sebagainya.

Termasuk kepada insentif atau motivasi yang bersifat material, adalah segala daya perangsang yang memupuk loyalitas dan efisiensi pegawai ke dalam perusahaan, yang terpenting di antaranya adalah upah pegawai. Upah harus diberikan sedemikian rupa, sehingga pegawai menerima imbalan yang setimpal, adil dan dapat memungkinkan pegawai hidup sepiantasnya dengan mengingat keuangan perusahaan.

Daya perangsang jenis ketiga pada hakekatnya adalah sikap pimpinan terhadap bawahannya. Pegawai harus mempunyai kepercayaan terhadap atasannya. Sikap pimpinan akan memberikan kegairahan bekerja kepada pegawai, bila pimpinan itu menaruh pengertian, simpati, mempunyai sifat kejujuran dan tidak mementingkan diri sendiri. Setiap atasan harus memiliki sifat integritas, yakni yang dapat menyebabkan orang lain termasuk bawahannya percaya terhadapnya.

Ketiga insentif itu harus diberikan pimpinan kepada bawahannya, hanya tekannya berbeda-beda karena perbedaan ruang, waktu dan tempat. Banyak ahli telah mencoba untuk mengembangkan berbagai teori dan konsep yang akan yang dibahas berikut ini.<sup>4</sup>

## 9.2. Berbagai Pandangan Tentang Motivasi Dalam Organisasi

Perkembangan teori manajemen juga mencakup model-model atau teori-teori motivasi yang berbeda-beda. Berikut ini akan dibahas tiga diantara model-model motivasi dengan urutan atas dasar kemunculannya, yaitu model tradisional, model hubungan manusiawi, dan model SDM:

**1. Model Tradisional:** dari motivasi berhubungan dengan Frederick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja lebih banyak berproduksi, lebih banyak menerima penghasilan. Pandangan tradisional menganggap bahwa para pekerja pada dasarnya

malas, dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan berwujud uang. Dalam banyak situasi pendekatan ini cukup efektif. Sejalan dengan meningkatnya efisiensi, karyawan yang dibutuhkan untuk tugas tertentu dapat dikurangi. Lebih lanjut, manajer mengurangi besarnya upah insentif. Pemutusan hubungan kerja menjadi biasa dan pekerja akan mencari keamanan/jaminan kerja daripada hanya kenaikan upah kecil dan sementara.

## **2. Model Hubungan Manusiawi**

Banyak praktek manajemen merasakan bahwa pendekatan tradisional tidak memadai. Elton Mayo dan para peneliti hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak-kontak sosial karyawan pada pekerjaannya adalah juga penting dan bahwa kebosanan dan tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor-faktor pengurang motivasi. Mayo dan lain-lainnya juga percaya bahwa manajer dapat memotivasi bawahan melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting.

Sebagai hasilnya, para karyawan diberi berbagai kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya. Perhatian yang lebih besar diarahkan pada kelompok-kelompok kerja organisasi informal. Lebih banyak informasi disediakan untuk karyawan tentang perhatian manajer dan operasi organisasi.

## **3. Model Sumber Daya Manusia**

Kemudian para teoritis seperti McGregor dan Maslow, dan para peneliti seperti Agyris dan Likert, melontarkan kritik kepada model hubungan manusiawi, dan mengemukakan pendekatan yang lebih "*sophisticated*" untuk memanfaatkan para karyawan. Model ini menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Mereka beralasan bahwa kebanyakan orang telah dimotivasi untuk melakukan pekerjaan secara baik dan bahwa mereka tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dapat menyenangkan. Mereka mengemukakan bahwa para karyawan lebih menyukai pemenuhan kepuasan dari suatu prestasi kerja yang baik. Jadi, para karyawan dapat diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk pembuatan keputusan-keputusan dan pelaksanaan tugas-tugas.

Para manajer dapat menggunakan model motivasi hubungan manusiawi dan sumber daya manusia secara bersama. Dengan bawaahannya, manajer cenderung menerapkan model hubungan manusiawi. Mereka mencoba untuk mengurangi penolakan bawahan dengan perbaikan moral dan kepuasan. Bagi dirinya sendiri, manajer akan lebih menyukai model sumber daya manusia. Mereka merasa kemampuannya tidak digunakan secara penuh oleh sebab itu mereka mencari tanggung jawab yang lebih besar dari atasan-atasan mereka.

### **9.3. Teori-teori motivasi**

Teori-teori motivasi dapat diklarifikasikan menjadi tiga kelompok yaitu petunjuk, isi dan proses.

Teori-teori petunjuk (*prescriptive theories*) bagaimana memotivasi pada karyawan. Teori-teori ini didasarkan atas pengalaman coba-coba. Faktor yang dapat dipakai untuk memotivasi telah banyak dibahas di



bagian- bagian sebelumnya, sehingga teori- teori ini tidak diliput dalam pembicaraan sebagai berikut.

Teori-teori isi (content theories) kadang- kadang disebut teori- teori kebutuhan (need theories), adalah berkenaan dengan pertanyaan apa penyebab-penyebab perilaku atau memusatkan pada pertanyaan” apa” dari motivasi. Teori- teori yang sangat terkenal diantaranya: Hirarki kebutuhan dari psikolog Abraham H. Maslow, 2) Frederick Herzberg dengan teori- teori motivasi pemeliharaan motivasi higienis, dan 3)teori prestasi dari penulis dan peneliti David McClelland.

Teori- teori proses berkenaan dengan bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan atau menjelaskan aspek “bagaiman” dari motivasi. Teori-teori yang termasuk kategori teori- teori proses adalah 1) teori pengharapan, 2)pembentukan perilaku (operant conditioning), teori Porter-Lawler, dan 4)teori keadilan.

