

ASAS MANAJEMEN

Buku ini ditulis setelah melalui beberapa penyempurnaan, dapat digunakan sebagai salah satu bacaan bagi mahasiswa maupun bagi para praktisi dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan buku untuk pemahaman Dasar-dasar Manajemen. Penulis telah berusaha untuk memenuhi standar kebutuhan pemahaman pada Dasar-dasar Manajemen secara sederhana dan mudah untuk dipahami.

Tujuan penerbitan buku ini adalah untuk memberikan kemudahan kepada para pembaca untuk mempelajari Dasar-dasar Manajemen untuk menambah wawasan tentang Manajemen. Yang unik dari buku ini adalah dikupas tentang 5W + 1H, kepemimpinan sebagai inti dari manajemen hingga perspektif manajemen masa depan. Di samping itu, buku ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan bahwa manajemen itu selalu ada dalam setiap aspek kehidupan manusia baik secara formal maupun informal.

Tulisan dalam buku ini masih banyak kekurangan, sehingga dibutuhkan kritik dan saran yang memungkinkan dari para pembaca sekalian. Akhir kata semoga buku ini dapat dipergunakan dan menambah wawasan bagi pembaca dan para praktisi guna menambah kekayaan khazanah pengetahuan khususnya bidang Manajemen dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Semoga tulisan dalam buku ini bermanfaat dan dapat menjadi inspirasi bagi para pembacanya sekalian. Terima kasih



Rajawali Pers
Jl. Pemuda No. 112
Kebonkuningan, Jakarta Selatan
Telp: (021) 5717271-5717272
www.rajawalipers.com

RAJAWALI PERS
Jl. Pemuda No. 112
Kebonkuningan, Jakarta Selatan
Telp: (021) 5717271-5717272
www.rajawalipers.com



Usman Effendi

ASAS MANAJEMEN

ASAS MANAJEMEN

Usman Effendi

Goals

Lead by
example

Motivate

SUCCESS



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00201811329, 8 Mei 2018

Pencipta

Nama : **Dr. Usman Effendi, S.Sos.,M.M**
Alamat : Jl. KH. Maulana Hasanudin Komplek Puri Megah Blok C3/39
Rt.002 Rw.011 Cipondoh , Tangerang, Banten, 15148
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Dr. Usman Effendi, S.Sos.,M.M**
Alamat : Jl. KH. Maulana Hasanudin Komplek Puri Megah Blok C3/39
Rt.002 Rw.011 Cipondoh, Tangerang, Banten, 15148
Kewarganegaraan : Indonesia
Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **Asas Manajemen**
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 26 April 2014, di Jakarta
Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.
Nomor pencatatan : 000107726

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001



ASAS MANAJEMEN

Usman Effendi

ASAS MANAJEMEN

Usman Effendi



Divisi Buku Perguruan Tinggi
PT RajaGrafindo Persada
JAKARTA
2011

Effendi, Usman

ASAS MANAJEMEN/Usman Effendi
—Ed. 2—Cet. 3.—Depok: Rajawali Pers, 2018.
xxii, 276 hlm., 21 cm.
Bibliografi: hlm 269
ISBN 978-979-769-891-1

1. Manajemen. I. Judul. 658

Hak cipta 2014, pada Penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

2014.1400 RAJ
Dr. Usman Effendi, S.Sos., M.M
ASAS MANAJEMEN

Cetakan ke-2, Oktober 2015
Cetakan ke-3, April 2018

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Depok

Desain cover oleh octiviena@gmail.com

Dicetak di Kharisma Putra Utama Offset

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Anggota IKAPI

Kantor Pusat:

Jl. Raya Leuwinanggung, No.112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956

Tel/Fax : (021) 84311162 – (021) 84311163

E-mail : rajapers@rajagrafindo.co.id http://www.rajagrafindo.co.id

Perwakilan:

Jakarta-16956 Jl. Raya Leuwinanggung No. 112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162.
Bandung-40243, Jl. H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. Yogyakarta-Perum. Pondok Soragan Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. Surabaya-60118, Jl. Rungkut Harapan Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. Palembang-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459 RT 78 Kel. Demang Lebar Daun, Telp. 0711-445062. Pekanbaru-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No. 1, Jl. Kartama Marpoyan Damai, Telp. 0761-65807. Medan-20144, Jl. Eka Rasmi Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. 061-7871546. Makassar-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp. Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No. 3, Telp. 0411-861618. Banjarmasin-70114, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp. 0511-3352060. Bali, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V No. 2, Denpasar Telp. (0361) 8607995. Bandar Lampung-35115, Jl. P. Kemerdekaan No. 94 LK I RT 005 Kel. Tanjung Raya Kec. Tanjung Karang Timur, Hp. 082181950029.

KATA PENGANTAR

Persembahkan

Untuk

Istriku Erbata Sri Mulia
Anak-anakku Ryandi Ferdian
dan Farizal Justian U

terima kasih atas pengertian dan
tiada kebahagiaan bagi kita kecuali
dalam meniti jalan kebahagiaan

AJEMEN/Usman Effendi
—Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
m., 21 cm.
Hlm 251
79-769-731-0

en. I. Judul. 658

Penulis
ebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,
ra penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

014
PT RajaGrafindo Persada, Jakarta

ena@gmail.com

Putra Utama Offset

PERSADA

ung, No.112, Kel. Leuwinanggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956
4311162 – (021) 84311163
rs@rajagrafindo.co.id http:// www.rajagrafindo.co.id

lepah Asri I Blok QJ 2 No. 4, Kelapa Gading Permai, Jakarta Utara, Telp. (021) 4527823.
H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi Telp. (022) 5206202. **Yogyakarta**-Pondok Soragan
aragan, Ngestiharjo, Kasihan Bantul, Telp. (0274) 625093. **Surabaya**-60118, Jl. Rungkut
9, Telp. (031) 8700819. **Palembang**-30137, Jl. Kumbang III No. 4459 Rt. 78, Kel. Demang
711) 445062. **Pekanbaru**-28294, Perum. De'Diandra Land Blok. C1/01 Jl. Kartama,
Telp. (0761) 65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Rasmi Gg. Eka Rossa No. 3 A Komplek Johor
dan Johor, Telp. (061) 7871546. **Makassar**-90221, Jl. ST. Alauddin Blok A 9/3, Komp.
ta Hijau, Telp. (0411) 861618. **Banjarmasin**-70114, Jl. Bali No. 33 Rt. 9, Telp. (0511)
am Bonjol g. 100/v No. 5b, Denpasar, Bali, Telp. (0361) 8607995

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur ke hadirat Allah Swt., buku ajar dengan judul *Asas Manajemen* dapat diselesaikan. Buku ini akan sangat berguna untuk memberikan penguasaan materi dalam bidang manajemen yang sifatnya dasar, bagi mahasiswa atau praktisi dapat menggunakan buku ini untuk menambah wawasan yang berhubungan dengan manajemen.

Buku ini menjelaskan dasar-dasar manajemen untuk mengelola sumber daya manusia. Dalam buku ini diberikan dasar-dasar teori yang mudah dipahami serta contoh-contoh dan penjelasan yang cukup lengkap dan untuk mendalami lebih lanjut tentu harus ditunjang dengan buku-buku referensi lainnya yang mendukung pemahaman manajemen secara komprehensif.

Kiranya buku ini sangat jauh dari sempurna, karena itu kritik yang positif dan konstruktif serta masukan dan saran yang berharga sangat diharapkan demi perbaikan terhadap edisi yang lebih baru.

Kiranya "*tak ada gading yang tak retak*" karena itu bila ada kesalahan dalam penulisan buku ini kami mohon maaf. Semoga tulisan dalam buku ini kontribusi untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan senantiasa dapat menjadi amal ibadah penulis kepada Allah Swt.

Tangerang, 26 April 2014

Penulis

of. Dr. Sarlito Wirawan Sarwono. Rekan-rekan
 lta Psikologi Universitas Persada Indonesia YAI
 mberikan dorongan untuk terwujudnya buku ini:
 nanto A. Zubaidi, M.Psi; Drs. Suyanto; Drs. Alwin
 n Mu'tadin S. Psi.M.Psi; Ucup Hadiman, S.Pd; Drs.
 rs. Hamdi; Drs. Usman Bakri dan semua dosen
 ya sebut satu demi satu, juga kepada seluruh staf
 akultas Psikologi Universitas Persada Indonesia
 au banyak memberikan arahan yang bermanfaat
 es pembuatan buku ini tidak menyimpang dari
 ras.

buku ini ke tangan para pembaca sekalian adalah
 ereka, sehingga saya hanya dapat berdoa semoga
 mereka sumbangkan untuk terwujudnya buku
 alasan oleh Allah Swt., sesuai dengan apa yang
 dan semoga buku yang sederhana ini bermanfaat
 a. Amiin...

Tangerang 26 April 2014

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Ucapan Terima Kasih	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar	xv
Daftar Tabel	xvii
BAB 1 Pendahuluan	1
A. Pengertian Manajemen	1
B. Fungsi-fungsi Manajemen	18
C. Peran-peran dalam Manajemen	21
D. Keterampilan yang Perlu Dimiliki Manajer	26
E. Pentingnya Manajemen	28
F. Manajemen sebagai Ilmu dan Seni	30
G. Manajemen sebagai Profesi	32
H. Latihan Soal-soal	35
BAB 2 Etika Profesi Manajemen	37
A. Pengertian Etika	37
B. Unsur-unsur Etika	39
C. Pendekatan terhadap Etika	42
D. Prinsip-prinsip Etika Profesi	45
E. Etika Profesi Manajemen	47
F. Pengaruh Etika atas Manajer	50
G. Latihan Soal-soal	51

BAB 3	Perkembangan Teori Manajemen	53
	A. Sejarah Singkat Teori Manajemen	54
	B. Teori Manajemen Klasik	57
	C. Aliran Manajemen Modern	60
	D. Aliran Kuantitatif	63
	E. Perkembangan Ilmu Manajemen dan Aplikasinya	65
	F. Latihan Soal-soal	69
BAB 4	Manajer dan Lingkungan Eksternal Organisasi	71
	A. Faktor-faktor Lingkungan Eksternal	72
	B. Organisasi dan Lingkungan	74
	C. Tanggung Jawab Sosial Manajer	75
	D. Latihan Soal-soal	76
BAB 5	Perencanaan	79
	A. Pengertian Perencanaan	79
	B. Proses Perencanaan	82
	C. Alasan-alasan Perlunya Perencanaan	84
	D. Hubungan Perencanaan dengan Fungsi-fungsi Lainnya	86
	E. Jenis-jenis Perencanaan	87
	F. Manfaat Perencanaan	92
	G. Analisis SWOT	93
	H. Latihan Soal-soal	97
BAB 6	Penetapan Tujuan Organisasi	99
	A. Misi dan Tujuan Organisasi	99
	B. Fungsi Tujuan Organisasi	101
	C. Proses Tujuan Organisasi	102
	D. Management By Objectives (MBO)	105
	E. Latihan Soal-soal	115

BAB 7	Pembuatan Keputusan
	A. Tipe-tipe Keputusan
	B. Proses Pembuatan Keputusan
	C. Keterlibatan Bawahan dalam Pembuatan Keputusan
	D. Gaya Pembuatan Keputusan
	E. Latihan Soal-soal

BAB 8	Pengorganisasian
	A. Pengantar
	B. Pengertian Organisasi
	C. Organisasi Formal dan Informal
	D. Struktur Organisasi
	E. Bentuk-bentuk Organisasi
	F. Prinsip-prinsip Organisasi
	G. Pembagian Kerja
	H. Latihan Soal-soal

BAB 9	Wewenang, Delegasi, dan Desentralisasi
	A. Pendahuluan
	B. Bentuk-bentuk Wewenang
	C. Delegasi Wewenang
	D. Alasan dan Teknik Pendelegasian
	E. Sentralisasi dan Desentralisasi
	F. Latihan Soal-soal

BAB 10	Motivasi
	A. Konsep Dasar Motivasi
	B. Pandangan terhadap Motivasi
	C. Teori-teori Motivasi
	D. Teori Isi
	E. Teori-teori Proses
	F. Motivasi Adalah Lebih dari Sekadar Teknik-teknik
	G. Latihan Soal-soal

B 11 Komunikasi dalam Organisasi	171
A. Pengertian Komunikasi	171
B. Metode Proses Komunikasi yang Lebih Terinci	173
C. Komunikasi Organisasi	174
D. Saluran Komunikasi dalam Organisasi	176
E. Peranan Informasi Informal	176
F. Peningkatan Efektivitas Komunikasi	177
G. Menjadi Komunikator yang Lebih Efektif	178
H. Pedoman Komunikasi yang Baik	178
I. Latihan Soal-soal	179
B 12 Kepemimpinan	181
A. Pengertian Kepemimpinan	181
B. Pendekatan terhadap Kepemimpinan	184
C. Asas dan Fungsi Kepemimpinan	187
D. Gaya-gaya Kepemimpinan	189
E. Teori X dan Teori Y dari McGregor	191
F. Latihan Soal-soal	193
B 13 Manajemen Konflik	195
A. Definisi Konflik	195
B. Jenis-jenis Konflik	198
C. Metode Pengelolaan Manajemen Konflik	200
D. Metode Penyelesaian Konflik	201
E. Latihan Soal-soal	202
B 14 Pengawasan	205
A. Pengertian Pengawasan	205
B. Hubungan Pengawasan dengan Fungsi Manajemen Lainnya	210
C. Tipe-tipe Pengawasan	210
D. Tahap-tahap dalam Proses Pengawasan	212
E. Pentingnya Pengawasan	214

F. Pendekatan Sistem Pengawasan	21
G. Pengendalian Mutu Terpadu	21
H. Latihan Soal-soal	22

BAB 15 Berbagai Metode dan Teknik Pengawasan	22
A. Metode Pengawasan Non-Kuantitatif	22
B. Teknik-teknik Pengawasan Kuantitatif	22
C. Analisis Break Even Point (BEP)	23
D. Penggunaan Anggaran dalam Pengawasan	23
E. Pengawasan Anggaran dan Pusat Tanggung Jawab	23
F. Jenis-jenis Anggaran	23
G. Latihan Soal-soal	23

BAB 16 Perspektif Manajemen Masa Depan	23
A. Pentingnya Pendidikan	23
B. Perlunya Pandangan Internasional	24
C. Tanggung Jawab Domestik	24
D. Perencanaan yang Baik dan Teliti	24
E. Organisasi dan Koordinasi	24
F. Staffing	24
G. Kepemimpinan dan Pengarahan	24
H. Pengawasan dan Pengendalian	24
I. Perkembangan Perusahaan Kecil	24
J. Latihan Soal-soal	25

Daftar Bacaan	25
----------------------	-----------

Riwayat Hidup Penulis	25
------------------------------	-----------

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Tingkatan dalam Manajemen	11
Gambar 1.2	Proses Manajemen dalam Sistem Produksi	14
Gambar 1.3	Fungsi-fungsi Manajemen	20
Gambar 1.4	Peran-peran dalam Manajemen	25
Gambar 1.5	Tingkat Keterampilan yang Perlu Dimiliki Manajer	28
Gambar 3.1	Perkembangan Ilmu Pengetahuan	54
Gambar 4.1	Lingkungan Makro dan Mikro Organisasi	74
Gambar 5.1	Perencanaan dalam Hierarki Organisasi	81
Gambar 5.2	Perencanaan Memiliki Hubungan yang Erat dengan Pengendalian (Pengawasan) dalam Hal Pengorganisasian, Penyusunan Personalia dan Pengarahan	86
Gambar 5.3	Proses Pengawasan Menjadi Bagian dari Rencana Baru	87
Gambar 5.4	Analisis SWOT	95
Gambar 8.1	Bentuk Organisasi Garis	134
Gambar 8.2	Bentuk Organisasi Fungsional	135
Gambar 8.3	Bentuk Organisasi Garis dan Staf	136
Gambar 9.1	Perbedaan Penekanan Pandangan Formal dan Penerimaan Mengenai Wewenang	143

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti *mengatur*. Pengaturan yang dilakukan melalui proses aktivitas dan diatur berdasarkan urutan dan fungsinya dinamakan *Manajemen*. Jadi Manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan keinginan yang hendak dicapai atau yang diinginkan oleh sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, organisasi sosial, organisasi pemerintah dan sebagainya. Agar lebih jelas untuk memahami manajemen maka harus menjawab pertanyaan dengan akronim sebagai berikut:

5 W + H yang akan dijelaskan dibawah ini:

1. What – apa
2. Why – mengapa
3. Where – dimana
4. When – kapan
5. Who –siapa
6. How – bagaimana

1. What – Apa pengertian manajemen

Manajemen mempunyai pengertian bahwa:

- Manajemen mempunyai pengertian secara universal
- Manajemen mempunyai pengertian yang sangat luas
- Manajemen sulit untuk diartikan, maksudnya bahwa pengertian manajemen selalu berbeda-beda
- Manajemen selalu berkembang dan berusaha mencari pendekatan-pendekatan.

Dengan demikian para pakar sudah memikirkan pendekatan-pendekatan untuk mencari pengertian yang bisa menggambarkan atau memberikan penjelasan agar dapat dimengerti oleh siapa saja yang ingin mempelajari tentang manajemen. Disini dikemukakan beberapa pengertian atau definisi menurut pendapat para pakar manajemen.

Mary Parker Follet

Manajemen adalah sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. (Dia mengartikan manajemen yang menitik beratkan pada seninya, dimana praktek atau implementasi membuat system yang baik dan benar.

Luther Gullick

Manajemen adalah satu bidang ilmu (*science*) yang dipelajari secara sistematis. (Maksudnya mempelajari manajemen dengan menitik beratkan pada unsur ilmunya dalam arti manajemen digunakan sebagai ilmu pengetahuan).

James A.F. Stoner

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumber daya organisasi lainnya agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (Pengertian ini menitik beratkan pada segi prosesnya yaitu POLC).

T. Hani Handoko

Pengertian manajemen yang dikemukakannya hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Stoner yang menyangkut perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengawasan dimana anggota organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuan (*goal*) organisasi.

Stephen P. Robbins

Manajemen adalah suatu proses melakukan koordinasi dan integrasi kegiatan-kegiatan kerja agar disesuaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain. (Pengertian menekankan ini pada pada efisien dan efektif).

Andrew F. Sikula

Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktifitas-aktifitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotifasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

George R. Terry

Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Harold Koontz and Cyril O'Donnel

Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, dengan demikian seorang manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian.

Sondang P. Siagian

Manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Definisi ini menekankan suatu keahlian yang harus dimiliki.

Malayu SP. Hasibuan

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sebenarnya bila kita berbicara mengenai definisi manajemen tidak akan pernah ada definisi yang dapat memuaskan, karena manajemen memerlukan waktu dan tempat yang berbeda dalam penerapannya. Pertama yang tercakup dalam manajemen adalah pencapaian tujuan atau sasaran inilah peran manajer yang sangat penting. Kedua manajemen menyangkut hubungan dengan orang lain, karena seluruh aktivitas manajemen berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain, yaitu bawahan. Jadi pengertian **Manajemen** adalah suatu aktifitas yang dimulai dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengkoordinasian dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Namun untuk dijadikan pegangan dalam mempelajari manajemen bahwa pengertian yang dikemukakan di atas sekurang-kurangnya mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- adanya kerja sama dalam kelompok orang dalam ikatan formal
- adanya tujuan bersama serta kepentingan yang sama yang ingin dicapai
- adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab yang teratur
- adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik
- adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dilaksanakan
- adanya human organization.

2. Why – Mengapa manajemen itu dibutuhkan manusia

Manajemen itu dibutuhkan oleh manusia karena memang sangat perlu untuk kehidupan kita, supaya hidup jadi teratur dengan baik antara lain:

- a. untuk mencapai tujuan , baik secara pribadi maupun secara organisasi
- b. kalau dilakukan oleh orang banyak, manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan.
- c. Untuk mencapai *efisiensi* (hubungan antara masukan dan keluaran yang bertujuan untuk meminimalisasi sumber-sumber biaya) dan *efektivitas* (pencapaian tujuan yang sangat berguna).

Untuk mencapai tujuan tentu melalui proses, dimana proses itu menggambarkan fungsi-fungsi (*merancang, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan*) yang berjalan terus atau kegiatan utama yang dilakukan oleh para manajer. Agar tercapai tujuan maka manajemen dapat menjamin terjadinya keseimbangan dari berbagai tujuan yang berbeda, apabila dilakukan dengan efisien dan efektif serta profesionalisme. Efisiensi merupakan bagian penting manajemen. Efisiensi itu mengacu pada hubungan antara masukan dengan keluaran. Seandainya manajer mampu mendapatkan lebih banyak keluaran (*hasil*) dibanding dari sejumlah masukan (*bahan baku*) atau antara masukan sama dengan hasil berarti manajer sudah melakukan efisiensi terhadap sumber-sumber produksi. Efektivitas biasanya sering diartikan sebagai melakukan sesuatu yang tepat, maksudnya bahwa kegiatan kerja yang akan membantu kegiatan organisasi untuk mencapai sasarannya. Tanggung jawab manajer membutuhkan prestasi yang efisien dan efektif, tetapi walaupun efisien itu penting, efektivitas juga tidak kalah pentingnya yang merupakan kunci keberhasilan organisasi.

3. Where – Dimana manajemen itu berada

Manajemen itu sebenarnya berada dimana-mana, di perusahaan, organisasi formal dan informal, lembaga-lembaga, rumah dan dimana saja kita bekerja. Berarti bahwa manajemen itu ada di seluruh aspek kehidupan manusia yang terorganisir. Dengan kata lain bahwa manajemen itu selalu terkait dengan segala kehidupan manusia yang bermasyarakat baik masyarakat bisnis, ataupun sosial.

4. When – Kapan manajemen itu digunakan

Manajemen itu dapat digunakan setiap saat pada:

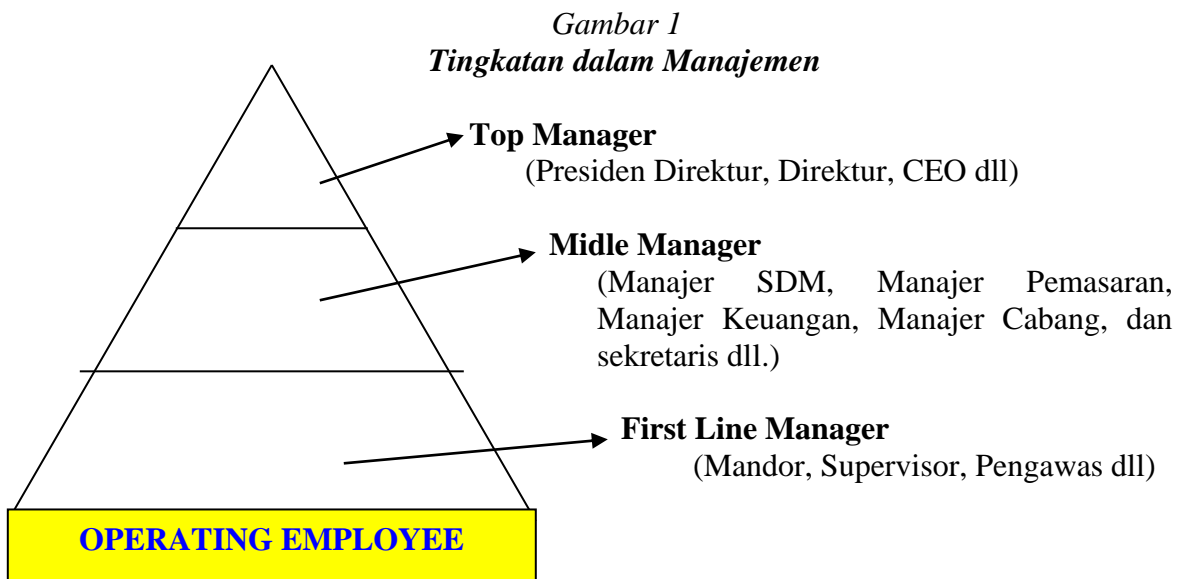
- a. diri sendiri dalam arti informal
- b. ketika perusahaan mulai dibuka dan mulai beroperasi
- c. ketika perusahaan mengalami kebangkrutan, kemudian diadakan pembenahan kembali.
- d. ketika perusahaan berkompetisi, kemudian ada kemauan untuk berkompetisi
- e. ketika perusahaan ingin menuju profesionalisme
- f. ketika perusahaan ingin go internasional

5. Who – Siapa pelaku-pelaku manajemen

Pelaku manajemen tentunya pasti manusia yang terkait dengan *human resource* (SDM) yang qualified atau yang berkualitas mengarah pada praktisi (*expert*) dibidangnya. Dimana manajemen akan berjalan baik apabila dilakukan oleh orang-orang yang profesional. Didalam sebuah perusahaan atau organisasi bisnis yang memegang peran adalah manajer, dimana dalam manajemen dikenal ada tiga tingkatan yaitu:

- a. **Top Manager** (*Manajemen Puncak*) seperti: Presiden Direktur, Direktur, CEO dan lain-lain.
- b. **Midle Manager** (*Manajemen Menengah*) disebut juga manajer fungsional: seperti: Manajer Sumber Daya Mamusia (SDM), Manajer Pemasaran, Manajer Keuangan, Manajer Cabang, dan Sekretaris.
- c. **First Line Manager** (*Manajemen Lini Pertama*) seperti: para mandor, supervisor, para pengawas yang terkait dengan pelaksanaan tugas / pekerjaan.

Untuk lebih jelasnya mengenai tingkatan dalam manajemen, ilustrasi dibawah ini dapat memberikan gambaran atau penjelasan secara sederhana



Manusia sebagai pelaku manajemen dimana yang diatur oleh manusia adalah semua aktivitas yang ditimbulkan dalam proses manajemen yang selalu berhubungan dengan faktor-faktor produksi yang disebut dengan **6 M** yaitu Man, Money, Methods, Materials, Machines, and Market.

B. Fungsi-Fungsi Manajemen

Pada awal abad 20 seorang industriawan Perancis bernama Henry Fayol mengusulkan bahwa semua manajer melakukan lima fungsi manajemen yaitu: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi dan mengendalikan. Sampai sejauh ini, fungsi-fungsi manajemen atau disebut juga sebagai unsur-unsur manajemen belum ada kesepakatan antara praktisi maupun para teoritikus, sehingga menimbulkan berbagai pendapat dari banyak penulis seperti:

Dr. SP. Siagian, MPA:	Planning, Organizing, Motivating, Controlling (POMC)
Dr. Winardi, SE:	Planning, Organizing, Coordinating, Actuating, Leading, Communication, Controlling (POCALCC)
Ernest Dale & LC. Michelon:	Planning, Organization, Staffing, Control, Innovation, Representation, Communication (POSCIRC)
George R. Terry:	Planning, Organizing, Actuating, Controlling (POAC)
Henry Fayol:	Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling (POCCC).
John Robert Beishline Ph.D:	Perencanaan, Organisasi, Komando, Kontrol (POCC)
Koontz dan O'Donnel:	Planning, Organizing, Staffing, Directing, Controlling (POSDC)
James F. Stoner:	Planning, Organizing, Leading, Controlling (POLC)
Louis A. Allen:	Leading, Planning, Organizing, Controlling (LPOC)
Lyndal F. Urwick:	Forecasting, Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling (FPOCCC)
Luther Gullick:	Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting (POSDCORB)
Prajudi Atmosudirdjo:	Planning, Organizing, Directing atau Actuating, Controlling (PODAC).
The Liang Gie:	Planning, Decision making, Directing, Coordinating, Improving (PDDCCI).

William H. Newman: Planning, Organizing, Assembling, Resources, Directing, Controlling (POARDC).

William Spriegel: Planning, Organizing, Controlling (POC)

C. Peran-Peran dalam Manajemen

Istilah peran manajemen menunjuk pada pola tingkah laku manajerial. Menurut Nicholas M. Butter orang dapat dikelompokkan kedalam tiga golongan yaitu: orang yang membuat sesuatu terjadi, orang yang melihat sesuatu terjadi, dan orang yang tidak tahu apa yang terjadi. Manajer dibayar untuk membuat sesuatu terjadi dan mereka merupakan orang-orang yang melakukan sesuatu dengan bantuan orang lain. Suatu pekerjaan tidak dapat dibebankan pada dirinya saja. Sekarang, keterampilan baru diperlukan yaitu keterampilan seorang manajer. Manajer harus membuat perencanaan pada setiap pekerjaan dan menetapkan standard kerjanya. Manajer harus dapat mengorganisir orang lain dengan memberi tugas, dan kemudian mengkoordinir mereka. Manajer juga harus menjadi seorang pemimpin, dan mendorong orang lain untuk berbuat sesuatu yang paling baik. Manajer harus selalu membandingkan apa yang diharapkan dengan kenyataan yang terjadi, dan memperbaiki penyimpangan-penyimpangan. Semua ini ditujukan untuk menghasilkan sesuatu lebih banyak dan lebih baik.

Ada tiga cara untuk menggolongkan manajer yaitu: *Berdasarkan sebutan*, dalam hal ini dapat membedakan antara eksekutif, manajer, supervisor. *Berdasarkan posisi*, dapat dibedakan antara manajemen puncak (top management), manajemen madya (middle management), dan manajemen tingkat bawah (first line management). *Berdasarkan tingkat*, dapat dibedakan antara manajemen tingkat pertama, kedua dan ketiga. Dalam praktek banyak tingkatan manajemen, masing-masing bekerja dengan para bawahannya. Manajer tingkat lebih tinggi menghabiskan waktunya lebih banyak untuk perencanaan dan tujuan. Manajer madya kemudian menterjemahkan tujuan-tujuan ini menjadi proyek-proyek khusus untuk para bawahan mereka. Sedangkan tingkat bawah lebih banyak mengeluarkan waktunya untuk mengarahkan dan mengawasi tugas-tugas dalam proyek tersebut.

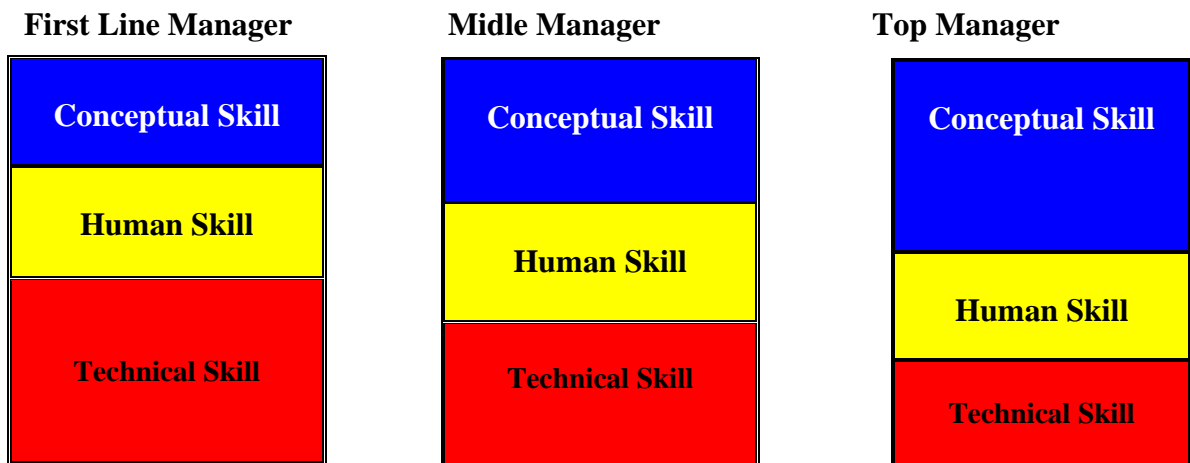
Menurut Campbell, Dunnette dan Lawler, jabatan-jabatan manajer memiliki karakteristik umum yaitu: manajer bekerja dibawah tekanan terus-menerus dalam berbagai macam tugas. Manajer sangat menyukai alat komunikasi lisan. Manajemen masih bersifat seni dari pada ilmiah atau profesional. Jadi secara ringkas dapat dikatakan bahwa manajer bekerja dibawah tekanan selalu memacu untuk mengejar batas waktu dan kuota baru. Mereka lebih menyukai tindakan cepat, melompat dari aktivitas keaktivitas, menanggapi kebutuhan pada saat itu. Mereka banyak mengeluarkan waktu untuk bercakap-cakap dan berkomunikasi dengan orang lain dan mereka banyak menggunakan pendapat dan perasaan dalam mengambil keputusan. Apabila manajemen dan organisasinya baik maka tujuan yang diharapkan dapat terwujud misalnya menghindari dari pemborosan dan semua potensi yang dimiliki akan lebih bermanfaat. Disamping itu peran seorang manajer

harus dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen, tetapi juga harus sebagai seorang inovator, stimulator, katalisator, dan representator.

D. Keterampilan yang Perlu Dimiliki Manajer

Ada hubungan antara tingkatan manajemen seperti telah dijelaskan di muka dengan keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang manajer. Walaupun ketiga keterampilan ini penting pada semua tingkatan manajemen, namun masing-masing keterampilan tersebut tergantung pada posisi manajer dalam sebuah organisasi. Keterampilan teknis merupakan utama yang harus dimiliki bagi first line manager seperti mandor, supervisor, pengawas dan lain-lain. Selanjutnya keterampilan manusiawi merupakan keterampilan utama yang harus dimiliki oleh midle manager atau manajemen fungsional seperti manajer sumberdaya manusia, manajer pemasaran, manajer keuangan, manajer cabang, sekretaris dan lain-lain. Sementara keterampilan konseptual merupakan keterampilan utama yang harus dimiliki oleh top manager seperti presiden direktur, direktur, CEO dan lain-lain. Keterampilan konseptual akan meningkat diperlukan ketika orang berada pada level yang lebih tinggi sesuai dengan prinsip hirarki, wewenang dan tanggung jawab. Untuk melihat perbedaan keterampilan yang dimiliki oleh setiap manajer pada tingkatan manajemen dengan ilustrasi berikut:

Gambar 5
Tingkat Keterampilan yang Perlu Dimiliki Manajer



Sumber: Stoner (1992:22), Manajemen

Mandor
Supervisor
Pengawas
Foreman

Manajer SDM,
Manajer Pemasaran,
Keuangan, Produksi
Manajer Cabang dan sekretaris

Presiden Direktur
Direktur
CEO

E. Pentingnya Manajemen

Pada dasarnya manusia mempunyai keterbatasan sebagai makhluk sosial, sehingga mereka berkelompok untuk dapat saling mengisi keterbatasannya agar

kebutuhan dapat tercapai dengan demikian kelangsungan hidup dapat dipertahankan (*management is getting things done through other people*). Dalam dunia usaha kelangsungan hidup akan tercapai apabila produk mempunyai daya saing dihasilkan dari kegiatan ekonomis yang mempunyai ciri efisien, efektif dan produktivitas tinggi. Karena keterbatasan kemampuan manusia tadi sedangkan kebutuhannya sangat tidak terbatas, maka dalam hal ini manusia terdorong untuk melakukan kerjasama dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, sehingga tugas yang berat menjadi ringan dan yang sulit menjadi mudah dan tujuan yang diinginkan dapat terwujud. Timbul pertanyaan *Apa dan mengapa manajemen itu penting ?* Manajemen itu penting karena dibutuhkan dan diperlukan untuk semua tipe kegiatan organisasi, dimana ada orang yang bekerja sama didalam mencapai suatu tujuan disitulah manajemen diperlukan dan dibutuhkan. Berbagai bentuk organisasi sebenarnya sama dalam menjalankan manajemennya – *dalam hal ini fungsi manajemen*, karena fungsi manajemen sifatnya *universal* sama baiknya untuk perusahaan kecil, besar, maupun multinasional dan sebagainya. Pada dasarnya manajemen itu penting ada beberapa sebab, antara lain:

F. Manajemen sebagai Ilmu dan Seni

1. Manajemen sebagai Ilmu

Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang dapat dipelajari secara sistematis melalui proses POLC dan berusaha agar dipahami oleh para pekerja untuk dilaksanakan bersama dan membuat kelompok kerjasama yang bermanfaat bagi kemanusiaan dalam rangka mencapai tujuan. Manajemen sebagai ilmu sangat memerlukan dukungan ilmu pengetahuan lainnya seperti: ilmu ekonomi, statistik, akutansi, dan sebagainya. Dengan kata lain manajemen sebagai ilmu pengetahuan berfungsi untuk menerangkan fenomena-fenomena (gejala-gejala), kejadian-kejadian, keadaan-keadaan tertentu secara ilmiah.

2. Manajemen sebagai Seni

Manajemen sebagai seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang-orang, patut mendapat perhatian berdasarkan kenyataan bahwa manajer mencapai tujuan organisasi dengan cara mengatur orang-orang lain untuk menjalankan tugas apapun yang perlu. Seni mengelola para manajer terhadap bawahannya agar kegiatan dapat dilaksanakan secara baik dan maksimal, para manajer dituntut untuk melakukan perintah-perintah atau instruksi secara luwes atau tidak kaku, sehingga para bawahannya dapat melakukan tugasnya dengan senang hati. Dengan kata lain manajemen sebagai seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata dan mendatangkan hasil atau manfaat bagi kemanusiaan.

G. Manajemen sebagai Profesi

Dimuka telah dijelaskan bahwa manajemen itu sebagai seni atau sebagai ilmu. Walaupun beberapa aspek manajemen telah menjadi lebih ilmiah, masih banyak bagian dari manajemen yang tetap merupakan seni. Jadi manajemen itu disamping sebagai ilmu sekaligus juga sebagai seni. Tetapi juga sudah banyak dijadikan sebagai profesi yaitu sebagai pekerjaan pokok yang menghasilkan upah atau uang. Sebagai suatu profesi manajemen tidak boleh lepas dari faktor integritas sebagai landasan utamanya. Suatu bidang belum dapat dikatakan profesi apabila belum memenuhi unsur-unsur yang sangat diperlukan yaitu memiliki integritas dan dedikasi untuk memperhatikan kepentingan publik dan menghormati kebutuhan mereka sebagai manusia. Untuk melihat manajemen dianggap sebagai profesi, bahwa sebagai bahan perbandingan kita simak karakteristik antara ciri-ciri profesional dan ciri-ciri manajer:

Jadi manajemen itu memang sebuah profesi dan kini kita dapat melihat banyak pertanda yang menunjukkan bahwa manajemen itu sedang bergerak ke arah meningkatnya profesionalisme, baik dalam dunia bisnis maupun pada organisasi nirlaba. Perkembangan pendidikan formal dengan program gelar dalam manajemen dan melalui program pengembangan eksekutif akan menyebarkan suatu kumpulan pengetahuan dan mengajarkan keterampilan yang merupakan sokoguru atau tanda resmi profesionalisme. Dengan demikian manajer yang tak terbilang banyaknya itu adalah menjadi profesional tulen. Tugas seorang manajer harus memadukan dan mengkoordinasikan pekerjaan orang lain dengan jalan melakukan atau memberikan:

:

1. Memimpin bawahan.
2. Komunikasi atau perintah.
3. Kerjasama.
4. Contoh yang baik
5. Pengarahan dan motivasi
6. Perencanaan

Yang dilakukan jika manajemen digunakan sebagai profesi: yaitu mengolah POLC (*Planning, Organizing, Leading, Controlling*) sebagai fungsi manajemen yang digunakan pedoman, sebagai alat, atau sarana untuk mencapai tujuan organisasi sehingga dapat menguntungkan atau mencapai hasil sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Sedangkan yang dilakukan manajemen sebagai ilmu dan seni adalah proses POLC dilakukan secara sistematis dan ditunjang oleh ilmu-ilmu lainnya serta melakukan seni kepemimpinan agar segala keputusan dan instruksi dapat dilaksanakan dengan baik melalui kerja sama.

H. Latihan Soal-soal

1. Bagaimanakah anda memberikan pengertian manajemen, mengapa manajer efektif dibutuhkan ?
2. Berikan penjelasan tentang manajemen yang dilihat dari fungsi manajer dan apa saja yang harus dilakukan oleh seorang manajer ?
3. Sebut dan jelaskan tingkatan dalam manajemen dan coba bedakan antara manajer yang efektif dengan manajer yang efisien ?

4. Jelaskan mengapa manajemen dikatakan sebagai seni, manajemen sebagai ilmu dan apa pula manajemen sebagai profesi ?
5. Apa saja keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, pada posisi atau tingkatan yang berbeda keterampilan itu bobotnya berbeda, tergantung dari tingkatan manajemen, coba jelaskan ?
6. Apakah proses manajemen itu dan bagaimana proses itu mencerminkan pekerjaan seorang manajer ?

BAB 2

PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

A. Teori Manajemen Klasik

Teori klasik yang dikemukakan oleh **Robert Owen** (1771 – 1858), sebagai seorang manajer pada beberapa pabrik pemintal kapas di New Lanark, Skotlandia. Pada masa itu kondisi kerja dan hidup para pekerja sangat buruk. Dia beranggapan bahwa seorang manajer sebagai seorang pembaharu. Kesimpulan teorinya bahwa dengan memperbaiki kondisi kerja maka produksi dan laba dengan sendirinya meningkat. Owen menekankan bahwa pentingnya faktor manusia dalam produksi.

Tokoh teori klasik yang lain yaitu **Charles Babage** (1792 – 1871), seorang profesor matematika keturunan Inggris yakin betul bahwa penerapan prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan meningkatkan produktivitas dan menekan biaya. Dia menganjurkan penerapan prinsip pembagian kerja, yang percaya bahwa setiap pekerjaan dalam pabrik harus dipecah sehingga bermacam-macam keterampilan yang terlibat dapat dipisahkan. Inti dari teorinya adalah prinsip ilmiah dalam pembagian kerja dan spesialisasi akan meningkatkan produktivitas dan menurunkan biaya menjadi faktor produksi yang efisien.

Frederick W. Taylor (1856 – 1915) sebagai bapak manajemen ilmiah adalah orang yang pertama kali mengembangkan teori manajemen ilmiah dengan mempelajari keterkaitan antara ilmu yang satu dengan yang lainnya. Dia mendasarkan sistem manajerialnya pada studi waktu (*time study*) dibagian produksi ditempat berkerjanya. Sebagai pengganti cara-cara bekerja tradisional, dia menganalisis dan mengukur waktu gerakan yang dilakukan oleh buruh pabrik baja yang serangkaian pekerjaannya. Kesimpulan teorinya menyusun sekumpulan prinsip-prinsip yang merupakan inti manajemen ilmiah. Empat prinsip dasar yang dikemukakan oleh FW Taylor yaitu :

B. Aliran Manajemen Moderen

Abraham Maslow (1908 – 1970), adalah seorang psikolog humanistik yang mengemukakan teori motivasi yang paling luas diakui, ia menyimpulkan bahwa orang memiliki kecenderungan bawaan untuk mengembangkan potensi dan mengejar aktualisasi diri. Dalam rangka motivasi, masing-masing tingkat dalam hirarki itu pada pokoknya harus dipenuhi sebelum tingkat berikutnya diaktifkan dan setelah satu kebutuhan pokoknya terpenuhi, kebutuhan tersebut tidak lagi memotivasi perilaku. Dengan kata lain, sewaktu masing-masing kebutuhan pada pokoknya terpenuhi, kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Teori motivasi yang dikemukakanya yaitu “hirarki kebutuhan.”

- ① Kebutuhan fisiologis
- ② Rasa aman
- ③ Kebutuhan sosial
- ④ Kebutuhan penghargaan

⑤ **Kebutuhan aktualisasi diri.**

Douglas McGregor, teori motivasi yang paling dikenal karena rumusannya tentang dua rangkaian asumsi mengenai kodrat manusia dengan teori X dan Y. Secara sangat sederhana menyajikan suatu pandangan tentang manusia dengan dua ekstrim negatif dan positif.

- ▣ **Teori X**, berasumsi bahwa manusia itu pada dasarnya malas, tidak suka bekerja, ingin mengelak dari tanggung jawab dan harus dipaksa agar mau bekerja. Dengan kata lain manusia jika bekerja harus digerakkan atau dimotivasi dan perlu diawasi (ekstrim negatif)
- ▣ **Teori Y**, berasumsi bahwa manusia pada dasarnya itu rajin, kreatif, mau menerima tanggung jawab dan dapat mengarahkan diri sendiri, karena manusia mempunyai keinginan berprestasi, bekerja, dan punya keinginan lebih tinggi atau lebih baik (ekstrim positif).