#### **A. TEORI- TEORI ISI**

Teori isi dari motivasi menekankan pentingnya pengertisan akan faktor- faktor internal individu tersebut, kebutuhan atau motif, yang menyebabkan mereka memilih kegiatan.Faktor – faktor eksternal, seperti gaji kondisi kerja, hubungan kerja, dan kebijakan perusahaan tentang kenaikan pangkat, delegasi wewenang., dan sebagainya, memberikan nilai atau kegunaan untuk mendapatkan perilaku karyawan yang positif dalam usaha mencapai tujuan organisasi.<sup>5</sup>

#### **B. Hirarki kebutuhan dari Maslow**

Maslow mendasarkan konsep hirarki kebutuhan pada dua prinsip: pertama,kebutuhan-kebutuhan dapat disusun dalam suatu hirarki dari kebutuhan terendah sampai yang tertinggi. Kedua, suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku. Menurut Maslow, manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki. Dalam tingkatan ini, kebutuhan pertama yang harus dipenuhi terlebih dahulu adalah kebutuhan fisiologis, seperti balas jasa, istirahat dan sebagainya. setelah kebutuhan pertama dipuaskan, kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya akan menjadi kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan keamanan dan rasa aman. Kebutuhan ketiga akan muncul setelah kebutuhan kedua terpuaskan. Proses ini berjalan terus sampai terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri, dimana manajemen dapat memberikan insentif untuk memotivasi hubungan kerjasama, kewibawaan pribadi serta rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil prestasi yang tinggi dari karyawan.

Teori Maslow banyak berguna bagi manajer dalam usaha memotivasi karyawan paling tidak untuk dua hal. Pertama, teori ini dapat digunakan untuk memperjelas dan memperkirakan tidak hanya perilaku individual tetapi juga perilaku kelompok dengan melihat rata-rata kebutuhan yang menjadi motivasi mereka. Kedua, teori ini menunjukkan bahwa bila tingkat kebutuhan terendah relatif terpuaskan, faktor tersebut akan berhenti menjadi motivator penting dari perilaku tetapi dapat menjadi sangat penting bila mereka menghadapi situasi khusus, seperti di singkirkan, diancam atau dibuang.<sup>6</sup>

### **1. Teori Motivasi- pemeliharaan dari Herzberg**

Berdasarkan penelitiannya, yang dilakukn dengan wawancara terlebu dari dua ratus insinyur dan akuntan, Herzberg dan kawan-kawannya telah menemukan dua kelompok faktor- faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi. Faktor – faktor penyebab kepuasan kerja (job satisfaction) mempunyai pengaruh pendorong bagi prestasi dsn semangat kerja dan penyebab ketidakpuasan kerja (job dissatisfaction) mempunyai pengaruh negatif. Jadi menurut penemuannya para oeneliti membedakan antara yang mereka sebut “motivators”atau “pemuas” (satisfiers) dan faktor- faktor pemeliharaan. Faktor pemeliharaan mencegah merosotnya semangat kerja atau efisiensi, dan meskipun faktor- faktor ini tidak dapat memotivasi, tetapa dapat menimbulkan ketidak- puasan kerja. Faktor- faktor ini dapat dibandingkan dengan pasta gigi. Penyikatan gigi secara teratur tidaka kan memperbaikinya, tetapi hal itu mencegah kerusakan lebih lanjut.

### **2. Teori Prestasi dari McClelland**

McClelland, melalui riset empiriknya, menemukan bahwa para usahawan ilmuwan dan profesional mempunyai tingkat prestasi diatas rata- rata. Motivasi seorang pengusaha tidak semata-mata ingin mencapai keuntungan demi keuntungan itu sendiri, tetapi karena dia mempunyai keinginan yang kuat untuk beprestasi. Keuntungan (laba) hanyalah satu ukuran sederhana yang menunjukkan seberapa baik pekerjaan telah dilakukan, tetapi tidak sepenting itu sendiri. Orang- orang yang berorientasi prestasi mempunyai karakteristik-karakteristik tentu yang dapat di kembangkan yaitu:

- a. Mempunyai pengambilan resiko yang layak (moderat) sebagai fungsi keterampilan, bukan kesempatan, menyukai sesuatu tantangan, dan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil- hasil yang dicapai
- b. Mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan – tujuan prestasi yang layak dan menghadapi resiko yang sudah diperhitungkan
- c. Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan baik tentang apa yang telah dikerjakannya
- d. Mempunyai ketampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan- kemampuan organisasian.

## **C. TEORI- TEORI PROSES**

Teori – teori proses berkenaan dengan bagaiman perilaku timbul dan dijalankan. Teori proses yang akan dibahas 1) teori pengharapan 2) pembentukan perilaku 3) teori keadilan.

### **1. Teori pengharapan**

Teori pengharapan menyatakan bahwa perilaku kerja karyawan dapat dijelaskan dengan kenyataan: para karyawan menyatakan berlebihdahulu apa perilaku mereka yang dapat dijalankan dan nilai yang diperkirakan sebagai hasil- hasil alternatif dari perilakunya. Sebagai contoh, bila seseorang karyawan mengharapkan bahwa menyelesaikan pekerjaan pada waktunya akan memperoleh penghargaan, maka akan memotivasi untuk memenuhi sasaran tersebut.

## 2. Teori keadilan

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan selalu cenderung membandingkan antara a) masukan- masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha b) Hasil- hasil (penghargaan- penghargaan yang mereka terima, seperti juga mereka membandingkan balas jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama.