Untuk lebih jelas teori X dan Y dalam ekstrim positif dan negatif coba perhatikan keterangan dibawah ini:

Frederick Herzberg, yang terkenal dengan teori kebutuhan atau teori kepuasan. Dia membagi motivasi dalam dua faktor yaitu motivasi yang bersifat *intrinsik* adalah faktor-faktor yang dapat memuaskan dalam diri manusia melalui penghargaan, pengakuan terhadap prestasi yang dicapai. Motivasi yang bersifat *ekstrinsik* adalah faktor-faktor luar yang dapat menyehatkan orang melalui kondisi kerja yang menyenangkan. Jadi manajer perlu memahami faktor-faktor yang dapat digunakan dalam rangka memotivasi karyawan.

- ▣ **Faktor-faktor Pemuas** (intrinsik) yaitu mengaktualisasikan diri & harga diri seperti: prestasi, penghargaan, pekerjaan kreatif, dan menantang, tanggung jawab, kemajuan dan peningkatan.
- ▣ **Faktor Pemeliharaan** (ekstrisik) yaitu adanya kebijaksanaan dalam perusahaan yang bisa menyenangkan orang seperti: upah atau gaji, keamanan kerja, status pekerjaan, hubungan kerja. Orang yang ingin berprestasi biasanya selalu berani melakukan tindakan:
 - ✿ Berani mengambil risiko
 - ✿ Ada kecenderungan untuk lebih maju
 - ✿ Memiliki keinginan yang kuat

- ✿ Mempersiapkan untuk masa depan dan perencanaan jangka panjang

C. Aliran Kuantitatif

Aliran Kuantitatif ditandai dengan berkembangnya tim-tim riset operasi (*operation research*) dalam pemecahan masalah-masalah industri. Sejalan dengan makin kompleksnya komputer elektronik, transportasi dan komunikasi dan sebagainya, teknik-teknik riset operasi menjadi semakin penting sebagai dasar rasional untuk pembuatan keputusan. Prosedur-prosedur riset operasi tersebut kemudian diformulasikan dan disebut aliran *management science*. Teknik *management science* digunakan banyak dalam kegiatan seperti penganggaran modal, manajemen cash flow, jadwal produksi, strategi pengembangan produk dan sebagainya. Penggunaan teknik untuk pemecahan masalah dan pembuatan keputusan telah terbukti banyak membantu manajer dalam melakukan tugas perencanaan dan pengawasan. Langkah-langkah pendekatan dengan manajemen science biasanya dilakukan sebagai berikut:

Perkembangan manajemen masa depan, para manajer harus mempunyai etos kerja seolah-olah mereka itu sendiri merupakan pemilik-pemilik. Juga keahlian komputer/internet akan sangat penting. Setiap hal yang dilakukan menyangkut orang lain di dunia luar dan dunia intern. Masalahnya adalah komunikasi. Komputer telah menjadi alat komunikasi yang hebat dan efisien. Menggunakan e-mail menghemat waktu. Peragaan-peragaan web menghemat uang. Memahami paradigma baru ini secara intrinsik atau suatu cara berpikir yang tak kelihatan bagi apa saja yang dilakukan semua orang akan menjadikan para manajemen masa depan jauh lebih baik dari pada para manajemen yang tidak siap berlomba. Perkembangan manajemen masa depan ditandai dengan beberapa perubahan melalui: *Dominan* yaitu salah satu dari aliran utama dapat muncul sebagai aliran yang paling berguna. *Divergence* yaitu setiap aliran berkembang melalui jalurnya sendiri. *Convergence* yaitu aliran-aliran dapat menjadi sepaham dengan batasan-batasan di antara mereka cenderung kabur. *Sintesa* yaitu masing-masing aliran berintegrasi. *Proliferasi* yaitu akhirnya ada kemungkinan muncul lebih banyak aliran lagi.

D. Latihan Soal-soal

1. Apakah yang dimaksud dengan manajemen ilmiah itu, bagaimana relevansinya terhadap praktek manajemen sekarang ? Coba berikan komentar
2. Bagaimana prinsip manajemen menurut Henry Fayol, bagaimana jika dibandingkan dengan prinsip Taylor ? Coba jelaskan
3. Apa motivasi itu, Bagaimana dengan teori Maslow yang disebut sebuah teori motivasi ? Jelaskan

4. Dengan asumsi Mc.Gregor apa komentar anda, bagaimana anda memotivasi karyawan jika dikaitkan dengan teori X dan Y ? Jelaskan
5. Uraikan bagaimana teori motivasi dari Herzberg ?

BAB 3

MANAJER DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI

Dewasa lingkungan eksternal selalu mengalami perubahan-perubahan yang sangat dinamis sekali, pengaruhnya sangat besar sekali terhadap manajemen dimana seorang manajer harus menghadapi situasi dan kondisi ekonomi yang berfluktuasi. Pengaruh lingkungan eksternal terhadap manajemen berakibat kepada penyesuaian-penyesuaian terhadap kondisi, seperti teknologi, perilaku konsumen, regulasi dari pemerintah. Dalam kondisi yang demikian para manajer harus memperhatikan pada lingkungan eksternal dan internal organisasi yang dikelolanya.

Lingkungan eksternal antara lain: manajer harus mengidentifikasi, menganalisis dan mengevaluasi mendiagnosis, dan beraksi terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan, baik berupa kesempatan-kesempatan, risiko, maupun ancaman yang mempunyai pengaruh pada organisasi (perusahaan). Sebagai contoh: manajer harus menghadapi kondisi ekonomi yang naik turun, pesatnya perkembangan teknologi yang menimbulkan perbaikan dan inovasi produksi serta produk, perubahan perilaku konsumen, peraturan pemerintah yang selalu diperbaharui, dan lain-lain.

A. Faktor-Faktor Lingkungan Eksternal

Terdiri atas unsur-unsur diluar organisasi yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan oleh manajer. Organisasi mendapatkan masukan yang dibutuhkan seperti bahan baku, dana, tenaga kerja, dan lain-lain dari lingkungan eksternal kemudian di proses (*transpormation*) menjadi produk yang bernilai dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan para pelanggan khususnya.

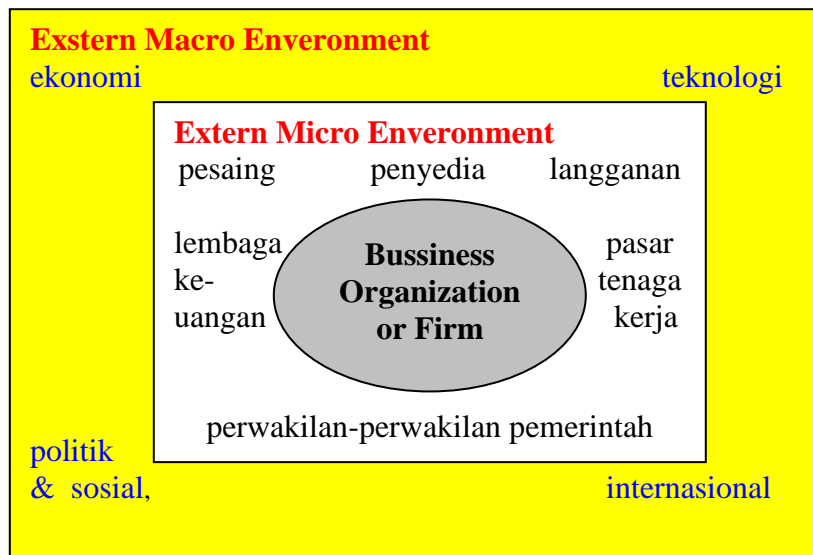
1. **Lingkungan Eksternal Mikro** (lingkungan eksternal yang mempunyai pengaruh langsung), terdiri dari: para pesaing, penyedia, langganan, lembaga keuangan, pasar tenaga kerja, perwakilan-perwakilan pemerintah, kesemua ini harus mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh dan jangan sampai diabaikan. Hal lain yang perlu mendapat perhatian antara lain: saluran distribusi yang digunakan, media, asosiasi-asosiasi bisnis, kelompok pecinta lingkungan dan kelompok politik tertentu. Pesaing merupakan cermin dari tipe, jumlah dan norma-norma perilaku organisasi pesaing. Dengan pemahaman akan lingkungan lingkungan persaingan yang dihadapinya, organisasi dapat mengetahui posisi pesaingnya sehingga dapat mengoptimalkan operasinya. Misalnya diferensiasi produk yang dihasilkan, pelayanan, promosi disamping pemahaman terhadap kekuatan dan kelemahan yang memungkinkan perusahaan menggunakan kelemahan dan kekuatannya menjadi senjata untuk bersaing yang efisien dan efektif. Pelanggan biasanya berbentuk lembaga, sekolah rumah sakit, perorangan dan lain sebagainya. Analisis pelanggan sangat diperlukan dalam

kegiatan manajemen, oleh karena itu berguna untuk mengantisipasi perubahan perilaku pasar atau konsumen.

2. **Lingkungan Eksternal Makro** (lingkungan eksternal yang mempunyai pengaruh tidak langsung), terdiri dari: teknologi, ekonomi, politik, dan sosial, internasional yang mempengaruhi perusahaan dan biasanya diluar kendali manajemen. Lingkungan eksternal makro mempengaruhi organisasi dengan dua cara: *Pertama*, kekuatan-kekuatan diluar tersebut mempengaruhi organisasi secara langsung atau secara tidak langsung melalui satu atau lebih unsur-unsur lingkungan eksternal mikro. *Kedua*, unsur-unsur lingkungan makro menciptakan iklim misalnya teknologi tinggi, keadaan perekonomian cerah dan lesu, dan perubahan sosial, dimana organisasi ada dan harus memberikan tanggapan.

Lingkungan eksternal makro terdiri dari faktor-faktor teknologi, ekonomi, politik, sosial dan dimensi internasional sebagai kekuatan yang berada diluar jangkauan organisasi. Contoh: teknologi komputer, krisis ekonomi yang menjadikan dunia usaha menjadi lesu.

Gambar 6
Lingkungan Makro dan Mikro



B. Organisasi dan Lingkungan

Lingkungan eksternal mempengaruhi manajer-manajer sangat bervariasi tergantung pada tipe dan tujuan organisasi. Hal ini berbeda diantara posisi dan fungsi-fungsi dalam suatu organisasi dan bahkan antara tingkatan-tingkatan hirarki didalam organisasi, artinya manajer dari setiap organisasi/ perusahaan akan berbeda dengan perusahaan lainnya dalam hal kepemimpinan karena oleh peranan dalam lingkungan

masing-masing. Semakin tinggi kekuasaan manajer maka semakin tinggi pula tanggung jawabnya artinya setiap manajer tidak sama besar tanggung jawabnya, hal ini tergantung pada tingkat jabatan atau posisi masing-masing.

C. Tanggung jawab Sosial Manajer

Tanggungjawab sosial berarti manajemen mempertimbangkan dampak sosial dan ekonomi didalam pembuatan keputusan. Hal ini salah satu tanggungjawab yang harus diemban oleh manajer untuk keberhasilan perusahaan jangka panjang. Seorang manajer dituntut untuk mengimplementasikan etika berusaha (*the ethics of managers*) terutama dengan pelanggan, karyawan, penemu teknologi, lembaga pendidikan, perusahaan-perusahaan lain, para penyedia, kreditur, pemegang saham, pemerintah dan masyarakat. Ada lima faktor yang mempengaruhi keputusan pada masalah etika yaitu :

- ◆ Hukum
- ◆ Peraturan pemerintah
- ◆ Kode etik Industri & perusahaan
- ◆ Tekanan-tekanan sosial
- ◆ Ketegangan antara standar perorangan dan kebutuhan organisasi.

D. Latihan Soal-soal

1. Apa yang anda ketahui tentang lingkungan eksternal mikro dan makro, coba jelaskan ? dimana letak perbedaannya ?
2. Bagaimanakah seorang manajer dapat dan mampu mempengaruhi lingkungan organisasinya, coba jelaskan ?
3. Peran apa yang dimainkan oleh manajer dalam hal tanggung jawab sosialnya ?
Jelaskan
4. Apa yang anda ketahui tentang lingkungan eksternal makro dan lingkungan eksternal mikro ? Lalu bagaimana kedua lingkungan itu mempengaruhi sikap manajer ?
5. Jika anda sebagai manajer, apa yang anda lakukan sebagai pengemban tugas mempunyai dalam tanggung jawab sosial anda ?

BAB 4

PERENCANAAN

Perencanaan terjadi disetiap kegiatan. Perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perencanaan dalam organisasi sangat penting karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibanding fungsi-fungsi manajemen lainnya (seperti pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, hal tersebut hanya melaksanakan keputusan-keputusan perencanaan).

A. Pengertian Perencanaan

Perencanaan adalah pemilihan serangkaian kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat di capai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang. Berbagai pertanggung- jawaban dalam perencanaan tergantung pada besarnya dan tujuan organisasi serta fungsi atau kegiatan khusus manajer, misalnya: untuk perusahaan konveksi (penjahit pakaian) lebih cenderung hanya membuat rencana jangka pendek dalam desain atau pembelian, karena kegiatannya sangat dipengaruhi oleh mode. Perencanaan menyiratkan bahwa manajer terlebih dahulu memikirkan dengan matang tujuan dan tindakannya. Biasanya tindakan manajer itu berdasarkan atas metode, rencana atau logika tertentu, bukan suatu firasat. Untuk lebih jelasnya mengenai pengertian perencanaan akan dikemukakan berbagai pendapat yang ditulis oleh banyak ahli dibawah ini.

Newman mengatakan bahwa “*Planning is deciding in advance is to be done*” (perencanaan adalah penentuan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan).

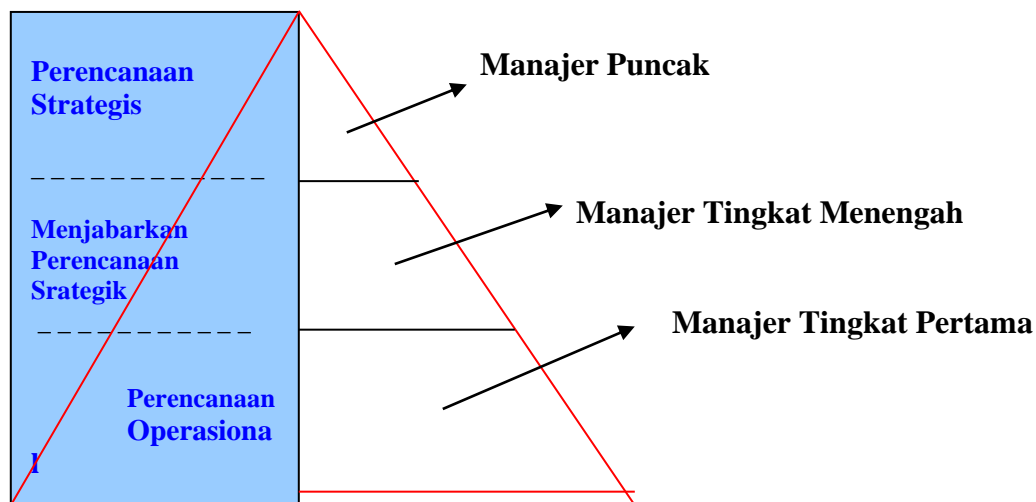
Louis A. Allen yang menyebutkan bahwa “*Planning is the determination of a course of action to a chieve a desired result*” (perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan).

Charles Bettelheim merumuskan bahwa “*A plan consits of the totality of arrangements desided upon in order to carry out a project: (1) a project, that is an end which one process to a cheive. (2) the arrangements decided upon in order that this end may be acheived, that is determination of the means*” (singkatnya setiap rencana terdapat dua elemen yaitu tujuan dan alat yang perlu untuk mencapai tujuan).

Kontz & O'Donnel mengartikan bahwa “*Planning is the function of a manager which involves the selection from among alternatives of objectives, policie, procedures and programs*” (perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari berbagai alternatif dari tujuan, kebijakan, prosedur dan program).

Perencanaan merupakan suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, rencana harus dilaksanakan dan perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas, agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin dan salah satu aspek penting perencanaan adalah membuat keputusan (*decision making*). Perencanaan dalam arti formal merupakan suatu proses yang melibatkan penentuan sasaran atau tujuan organisasi, menyusun strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dan mengembangkan hirarki rencana secara menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan. Kebutuhan perencanaan berlaku pada semua tingkat manajemen dan semakin tinggi tingkatannya, perencanaan mempunyai kemungkinan dampak paling besar atas keberhasilan organisasi. Para manajer tingkat atas sebagian besar waktunya digunakan untuk perencanaan masa depan dan strategis organisasi secara keseluruhan untuk merekrut personalia, pengembangan teknik produksi, inovasi produk dan lain sebagainya. Manajer yang lebih rendah merencanakan untuk unitnya sendiri dan untuk jangka yang pendek. Oleh karena itu para manajer perlu memahami peran perencanaan jangka pendek dan jangka panjang dalam pola perencanaan secara keseluruhan. Jadi manajer puncak umumnya berkonsentrasi pada perencanaan jangka panjang dan strategi organisasi, sedangkan manajer tingkat bawah berkonsentrasi pada rencana-rencana jangka pendek.

Gambar 7
Perencanaan Dalam Hirarki Organisasi



Sumber: Robins & Coulter (1999) : *Manajemen, sixth edition*

B. Proses Perencanaan

Untuk membuat suatu perencanaan harus memperhatikan kemungkinan-kemungkinan, karena dalam proses menetapkan sasaran didalamnya terdapat pembuatan keputusan dimana rencana harus memperhatikan adanya unsur kepastian, ketidakpastian, dan mengandung risiko. Ada beberapa tindakan atau langkah yang harus dilalui dalam tingkatan proses perencanaan adalah sebagai berikut:

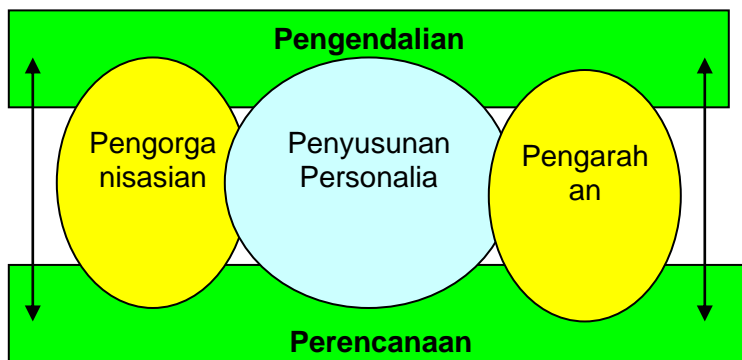
C. Alasan-Alasan Perlunya Perencanaan

Salah satu maksud utama perencanaan adalah melihat bahwa program dan penemuan sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan diwaktu yang akan datang. Selanjutnya manfaat perencanaan adalah membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan. Membantu kristalisasi penyesuaian pada masalah-masalah utama, memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi yang lebih jelas. Membantu penempatan tanggung jawab yang lebih jelas dan tepat, memandu cara pemberian perintah untuk operasional. Memudahkan dalam melakukan koordinasi dengan bagian lain, membuat tujuan yang lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami. Meminimumkan pekerjaan dalam ketidak pastian, dan efisiensi waktu, usaha dan dana. Paling sedikit ada empat alasan perlunya perencanaan dilakukan antara lain:

D. Hubungan Perencanaan dengan Fungsi-fungsi Lainnya

Dalam banyak hal perencanaan adalah fungsi yang paling besar dan meresap keseluruh fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan sangat erat hubungan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya terutama dengan pengendalian (*pengawasan*) dengan penganggaran, ilustrasi dibawah ini dapat memberikan penjelasan.

Gambar 8
Hubungan Perencanaan dengan Fungsi
Manajemen Lainnya

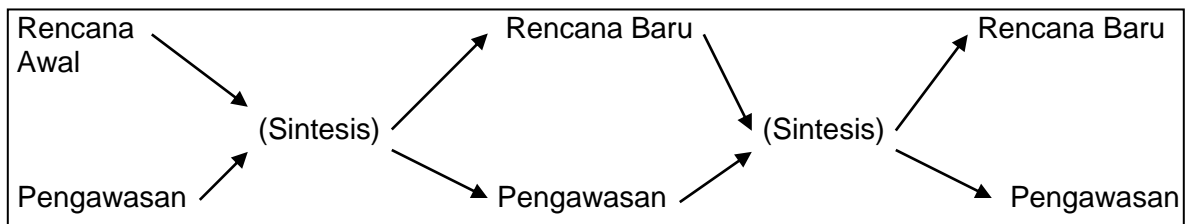


Keterangan Gambar:
Perencanaan memiliki hubungan yang erat dengan Pengendalian (*pengawasan*) dalam hal Pengorganisasian, Penyusunan Personalia dan Pengarahan

Sumber: T. Hani Handoko (1997), Manajemen, ed.2

Perencanaan sebagai proses analisis dan pengambilan keputusan yang berakhir apabila suatu rencana khusus telah dikembangkan. Rencana dilaksanakan melalui tindakan terinci yang ditujukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pada taraf pengambilan tindakan inilah perencanaan beralih ke fungsi manajemen lainnya yakni pengendalian. Secara sederhana pengendalian dapat diberi batasan sebagai suatu proses yang menjamin bahwa tindakan sesuai dengan rencana, dan rencana kurang berpeluang untuk berhasil, kecuali kalau diadakan beberapa upaya untuk memantau kemajuan.

Pengendalian adalah penting sebagai proses perencanaan efektif, bila rencana tidak realistis atau praktek manajemen buruk akan mengakibatkan rencana tidak dikerjakan seperti yang diharapkan, oleh karena itu pengawasan bertindak sebagai kriteria penilaian, pelaksana kerja terhadap rencana, perencanaan juga menjadi bagian dari rencana baru. Ilustrasi dibawah ini memberikan penjelasan dimana sekali rencana dicanangkan akan terus berjalan seiring dengan pengawasan dan sintesis untuk rencana berikutnya.



Sumber: T. Hani Handoko (1997): Manajemen, Ed.2

E. Jenis-Jenis Perencanaan

Perencanaan dapat dibedakan dalam beberapa bentuk yang berbeda. *Pertama*, Perencanaan bidang fungsional mencakup rencana produksi, pemasaran, keuangan, dan personalia, dan setiap faktor memerlukan tipe perencanaan yang berbeda, misal: perencanaan kebutuhan bahan baku, skeduling produksi, jadwal pemeliharaan mesin, target penjualan, program promosi, dan sebagainya. *Kedua*, Tingkat Organisasional termasuk keseluruhan organisasi atau satuan-satuan kerja organisasi, tehnik-tehnik dan isi perencanaan berbeda untuk tingkat yang berbeda pula. Perencanaan organisasi keseluruhan akan lebih kompleks daripada perencanaan suatu satuan kerja organisasi. *Ketiga*, Karakteristik atau sifat rencana meliputi faktor kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitatif dan kualitatif, misalnya rencana pengembangan produk biasanya bersifat rahasia, rencana produksi lebih bersifat kuantitatif dibanding rencana personalia. *Keempat*, Unsur-unsur rencana dalam wujud anggaran, program, prosedur, kebijaksanaan dan sebagainya.

Tabel 1
Jenis-Jenis Perencanaan

RUANG LINGKUP	KERANGKA WAKTU	BERSIFAT KHUSUS	FREKWENSI PENGGUNAAN
---------------	----------------	-----------------	----------------------

1. Strategis 2. Operasional	- Jangka Panjang - Jangka Pendek	- Direksional - Spesifik	- Sekali Pakai - Tetap
--------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	---------------------------

Sumber: Robins & Coulter (1999): Manajemen, sixth edition, Jilid 1

Perbedaan penggunaan tipe organisasi mempunyai perbedaan pula pada misi (*maksud*). Dalam suatu organisasi yang sama dibutuhkan tipe-tipe perencanaan yang berbeda untuk waktu yang berbeda. Sifat perencanaan hendaknya mempunyai aspek primer dan kontribusi daya serap serta luwes. Menurut Mulia Nasution (1996) perencanaan dapat dijabarkan pula kedalam bentuk lain seperti:

F. Manfaat Perencanaan

Dengan adanya perencanaan dalam perusahaan sebagai pedoman mencapai sasaran akan dapat beberapa manfaat yaitu:

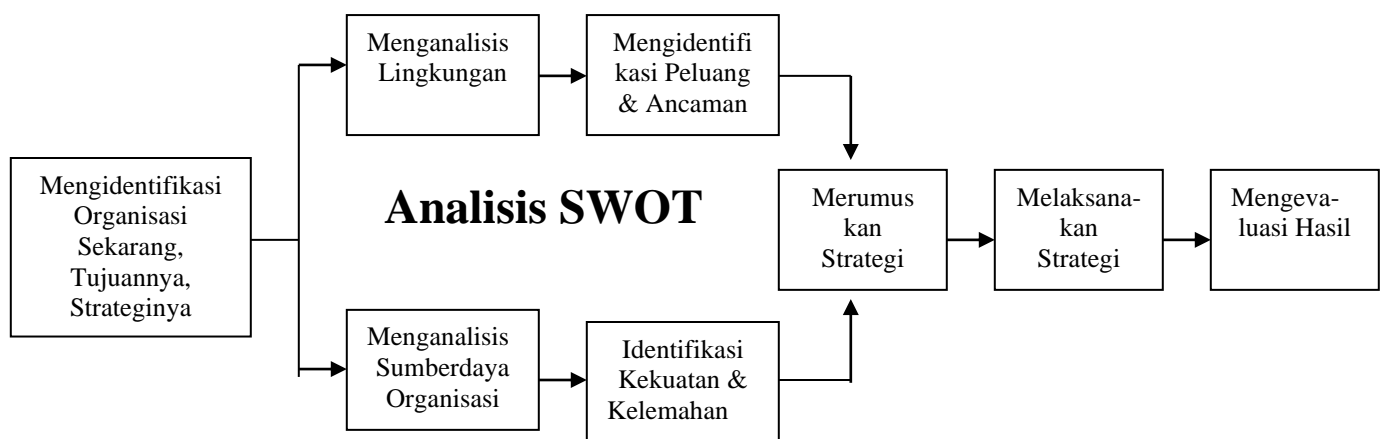
1. ***Mengurangi ketidakpastian pada waktu yang akan datang:*** kenyataan bahwa waktu yang akan datang penuh ketidakpastian, karena selalu bersifat dinamis dan berubah maka diperlukan adanya perencanaan guna memproyeksikan kegiatan yang akan dilakukan perusahaan berkaitan dengan kejadian yang akan terjadi. Sebelum melakukan sesuatu untuk masa datang lebih dulu dibuat pedoman sebagai ukuran bagi kegiatan tersebut. Walaupun begitu sering terjadi kejadian yang tidak sesuai dengan rencana untuk masa mendatang. Dalam hal ini yang penting bagaimana perusahaan membuat rencana yang realistis dan memilih cara terbaik yang dianggap paling tepat untuk mencapai tujuan.
2. ***Memberi arah dan perhatian pada tujuan perusahaan:*** perencanaan digunakan sebagai pedoman penuntun arah dalam mencapai dan mengarahkan seluruh tindakan pada tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan yang baik memberikan arah bagi masing-masing bagian dalam perusahaan menuju pada sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.
3. ***Membantu memperkirakan peluang pada masa yang akan datang:*** dengan adanya perkiraan peluang yang akan diraih perusahaan dimasa mendatang, maka perlu diambil tindakan-tindakan guna memperkecil risiko sehingga dapat diperkirakan peluang yang didapatkan perusahaan.
4. ***Memperkecil biaya:*** dengan adanya perencanaan dimungkinkan dilaksanakannya penghematan biaya, dengan pengalokasian dana pada masing-masing bidang (*sesuai dengan anggaran*) maka penggunaan dana untuk menjalankan roda perusahaan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif.
5. ***Merupakan sarana untuk pengawasan:*** hasil kerja yang dicapai seseorang akan sulit diukur keefektifannya tanpa didukung perencanaan. Dengan perencanaan akan dapat diukur berhasil tidaknya suatu pekerjaan, ini akan mempermudah fungsi pengawasan. Pengawasan dilakukan untuk membandingkan apa yang telah dilakukan dengan apa yang telah direncanakan.

Disamping manfaat di atas, perencanaan akan memberikan manfaat lain bagi perusahaan, antara lain: mendorong pola pikir yang sistematis dari pihak manajemen, penuntun koordinasi atas kegiatan perusahaan dengan lebih baik, dan penuntun untuk mengadakan pengembangan bagi tolak ukur pengawasan.

G. Analisis SWOT

Dalam setiap organisasi mempunyai perencanaan sendiri-sendiri yang berbeda satu sama lain. Hal ini berbeda walaupun bentuk organisasinya sama karena beberapa sebab antara lain: **Pertama**, perbedaan dalam bentuk organisasi dan misi yang akan dicapai dalam mewujudkan tujuannya. **Kedua**, dalam organisasi yang sama diperlukan perencanaan yang berbeda karena perbedaan waktu pelaksanaannya. **Ketiga**, setiap manajer mempunyai gaya kepemimpinan sendiri-sendiri sehingga perencanaan yang diambil juga berbeda.

Gambar 9
Analisis SWOT



Sumber:: Robins & Coulter (1999): Manajemen, sixth edition, jilid 1

Sebagaimana ilustrasi di atas merupakan dalam ruang lingkup manajemen strategis, analisis SWOT berguna untuk mengidentifikasi sektor eksternal dan sektor internal dengan elemen-elemen yang dapat di analisis dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Dibawah ini dapat memberikan gambaran tentang elemen-elemen analisis SWOT dengan profil kekuatan dan kelemahan disisi internal perusahaan yang masih dapat dikendalikan seorang manajer dan profil peluang dan ancaman disisi eksternal yang sudah berada jauh dalam kendali manajer.

Tabel 2
Elemen-Elemen Analisis SWOT

Analisis Internal	<i>Strenghts (keluatan)</i>	<i>Weaknesses (kelemahan)</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi yang unik - Sumberdaya keuangan yg memadai - Keterampilan yg unggul - Citra perusahaan yg baik - Keunggulan biaya - Kemampan inovasi yg tinggi - dsb 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada arah strategi yg jelas - Posisi persaingan kurang baik - Fasilitas yg usang - Kesejangan kemampuan manajerial - Lini produk yang sempit - Citra perusahaan yg kurang baik - dsb
Analisis Eksternal	<i>Opportunity (peluang)</i>	<i>Threats (ancaman)</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - Segmen / pasar baru - Penambahan produk baru - Diversifikasi produk yg berkaitan - Integrasi verikal - Cepatnya pertumbuhan pasar - dsb 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesaing baru - Peningkatan penjualan produk substitusi - Pertumbuhan pasar lemah - Tingginya bargaining power konsumen - Perubahan selera konsumen - dsb

Sumber: Setiawan H. Purnomo & Zulkiplimansyah (1996), Manajemen Strategi, LP-FE UI

H. Latihan Soal-soal

1. Apa menurut pendapat anda pengertian perencanaan ?
2. Apa yang dimaksud dengan sasaran, dan mengapa sasaran merupakan dasar dari perencanaan ?
3. Ada dua hal yang esensial terkandung dalam perencanaan yaitu protective benefit dan positive benefit, apa maksudnya ?
4. Mengapa perencanaan berhubungan erat dengan pengawasan, coba jelaskan ?
5. Bagaimana mana membuat perencanaan yang baik dan bagaimana pula langkah-langkah yang harus ditempuh ?
6. Apa perlunya perencanaan bagi keberhasilan mencapai tujuan organisasi ?
7. Apakah manfaat yang paling potensial dari sebuah perencanaan itu ?
8. Bagaimanakah ketidakpastian lingkungan dapat mempengaruhi perencanaan ?
9. Mengapa perencanaan yang dibuat oleh manajer puncak berbeda dengan perencanaan yang dibuat oleh manajer fungsional ?

BAB 5

PENETAPAN TUJUAN ORGANISASI

A. Misi dan Tujuan Organisasi

Sebelum organisasi menetapkan tujuan-tujuan, terlebih dahulu harus menetapkan misi atau maksud organisasi. Misi adalah suatu pernyataan umum dan abadi tentang maksud organisasi. Misi merupakan perwujudan filsafat para pembuat keputusan strategic perusahaan, mencerminkan konsep diri perusahaan, serta menunjukkan bidang-bidang produk atau jasa pokok dan kebutuhan-kebutuhan langganan utama yang akan dipusatkan perusahaan secara singkat, misi menggambarkan bidang-bidang produk, pasar dan teknologi yang ditekankan perusahaan, dimana hal ini mencerminkan nilai-nilai dan berbagai prioritas dari para pembuat keputusan strategic. Misi organisasi juga menunjukkan fungsi yang hendak dijalankannya dalam sistem sosial atau ekonomi tertentu.

Amitai Etzioni mendefinisikan *tujuan organisasi* sebagai “ suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan dimana organisasi bermaksud untuk merealisasikan” dan “ sebagai pernyataan tentang keadaan diwaktu yang akan datang dimana organisasi sebagai beraktifitas mencoba untuk menimbulkannya”.

Tujuan organisasi merupakan pernyataan tentang keadaan atau situasi yang tidak terdapat sekarang tetapi dimaksudkan untuk dicapai diwaktu yang akan datang melalui kegiatan – kegiatan organisasi. Dua unsur penting dalam penetapan tujuan organisasi yaitu:

1. hasil-hasil akhir yang diinginkan diwaktu mendatang.
2. dimana hasil-hasil yang diinginkan melalui usaha-usaha kegiatan sekarang.

Tujuan ini dapat berupa *tujuan umum*, atau khusus, tujuan akhir ataupun tujuan sementara. Tujuan umum, atau sering disebut tujuan strategic secara operasional tidak dapat berfungsi sebelum dijabarkan terlebih dahulu kedalam tujuan khusus yang lebih terperinci sesuai dengan jenjang manajemen, sehingga membentuk hierarki tujuan.

Tujuan khusus meskipun secara fungsional berdiri sendiri, akan tetapi terangkai didalam suatu jaringan kegiatan yang memiliki arah sama yaitu memberi pedoman pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan strategic yang dipilih akan menentukan kegiatan-kegiatan mengikat sumber daya organisasi untuk jangka waktu yang panjang, tujuan strategic sering ditetapkan oleh para manajer puncak atau tingkatan atas, biasanya setelah mempertimbangkan sejumlah alternatif tujuan.

Ada banyak tipe tujuan yang dapat dipilih, seperti tingkat pertumbuhan atau volume penjualan, pengembangan produk atau jasa baru, atau bahkan tujuan yang lebih abstrak, misalnya menjadi lebih aktif dalam masyarakat dan sebagainya.

Tipe tujuan strategik yang dipilih akan tergantung pada sejumlah faktor – faktor misi dasar organisasi, nilai-nilai yang dipegang manajer, kekuatan dan kelemahan organisasi, kesempatan dan ancaman organisasi.

B. Fungsi Tujuan Organisasi

1. *Pedoman bagi kegiatan*, yaitu tujuan berfungsi sebagai pedoman bagi kegiatan pengarahan dan penyaluran usaha-usaha dan kegiatan para anggota organisasi, fungsi tujuan memberikan arah dan pemusatan kegiatan organisasi mengenai apa yang seharusnya dikerjakan.
2. *Sumber legitimasi*, yaitu tujuan berfungsi sebagai pembenaran kegiatan-kegiatan dan disamping itu keberadaannya dikalangan kelompok, seperti pelanggan politikus, karyawan, pemegang saham dan masyarakat pada umumnya. Pengakuan atas legitimasi ini akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan berbagai sumber daya dan dukungan dari lingkungan disekitarnya.
3. *Standar pelaksanaan*, yaitu tujuan ini berfungsi sebagai standar pelaksanaan kegiatan apabila dinyatakan dengan jelas, akan memberikan standar langsung bagi penilaian pelaksanaan kegiatan (prestasi) organisasi.
4. *Sumber motivasi*, yaitu berfungsi sebagai sumber motivasi dan identifikasi karyawan yang penting, tujuan organisasi memberikan insentif bagi para anggotanya. Insentif yang ditawarkan adalah bonus bagi pencapaian tingkat penjualan tertentu, biasanya dikaitkan secara langsung pada laba tahunan.
5. *Dasar rasional pengorganisasian*, yaitu berfungsi sebagai suatu dasar perancangan dan struktur organisasi berinteraksi dalam kegiatan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan, pola penggunaan sumber daya, implementasi berbagai unsur perancangan organisasi, pola komunikasi, mekanisme pengawasan, departementalisasi dan sebagainya.

C. Proses Tujuan Organisasi

Peroses penetapan tujuan organisasi merupakan usaha untuk menciptakan nilai-nilai tertentu melalui berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan organisasi. Beberapa unsur dasar yang melatar belakangi penetapan tujuan suatu organisasi untuk menciptakan nilai-nilai tersebut adalah: melalui barang dan jasa, kebutuhan konsumen dan langganan,

teknologi, kelangsungan hidup yaitu pertumbuhan dan profit, pelayanan manajemen yaitu public image, dan konsep diri.

1. Bidang – bidang Tujuan

Secara umum bidang-bidang tujuan yang ingin dicapai oleh setiap organisasi perusahaan yaitu: kelangsungan hidup, pertumbuhan, profitabilitas. Peter Drucker merinci menjadi 8 (delapan) bidang pokok dimana perusahaan harus menetapkan tujuan:

- a. **Posisi pasar**, yaitu mendapatkan/ memperoleh pangsa pasar melalui analisis langganan produk atau jasa, segmen pasar, saluran distribusi.
- b. **Produktifitas**, yaitu efisiensi adalah rasio antara masukan dengan keluaran organisasi (*tenaga kerja, peralatan dan keuangan*) yang diperlukan untuk kegiatan produksi.
- c. **Sumber daya fisik dan keuangan**, yaitu penggunaan dan pengembangan sumber daya fisik dan keuangan harus memperhatikan mesin & peralatan serta kebutuhan bahan baku.
- d. **Profitabilitas**, yaitu Perolehan laba sangat penting untuk mencapai tujuan lain menyangkut inovasi, pemeliharaan, mesin & peralatan dan gaji karyawan.
- e. **Inovasi**, yaitu ada kebutuhan yang terus menerus produk & jasa yang baru selalu mengandung resiko, tetapi juga mempunyai kemungkinan hasil yang tinggi.
- f. **Prestasi dan pengembangan manajer**, yaitu organisasi perlu menetapkan tujuan sehubungan dengan kualitas pelaksanaan manajemen yang tergantung pada kekuatan manajemen yang inovatif untuk menjamin pengembangan para manajer semua tingkatan.
- g. **Prestasi dan sikap karyawan**, yaitu organisasi perlu menetapkan tujuan yang menyangkut faktor-faktor karyawan seperti keluar masuk karyawan (*turn-over*), kualitas produk dan tingkatan semangat kerja yang memberikan kegunaan bagi manajemen dalam pencapaian efektifitas.
- h. **Tanggung jawab sosial dan publik**, yaitu tujuan-tujuan ini ditetapkan perusahaan untuk menangani boikot Publik, kegiatan-kegiatan hukum, kegiatan-kegiatan pemerintah, dan kelompok-kelompok berkepentingan.

2. Kebutuhan Penyeimbangan Tujuan

Dalam proses penetapan tujuan, manajemen harus menentukan perkembangan atau campuran optimum tujuan-tujuan, dan memadukan berbagai kepentingan sumber-sumber atau pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi.

Tujuan organisasi tidak terbatas pada penentuan kepentingan manajemen saja, tetapi juga kepentingan pemegang saham yang menginginkan kenaikan deviden atau harga saham dipasar modal, para langganan atau konsumen ingin memperoleh produk atau jasa dengan kualitas lebih baik, pada harga wajar, para karyawan ingin mendapatkan balas jasa yang sesuai dan lain-lain. Ini memerlukan penyeimbangan keinginan, kebutuhan dan persyaratan berbagai kelompok yang berbeda.

3. *Perumusan Tujuan*

Perumusan tujuan merupakan hasil usaha perpaduan untuk memuaskan semua pihak, atau himpunan berbagai tujuan individu dan organisasi, tujuan ditentukan oleh proses tawar-menawar (*bergaining*) terus menerus diantara berbagai koalisi, yang semuanya bermaksud untuk menjamin bahwa kepentingan mereka disajikan dalam rumusan tujuan organisasi.

Bagaimanapun juga, hasil proses perumusan tujuan akan mencerminkan kekuasaan berbagai koalisi organisasi, dengan manajer biasanya sebagai pihak yang paling kuat. Jadi para manajer dengan sistem nilai yang dimiliki hendaknya bekerjasama dengan semua pihak yang berkepentingan terhadap operasi organisasi dalam proses perumusan tujuan.

Agar perumusan tujuan dapat berlaku efektif, manajer perlu memperhatikan beberapa ketentuan sebagai berikut:

- a. Proses perumusan tujuan melibatkan individu-individu yang bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan.
- b. Manajer puncak sebagai perumusan tujuan umum, hendaknya bertanggung jawab untuk menurunkan tujuan-tujuan pada tingkatan yang lebih rendah.
- c. Tujuan harus realistis, diselaraskan dengan lingkungan internal dan eksternal, baik sekarang maupun waktu yang akan datang.
- d. Tujuan harus jelas, beralasan dan bersifat menantang para anggota organisasi.
- e. Tujuan umum hendaknya dinyatakan secara sederhana, agar mudah dipahami dan diingat oleh para pelaksana.
- f. Tujuan bidang fungsional organisasi harus konsisten dengan tujuan umum.

- g. Manajemen harus selalu meninjau kembali tujuan yang telah ditetapkan, dan bila perlu merubah dan memperbaikinya sesuai perkembangan lingkungan.

D. Management By Objectives (MBO)

Management By Objectives (MBO) telah berkembang sangat terkenal, terutama dalam organisasi-organisasi besar. Pada hakekatnya MBO menekankan pentingnya peranan tujuan dalam perencanaan efektif. Gagasan dasar MBO adalah bahwa: MBO merupakan proses partisipatif, secara aktif melibatkan manajer dan para anggota pada setiap tingkatan organisasi. Dengan mengembangkan hubungan antara fungsi perencanaan dan pengawasan, MBO Membantu menghilangkan atau mengatasi berbagai hambatan perencanaan.

E. Latihan Soal-soal

1. Ada dua unsur penting dalam penetapan tujuan organisasi, coba kemukakan dan berikan penjelasan ?
2. Apa fungsi tujuan organisasi jika dikaitkan dengan misi dan tujuan organisasi ? jelaskan
3. Menurut Drucker ada berapa bidang pokok jika perusahaan ingin menetapkan tujuan, coba sebutkan dan jelaskan ?
4. Agar perumusan tujuan dapat berlaku efektif, apa saja yang perlu diperhatikan oleh seorang manajer ?
5. Mengapa MBO banyak digunakan dalam organisasi skop yang besar, dan apa alasannya jelaskan ?

BAB 6

PEMBUATAN KEPUTUSAN

Kehidupan manajer dipenuhi dengan serangkaian pembuatan (*pengambilan*) keputusan-keputusan untuk investasi, menaikkan harga jual, mengambil tindakan terhadap karyawan yang sering terlambat, pemilikan lokasi gudang baru yang harus dibangun, dan masalah-masalah besar maupun kecil lainnya. Dimana manajer harus membuat keputusan atau tindakan apa yang diambil atau paling tidak menugaskan orang lain untuk memutuskannya. Dalam kondisi ketidak-pastian dan perubahan-perubahan yang mendadak, maka aktivitas pengambilan keputusan ini merupakan unsur yang paling sulit dalam manajemen, tetapi juga merupakan usaha yang paling penting bagi manajer. Menurut *H.A. Simon* mengemukakan bahwa ada tiga proses dalam pengambilan keputusan adalah: **Pertama**, *Intelligence activity* yaitu: proses penelitian situasi dan kondisi dengan wawasan yang intelegent. **Kedua**, *Design activity* yaitu proses menemukan masalah, mengembangkan pemahaman dan menganalisis kemungkinan pemecahan masalah serta tindak lanjutnya, jadi ada perencanaan pola kegiatan. **Ketiga**, *Choise activity* yaitu: memilih salah satu tindakan yang terbaik dari sekian banyak alternatif atau kemungkinan pemecahan. Kegiatan-kegiatan pelaksanaan hasil keputusan itu sendiri biasanya dilaksanakan oleh orang lain.