# BAB X. KOMUNIKASI DAN KETRAMPILAN INTERPERSONAL

## 10.1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang-lambang yang bermakna bagi kedua pihak, dalam situasi yang tertentu komunikasi menggunakan media tertentu untuk merubah sikap atau tingkah laku seorang atau sejumlah orang sehingga ada efek tertentu yang diharapkan (Effendy, 2000). Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan, informasi dari seseorang ke orang lain (Handoko, 2002).

Tidak ada kelompok yang dapat eksis tanpa komunikasi : pentransferan makna di antara anggota-anggotanya. Hanya lewat pentransferan makna dari satu orang ke orang lain informasi dan gagasan dapat dihantarkan. Tetapi komunikasi itu lebih dari sekedar menanamkan makna tetapi harus juga dipahami (Robbins, 2002).

Jadi dapat diambil suatu kesimpulan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian ide atau gagasan dari seseorang kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang yang dapat dimengerti oleh kedua pihak dengan menggunakan media tertentu.

## 10.2. Bentuk-bentuk Komunikasi

Komunikasi yang dilakukan oleh orang-orang yang berada dalam suatu organisasi membentuk pola/bentuk tertentu, sehingga mudah diidentifikasi. Bentuk-bentuk komunikasi tersebut antara lain sebagai berikut:

- 1) **Komunikasi Vertikal:** komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas atau komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik. Komunikasi ini mengikuti pola aliran perintah jadi bersifat formal.
- 2) **Komunikasi Horizontal:** komunikasi secara mendatar, misalnya komunikasi antara karyawan dengan karyawan dan komunikasi ini sering kali berlangsung tidak formal yang berlainan dengan komunikasi vertikal yang terjadi secara formal.
- 3) **Komunikasi Diagonal:** komunikasi silang yaitu seseorang dengan orang lain yang satu dengan yang lainnya berbeda dalam kedudukan dan bagian (Effendy, 2000).

### 10.3. Unsur-unsur Komunikasi

1. **Pesan:** ide atau gagasan yang diterjemahkan ke dalam simbol simbol untuk kemudian dikirimkan atau dipindahtangankan. Pesan ini dapat mempengaruhi si penerima pesan karena memiliki maksud tersendiri.
2. **Komunikator:** pihak yang menyampaikan pesan kepada si penerima pesan. Komunikator menggunakan media tertentu dalam menyampaikan pesan.
3. **Komunikan:** Orang yang menerima pesan dari komunikator
4. **Media:** Alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari komunikator ke komunikan. Alat ini dapat berupa telepon, email, fax dan lain-lain
5. **Umpan Balik:** Reaksi yang ditimbulkan oleh komunikan setelah menerima pesan. Biasanya komunikan memberitahukan umpan balik tersebut kepada komunikator. Umpan baik dapat berupa persetujuan/ketidaksetujuan, dukungan, saran terhadap pesan yang disampaikan.

### 10.4. Proses Komunikasi

- 1) Sumber atau komunikator ketika hendak menyampaikan pesan komunikator menentukan macam pesan yang dikirim, susunan pesan dan saluran yang digunakan.
- 2) Pengubahan berita ke dalam sandi/kode (*encoding*): mengubah berita kedalam berbagai bentuk simbol simbol verbal atau nonverbal yang memindahkan pengertian, seperti kata-kata pencakapan atau tulisan, angka, gerakan ataupun kegiatan.
- 3) Pengiriman berita: Mencerminkan pilihan komunikator terhadap media atau "saluran distribusi". Dalam kenyataannya, salah satu keputusan penting yang harus dibuat pengirim adalah dalam penentuan saluran yang tepat atau sesuai bagi pengiriman berita tertentu.
- 4) Penerimaan berita: Pada dasarnya orang-orang menerima berita melalui panca inderanya seperti pendengaran, penglihatan, pengecap, peraba dan penciuman. Pengiriman berita belum lengkap jika penerimaan pesan belum menerima pesan tersebut.
- 5) Pengertian atau penerjemahan kembali berita (*decoding*): pengartian simbol-simbol oleh penerima. Selalu ada kemungkinan bahwa berita 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.
- 6) Umpan balik (*feedback*): Setelah komunikan menerima pesan kemudian dipahami maksud pesan oleh komunikan akan muncul tanggapan dari komunikan. Tanggapan tanggapan tersebut dinamakan umpan balik.

### 10.5. Komunikasi Organisasi

Unsur-unsur komunikasi diatas terlibat dalam komunikasi antar anggota dalam suatu organisasi. Raymond V. Lesikar menguraikan 3 faktor yang mempengaruhi komunikasi organisasi, yaitu saluran komunikasi formal, struktur organisasi, spesialisasi jabatan.

#### 1. Saluran komunikasi formal:

Mempengaruhi efektifitas komunikasi dalam dua cara: 1). Liputan saluran formal semakin melebar sesuai perkembangan dan

pertumbuhan organisasi, 2) Saluran komunikasi formal dapat menghambat aliran informasi antar tingkat-tingkat organisasi.

**2. Struktur wewenang organisasi**

Perbedaan kekuasaan dan kedudukan dalam organisasi akan menentukan pihak-pihak yang berkomunikasi dengan seseorang serta isi dan ketepatan komunikasi. Sebagai contoh percakapan antara direktur perusahaan dengan pegawai akan dibatasi formalitas dan kesopanan, sehingga tidak ada pihak yang berkehendak untuk menyatakan sesuatu yang tidak penting.