Pembuatan keputusan adalah bagian kunci kegiatan manajer. Kegiatan ini memberikan peranan yang penting bagi manajer melaksanakan fungsi perencanaan. Perencanaan menyangkut keputusan-keputusan sangat penting dan jangka panjang yang dapat dibuat manajer.

Pembuatan keputusan (*decision making*) menggambarkan proses melalui mana serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu.

A. Tipe-tipe Keputusan

Pembuatan keputusan dapat didefinisikan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pembuatan keputusan keputusan ini tidak hanya dilakukan oleh para manajer puncak tetapi juga para manajer menengah dan lini pertama. Setiap jabatan seseorang dalam organisasi menyangkut berbagai derajat pembuatan keputusan, bahkan untuk pekerjaan rutin sekalipun dan dalam macam organisasi apapun.

1. Keputusan-keputusan yang Diprogram

Keputusan-keputusan yang diprogram: adalah keputusan yang dibuat menurut kebiasaan, aturan-aturan prosedur, keputusan rutin dan berulang-ulang. Setiap organisasi mempunyai kebijaksanaan tertulis atau tidak tertulis yang memudahkan pembuatan keputusan dalam situasi yang berulang dengan membatasi dan

menghilangkan alternatif-alternatif, sebagai contoh: manajer tidak perlu menetapkan gaji karyawan baru, karena organisasi pada umumnya mempunyai skala gaji untuk semua posisi, manajer juga tidak perlu memikirkan masalah-masalah harian yang dihadapi, karena prosedur-prosedur untuk menangani masalah-masalah rutin telah tersedia. Sejalan dengan perkembangan teknik-teknik pembuatan keputusan, efisiensi pemecahan masalah yang diprogram dan kualitas pemecahannya juga telah meningkat.

2. Keputusan-keputusan yang Tidak Diprogram

Keputusan-keputusan yang tidak diprogram adalah keputusan yang berkenaan dengan masalah-masalah khusus, khas atau tidak biasa. Sebagai contoh: cara pengalokasian sumber daya organisasi, penanganan produk yang jatuh dipasaran, atau cara perbaikan hubungan masyarakat. Semakin tinggi kedudukan dalam hirarki organisasi, dibutuhkan kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan yang diprogram lebih tinggi. Keputusan yang tidak diprogram tidak berkembang dengan padat, dan penggunaannya semakin menyempit.

3. Keputusan dengan Kepastian, Resiko, dan Ketidak pastian

Keputusan dengan kepastian, resiko, dan ketidak pastian, yaitu para manajer membuat keputusan-keputusan sekarang adalah bagi kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dan tujuan yang akan dicapai diwaktu yang akan datang. Situasi-situasi pembuatan keputusan ini menyangkut berbagai aspek yang tidak dapat diketahui dan sulit diperkirakan, seperti reaksi pesaing tertentu, atau tingkat inflasi tiga tahun mendatang. Tingkat ketidak pastian dalam berbagai situasi akan berbeda-beda, oleh karena itu, manajer akan menghadapi tiga macam situasi yaitu kepastian, resiko dan ketidak pastian. Dalam kondisi kepastian (*Certainty*), para manajer mengetahui apa yang akan terjadi diwaktu yang akan datang, karena tersedia informasi yang akurat, terpercaya dan dapat diukur sebagai dasar keputusan, dimana situasi yang akan datang adalah dapat diperkirakan dengan pasti. Dalam kondisi resiko (*Risk*), manajer mengetahui besarnya probabilitas setiap kemungkinan hasil, tetapi informasi lengkap tidak tersedia. Sedangkan dalam kondisi ketidak pastian (*Uncertainty*) manajer tidak mengetahui probabilitas, bahkan mungkin tidak mengetahui kemungkinan hasil-hasil kondisi ketidak pastian pada umumnya yang menyangkut keputusan-keputusan kritis dan paling menarik. Pembuatan keputusan dalam kondisi ketidak pastian dapat dilakukan lebih tepat dengan mempergunakan metode-metode kuantitatif untuk mengantisipasi dan memperkirakanya.

B. Proses Pembuatan Keputusan

Banyak manajer yang harus membuat suatu keputusan dengan metode-metode pembuatan keputusan informal untuk memberikan pedoman bagi mereka. Sebagai contoh

manajer dapat menggantung pada tradisi dan membuat keputusan sama seperti yang dibuat untuk masalah atau kesempatan serupa di waktu lalu.

Tidak ada pendekatan pembuatan keputusan yang dapat menjamin bahwa manajer akan selalu membuat keputusan yang benar. Tetapi bagaimanapun juga, para manajer yang menggunakan suatu pendekatan yang rasional, intelektual dan sistematis akan lebih berhasil dibanding para manajer yang menggunakan pendekatan informal.

Peroses dasar pembuatan keputusan rasional hampir sama dengan peroses perencanaan strategik yang mencakup identifikasi dan diagnosis masalah, pengumpulan dan analisis data yang relevan, pengembangan alternatif-alternatif, penilaian berbagai alternatif penyelesaian, pemilihan alternatif terbaik, implementasi keputusan dan evaluasi terhadap hasil-hasil.

C. Keterlibatan Bawahan Dalam Pembuatan Keputusan

Para manajer akan sulit untuk membuat keputusan-keputusan tanpa melibatkan para bawahan. Keterlibatan ini dapat formal seperti pembuatan kelompok dalam pembuatan keputusan, atau informal, seperti permintaan akan gagasan-gagasan, bantuan para bawahan dapat terjadi pada setiap tahap proses pembuatan keputusan. Banyak manajer merasa bahwa keputusan-keputusan yang dibuat kelompok, seperti panitia, lebih efektif bahwa mereka memaksimalkan pengetahuan yang lain. Karakteristik-karakteristik situasi keputusan dan gaya pembuatan keputusan manajemen akan mempengaruhi dan menentukan apakah sebaiknya pembuatan keputusan kelompok digunakan atau tidak.

D. Gaya Pembuatan Keputusan

Sebenarnya para manajer memiliki berbagai gaya dalam pembuatan keputusan dan penyelesaian berbagai persoalan. Salah satu pandangan mengenai gaya pembuatan keputusan mengemukakan bahwa ada tiga cara yang berbeda dimana para manajer menggunakan pendekatan terhadap masalah di tempat kerja yaitu: *Pertama*, penghindar masalah, maksudnya bahwa manajer yang mendekati masalah dengan menghindari atau mengabaikan informasi yang menunjuk pada masalah itu. *Kedua*, pemecah masalah maksudnya bahwa manajer yang mendekati masalah dengan mencoba memecahkannya pada saat masalah itu muncul. *Ketiga*, pencari masalah maksudnya bahwa manajer yang mendekati masalah dengan secara aktif mencari masalah untuk dipecahkan atau kesempatan-kesempatan baru untuk dikejar.

E. Latihan Soal-soal

1. Seorang manajer dibayar mahal hanya untuk membuat keputusan, dan para manajer lazimnya digambarkan sebagai pengambil keputusan, mengapa dikatakan demikian ?

2. Coba bandingkan perbedaan antara keputusan-keputusan yang diambil berdasarkan kondisi ketidakpastian, kepastian dan risiko ? Mengapa manajer berusaha menilai kemungkinan sebelum mencapai suatu keputusan ?
3. Ada berapa langkah pokok dalam proses pengambilan keputusan secara rasional ? Coba uraikan
4. Bagaimana para manajer menyusun, menganalisis, memilih dan menjalankan alternatif-alternatif dan kemudian menilai apakah keputusan tersebut efektif atau tidak ?
5. Apakah ciri-ciri pengambilan keputusan dalam keadaan pasti ?
6. Mengapa gaya pengambilan keputusan itu selalu berbeda-beda dari satu manajer dengan manajer lainnya atau dari organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya ?

BAB 7

PENGGORGANISASIAN

A. Pengantar

Istilah organisasi mempunyai dua pengertian, *pertama*, menandakan atau menunjuk suatu lembaga (*tempat, wadah*) atau kelompok fungsional, seperti organisasi perusahaan, rumah sakit, perwakilan pemerintah atau suatu perkumpulan olah raga. *Kedua*, berkenaan dengan proses pengorganisasian, sebagai suatu cara dalam mana kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan diantara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien. Pengorganisasian berarti bahwa manajer mengkoordinasikan sumberdaya manusia serta sumberdaya bahan yang dimiliki organisasi bersangkutan agar pekerjaan rapi dan lancar. Keefektifan sebuah organisasi tergantung pada kemampuannya untuk mengerahkan sumberdaya guna mencapai tujuannya. Jelasnya makin terpadu dan terkoordinasi tugas-tugas sebuah organisasi, akan semakin efektiflah organisasi itu. Menggapai koordinasi ini adalah bagian dari pekerjaan manajer.

Pengorganisasian (*Organizing*) merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumberdaya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Ada dua aspek utama proses penyusunan struktur organisasi adalah *departementasi* dan *pembagian kerja*. Departementasi merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi, dan tampak atau ditunjukkan oleh suatu bagan organisasi. Sedangkan pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk dan melaksanakan sekumpulan kegiatan terbatas.

B. Pengertian Organisasi

Organisasi berasal dari kata *to-organize*, dalam bahasa Inggris yang berarti mengatur atau menyusun bagian-bagian yang terpisah-pisah sehingga menjadi satu kesatuan yang dapat digunakan untuk melakukan pekerjaan. Disamping itu organisasi berasal dari bahasa Yunani yaitu *organon* yang berarti alat, bagian, anggota atau badan. Dalam beberapa tulisan, arti organisasi bermacam-macam, tergantung dari sudut mana ahli yang bersangkutan melihatnya. Meskipun demikian perbedaan tersebut tidaklah menjadi persoalan, dalam hal ini kita banyak melihat persamaannya. Dalam kegiatan sehari-hari organisasi dapat diartikan sebagai wadah atau tempat dimana dilakukan kegiatan manajerial, sebagai gambaran mengenai pengertian organisasi dikemukakan pendapat beberapa pakar sebagai berikut:

James D. Mooney mengatakan bahwa organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Chester I. Barnard memberi pengertian organisasi sebagai suatu sistem dari aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

Ralph Currier Davis, mengatakan bahwa organisasi adalah suatu kelompok orang yang sedang bekerja kearah tujuan bersama dibawah kepemimpinan.

John Price Jones, memberi batasan bahwa organisasi adalah sekelompok orang yang bersatu padu bekerja untuk suatu tujuan bersama dibawah kepemimpinan bersama, dan dengan alat-alat yang tepat.

Luther Gullick, mengemukakan bahwa organisasi adalah alat saling berhubungan satuan-satuan kerja yang memberikan mereka kepada orang-orang yang ditempatkan dalam struktur wewenang, sehingga pekerjaan dapat dikoordinasikan oleh perintah para atasan kepada para bawahan, yang menjangkau dari puncak sampai kebawah dari seluruh badan usaha.

Sondang P. Siagian, menyebutkan bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dan terikat secara formal dalam satu ikatan hierarki dimana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan

S. Prajudi Atmosudirjo, mengemukakan bahwa organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara kelompok orang-orang yang harus bekerja sama secara terentu (*melalui sistem*) untuk mencapai atau menyelesaikan suatu tujuan bersama yang tertentu.

FX. Soedjadi, menyatakan bahwa yang dimaksud dengan organisasi adalah sekelompok manusia yang dipersatukan dalam suatu kerja sama yang berdaya guna untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, bahwa organisasi dapat dipandang sebagai organisasi yang bersifat *statis* dan organisasi yang bersifat *dinamis*. Organisasi yang bersifat statis yaitu merupakan tempat, wadah atau skema organisasi yaitu gambar secara skematis tentang hubungan-hubungan kerjasama antar orang-orang yang terdapat dalam suatu badan dalam rangka mencapai suatu tujuan. Sedangkan organisasi yang bersifat dinamis adalah merupakan setiap kegiatan yang berhubungan dengan usaha merencanakan skema organisasi, serta mengadakan departementasi, menetapkan wewenang, tugas dan tanggung jawab orang-orang dalam suatu badan, dengan kata lain organisasi dinamis adalah kegiatan-kegiatan mengorganisasi, yakni kegiatan menetapkan susunan organisasi atau badan.

C. Organisasi Formal dan Informal

Organisasi formal, sebenarnya tidak lain daripada organisasi statis, yaitu suatu sistem kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dan dikoordinasi dengan sadar untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut **William G. Scott**, menyatakan bahwa suatu organisasi formal adalah suatu sistem mengenai aktivitas-aktivitas yang dikoordinasikan dari sekelompok orang yang bekerja sama kearah suatu tujuan bersama.

Organisasi informal merupakan kumpulan hubungan antar perseorangan tanpa tujuan bersama yang disadari meskipun pada akhirnya hubungan-hubungan yang tak disadari untuk tujuan bersama. Ada beberapa bentuk organisasi informal yang sebagian besar bergantung pada tujuan masing-masing yang dapat dilihat dan diidentifikasi berdasarkan sebutannya yang paling sering pada orang-orang yang merasa *kecocokan* satu sama lain sebagai hal yang paling penting. Pergaulan merupakan sasaran utama baik didalam maupun diluar pekerjaan, tetapi pengkomunikasian informasi juga merupakan tujuan kelompok seperti ini. Apakah informasi itu benar-benar fakta atau hanya gossip, dan saling tolong menolong dalam upaya mencapai peningkatan status melalui berbagai sarana seperti promosi jabatan atau pemindahan pekerjaan.

Secara umum organisasi dapat diidentifikasi dengan tiga ciri sebagai berikut:

1. adanya sekelompok orang
2. adanya kerjasama dan pembagian tugas atau pekerjaan
3. adanya tujuan bersama yang hendak dicapai

Dalam organisasi formal ketiga ciri itu ada, dimana hubungan-hubungan dan tujuan bersama ditetapkan secara rasional, tiap unsur organisasi mempunyai kedudukan serta fungsi-fungsi yang tegas. Sedangkan dalam organisasi informal ketiga ciri itu juga ada, namun hubungan-hubungan itu dipengaruhi oleh perasaan dan tujuan bersama tidak jelas, kedudukan serta fungsi-fungsi tampaknya kabur.

Jadi pengorganisasian mempunyai bermacam-macam pengertian, istilah tersebut dapat digunakan untuk menunjukkan hal-hal berikut ini:

Pertama, cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif, sumber daya keuangan, fisik, bahan baku dan tenaga kerja organisasi. **Kedua**, bagaimana organisasi mengelompokan kegiatan-kegiatannya, dimana setiap pengelompokan diikuti dengan penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk menguasai anggota-anggota kelompok. **Ketiga**, hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan, tugas dan para karyawan. **Keempat**, cara para manajer membagi lebih lanjut tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen mereka dan mendelegasikan wewenang yang diperlukan untuk mengerjakan tugas tersebut.

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokan, mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi. Proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan tiga langkah prosedur berikut ini :

1. Perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi,
2. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logik dapat dilaksanakan oleh satu orang,
3. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

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

- Pembagian kerja
- Departementalisasi
- Bagan organisasi formal
- Rantai perintah dan kesatuan perintah
- Tingkatan hirarki manajemen
- Saluran komunikasi
- Penggunaan komite
- Rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tak dapat dihindarkan.

D. Struktur Organisasi

Struktur organisasi (*design organisasi*) dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal mengelola organisasi. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian atau posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Beberapa faktor utama yang harus diperhatikan dalam menentukan perencanaan struktur organisasi sebagai berikut:

1. **Strategi organisasi:** yaitu strategi organisasi akan dapat menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun diantara para manajer dan bawahan untuk mencapai tujuannya. Aliran kerja sangat dipengaruhi strategi organisasi, sehingga bila strategi itu berubah maka struktur organisasi juga akan berubah.
2. **Teknologi:** yaitu perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang atau jasa akan membedakan struktur organisasi.
3. **Orang yang terlibat dalam organisasi:** yaitu kemampuan dan cara berfikir para anggota, karyawan dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi dalam hubungannya dengan kebutuhan mereka untuk bekerjasama harus diperhatikan dalam

merancang struktur organisasi. Dalam pembuatan keputusan juga akan mempengaruhi saluran komunikasi, wewenang dan hubungan diantara satuan-satuan kerja pada rancangan struktur organisasi.

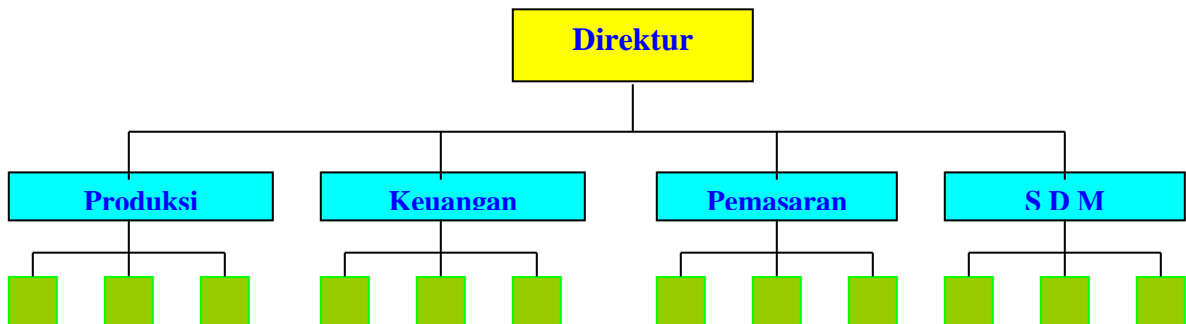
4. **Ukuran organisasi:** yaitu semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks, dan harus dipilih bentuk struktur yang tepat.

E. Bentuk-Bentuk Organisasi

Beberapa pola yang sering digunakan menurut hubungan kerja dalam struktur (*design*) organisasi, lalu lintas wewenang dan tanggung jawab sehingga bentuk-bentuk organisasi dapat dibedakan sebagai berikut:

1. **Organisasi Garis:** bentuk organisasi diciptakan oleh *Henry Fayol* dimana bentuk ini yang paling tua dan sederhana, dahulu sering digunakan dalam organisasi kalangan militer. Ciri-ciri bentuk organisasi garis ini adalah organisasinya masih kecil, jumlah pekerja masih sedikit dan diantara para pekerja saling kenal serta spesialisasi pekerjaan belum begitu tinggi.

Gambar 10
Bentuk Organisasi Garis

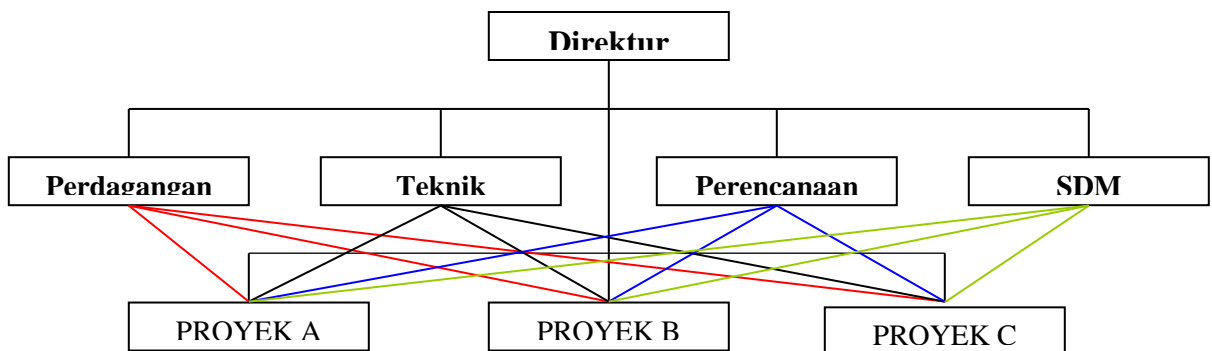


Keterangan:

KEBAIKAN	KEBURUKAN
∞ Kesatuan komando terjamin, karena pimpinan hanya erada satu orang	∞ Seluruh organisasi selalu bergantung pada satu orang sehingga kalau dia tidak mampu, seluruh organisasi akan terancam kehancuran.
∞ Proses pengambilan keputusan berjalan dengan cepat, karena jumlah orang yang diajak berkonsultasi masih sedikit	∞ Adanya kecenderungan pimpinan bertindak secara otokratis
∞ Solidaritas di antara para pekerja umumnya tinggi dan saling mengenal	∞ Kesempatan pekerja untuk berkembang terbatas

2. **Organisasi Fungsional:** bentuk organisasi ini dibuat oleh *FW Taylor*, dimana segelintir pemimpin tidak mempunyai bawahan yang jelas sebab setiap atasan berwenang memberi komando kepada setiap bawahan, sepanjang ada hubungannya dengan fungsi atasan tersebut.