**3. Spesialisasi jabatan**

Biasanya akan mempermudah komunikasi dalam kelompok-kelompok 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 terjadi miskomunikasi

**4. Pemilikan informasi**

Individu-individu mempunyai informasi khusus dan pengetahuan tentang pekerjaan mereka. Informasi tersebut terkadang tidak dibagikan kepada yang lain. Individu-individu yang memiliki informasi khusus ini dapat berfungsi lebih efektif daripada mereka yang tidak memiliki pengetahuan tertentu.

**5. Jaringan komunikasi dalam organisasi**

Organisasi dapat merancang jaringan atau struktur komunikasi dalam berbagai cara. Jaringan komunikasi mungkin dirancang kaku. 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, dimana individu-individu dapat berkomunikasi dengan setiap orang pada setiap tingkat.

**10.6. Hambatan-hambatan terhadap komunikasi efektif**

**1. Hambatan-hambatan organisasional**

Organisasi memiliki suatu struktur mulai dari kedudukan yang paling bawah sampai manajer puncak. Pesan yang disampaikan harus melalui struktur-struktur ini yang menyebabkan waktu yang lebih lama untuk pesan sampai pada tujuannya dan cenderung menjadi kurang ketepatannya. Setiap tingkatan dalam rantai komunikasi dapat menambah, mengurangi, mengubah pesan sehingga pesan yang disampaikan berbeda dengan berita aslinya.

**2. Wewenang manajerial**

Keputusan tidak akan dihasilkan apabila tidak ada pengkomunikasian wewenang, banyak atasan tidak dapat sepenuhnya menerima berbagai masalah, kondisi atau hasil yang membuat mereka tampak lemah. Sebaliknya bawahan menghindari situasi dimana mereka harus mengungkapkan informasi yang membuat mereka dalam kedudukan yang tidak menguntungkan. Sebagai hasilnya ada kesenjangan antara atasan dan bawahan.

**3. Hambatan antar pribadi**

Hambatan antar pribadi yang dapat menjadi penghambat komunikasi antara lain: persepsi selektif; yaitu kemampuan seseorang dalam mengartikan pesan yang mana persepsi orang-orang terhadap

suatu pesan akan berbeda-beda, status atau kedudukan komunikator; kredibilitas pesan dilihat dari kedudukan komunikator, manajer harus dipandang sebagai orang yang terpercaya dan dapat dipercaya, keadaan membela diri; perasaan membela diri pada pengirim, penerima berita atau keduanya juga menimbulkan hambatan-hambatan komunikasi, bila seseorang karyawan terancam akan kehilangan kedudukannya, maka dapat kehilangan kemampuan untuk mengartikan berita secara tepat dengan memberi reaksi defensif atau agresif.

## 10.7. Kemampuan interpersonal

### 1) **Pengertian kemampuan interpersonal**

De Vito mendefinisikan komunikasi interpersonal sebagai komunikasi yang terjadi diantara dua orang yang telah memiliki hubungan yang jelas, yang terhubung dengan beberapa cara sedangkan menurut Hardjana komunikasi interpersonal adalah interaksi tatap muka antar dua atau beberapa orang, dimana pengirim pesan dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima pesan dapat menerima dananggapi secara langsung pula. Dengan demikian, komunikasi interpersonal adalah penyampaian dan penerimaan pesan antara dua orang secara tatap muka langsung atau melalui berbagai media dengan menggunakan bahasa verbal dan non verbal. Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang paling efektif, karena para perlakunya dapat terus menyesuaikan diri agar tujuan komunikasi tersebut tercapai.

### 2) **Tujuan komunikasi interpersonal**

Marhaeni Fajar (2009) mengemukakan bahwa tujuan komunikasi interpersonal sebagai berikut:

#### **a. Mengetahui diri sendiri dan orang lain**

Dari komunikasi interpersonal kita dapat mengetahui siapa dia dan mengetahui pendapat dia tentang diri kita. Semakin sering kita berkomunikasi semakin banyak kita mengenal orang dan semakin mengenal diri kita sendiri.

#### **b. Mengetahui dunia luar**

Komunikasi antar pribadi memungkinkan kita untuk memahami lingkungan kita secara baik yakni tentang objek dan kejadian-kejadian orang lain.

#### **c. Menciptakan dan memelihara hubungan menjadi bermakna**

Manusia diciptakan sebagai makhluk sosial, sehingga dalam kehidupan sehari-hari manusia tidak lepas dari komunikasi dengan manusia lain. Manusia tidak dapat hidup sendiri, manusia berkomunikasi agar dapat menciptakan dan memelihara hubungan sosial dengan orang lain.

#### **d. Mengubah sikap dan perilaku**

Komunikasi antar pribadi secara langsung maupun tidak langsung dapat mengubah sikap dan perilaku bahkan pendapat seseorang yang saling berkomunikasi.

#### **e. Bermain dan mencari hiburan**

Dalam komunikasi antar pribadi, seseorang memperoleh kesenangan dan bisa saling bermain dan mencari hiburan karena bisa memberi suasana yang lepas yang penting bagi keseimbangan emosi dan kesehatan mental.

#### **f. Membantu orang lain**

Sifat komunikasi interpersonal yang tatap muka dan interaktif memungkinkan proses pemecahan masalah bahkan motivasi orang yang membutuhkan bantuan.

Dari enam poin di atas dapat disimpulkan bahwa **komunikasi interpersonal** dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sosial seseorang mengingat bahwa manusia merupakan makhluk sosial yang selalu berinteraksi dengan orang lain.