Gambar 11
Bentuk Organisasi Fungsional

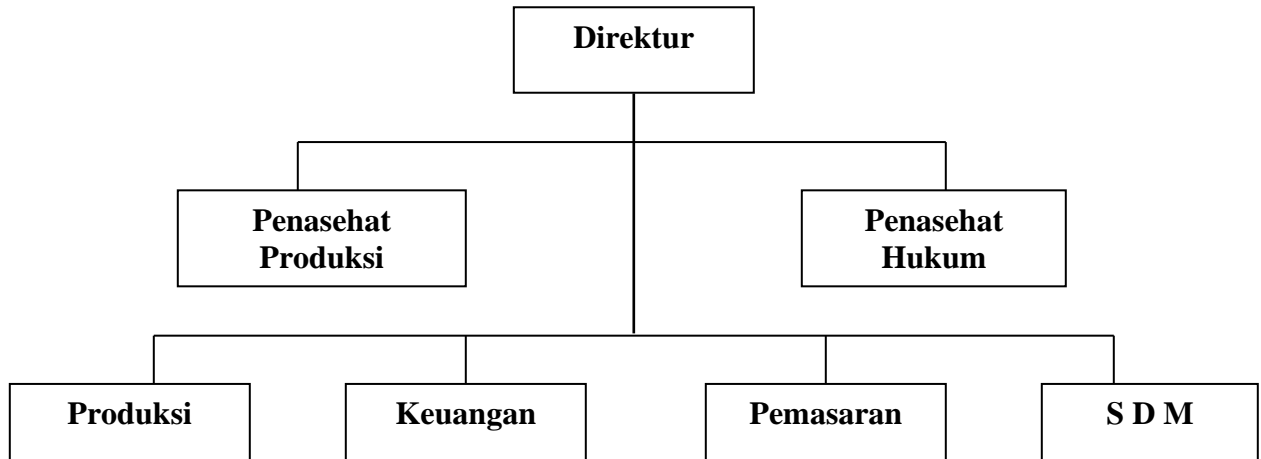


Keterangan:

KEBAIKAN	KEBURUKAN
<ul style="list-style-type: none"> ∞ Pembidangan tugas-tugas Jelas ∞ Spesialisasi pekerja dapat dikembangkan dan digunakan semaksimal mungkin ∞ Digunakan tenaga ahli dalam berbagai bidang sesuai dengan fungsifungsinya. 	<ul style="list-style-type: none"> ∞ Karena adanya spesialisasi sukar untuk mengadakan <i>tour of duty</i> ∞ Para pekerja lebih mementingkan bidangnya sehingga sukar melaksanakan koordinasi

3. **Organisasi Garis dan Staff:** bentuk ini dibuat oleh *Harington Emerson*, pada umumnya banyak dipakai oleh organisasi besar, daerah kerjanya luas dan mempunyai bidang-bidang tugas yang beranekaka ragam dan rumit dengan jumlah pekerja yang banyak. Biasanya terdapat satu tenaga staff atau lebih. Staff yaitu orang yang ahli dalam bidang tertentu yang tugasnya memberi nasehat dan saran dalam bidangnya kepada pejabat pemimpin di dalam organisasi tersebut.

Gambar 12
Bentuk Organisasi Garis dan Staff



Keterangan:

KEBAIKAN	KEBURUKAN
<ul style="list-style-type: none"> ∞ Dapat digunakan oleh setiao organisasi besar,apapun tujuannya, betapapun luas nya dan begitu kompleks susunan organisasinya. ∞ Pengambilan keputusan yang sehat lebih mudah dapat diambil karena adanya staff ahli ∞ Perwujudan <i>the right man in the right place</i> lebih mudah dilaksanakan 	<ul style="list-style-type: none"> ∞ Karena pekerja tidak saling mengenal, solidaritas sukar diharapkan ∞ Karena rumit dan kompleksnya susunan organisasi koordinasi kadang-kadang sukar diharapkan.

4. **Organisasi Staff dan Fungsional:** merupakan campuran dari bentuk organisasi fungsional, garis dan staff. Kebaikan dan keburukannya dari organisasi ini kombinasi kedua bentuk organisasi tersebut.

F. Prinsip-Prinsip Organisasi

Prinsip-prinsip organisasi adalah pedoman bagi pendelegasian otoritas, tanpa penguasaan yang cermat dalam praktek maka pendelegasian dapat menjadi tidak efektif. Organisasi bisa gagal atau proses manajemen dapat terganggu. Prinsip-prinsip organisasi bertujuan agar suatu organisasi berjalan dengan baik, atau dalam rangka membentuk suatu organisasi yang baik, atau menyusun suatu organisasi, yang perlu diperhatikan sebagai pedoman sebagai berikut:

Ada beberapa cara dalam usaha melakukan koordinasi sebagai berikut:

- ∞ mengadakan pertemuan resmi untuk bertukar pikiran, yang bertujuan agar aktivitas berjalan seiring dan selaras
- ∞ mengangkat seorang koordinator yang bertugas melakukan aktivitas koordinasi, memberi penjelasan dan membimbing
- ∞ membuat buku pedoman yang berisi penjelasan tugas masing-masing sebagai acuan dalam menjalankan tugas
- ∞ pimpinan mengadakan pertemuan informal dengan bawahannya dalam rangka pemberian bimbingan, konsultasi, dan pengarahan.

Dengan adanya koordinasi dapat menghindarkan konflik, mengurangi duplikasi tugas, dan dapat memperkokoh kerja sama, diharapkan dengan adanya koordinasi akan tercipta suasana kerja sama kesatuan tindakan dan kesatuan tujuan akhir.

G. Pembagian Kerja

Tujuan suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan dimana individu-individu tidak dapat mencapainya sendiri. Orang yang bekerjasama secara kooperatif dan dikoordinasikan dapat mencapai hasil yang lebih dari pada yang dilakukan perseorangan, yang disebut *sinergy*. Tiang dasar pengorganisasian adalah prinsip pembagian kerja yang memungkinkan *sinergy* terjadi.

Beberapa penulis telah menunjukkan adanya konsekwensi pada perilaku karyawan sehubungan dengan pembagian kerja, bila hal itu dilaksanakan secara ekstrim. Ini dapat menimbulkan kebosanan, keletihan dan kehilangan motivasi yang dapat menghasilkan ketidak efisienan dan bukan efisiensi.

Dalam rangka pembagian kerja beberapa pedoman yang dapat dijadikan patokan adalah:

- ∞ Pembagian kerja berdasarkan wilayah atau teritorial
- ∞ Pembagian kerja berdasarkan jenis produksi
- ∞ Pembagian kerja berdasarkan pelanggan yang dilayani
- ∞ Pembagian kerja berdasarkan fungsi (*rangkaian kerja*)
- ∞ Pembagian kerja berdasarkan waktu.

H. Latihan Soal-soal

1. Jelaskan proses pengorganisasian dan mengapa hal itu penting bagi organisasi ?

2. Apa yang tampak tamapak dari sebuah bagan organisasi ? Apakah kebaikan dan keburukan bagan organisasi.
3. Ada berapa bentuk struktur organisasi, apakah kekuatan dan kelemahannya dari masing-masing struktur ?
4. Bentuk organisasi apakah yang paling cocok untuk lingkungan yang sederhana dan statis, lingkungan sederhana dinamis dan lingkungan kompleks ?
5. Apa yang dimaksud dengan koordinasi ? Bagaimana perbedaan dapat membuat lebih sulit koordinasi dan bisa mempermudah koordinasi ?

BAB 8

WEWENANG, DELEGASI, DAN DESENTRALISASI

A. Pendahuluan

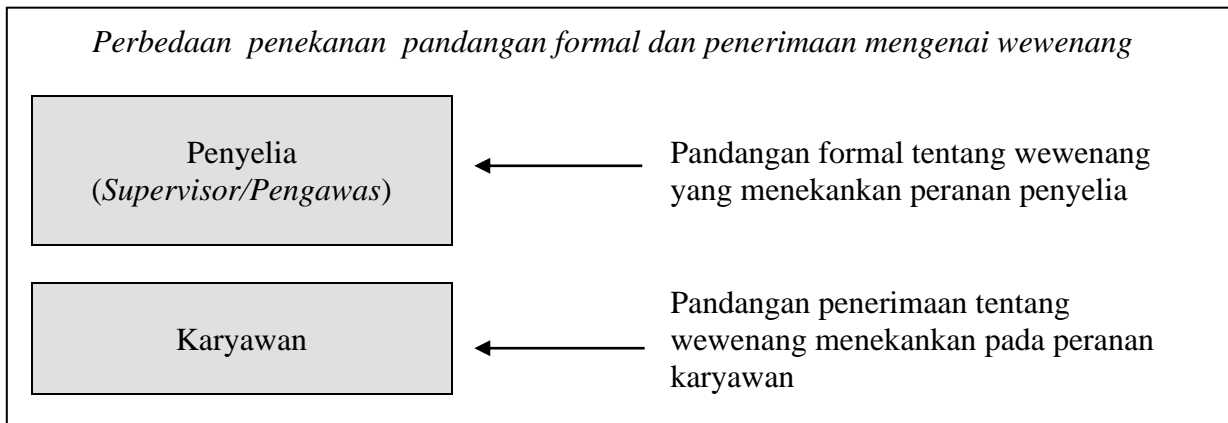
Pengertian Wewenang (*authority*) adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu. Dengan wewenang maksudnya bahwa suatu hak yang telah ditetapkan dalam suatu ketentuan manajerial untuk menetapkan kebijakan, menentukan keputusan mengenai masalah penting dan untuk menyelesaikan pertentangan. Dengan kata lain, seseorang yang mempunyai wewenang bertindak sebagai seorang pemimpin atau membimbing orang banyak, yang tekanannya pada hak bukan pada kekuasaan. Contoh: Manajer dalam suatu organisasi mempunyai hak untuk memberi perintah dan tugas serta menilai pelaksanaan kerja karyawan di bawahnya. Wewenang merupakan hasil dari delegasi dari posisi atasan kebawah dalam organisasi. Dalam kegiatan manajerial digunakan wewenang yang bersifat rasional atau legal yaitu wewenang yang didasarkan pada suatu aturan yang berlaku dan bersumber pada kaidah-kaidah yang diakui dan ditaati oleh semua anggota organisasi.

Ada dua pandangan yang saling bertentangan mengenai sumber wewenang:

1. **Teori Formal** (pandangan klasik) yaitu pandangan wewenang formal menyebutkan bahwa wewenang adalah di anugrahan, wewenang ada karena seseorang diberi atau dilimpahi, di warisi hal tersebut, secara sistematis bahwa dapat diperhitungkan secara rasional. Biasanya wewenang semacam ini dapat dijumpai pada organisasi-organisasi besar yang memerlukan aturan, tata tertib yang tegas dan bersifat tetap. Pandangan ini menganggap bahwa wewenang berasal dari tingkat masyarakat yang sangat tinggi dan kemudian secara hukum di turunkan dari tingkat ke tingkat. Contoh untuk organisasi perusahaan adalah pemilik atau pemegang saham.
2. **Teori Penerimaan** (*acceptance theory of authority*) yaitu wewenang yang berlaku dalam kelompok-kelompok kecil yang disebut dengan wewenang tidak resmi oleh karena sifatnya spontan, situasional, dan tidak diterapkan secara sistematis. Wewenang tidak resmi biasanya timbul dalam hubungan antar pribadi yang sifatnya situasional. Teori ini menyanggah pendapat bahwa wewenang dapat dianugrahan. Teori penerimaan (*aliran prilaku*) berpendapat bahwa wewenang seseorang timbul hanya bila hal itu diterima oleh kelompok atau individu pada siapa wewenang tersebut dijalankan. Pandangan ini menyatakan kunci dasar wewenang ada dalam yang dipengaruhi (*influence*). Jadi wewenang itu ada atau tidak tergantung pada penerima (*receiver*), dan yang memutuskan menerima atau menolak.

Charles I. Bernard menyatakan dan mendukung pandangan teori penerimaan, ketika dia menulis: bila suatu komunikasi direktif diterima seseorang kepada siapa hal itu ditujukan wewenang untuknya tercipta atau ditegaskan. Lebih lanjut Bernard menulis bahwa seseorang akan bersedia menerima komunikasi yang bersifat kewenangan hanya bila empat kondisi berikut dipenuhi secara simultan yaitu:

- ∞ Dia dapat memenuhi komunikasi tersebut,
- ∞ Pada saat keputusannya dibuat dia percaya bahwa hal itu tidak bertentangan atau menyimpang dari tujuan organisasi,
- ∞ Dia yakin bahwa hal itu tidak bertentangan dengan pribadinya sebagai suatu keseluruhan,
- ∞ Dia mampu secara mental dan fisik untuk mengikutinya.



Jadi untuk menjalankan wewenang seorang manajer harus mempunyai kekuasaan (*power*) lebih dahulu. Kekuasaan adalah kemampuan untuk melakukan atau mempengaruhi individu, kelompok, keputusan atau kejadian menurut kehendak yang diberi kuasa atau pemegang kekuasaan. Sehingga dengan akan menjadi efektif apabila kekuasaan yang didukung oleh adanya wewenang yaitu hak untuk melakukan sesuatu.

B. Bentuk-Bentuk Wewenang

Wewenang merupakan suatu hak yang telah ditetapkan dalam tata tertib sosial untuk menetapkan kebijaksanaan, menetapkan keputusan, dan sebagainya. Wewenang sebenarnya dapat dijumpai dimana-mana yang tidak terstruktur disebut wewenang informal yang sifatnya spontan dan situasional, sedangkan wewenang yang telah ditentukan dalam aturan tertentu yang sengaja disusun dalam wadah sebuah organisasi adalah wewenang formal. Dalam manajemen dikenal ada beberapa wewenang yang secara sengaja dibuat untuk menjalankan pekerjaannya dalam sebuah organisasi atau perusahaan sebagai berikut:

1. **Wewenang Lini** (*line authority*) adalah wewenang dimana atasan melakukannya atas bawahannya langsung dan diturunkan melalui tingkatan organisasi.

Contohnya: Direktur memerintah kepada manajer, manajer memerintahkan lagi kepada supervisor, supervisor memerintah lagi kepada operator.

2. **Wewenang Staff** (staff authority) adalah hak yang dimiliki oleh para staff atau spesialis untuk sekedar menyarankan, memberi rekomendasi, atau konsultasi kepada personalia lini. Jadi tidak mempunyai wewenang untuk memerintah. **Contohnya:** Staff bagian keuangan menyarankan kepada staff bagian pembelian untuk tidak melakukan pemborosan keuangan dan biaya dalam anggaran.
3. **Wewenang Staff Fungsional** (functional staff authority) adalah wewenang yang dimiliki untuk melakukan tindakan kepada staff lain dan bahkan kepada manajer ataupun direktornya. **Contohnya:** Spesialis keamanan dapat melarang masuk manajer atau direktornya masuk kedalam kantor, apabila dilokasi pabrik/kantor tersebut disinyalir terdapat radiasi kimia yang berbahaya akibat kebocoran pipa.

C. Delegasi Wewenang

Tujuan utama delegasi adalah untuk memungkinkan adanya keberadaan organisasi, karena tak seorang pun dalam organisasi dapat melaksanakan segala aktivitas yang diperlukan bagi pencapaian tujuan organisasi. Demikian pula tidak mungkin sementara organisasi tumbuh dan berkembang hanya satu orang untuk menjalankan segala aktivitasnya, sebab ada batas-batas tertentu yang dapat diawasi secara efektif oleh para manajer dan bagi siapa mereka dapat mengambil keputusan. Setelah batas itu dilampaui, wewenang harus didelegasikan kepada bawahan yang akan mengambil keputusan di dalam tugas-tugas yang diberikan kepada mereka. Jadi delegasi dapat diartikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada seorang bawahan untuk menjalankan tugas tertentu. Sangat perlu sekali adanya delegasi dalam kegiatan manajemen, karena untuk efisiensinya fungsi setiap organisasi sebab tidak ada seorang atasanpun yang dapat secara pribadi menyelesaikan tugas-tugas organisasi. Delegasi wewenang adalah proses dimana manajer memindahkan haknya kepada bawahannya untuk menjalankan suatu aktivitas. Akan tetapi delegasi kepada bawahan tidak mengurangi tanggung jawab kepada atasannya. Dengan kata lain delegasi bukanlah pemindahan tanggung jawab, dimana tanggung jawab dipundak seorang manajer tidak bisa dipindahkan kepada bawahannya, jadi kalau ada kesalahan dari bawahan yang menerima delegasi berarti kesalahan manajer. Ada empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan:

1. pendelegasian menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahannya,
2. pendelegasi melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas,
3. penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab,
4. pendelegasi menerima pertanggung jawaban bahwa bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

Bagian penting dari delegasi wewenang adalah pertanggung jawaban atas hasil yang dicapai, bagi manajer konsep tanggung jawab adalah mempunyai dimensi tambahan yakni bukan hanya bertanggung jawab atas prestasinya sendiri, tetapi juga bertanggung jawab terhadap prestasi bawahannya. Sebenarnya tanggung jawab atas tindakan-tindakan para bawahan merupakan karakteristik yang menentukan dari kedudukan seorang manajer.

Pendelegasian wewenang harus punya pedoman dan penguasaan yang cermat dalam praktek, sebab pendelegasian bisa saja tidak efektif, organisasi bisa saja gagal, proses manajemen bisa terganggu. Agar pendelegasian dapat berjalan efektif ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dan dijalankan, sebagai berikut:

D. Alasan dan Teknik Pendelegasian

Ada beberapa alasan mengapa perlunya pendelegasian :

1. Manajer akan lebih optimal melakukan pekerjaan yang lebih kompleks, ketimbang melakukan pekerjaannya ditangani sendiri.
2. Organisasi dapat berfungsi lebih efisien bila proses delegasi wewenang dari atas kebawah dapat diterapkan.
3. Manajer akan lebih memusatkan tenaga dan pikirannya pada tugas-tugas prioritas yang lebih penting.
4. Pendelegasian memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang dan dapat digunakan sebagai alat untuk belajar dari kesalahan.

Sedangkan menurut **Louis Allen** menjelaskan beberapa teknik khusus untuk membantu manajer dalam melakukan proses delegasi secara efektif kepada bawahannya antara lain:

- ∞ *Tetapkan tujuan*: beritahulah bawahan pentingnya delegasi yang diberikan kepadanya
- ∞ *Tegaskan tanggung jawab dan wewenang*: berikanlah informasi selengkapnyanya kepada bawahan batas-batas tanggung jawab dan wewenang
- ∞ *Berikan motivasi*: manajer dapat mendorong bawahan melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif.
- ∞ *Meminta penyelesaian kerja*: manajer memberikan pedoman , bantuan dan informasi kepada bawahan, sedangkan bawahan harus menyelesaikan pekerjaan yang telah didelegasikan
- ∞ *Berikan latihan*: manajer perlu mengarahkan bawahan untuk mengembangkan pelaksanaan kerjanya
- ∞ *Adakan pengawasan yang mamadai*: pengawasan dibuat agar manajer tidak perlu menghabiskan waktunya dengan memeriksa pekerjaan bawahan terus menerus. Contoh membuat laporan mingguan.

E. Sentralisasi dan Desentralisasi

Konsep sentralisasi dan desentralisasi mengacu pada sejauh mana wewenang telah dilimpahkan kepada tingkat bawah atau tetap ditahan pada tingkat puncak organisasi. Terminologi ini berasal dari sebuah persepektif yang dianut diberbagai negara, tentang organisasi yang konsentrik Sentralisasi adalah pemusatan kekuasaan dan wewenang pada tingkatan atas sesuatu organisasi. Contoh sentralisasi: kekuasaan pemerintah pada zaman orde baru (*segala sesuatu ditentukan dari pusat*). Sedangkan

desentralisasi adalah proses penyebaran atau pelimpahan secara meluas kekuasaan dan pembuatan keputusan ketingkatan-tingkatan organisasi yang lebih rendah. Contoh desentralisasi: Masa reformasi yang akan memberlakukan otonomi daerah (*daerah memiliki wewenang untuk mengelola daerahnya sendiri*).

Keuntungan-keuntungan desentralisasi: identik dengan keuntungan-keuntungan delegasi, yaitu: mengurangi beban-beban manajer puncak, memperbaiki pembuatan keputusan karena dilakukan dekat dengan permasalahan, meningkatkan latihan, moral dan inisiatif manajer bawah dan membuat lebih fleksibel dan lebih cepat dalam pembuatan keputusan.

F. Latihan Soal-soal

1. Sebutkan dua pandangan utama mengenai wewenang. Menurut pendapat anda, bagaimanakah masing-masing pandangan itu mempengaruhi sikap dan perilaku manajer terhadap bawahan ?
2. Apa manfaat delegasi ? Dan apa manfaat spesialisasi kerja ?
3. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya desentralisasi dan sentralisasi dalam sebuah organisasi ?
4. Apakah perbedaan antara kedudukan lini dan kedudukan staf ? Apakah perbedaan itu tampak jelas dalam sebuah organisasi ?
5. Apa tujuan pemekaran pekerjaan dan pemerdayaan pekerjaan ?
6. Apa hubungan antara desentralisasi dan delegasi ?

BAB 9

M O T I V A S I

A. Konsep Dasar Motivasi

Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai tempat dan keadaan dari pada masing-masing orang itu. Perbedaan tersebut karena menyangkut hubungan-hubungan yang dialami seseorang dalam organisasi, dimana semakin bertambah banyak baik secara vertikal maupun secara horizontal sesuai dengan penambahan jumlah tingkatan dan perluasan organisasi. Konsep motivasi dipakai untuk menggambarkan hubungan antara harapan dengan tujuan, kebutuhan, rangsangan.

Tujuan: suatu konsep biasanya ditampilkan oleh berbagai tanggapan yang ditentukan lebih lanjut oleh banyak faktor. Keanggotaan seseorang pada organisasi berpengaruh terhadap tujuan dan tingkah lakunya dalam mencapai tujuan itu. Dapat dibayangkan bagaimana ragamnya hubungan-hubungan yang dialami seseorang ketika ia berada dalam suatu organisasi yang besar. Apabila organisasi ingin berhasil mendorong para anggotanya dalam mewujudkan tujuan organisasi maupun tujuan anggotanya terlebih dahulu haruslah memenuhi semua kebutuhan yang mendukung jalannya organisasi. Dengan demikian konsep motivasi erat sekali hubungannya dengan “*pencapaian.*”

Kebutuhan: konsep yang bertalian dengan motivasi disebut dengan istilah *needs* atau kebutuhan. Kebutuhan merupakan situasi motivasi yang subjektif yang terdapat dalam diri seseorang yang bersifat internal.

Rangsangan: konsep ini erat sekali hubungannya dengan kebutuhan, bisa dikatakan dua sisi dalam satu mata uang. Konsep rangsangan dapat disebut dengan istilah *insentif* yang merupakan situasi motivasi yang objektif yaitu dapat berupa suatu barang yang berada diluar diri seseorang yang bersifat eksternal.

B. Pandangan terhadap Motivasi

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi manajer, karena menurut definisi manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

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

lainnya tinggi. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Perkembangan teori manajemen juga mencakup model-model atau teori-teori motivasi yang berbeda-beda. Pandangan manajer yang berbeda tentang masing-masing model adalah penentu penting keberhasilan mereka dalam mengelola karyawan.