#### 10.8. Ciri-ciri komunikasi interpersonal

Ciri-ciri efektivitas komunikasi antar pribadi menurut DeVito (Fajar, 2009) adalah sebagai berikut:

- a. **Keterbukaan (*Openess*):** Adalah kemampuan menanggapi dengan senang hati informasi yang diterima di dalam menghadapi hubungan antar pribadi. Dalam situasi ini diantara pelaku komunikasi akan tercipta keterbukaan perasaan dan pemikiran, serta masing-masing pihak bertanggungjawab atas apa yang disampaikan.
- b. **Empati (*Empathy*):** ikut merasakan apa yang orang lain rasakan tanpa kehilangan identitas diri sendiri. Empati harus diketahui lawan bicara agar dapat meningkatkan efektivitas komunikasi.
- c. **Dukungan (*Supportivenees*):** suasana yang mendukung adanya komunikasi interpersonal yang efektif. Dukungan tersebut akan tercipta apabila proses komunikasi bersifat deskriptif dan tidak evaluatif serta lebih fleksibel dan tidak kaku.
- d. **Rasa Positif (*Positivenes*):** sikap yang positif dan menghargai keberadaan orang lain sebagai seseorang yang penting (*stroking*).
- e. **Kesetaraan (*Equality*):** penerimaan dan persetujuan terhadap orang lain yang menjadi lawan bicara. Kesetaraan dalam komunikasi interpersonal harus ditunjukkan dalam proses pergantian peran sebagai pembicara dan pendengar.

#### 10.9. Faktor-faktor yang menumbuhkan komunikasi interpersonal

Agar tercapai komunikasi interpersonal yang efektif, diperlukan faktor faktor yang dapat menumbuhkan komunikasi interpersonal dengan baik. Faktor-faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Komunikasi interpersonal menurut Ruffner dan Burgoon (1978):

- a) **Percaya (*Trust*)** faktor yang paling penting. Sejak tahap pertama dalam hubungan interpersonal (tahap pengenalan) sampai pada tahap peneguhan, percaya menentukan efektivitas komunikasi secara ilmiah. Sikap ini dibentuk berdasarkan pengalaman dengan komunikasi, karena sikap percaya berubah-ubah bergantung kepada komunikasi yang dihadapi.
- b) **Sikap Suportif:** mengurangi sikap defensif dalam komunikasi, sikap tidak menerima, tidak jujur dan tidak empati. Komunikasi akan gagal apabila orang dengan sikap defensif lebih banyak melindungi diri dari ancaman yang ditanggapinya dalam situasi komunikasi daripada memahami pesan orang lain.
- c) **Sikap terbuka (*Open-Mindedness*):** sikap yang amat besar pengaruhnya dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal yang efektif. Ketiga faktor tersebut mendorong timbulnya saling pengertian, saling menghargai dan yang terpenting adalah saling mengembangkan kualitas hubungan interpersonal.

## 10.10. Tahap-tahap komunikasi interpersonal

### a. Membuat kontak

Ada beberapa macam persepsi alat indera yang digunakan seperti melihat, mendengar dan membahui seseorang. Tahap ini berlangsung selama 4 menit dan merupakan penentu apakah akan melanjutkan hubungan atau tidak.

### b. Keterlibatan

Tahap pengenalan lebih jauh, untuk lebih mengikat diri dan mengenal orang lain juga mengungkapkan diri kita.

### c. Keakraban

Kemungkinan membina hubungan primer, seseorang akan lebih meningkatkan diri lebih jauh pada orang lain.

### d. Perusakan

Tahap dimana ketika ikatan antara kedua pihak melemah, dan perusakan mulai dirasakan.

### e. Pemutusan

Tahap dimana ikatan yang mempertalikan kedua belah pihak putus.

## 10.11. Fungsi-fungsi Komunikasi

- 1) **Kendali:** Komunikasi formal dan nonformal bertindak mengendalikan perilaku individu dalam organisasi
- 2) **Motivasi:** Komunikasi memberi klarifikasi kepada pekerja mengenai pekerjaannya, seberapa baik mereka mengerjakannya, dan cara memperbaiki kinerja
- 3) **Ekspresi Emosi:** Interaksi sosial berbentuk komunikasi kelompok kerja menyediakan cara untuk pekerja mengekspresikan diri
- 4) **Informasi:** Individu dan kelompok kerja memerlukan informasi untuk membuat keputusan atau mengerjakan tugas

## 10.12. Metode-metode Komunikasi Antarindividu

- Temu muka (*face-to-face*)
- Telepon
- Rapat kelompok
- Presentasi formal
- Memo
- Surat tradisional
- Mesin faks
- Publikasi pekerja
- Papan pengumuman
- Kaset audio dan video
- Telepon *hotline*
- *E-mail*
- Konferensi via komputer
- *Voice mail*
- *Teleconference*
- *Videoconference*

## 10.13. Mengevaluasi Metode-metode Komunikasi

- Umpan balik
- Kapasitas kompleksitas
- Potensi ruang lingkup
- Kerahasiaan
- Kemudahan encoding



- Kemudahan decoding
- Batasan waktu-ruang
- Biaya
- Keakraban antarindividu
- Formalitas
- Keterbacaan/*scanability*
- Konsumsi waktu