Tabel 3
Pola Umum Pendekatan Manajerial terhadap Motivasi

MODEL TRADISIONAL	MODEL HUBUNGAN MANUSIAWI	MODEL SUMBER DAYA MANUSIA
Anggapan (Assumed)		
<p>Bekerja pada dasarnya tidak disenangi banyak orang.</p> <p>Apa yang mereka kerjakan adalah kurang penting dibanding apa yang mereka peroleh dari kegiatan tersebut.</p> <p>Jarang yang ingin atau dapat yang menanggapi pekerjaan yang memerlukan kreativitas, disiplin diri, atau pengendalian diri.</p>	<p>Orang ingin merasa berguna dan penting</p> <p>Orang ingin memiliki dan diakui sebagai individu.</p> <p>Kebutuhan tersebut lebih penting dari uang dalam memotivasi orang untuk bekerja.</p>	<p>Bekerja pada dasarnya bukan tidak menyenangkan. Orang ingin menyumbang pada tujuan yang bermanfaat</p> <p>Sebagian besar orang dapat mengerjakan lebih kreatif, disiplin diri dan pengendalian diri, dibanding dengan permintaan jabatan sekarang.</p>
Kebijaksanaan		
<p>Manajer harus mengawasi dan mengendalikan bawahan.</p> <p>Dia harus memerinci tugas-tugas menjadi sederhana, bersifat pengulangan dan operasi mudah dipelajari.</p> <p>Dia harus menetapkan prosedur dan rutinisasi pekerjaan secara terperinci, serta menjalankannya secara adil tetapi ketat.</p>	<p>Manajer harus membuat setiap karyawan merasa berguna dan penting.</p> <p>Dia harus senantiasa memberi informasi pada bawahan dan mendengar keberatan-keberatan atas rencana-rencananya.</p> <p>Manajer harus memperbolehkan bawahan untuk melakukan disiplin diri dan pengendalian diri atas kegiatan-kegiatan rutin.</p>	<p>Manajer harus memanfaatkan potensi sumber daya manusia.</p> <p>Dia harus menciptakan lingkungan dimana seluruh anggota dapat menyumbangkan kemampuan mereka.</p> <p>Dia harus mendorong partisipasi penuh, peningkatan disiplin diri dan pengendalian diri.</p>
Harapan		
<p>Orang bersedia bekerja bila balas jasanya memadai dan atasannya adil.</p>	<p>Pembagian Informasi kepada bawahan dan keterlibatan keputusan-keputusan rutin akan memuaskan kebutuhan untuk memiliki dan merasa penting.</p>	<p>Perluasan pengaruh, disiplin diri dan pengendalian diri akan mengarahkan pencapaian peningkatan efisiensi operasi.</p>

Bila tugas-tugas cukup sederhana dan orang-orang dikendalikan dengan ketat, mereka akan berproduksi memenuhi standar.	Pemuasan kebutuhan-kebutuhan tersebut akan meningkatkan semangat kerja dan mengurangi penolakan terhadap wewenang formal, sehingga bawahan akan ber-sedia bekerja sama.	Kepuasan kerja akan meningkat sejalan dengan pemanfaatan sumber daya mereka secara penuh.
---	---	---

Sumber: T. Hani Handoko (1997), *Manajemen, ed.2*

Para manajer dapat menggunakan model motivasi hubungan manusiawi dan sumber daya manusia secara bersama. Dengan bawahannya, manajer cenderung menerapkan model hubungan manusiawi: Mereka mencoba untuk mengurangi penolakan bawahan dengan perbaikan moral dan kepuasan. Bagi diri sendiri, manajer akan 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.

C. Teori-Teori Motivasi

Telah dijelaskan di muka bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi manajer, karena menurut definisi manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

D. Teori Isi

Teori isi menekankan pentingnya pengertian akan faktor-faktor *internal* individu tersebut, kebutuhan atau motif, yang menyebabkan mereka memilih kegiatan, cara dan perilaku tertentu untuk memuaskan kebutuhan yang dirasakan. Faktor-faktor *eksternal* seperti gaji, kondisi kerja, hubungan kerja, dan kebijaksanaan perusahaan tentang kenaikan pangkat, delegasi wewenang, dan sebagainya, memberikan nilai atau kegunaan untuk mendapatkan perilaku karyawan yang positif dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Teori isi dari motivasi memusatkan perhatiannya pada:

- ∞ Kebutuhan-kebutuhan, motif-motif atau dorongan-dorongan, menekan, mengacu dan menguatkan karyawan untuk melakukan kegiatan.
- ∞ Hubungan-hubungan para karyawan dengan faktor-faktor eksternal (insentif) yang menyarankan, menyebabkan, mendorong, dan mempengaruhi mereka untuk melaksanakan kegiatan.

1. *Hirarki Kebutuhan dari Maslow*

Maslow mendasarkan konsep hirarki kebutuhan pada dua prinsip. Pertama kebutuhan-kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hirarki dari kebutuhan yang 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. Teori hirarki kebutuhan ini dapat digunakan dalam manajemen. Teori Maslow ini harus dipandang sebagai pedoman umum bagi manajer, karena konsepnya relatif dan bukan merupakan penjelasan mutlak tentang semua perilaku manusia. Bagaimanapun juga, 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 disingkirkan, diancam atau dibuang.

Gambar 13
Hirarki Kebutuhan dari Abraham H. Maslow



Sumber: T. Hani Handoko (1997), *Manajemen*, ed.2

2. Teori Motivasi – Pemeliharaan dari Herzberg

Berdasarkan penelitiannya, yang dilakukan dengan wawancara terhadap lebih 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 dan semangat kerja, dan faktor-faktor penyebab ketidak-

puasan kerja (*job dissatisfaction*) mempunyai pengaruh negatif. Jadi, menurut penemuannya para peneliti membedakan antara yang mereka sebut “motivator” atau “pemuas” (*satisfiers*) dan “faktor-faktor pemeliharaan” (kadang-kadang disebut *Hygienic factors*) atau “dissatisfiers.” Motivator mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi atau kepuasan kerja. Faktor-faktor pemeliharaan mencegah merosotnya semangat kerja atau efisiensi, dan meskipun faktor-faktor ini tidak dapat memotivasi, tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja atau menurunkan produktivitas. Perbaikan terhadap faktor-faktor pemeliharaan akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan kerja, tetapi tidak dapat digunakan sebagai sumber kepuasan kerja. Faktor-faktor ini dapat diperbandingkan dengan pasta gigi. Penyikatan gigi secara teratur tidak akan memperbaikinya, tetapi hal itu membantu pencegahan kerusakan lebih lanjut.

Tabel 4
Faktor – Faktor
Pemuas dan Pemeliharaan dalam Kerja

Faktor-faktor Pemuas	Faktor-faktor Pemeliharaan
<ul style="list-style-type: none"> • Prestasi • Penghargaan • Pekerjaan kreatif & menantang • Tanggung jawab • Kemajuan dan peningkatan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan & Adm. Perusahaan • Kualitas Pengendalian Teknik • Kondisi kerja • Hubungan kerja • Status pekerjaan • Keamanan kerja • Kehidupan pribadi • Penggajian

Jadi secara ringkas, penemuan penting dari penelitian Herzberg dan kawan-kawannya adalah bahwa manajer perlu memahami faktor-faktor apa yang dapat digunakan untuk memotivasi para karyawan. Faktor-faktor pemeliharaan sebagai faktor negatif (*ekstrinsik*) dapat mengurangi dan menghilangkan ketidakpuasan kerja dan menghindarkan masalah, tetapi tidak akan dapat digunakan untuk memotivasi bawahan. Hanya faktor-faktor positiflah, “motivators” (*intrinsik*), yang dapat memotivasi para karyawan untuk melaksanakan keinginan para manajer. Dibawah ini dapat dilihat perbandingan antara Teori Hirarki Kebutuhan Maslow dan Teori Motivasi – Pemeliharaan Herzberg.

Tabel 5
Perbandingan
Teori Maslow dan Teori Herzberg

Faktor-Faktor	Teori Hirarki kebutuhan Maslow	Teori Motivasi – Pemeliharaan Herzberg
MOTIVASIONAL	Aktualisasi diri / pemenuhan diri dan penghargaan	Pekerjaan yang kreatif dan menantang Prestasi, Penghargaan, Tanggungjawab Kemungkinan meningkat, Kemajuan
PEMELIHARAAN	Penghargaan	Status
	Sosial	Hubungan – hubungan antar pribadi dengan atasan, bawahan dan rekan sejawat
	Keamanan / rasa aman	Pengawasan Kebijakan & Administrasi Perusahaan Keamanan kerja Kondisi kerja
	Fisiologis	Pengupahan Kehidupan pribadi

3. *Teori Prestasi dari McClelland*

David McClelland dan para peneliti lainnya mengemukakan bahwa ada korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dengan prestasi dan sukses pelaksanaan. McClelland, melalui riset empiriknya, menemukan bahwa para usahawan, ilmuwan dan profesional mempunyai tingkat motivasi prestasi diatas rata-rata. Motivasi seorang pengusaha tidak semata-mata ingin mencapai keuntungan demi keuntungan itu sendiri, tetapi karena ia mempunyai keinginan yang kuat untuk berprestasi. Keuntungan (*laba*) hanyalah suatu ukuran sederhana yang menunjukkan seberapa baik pekerjaan telah dilakukan, tetapi tidak sepenting tujuan itu sendiri. Orang-orang yang berorientasi prestasi mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan, yaitu:

- a. Menyukai pengambilan risiko yang layak (*moderat*) sebagai fungsi keterampilan, bukan kesempatan; menyukai suatu tantangan; dan menginginkan tanggungjawab pribadi bagi hasil-hasil yang dicapai.
- b. Mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan-tujuan prestasi yang layak dan menghadapi risiko yang sudah diperhitungkan. Salah satu alasan mengapa banyak perusahaan berpindah ke program Management By Objectives (*MBO*) adalah karena adanya korelasi positif antara penetapan tujuan dan tingkat prestasi.
- c. Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang apa yang telah dikerjakannya.
- d. Mempunyai keterampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan- kemampuan organisasional.

Melalui program pengembangan manajemen, para manajer dapat mendasarkan pada teori prestasi dari McClelland ini untuk meningkatkan prestasi kerja para karyawan, karena motivasi berprestasi dapat diajarkan melalui berbagai bentuk latihan.

E. Teori-Teori Proses

Teori terdahulu menitik beratkan pada kebutuhan yang mendorong atau penggerak perilaku dan insentif yang menarik sehingga timbullah perilaku. Sedangkan teori proses berkenaan dengan bagaimana perilaku timbul dan dijalankan, teori proses yang akan dibahas menyangkut:

Menurut Victor Vroom, dikenal sebagai teori nilai-pengharapan Vroom, orang dimotivasi untuk bekerja bila mereka:

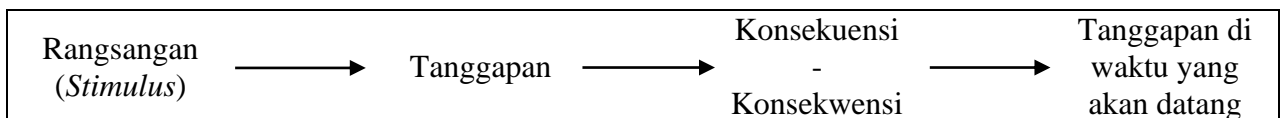
- Mengharapkan usaha-usaha yang ditingkatkan akan mengarahkan kebalas jasa tertentu.
- Menilai balas jasa sebagai hasil dari usaha-usaha mereka.

Jadi dari sudut pandangan manajer, menghasilkan rumusan:

$$\text{Motivasi} = \left[\begin{array}{c} \text{Pengharapan bahwa} \\ \text{peningkatan usaha akan} \\ \text{mengarah ke peningkatan} \\ \text{balas jasa} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} \text{Penilaian individu terhadap} \\ \text{balas jasa sebagai hasil dari} \\ \text{usaha-usahanya.} \end{array} \right]$$

2. Pembentukan Prilaku

B.F. Skinner mengemukakan pendekatan lain terhadap motivasi yang mempengaruhi dan merubah perilaku kerja yaitu teori pembentukan perilaku (*operant conditioning*), atau sering disebut dengan istilah-istilah lain seperti behavior modification, positive reinforcement, dan skinnerian conditioning. Pendekatan ini didasarkan terutama atas hukum pengaruh (*law of effect*), yang menyatakan bahwa perilaku yang diikuti dengan konsekuensi-konsekuensi pemuasan cenderung diulang, sedangkan perilaku yang diikuti konsekuensi-konsekuensi hukuman cenderung tidak diulang. Dengan demikian perilaku individu diwaktu mendatang dapat diperkirakan atau dipelajari dari pengalaman diwaktu yang lalu.



Jadi perilaku (*tanggapan*) individu terhadap situasi atau kejadian (*stimulus*) adalah penyebab konsekuensi tertentu. Bila konsekuensi itu positif, individu akan memberikan tanggapan sama terhadap situasi yang sama, tetapi bila konsekuensi tidak menyenangkan individu akan cenderung merubah, perilakunya untuk menghindari dari konsekuensi tersebut.

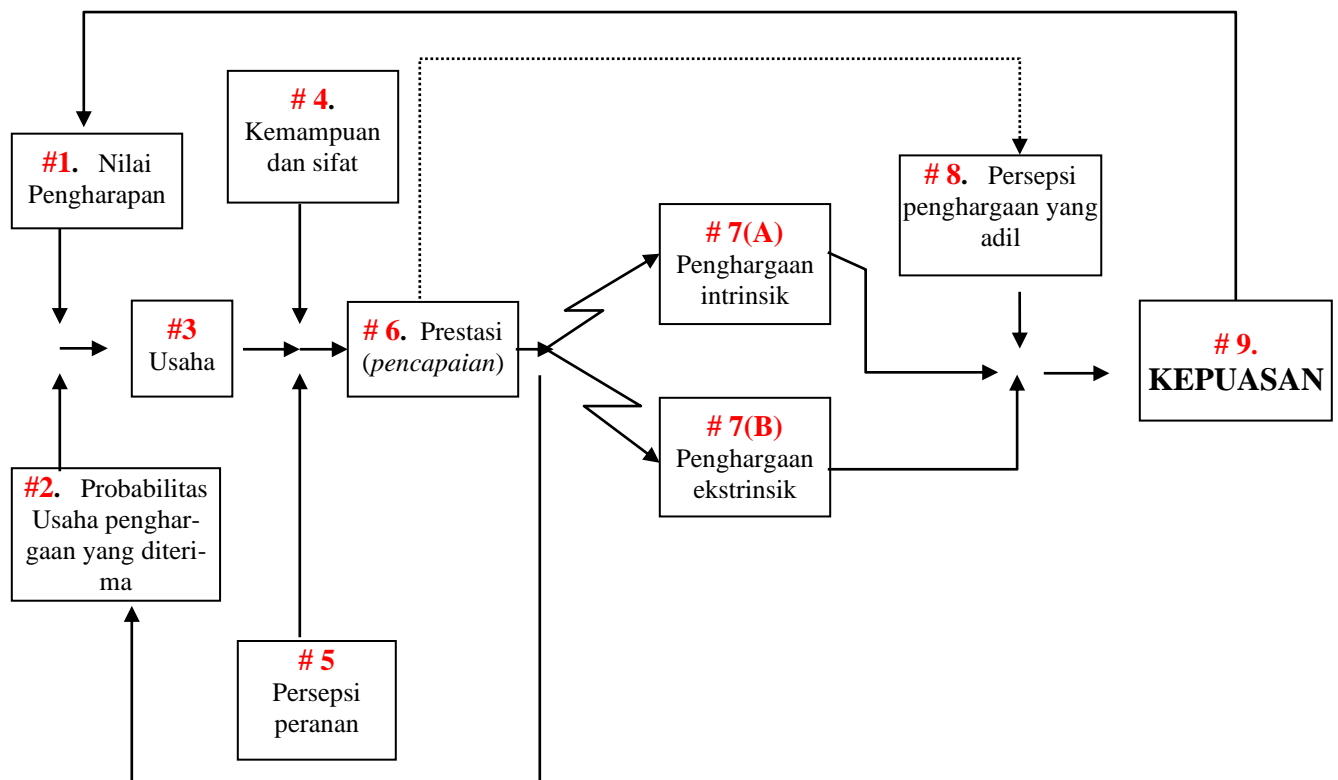
Hal ini akan memberikan petunjuk bila manajer akan merubah perilaku bawahan, dia harus mengubah konsekuensi dari perilaku tersebut. Sebagai contoh, seorang karyawan yang sering datang terlambat dapat dimotivasi agar datang tepat pada waktunya (*pengubahan perilaku*), dengan memberikan penghargaan untuk kedatangan yang tepat. Keterlambatan juga dapat dihentikan dengan menyatakan celaan yang keras. Namun penelitian menunjukkan bahwa pada umumnya lebih efektif dengan memberikan penghargaan atas perilaku yang diinginkan dibanding hukuman bagi perilaku yang tidak diinginkan. Ada empat teknik yang dapat dipergunakan manajer untuk mengubah perilaku bawahan:

3. *Teori Porter – Lawler*

Model Porter–Lawler adalah teori pengharapan dari motivasi dengan versi orientasi masa mendatang, dan juga menekankan antisipasi anggapan-anggapan atau hasil-hasil. Para manajer tergantung terutama pada pengharapan dimasa yang akan datang, dan bukan pengalaman biasa yang lalu. Atas dasar probabilitas usaha-pengharapan yang dirasakan usaha dijalankan, prestasi dicapai, penghargaan diterima, kepuasan terjadi, dan ini mengarahkan ke usaha dimasa yang akan datang. Secara teoritis, model pengharapan ini berjalan sebagai berikut (*menurut Nomer dalam gambar 12*): 1). Nilai penghargaan yang diharapkan karyawan dikombinasikan dengan, 2). Presepsi orang tersebut tentang usaha yang mencangkup dan probabilitas dari pencapaian penghargaan untuk menyebabkan atau menimbulkan, 3). Suatu tingkat usaha tertentu yang dikombinasikan dengan, 4). Kemampuan, sifat-sifat karyawan, dan 5). Persepsinya mengenai kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai, 6).

Tingkat prestasi yang diperlukan atau disyaratkan untuk menerima penghargaan-penghargaan intrinsik yang melekat pada penyelesaian tugas (7A), dan penghargaan – penghargaan ekstrinsik dari manajemen bagi pencapaian prestasi yang diinginkan (7B), 8). Persepsi individu mengenai “keadilan” dari penghargaan – penghargaan ekstrinsik yang diterima, ditambah perasaan yang dihasilkan dari prestasinya, menghasilkan 9). Tingkat kepuasan yang dialami oleh karyawan. Pengalaman ini kemudian akan diterapkan pada penilaian individu dimasa memdatang terhadap nilai penghargaan dan oleh karena itu akan mempengaruhi pencapaian tugas dan kepuasan diwaktu yang akan datang.

Gambar 14
Model Teori Pengharapan



Model pengharapan ini menyajikan sejumlah implikasi bagi manajer tentang bagaimana seharusnya memotivasi bawahan dan juga implikasi bagi organisasi. Seperti yang di utarakan oleh Nadler dan Lawler, Implikasi-implikasi model tersebut bagi manajer mencakup:

- ⦿ Pemberian penghargaan yang sesuai dengan kebutuhan bawahan.
- ⦿ Penentuan prestasi yang diinginkan.
- ⦿ Pembuatan tingkatan prestasi yang dapat dicapai.
- ⦿ Penghubungan penghargaan dengan prestasi.

- ⊙ Penganalisaan faktor-faktor apa yang bersifat berlawanan dengan efektivitas penghargaan.
- ⊙ Penentuan penghargaan yang mencukupi atau memadai.

Sedangkan implikasi-implikasi bagi organisasi adalah meliputi :

- Sistem penghargaan organisasi harus dirancang untuk memotivasi perilaku yang beringinkan.
- Pekerjaan itu sendiri dapat dibuat sebagai pemberian penghargaan secara intrinsik.
- Atasan langsung mempunyai peranan penting dalam proses motivasi.

4. Teori Keadilan

Teori lain tentang motivasi sebagai hasil dari berbagai penelitian adalah teori keadilan dan ketidakadilan. Teori ini mengemukakan bahwa orang akan selalu cenderung membandingkan antara:

- a. Masukan-masukan yang mereka berikan 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.

Keyakinan atas dasar perbandingan, tentang adanya ketidakadilan. Dalam bentuk pembayaran kurang atau lebih, akan mempunyai pengaruh pada perilaku dalam pelaksanaan kegiatan. Faktor kunci bagi manajer adalah mengetahui apakah ketidakadilan dirasakan dan bukan apakah ketidakadilan secara nyata ada. Ketidakadilan ini akan ditanggapi dengan bermacam-macam perilaku yang berbeda. Misal dengan menurunkan prestasi, mogok kerja, minta berhenti dan sebagainya. Bagi manajer teori keadilan memberikan implikasi bahwa penghargaan sebagai motivasi kerja harus diberikan sesuai yang dirasa adil oleh individu-individu yang bersangkutan.

F. Motivasi Adalah Lebih dari Sekedar Teknik-teknik

Manajer dapat membeli waktu karyawan, manajer dapat membeli kemampuan fisik karyawan, dan sebagainya; tetapi manajer tidak dapat membeli antusiasme, inisiatif, kesetiaan, penyerahan hati, jiwa dan akal budinya. Manajer harus memperoleh hal-hal tersebut. Pernyataan di atas menggambarkan bahwa Motivasi adalah lebih inklusif dari sekedar aplikasi berbagai peralatan atau cara tertentu untuk mendorong peningkatan keluaran. Motivasi adalah juga Filsafat, atau pandangan hidup yang dibentuk berdasar kebutuhan dan keinginan karyawan. Jadi, penting diperhatikan oleh manajer bahwa teori-teori motivasi harus digunakan secara bijaksana berbagai teori tidak memadai atau mencukupi untuk diterapkan secara meluas dan bahkan dapat menghasilkan konsekuensi-konsekuensi yang negatif.

G. Latihan Soal-soal

1. Apa yang dimaksud dengan motivasi dan mengapa motivasi itu penting ?
2. Apa isi teori X dan Y ? Bagaimana masing-masing teori tersebut dapat menciptakan gaya manajemen yang berbeda ?
3. Bagaimana hirarki kebutuhan Maslow berhubungan dengan motivasi dalam organisasi
4. Apa yang dimaksud dengan pendekatan dua faktor dari Herzberg terhadap kepuasan dan ketidakpuasan kerja.
5. Aspek-aspek apakah dari motivasi yang ditekankan oleh teori proses ? Bagaimana teori proses dapat berhubungan dengan konsep harapan dan valensi dengan motivasi ?
6. Apa yang dikemukakan oleh teori keadilan tentang motivasi, kinerja, dan kepuasan dari individu dalam organisasi ?