#### 10.14. Komunikasi Antarindividu

- Komunikasi Nonverbal
  - Komunikasi yang ditransmisikan tanpa kata-kata
    - **Suara** yang memiliki arti atau sinyal tertentu
    - **Gambaran** yang mengendalikan atau memicu perilaku
    - **Perilaku situasional** yang mengandung arti
    - **Pakaian dan lingkungan fisik** yang mencerminkan status
  - **Bahasa tubuh:** gerak-gerik, ekspresi wajah, dan gerakan tubuh lain yang memiliki arti
  - **Intonasi verbal:** penekanan oleh pembicara terhadap kata atau kalimat tertentu yang memiliki arti
- Penyaringan (Filtering)
  - Manipulasi sengaja terhadap informasi untuk menjadikannya lebih baik untuk pihak penerima
- Emosi
  - Mengabaikan rasio dan pemikiran objektif dengan menggunakan penilaian emosional ketika menerjemahkan pesan
- Kelebihan Informasi (Information Overload)
  - Menghadapi jumlah informasi yang melebihi kapasitas individu dalam memprosesnya
- Sikap Defensif
  - Ketika diancam, memilih reaksi yang mengurangi kemampuan diri meraih pemahaman bersama
- Bahasa
  - Perbedaan arti dan cara tertentu (jargon) pengirim menggunakan kata-kata dapat menyebabkan penerima salah menerjemahkan pesannya
- Budaya Bangsa
  - Budaya menentukan bentuk, formalitas, keterbukaan, pola, dan pemakaian informasi dalam komunikasi

#### 10.15. Mengatasi Halangan Komunikasi Efektif Antarindividu

- Umpan Balik
- Bahasa Sederhana
- Aktif Mendengarkan
- Menjaga Emosi
- Sinyal Nonverbal

#### 10.16. Jenis-jenis Komunikasi Organisasi

- Komunikasi Formal
  - Komunikasi menurut rantai resmi komando atau sebagai bagian kebutuhan komunikasi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan
- Komunikasi Informal
  - Komunikasi yang tidak mengikuti hierarki struktur organisasi

- Memungkinkan pekerja memenuhi kebutuhan interaksi sosial
- Dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan menjadi kanal komunikasi yang lebih cepat dan efektif

#### 10.17. Arah Alur Komunikasi

- Turun
  - Komunikasi yang mengalir dari manajer kepada pekerja untuk memberi informasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi
- Naik
  - Komunikasi yang mengalir dari pekerja kepada manajer untuk menginformasikan kebutuhan pekerja dan perbaikan yang dapat dilakukan demi mewujudkan suasana saling mempercayai dan menghargai
- Komunikasi Lateral (Horisontal)
  - Komunikasi antarpekerja dalam satu tingkatan organisasi untuk menghemat waktu dan memfasilitasi koordinasi
- Komunikasi Diagonal
  - Komunikasi yang mengambil jalan pintas melewati area kerja dan juga tingkatan organisasi demi efisiensi dan kecepatan

#### 10.18. Jenis-jenis Jaringan Komunikasi Organisasi

- Jaringan Rantai
  - Alur komunikasi menurut rantai formal kendali, naik dan juga turun
- Jaringan Roda
  - Semua komunikasi mengalir melalui ketua kelompok (hub) sebelum diteruskan ke anggota kelompok
- Jaringan Semua-Kanal (All-Channel Network)
  - Komunikasi mengalir bebas di antara semua anggota tim kerja

#### 10.19. Permasalahan Kontemporer Komunikasi

- Mengelola Komunikasi dalam Era Internet
  - Permasalahan hukum dan keamanan
    - Penyalahgunaan *e-mail* dan *instant messaging* milik perusahaan
    - Hilangnya informasi yang bersifat rahasia dan yang memiliki hak milik akibat penyebaran secara disengaja ataupun tidak atau akibat peretas/*hacker*
  - Kurangnya interaksi pribadi
    - Keterhubungan tidak lagi berupa kontak temu muka
    - Munculnya kesulitan meraih pemahaman dan kolaborasi dalam lingkungan virtual
- Mengelola Sumberdaya Pengetahuan Organisasi
  - Membangun basisdata online yang dapat diakses oleh pekerja
  - Membangun “komunitas praktik” untuk setiap kelompok individu yang saling berbagi aktivitas, keahlian, dan interaksi tertentu

### 10.20. Komunikasi dan Layanan Konsumen

- Komunikasi Efektif dengan Konsumen
  - Mengenali tiga komponen proses penyediaan layanan konsumen (*customer service delivery process*):
    - Konsumen
    - Organisasi jasa
    - Penyedia jasa (*service provider*)
  - Membangun budaya kuat pelayanan yang berfokus pada personalisasi jasa untuk setiap konsumen
    - Mendengarkan dan merespons konsumen
    - Menyediakan akses informasi jasa yang diinginkan

#### Komunikasi yang “Berpotensi Benar”

- Jangan memakai kata atau kalimat yang mengesankan stereotipe, intimidasi, atau celaan terhadap individu berdasarkan perbedaan diri
- Sebaliknya, pilih kata-kata secara cermat demi sejauh mungkin menjaga kejelasan dalam komunikasi

### EVALUASI

**Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan singkat dan jelas !**

1. Jelaskan pengertian komunikasi menurut pengertian anda
2. Jelaskan komunikasi horizontal
3. Sebut dan jelaskan unsur-unsur komunikasi
4. Apa yang dimaksud dengan *encoding* dan *decoding*?
5. Apa pengaruh komunikasi terhadap perusahaan?

## **BAB XI. Pengendalian**

### **11.1. Pengendalian**

Pengendalian merupakan proses dalam memonitor aktivitas agar tetap berjalan sesuai rencana dan dalam mengoreksi setiap penyimpangan yang signifikan. Tujuan Kendali: Menjaga aktivitas dilaksanakan sesuai cara yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Mengapa Kendali Itu Penting?

- Sebagai rantai terakhir dalam fungsi-fungsi manajemen:
  - Perencanaan
    - Kendali memungkinkan manajer mengetahui ketepatan arah tujuan dan rencana mereka serta tindakan yang diambil selanjutnya
  - Memberdayakan pekerja
    - Sistem kendali menyediakan informasi dan umpan balik bagi manajer mengenai kinerja pekerja
  - Mengamankan tempat kerja
    - Kendali menambah keamanan fisik dan membantu mengurangi gangguan di tempat kerja.

### **11.2. Proses Kendali**

- Proses Kendali
  1. Mengukur kinerja aktual
  2. Membandingkan kinerja aktual dengan standar tertentu
  3. Mengambil tindakan yang mengoreksi penyimpangan atau standar yang tidak layak

### **11.3. Mengukur: Bagaimana dan Apa yang Kita Ukur**

- Sumber-sumber Informasi (How)
  - Observasi individu
  - Laporan statistik
  - Laporan lisan
  - Laporan tertulis
- Kriteria Kendali (Apa)
  - Pekerja
    - Kepuasan
    - *Turnover*
    - *Absenteeism*
  - Anggaran
    - Biaya
    - Output
    - Penjualan

## Sumber-sumber Umum Informasi untuk Mengukur Kinerja

	Keuntungan	Kerugian
Observasi Individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merupakan pengetahuan pihak pertama</li> <li>• Informasinya tidak disaring</li> <li>• Cakupan intensif atas aktivitas kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjek terhadap bias individu</li> <li>• Memakan waktu</li> <li>• Mengganggu</li> </ul>
Laporan Statistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudah divisualisasi</li> <li>• Efektif untuk menunjukkan keterhubungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyediakan informasi yang terbatas</li> <li>• Mengabaikan faktor-faktor subjektif</li> </ul>
Laporan Lisan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merupakan cara cepat mendapatkan informasi</li> <li>• Memungkinkan umpan balik verbal dan nonverbal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasinya disaring</li> <li>• Informasinya tidak bisa didokumentasikan</li> </ul>
Laporan Tertulis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komprehensif</li> <li>• Formal</li> <li>• Mudah diarsip dan dicari kembali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memerlukan waktu persiapan</li> </ul>

### 11.4. Memperbandingkan

- Menentukan derajat variasi antara kinerja aktual dan standar tertentu
  - Signifikansi variasi ditentukan oleh:
    - Rentang yang dapat diterima terhadap standar (ramalan atau anggaran)
    - Ukuran (besar atau kecil) dan arah (ke atas atau ke bawah) variasi terhadap standar (ramalan atau anggaran)

#### Mengambil Tindakan Manajerial

- Pilihan Tindakan
  - “Tidak bertindak” (*doing nothing*)
    - Hanya jika penyimpangannya dianggap tidak signifikan
  - Mengoreksi kinerja aktual (saat ini)
    - Tindakan koreksi segera terhadap masalah
    - Tindakan koreksi dasar untuk melokalisasi dan mengoreksi sumber penyimpangan
    - **Tindakan Korektif**
      - Mengubah strategi, struktur, skema kompensasi, atau program pelatihan; mendesain ulang pekerjaan; atau memberhentikan pekerja
  - Merevisi standarnya
    - Menguji standarnya demi memastikan apakah standar tersebut realistis, adil, dan dapat dicapai, atau tidak
      - Menjaga validitas standar tersebut
      - Menetapkan ulang tujuan yang awalnya ditetapkan terlalu rendah atau tinggi.

### 11.5. Mengendalikan Kinerja Perusahaan

- Apakah Kinerja Itu?
  - Hasil akhir suatu aktivitas
- Apakah Kinerja Organisasi Itu?
  - Akumulasi hasil akhir dari seluruh proses dan aktivitas kerja suatu organisasi
    - Mendesain strategi, proses kerja, dan aktivitas kerja
    - Mengkoordinasikan aktivitas pekerja.
    - 
    -

### 11.6. Ukuran Kinerja Organisasi

- Produktivitas Organisasi
  - **Produktivitas:** output menyeluruh berupa barang dan/atau jasa dibagi input yang diperlukan untuk menghasilkan output tersebut
    - Output: pendapatan dari penjualan
    - Inputs: biaya sumberdaya (bahan, ongkos kerja, dan fasilitas)
  - Pada akhirnya, produktivitas merupakan ukuran keefisienan pekerja dalam melaksanakan tugas
- Efektivitas Organisasi
  - Mengukur kelayakan tujuan organisasi dan seberapa baik organisasi memenuhi tujuan-tujuannya
    - **Model sumberdaya sistem**
      - Kemampuan organisasi mengeksploitasi lingkungannya demi mendapatkan sumberdaya yang terbatas dan bernilai tinggi
    - **Model proses**
      - Keefisienan proses transformasi yang dimiliki organisasi dalam mengolah input menjadi output
    - **Model konstituen majemuk**
      - Keefisienan organisasi dalam memenuhi kebutuhan setiap konstituen.

### 11.7. Peringkat Industri dan Perusahaan

- Peringkat industri menurut:
  - Laba
  - Pemasukan dari pendapatan
  - Pemasukan dari ekuitas pemegang saham
  - Pertumbuhan laba
  - Pendapatan per pekerja
  - Pendapatan per dolar aset
  - Pendapatan per dolar ekuitas
- Audit Budaya Korporat
- Survei kompensasi dan tunjangan
- Survei kepuasan konsumen

### 11.8. Alat Bantu dalam Mengukur Kinerja Organisasi

- Kendali Feedforward
  - Kendali yang mencegah masalah yang diantisipasi *sebelum* kemunculannya
    - Membangun kualitas dengan desain
    - Mensyaratkan supplier memenuhi ISO 9002.
- Kendali Concurrent
  - Kendali yang bekerja ketika aktivitas yang dimonitor sedang berjalan
    - **Supervisi langsung:** manajemen dengan berjalan berkeliling
- Kendali Umpan Balik
  - Kendali yang bekerja setelah aktivitas diselesaikan
    - Tindakan koreksi bersifat setelah-fakta-terjadi, ketika masalahnya telah muncul
  - Keuntungan kendali umpan balik:

- Menyediakan informasi untuk manajer mengenai keefektifan usaha perencanaan mereka
- Meningkatkan motivasi pekerja dengan menyediakan informasi mengenai kinerja mereka sendiri
- **Balanced Scorecard**
  - Alat bantu pengukuran yang menggunakan tujuan yang ditetapkan oleh manajer dalam empat area dalam rangka mengukur kinerja perusahaan:
    - Keuangan
    - Konsumen
    - Proses-proses internal
    - Aset manusia/inovasi/pertumbuhan
  - Dimaksudkan mengedepankan bahwa kesemua area tersebut penting untuk kesuksesan organisasi dan harus terdapat keseimbangan di antara keempatnya.

### **11.9. Kendali Keuangan**

- Kendali-kendali Tradisional
  - Analisis rasio
    - Likuiditas
    - Leverage
    - Keaktifan
    - Profitabilitas
  - Analisis Anggaran
    - Standar kuantitatif
    - Deviasi

### **11.10. Kendali Informasi**

- Tujuan Kendali Informasi
  - Sebagai alat bantu untuk manajer dalam mengendalikan aktivitas lain dalam organisasi
    - Manajer memerlukan informasi yang tepat pada waktu yang tepat dan dalam jumlah yang tepat
  - Sebagai area organisasi yang perlu dikendalikan oleh manajer
    - Manajer harus memiliki kendali yang komprehensif dan aman untuk menjaga informasi penting organisasi

### **11.11. Benchmark dari Praktik Terbaik**

- Benchmark
  - Standar kualitas tertinggi yang menjadi dasar pengukuran dan perbandingan
- Benchmarking
  - Pencarian praktik terbaik yang menghasilkan kinerja terbaik di antara pesaing atau nonpesaing
  - Sebuah alat bantu kendali untuk mengidentifikasi dan mengukur celah kinerja tertentu dan area-area yang perlu diperbaiki

### **11.12. Permasalahan Kendali Kontemporer**

- Permasalahan Lintas Budaya
  - Pemakaian teknologi untuk meningkatkan kendali langsung korporat terhadap operasi lokal
  - Batasan hukum mengenai tindakan koreksi di luar negeri
  - Kesulitan dalam komparabilitas data yang dikumpulkan dari operasi-operasi di berbagai negara
- Masalah di Tempat Kerja

- Privasi tempat kerja versus monitoring tempat kerja:
  - E-mail, telepon, komputer, dan pemakaian Internet
  - Produktivitas, pelecehan, keamanan, kerahasiaan, perlindungan atas properti intelektual
- Pencurian oleh pekerja
  - Pengambilan tidak resmi properti perusahaan oleh pekerja demi keuntungan pribadi
- Kekerasan di tempat kerja
  - Kemarahan, amuk, dan kekerasan di tempat kerja akan memengaruhi produktivitas pekerja

### **11.13. Permasalahan Kendali Kontemporer**

- Interaksi Konsumen
  - Rantai laba pelayanan
    - Urutan pelayanan dari pekerja ke konsumen ke laba
  - Kemampuan pelayanan memengaruhi nilai layanan yang memengaruhi kepuasan konsumen yang, pada akhirnya, menghasilkan loyalitas konsumen dalam bentuk bisnis (laba) berulang
- **Corporate Governance**
  - Sistem yang digunakan untuk mengelola perusahaan demi menjaga kepentingan para pemilik korporat
    - Perubahan peran dewan direktur
    - Peningkatan pemeriksaan atas pelaporan keuangan (Sarbanes-Oxley Act tahun 2002)
      - Lebih banyak pengungkapan dan transparansi atas informasi keuangan korporat
      - Sertifikasi laporan keuangan oleh manajemen senior



## Daftar Pustaka

- Alteza, Muniya. 2011. Pengantar Bisnis: Teori dan Aplikasi di Indonesia. Yogyakarta: UNY
- Amien. 2008. Modul IV Pengantar Manajemen : Lingkungan Organisasi, Budaya Organisasi Etika dan Tanggung Jawab Sosial. Jakarta: Universitas Mercu Buana.
- Anton. 2011. Modul Bab 5 Manajer dan Lingkungan Organisasi, Tanggung Jawab Sosial, dan Etika.
- Astuti, Rifelly Dewi. 2011. Modul 1. Pengantar Bisnis: Bisnis dan Lingkungannya.
- Dewi, Nomastuti Junita. 2005. Analisis Pengaruh Budaya dan Lingkungan Organisasi Terhadap Konsensus Strategi Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Organisasi (Studi Kasus pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah), Tesis. Semarang: Tidak Diterbitkan Secara Umum.
- Handoko, T.Hani. 2011. Manajemen dan Lingkungan Eksternal. Jakarta: Citra Karsa
- Lestari, Veronica Sri., dkk. 2011. Bahan Ajar Dasar-Dasar Manajemen. Makassar: Universitas Hasanuddin
- Margaretta, Hensi. 2012. Lingkungan Manajemen, Budaya Perusahaan, Etika Manajerial, dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.
- Purwanti, Pudji dan Muhammad Fattah. 2011. Modul 3 Dasar Manajemen : Lingkungan Organisasi Manajemen. Malang: Universitas Brawijaya.
- Sukriah, Erry. 2009. Modul Budaya dan Lingkungan Organisasi.