BAB 10

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

A. Pengertian Komunikasi

Komunikasi dipandang sebagai arus informasi dan emosi yang terdapat dalam suatu kelompok baik secara vertikal maupun horizontal dalam arti perhubungan atau persambungan wahana. Komunikasi juga berarti suatu proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Jadi komunikasi ialah kapasitas individu atau kelompok untuk menyampaikan perasaan, fikiran dan kehendak kepada individu dan kelompok lain. Komunikasi bukanlah hanya dalam bentuk percakapan saja juga perlu menitik beratkan dalam hal:

- informasi percakapan atau bicara,
- ekspresi wajah,
- titik putus vokal / bobot lidah,
- kewibawaan, dll

Agar komunikasi efektif diperlukan keterampilan atau keahlian baik dari pengirim maupun penerima berita antara lain dalam hal: menulis, membaca, mendengar, menterjemahkan, berbicara, dan lain-lain yang perlu diperhatikan adalah teknik komunikasi. Teknik komunikasi adalah tatacara hubungan yang efisien – baik melalui penggunaan alat-alat maupun tidak – dengan semua unsur yang saling melibatkan diri dalam suatu unit manajemen. Komunikasi merupakan peralatan manajemen yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu. Komunikasi merupakan proses baik individu maupun kelompok atau golongan yang bermaksud memberikan pengertian-pengertian melalui berita secara simbolis dalam satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula, hal ini dapat disebut rantai pertukaran informasi. Konsep ini mempunyai unsur-unsur :

1. Suatu kegiatan untuk membuat seseorang mengerti,
2. Suatu sarana pengaliran informasi,
3. Suatu sistem bagi terjalannya komunikasi diantara individu-individu.

Komunikasi tidak hanya terjadi antara dua orang atau lebih akan tetapi komunikasi dapat juga dilakukan antara manusia dengan mesin, bahkan mesin dengan mesin.

Unsur-unsur dalam proses komunikasi: adalah pengirim pesan, berita/pesan, dan penerima pesan. Proses komunikasi biasanya digambarkan sebagai berikut:



Ketiga unsur ini sangat berkaitan, dan apabila salah satu dari ketiga unsur ini hilang atau tidak ada, maka komunikasi tidak mungkin akan terjadi dan bahkan tidak ada komunikasi.

B. Metode Proses Komunikasi yang lebih terinci

1. Sumber mempunyai gagasan atau pemikiran,
2. Dituangkan dalam bentuk kata-kata atau simbol,
3. Disampaikan atau dikirimkan sebagai berita kepada penerima,
4. Penerima menangkap simbol-simbol atau berita tadi,
5. Penerima mengirimkannya kembali berupa umpan balik kepada pengirim.

Sumber (source): yaitu pengirim berita pemeran utama dalam proses komunikasi, dan pengendali berita yang dikirim. Dalam organisasi sumber merupakan pihak yang mempunyai kebutuhan dan keinginan untuk mengkomunikasikan suatu gagasan, pemeliharaan informasi pada pihak lain.

Pengubah berita kedalam sandi/kode (encoding): yaitu mengubah berita kedalam berbagai bentuk, simbol-simbol verbal dan non verbal, misalnya kata-kata percakapan atau tulisan, angka ataupun kegiatan.

Pengiriman berita (transmitting the message): yaitu komunikator mengirimkan berita pada media atau saluran distribusi sehingga tepat sasaran.

Manfaat komunikasi lisan (orang perorang): komunikator dan komunikan dapat berinteraksi atau berdialog lebih lama dan jelas. Manfaat komunikasi tertulis adalah jangkauan komunikasi dapat lebih luas, misalnya memo, surat, laporan, catatan, buletin, surat kabar, dan lain-lain.

Agar komunikasi efektif dan efisien, pengirim berita (*manajer*) harus memperhatikan media yang ada dan dipastikan medianya dapat sampai pada komunikasi secara jelas dan dipahami sesuai dengan konteksnya.

Penerima berita atau komunikan, dia akan melihat, mendengar, mengecap, meraba, dan mencium (*menggunakan panca indra*). Pengiriman sebuah berita belum lengkap bila penerima berita tidak ada, gagalnya komunikasi disebabkan oleh tidak adanya atau tidak sampainya sebuah berita.

Pengertian atau menterjemahkan kembali berita (*decoding*), pengertian berita ini akan sangat dipengaruhi oleh pemahaman, praduga, dan hal ini dimungkinkan dari pemahaman mereka karena latar belakang pendidikan, kultur budaya dan gangguan disekitarnya. Mengartikan berita tergantung dari cara memahaminya, bila berita diterima baik maka hasilnya akan baik dan bila berita dipahaminya buruk maka hasil dan dampaknya akan buruk pula.

Umpan balik (*feed back*) merupakan proses komunikasi yang berkesinambungan, hal ini reaksi dari penerima berita yang tergugah untuk menyampaikan beritanya kepada pengirim berita.

C. Komunikasi Organisasi

Komunikasi efektif dapat dilakukan dimana saja, sepanjang penyampaiannya tepat sasaran atau akurat. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi organisasi menurut Raymon V. Lesikar yaitu :

- Saluran komunikasi formal,
- Struktur organisasi,
- Spesialisasi jabatan,
- Pemilihan Informasi.

Saluran komunikasi formal: Pada saluran formal ini yang mempengaruhi efektivitas komunikasi dalam dua arah yaitu:

Pertama: liputan saluran formal semakin melebar sesuai perkembangan organisasi, contoh komunikasi yang efektif sulit dicapai pada perusahaan-perusahaan yang mempunyai banyak cabang.

Kedua: Saluran komunikasi formal dapat menghambat aliran informasi antar tingkatan-tingkatan organisasi. Contoh: para operator pabrik akan menyampaikan permasalahannya pada mandor / pengawasnya. Hal ini dianggap benar akan tetapi memiliki kelemahan, karena terkesan bahwa informasi tentang permasalahan- permasalahan dilapangan yang seharusnya diterima oleh manajer sering kali tidak sampai.

Struktur wewenang organisasi mempunyai pengaruh yang sama terhadap efektivitas perusahaan. Perbedaannya terletak pada kekuasaan dan kedudukan dalam organisasi. Contohnya karyawan terhadap direktur perusahaan sangat terbatas dalam berkomunikasi karena terikat oleh aturan- aturan, seperti sopan santun, dan aturan-aturan lainnya. Spesialisasi jabatan cenderung mempermudah komunikasi dalam kelompok-kelompok yang berbeda. Mereka akan mudah berkomunikasi pada kelompoknya akan tetapi pada kelompok yang sangat berbeda akan cenderung berbeda. Pemilihan informasi masing-masing individu mempunyai informasi yang penting untuk dirinya, misalnya ilmu yang didapat dari pelatihan tentang strategi pemasaran dan hal ini biasanya mereka yang sudah

mendapatkan pengetahuan penting ini tidak akan membagikan ilmunya begitu saja kepada orang lain. Jaringan komunikasi dalam organisasi dapat dirancang dengan berbagai cara, mungkin komunikasi dapat tertutup dan mungkin komunikasi dapat bersifat terbuka tergantung penting tidaknya informasi tersebut untuk disimpan atau dirahasiakan.

D. Saluran Komunikasi dalam Organisasi

1. **Komunikasi Vertikal:** yaitu terdiri dari komunikasi keatas dan kebawah.

- Bentuk komunikasi dari atas kebawah (*down word communication*), antara lain berupa perintah lisan, tulisan, memo, laporan kegiatan dalam buletin dan lain-lain.
- Bentuk komunikasi dari bawah keatas (*up word communication*), antara lain berupa pengaduan, usulan, gagasan, dan lain-lain.

Fungsi utama komunikasi kebawah adalah memberikan pengarahan, penjelasan, informasi, intruksi dan lain-lain. Fungsi utama komunikasi keatas adalah untuk mensuplay informasi pada atasan berupa gagasan dan usulan untuk diputuskan sebagai umpan balik ke manajemen puncak.

2. **Komunikasi Horizontal:** yaitu Komunikasi yang dilakukan pada sesama anggota yang memiliki level yang sama, bentuk komunikasi ini biasanya bersifat koordinatif, tukar pikiran dan berbagi pengalaman.

3. **Komunikasi Diagonal:** yaitu Komunikasi silang dalam rantai perintah pada suatu organisasi.

E. Peranan Informasi Informal

Selain komunikasi Formal, komunikasi informalpun memiliki peranan untuk menunjang komunikasi formal, dan komunikasi informal ini memiliki maksud yang meliputi :

- Pemuas kebutuhan manusiawi seperti kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain,
- Penolakan terhadap hal – hal yang sifatnya membosankan,
- Hasrat untuk mempengaruhi orang lain,
- Pelayanan terhadap hubungan kerja yang tidak disediakan saluran – saluran komunikasi formal.

Tipe komunikasi informal yang paling terkenal adalah “**Grapevine**” (mendengar sesuatu bukan dari sumber resmi, tetapi mendengar kabar angin atau selentingan). Sistem komunikasi ini cenderung dianggap merugikan, karena kabar angin yang dibawa

biasanya bersifat menghasut, memprovokasi atau membakar emosi dan biasanya berita-beritanya dirahasiakan agar tidak terdengar oleh para manajerial atas. Disisi lain komunikasi Grapevine ini mempunyai peran fungsional sebagai alat komunikasi tambahan dalam organisasi. Karena beritanya sangat cepat diterima dari mulut kemulut, seorang manajer harus tanggap dan dapat melengkapi komunikasi “Grapevine“ untuk melengkapi komunikasi formal. Sepanjang Grapevine yang beredar bersifat positif, dengan cara sengaja membocorkan berita sebelum diumumkan.

F. Peningkatan Efektivitas Komunikasi

Kesadaran akan membutuhkan komunikasi efektif: pada masalah ini peran manajer sangat dibutuhkan untuk meningkatkan efektifitas komunikasi antara lain dengan cara melakukan, misalnya pendidikan latihan, wawancara, mendatangkan ahli komunikasi yang didatangkan dari luar perusahaan untuk meningkatkan efektifitas komunikasi dalam organisasi. Penggunaan umpan balik yaitu dengan melakukan komunikasi dua arah, ini akan memungkinkan proses komunikasi berjalan lebih efektif. Peranan manajer dalam menanggapi umpan balik sangat diperlukan dan sebaiknya manajer melakukan dialog interaktif dengan bawahannya menyangkut pekerjaan yang dia tugaskan, misalnya dengan melontarkan pertanyaan-pertanyaan seperti apakah anda sudah memahami? dan sebagainya, dan sering melakukan komunikasi tatap muka dengan bawahannya.

G. Menjadi Komunikator yang lebih Efektif

Seorang manajer harus dapat berkomunikasi dengan baik, oleh karena itu seorang manajer harus banyak berlatih, baik berlatih secara lisan maupun tulisan agar berita yang akan disampaikan dapat mencapai sasaran secara efektif. Selain itu bagi seorang manajer juga diperlukan kecerdasan, keahlian dalam segi bahasa dan seni serta teknik penyampaian berita yang cakap dan meminimalkan terjadinya gejala dari dampak berita yang disampaikannya.

H. Pedoman Komunikasi yang baik

American Management Association (AMA) telah menyusun sejumlah prinsip-prinsip komunikasi yang disebut “*The Ten Commandments of Good Communication*.” Pedoman ini ditujukan untuk meningkatkan efektifitas komunikasi organisasi, yang secara ringkas sebagai berikut :

I. Latihan Soal-soal

1. Mengapa komunikasi yang efektif itu sangat dibutuhkan bagi manajer ?
2. Apa yang dimaksud dengan komunikasi vertikal, horizontal, dan komunikasi dua arah
3. Pertimbangan apa saja dalam pemilihan saluran yang tepat bagi pesan seseorang?
4. Sebutkan dan jelaskan hambatan-hambatan yang lazim terjadi terhadap efektivitas dalam komunikasi ?
5. Mengapa manajer kadang-kadang menggunakan desas-desus untuk menyampaikan informasi ?

BAB 11

KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leading* merupakan bagian penting dan salah satu fungsi dari manajemen, tetapi tidak bisa disamakan dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Kepemimpinan yang dilihat sebagai kedudukan merupakan suatu kompleks dari hak-hak dan kewajiban yang dapat dimiliki oleh seseorang atau badan. Tetapi kepemimpinan yang dilihat sebagai suatu proses merupakan tindakan yang dilakukan seseorang atau badan yang menimbulkan aktivitas dari para bawahan. Kepemimpinan memberikan berindikasi bahwa bagaimana manajer mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan, bagaimana cara agar orang-orang lain melakukan tugas-tugas yang esensial. Dengan menciptakan suasana yang tepat, manajer membantu para bawahannya untuk bekerja sebaik-baiknya. Kepemimpinan termasuk didalamnya penggerakan (*actuating*) yaitu melakukan penggerakan dan memberikan motivasi pada bawahan untuk melakukan tugas-tugasnya. Hubungannya dengan manajemen adalah bahwa manajemen merupakan suatu ruang lingkup yang mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan. Agar dapat memberikan gambaran tentang pengertian kepemimpinan berikut ini dikemukakan beberapa pendapat para pakar antara lain:

Ordway Ted, menyebutkan bahwa: “Leadership is the activity of influencing people to cooperate to ward some goal which come to find desirable.” – Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka angina.

R. Tannebeum, Irving R. Weschler & F. Massarik, mengatakan bahwa: “We define leadership as interpersonal influence in situation and directed through the communication process, to ward the attainment of a specific goal or goals.” – Kami mendefinisikan kepemimpinan sebagai saling pengaruh antar pribadi, dilatih dalam situasi dan diarahkan, melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan atau tujuan khusus.

Ralph M. Stogdill, mengemukakan bahwa: “Leadership is a process of influencing the activities of an organized in the its task of goal setting and goal achievement.” – Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan kelompok orang yang terorganisir dalam usaha mereka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan.

George R. Terry, menjelaskan bahwa: "Leadership is the relationship in which one person or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires." – Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang seorang atau pemimpin, mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin.

James A.F. Stoner, mengatakan bahwa: "We will define managerial leadership as the process of directing and influencing the task-related activities of group members." – Kami akan mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas hubungan tugas anggota kelompok.

William G. Scott, memaparkan bahwa: "Leadership as the process of influencing the activities of an organized group in its efforts toward goals setting and goals achievement." – Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan yang diorganisir dalam kelompok di dalam usahanya mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

James M. Black, mendefinisikan bahwa: "Leadership is capable persuading others to work together under directions as a team to accomplish certain designated objectives." – Kepemimpinan adalah kemampuan yang sanggup meyakinkan orang lain supaya bekerjasama di bawah pimpinannya sebagai tim untuk mencapai tujuan tertentu.

John D. Pfiffner & Robert Presthus, mereakan bahwa: "Leadership is the art of coordinating and motivating individuals and group to achieve desired ends." – Kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memotivasi individu-individu serta kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan uraian dari berbagai pendapat di atas, maka pengertian kepemimpinan dapat disimpulkan: kepemimpinan adalah suatu aktivitas mempengaruhi dengan kemampuan untuk meyakinkan orang lain guna mengarahkan dalam proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan kata lain kepemimpinan didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi tingkah laku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hanya saja yang perlu diketahui bahwa cara pemimpin mempengaruhi bawahan dapat berbeda-beda, misalnya memberikan gambaran masa depan yang lebih baik, memberikan perintah, memberi imbalan, melimpahkan wewenang, mempercayai bawahan, memberi penghargaan, memberi kedudukan, memberi tugas dan tanggung jawab, memberi kesempatan mewakili, mengajak, membujuk, meminta saran dan pendapat, memberikan motivasi, mendidik menciptakan perubahan, menegakkan disiplin dan lain-lain.

Dengan demikian kepemimpinan adalah salah satu fungsi manajemen, sehingga kepemimpinan sangat penting dalam kegiatan manajemen. Kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada

kegiatan-kegiatan pada sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi yang terkandung dalam definisi tersebut yaitu:

- kepemimpinan menyangkut orang lain-bawahan atau pengikut,
- kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok,
- pemimpin dapat juga menggunakan pengaruh atau dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

B. Pendekatan terhadap Kepemimpinan

Pada awalnya ada pemikiran bahwa pemimpin itu dilahirkan atau turun-temurun yang berupa warisan (*hereditary*), bukan dibuat. Ada pendapat yang berdasarkan penelitian bahwa pemimpin mempunyai ciri-ciri fisik dan temperamen tertentu. Kemudian muncul pendapat bahwa pemimpin itu dapat diciptakan melalui latihan-latihan. Menurut pendapat ini setiap orang dapat dilatih menjadi pemimpin, dengan kata lain semua orang berpotensi menjadi pemimpin. Potensi ini akan menjadi kenyataan apabila yang bersangkutan telah memperoleh latihan-latihan dan berusaha untuk mempraktekannya. Dilain pihak bahwa hampir semua tulisan tentang kepemimpinan menjelaskan adanya sifat-sifat yang diperlukan oleh seorang pemimpin sehingga dapat memimpin para pengikutnya. Sifat-sifat pemimpin cenderung mencakup energi, pandangan, pengetahuan dan keserdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, bentuk fisik, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan, antusiasme, berani dan sebagainya. Agar lebih jelasnya untuk berikut ini dikemukakan beberapa pendekatan dalam kepemimpinan.

1. Pendekatan Sifat-Sifat Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian sifat-sifat kepemimpinan bahwa: pemimpin mempunyai kelebihan dibanding orang dalam kelompoknya dalam hal kecerdasan, pendidikan, ketergantungan, bertanggung jawab, kegiatan dan partisipasi, percaya diri, kerjasama, popularitas, adaptasi dan lain-lain. Tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk :

- a. Membandingkan sifat-sifat orang yang menjadi pemimpin dengan sifat-sifat yang menjadi pengikut (*tidak menjadi pemimpin*).
- b. Mengidentifikasi ciri-ciri dan sifat-sifat yang dimiliki oleh para pemimpin efektif. Berbagai studi pembandingan sifat-sifat pemimpin dan bukan pemimpin sering ditemukan bahwa pemimpin cenderung lebih tinggi tingkat kecerdasannya, lebih ramah, lebih percaya diri dari pada yang lainnya dan mempunyai kebutuhan kekuasaan lebih besar.

2. *Penemuan-Penemuan Lanjutan*

Menurut hasil penelitian Edwin Ghiselli, dimana dia menunjukkan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan efektif adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*), pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen.
- b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencangkup pencarian tanggung jawab dan kegiatan sukses.
- c. Kecerdasan mencangkup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
- d. Ketegasan atau kemampuan untuk dapat membuat keputusan.
- e. Kepercayaan diri, yakin mampu menghadapi masalah.
- f. Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung dapat mengembangkan kreasi baru.

Keith Davis, mengikhtisarkan 4 ciri kesuksesan kepemimpinan :

- Kecerdasan,
- Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial,
- Motivasi diri untuk berprestasi,
- Sikap-sikap hubungan manusiawi.

3. *Pendekatan Prilaku Kepemimpinan*

Pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan nampak dari cara melakukan suatu pekerjaan, antara lain nampak dari cara memberi perintah, cara memberi tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara memberi motivasi bawahannya, cara memberi bimbingan, cara menegakkan disiplin dan lain-lain. Dalam pendekatan prilaku terdapat dua pandangan yaitu:

Pertama pandangan klasik yang beranggapan bahwa para bawahan itu pasif, malas, enggan bekerja, tidak berambisi untuk maju, takut memikul tanggung jawab, tidak berani membuat keputusan, tidak inisiatif dalam kerja, menitik beratkan pada segi negatifnya, sehingga diperlukan gaya pemimpin yang punya ketegasan dan pengawasan yang ketat (*Otoriter*).

Kedua, pandangan modern beranggapan bahwa para bawahan itu aktif, dianggap sebagai manusia yang memiliki perasaan, emosi, jiwa, kehendak yang patut

dihargai, memiliki tanggung jawab, rajin, disiplin, memerlukan hubungan serasi, dan lebih menitik beratkan pada segi positifnya, sehingga diperlukan gaya pemimpin yang memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk berkembang (*Demokratis*). Dalam sebuah organisasi kedua gaya ini sangat menonjol dalam hubungan dengan tugas, pekerjaan dan produksi. Oleh karena itu adanya gaya pemimpin yang mengutamakan yang pertama saja atau kedua saja dan keduanya. Pendekatan ini menentukan apa yang dilakukan oleh para pemimpin efektif. Bagaimana mereka mendelegasikan tugas-tugas, cara berkomunikasi dan memotivasi bawahan mereka dan bagaimana mereka menjalankan tugas-tugas dan sebagainya.

C. Azas dan Fungsi Kepemimpinan

Manajemen moderen di dunia bisnis dan industri maupun dalam bidang lain sangat dibutuhkan kepemimpinan yang baik, dengan ciri-ciri karakteristik informal, pribadi dan individual, yang jelas dapat dibedakan dapat dibedakan dengan pemimpin yang tidak efisien (*buruk*). Jadi, pemimpin pada umumnya harus merefleksikan sifat-sifat dan tujuan dari kelompoknya.

1. Azas Kepemimpinan

Azas kepemimpinan adalah menunjuk pada sebuah kriteria dimana seorang pemimpin harus bertindak, berpikir, memberi perintah dan segala peran yang dijalankan oleh seorang pemimpin harus mendasarkan pada ketentuan sebagai berikut:

- ⊙ Kemanusiaan yaitu: mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, pembimbingan manusia oleh manusia, untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu, demi tujuan human.
- ⊙ Efisiensi yaitu: secara teknis maupun sosial berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber, materil dan manusia, atas prinsip penghematan dan adanya nilai-nilai ekonomis serta azas-azas manajemen moderen.
- ⊙ Kesejahteraan dan kebahagiaan yaitu: pemberian insentif, upah, penghargaan, dan sebagainya harus berlaku adil dalam arti merata bagi mereka yang punya prestasi menuju pada taraf kehidupan yang lebih tinggi.

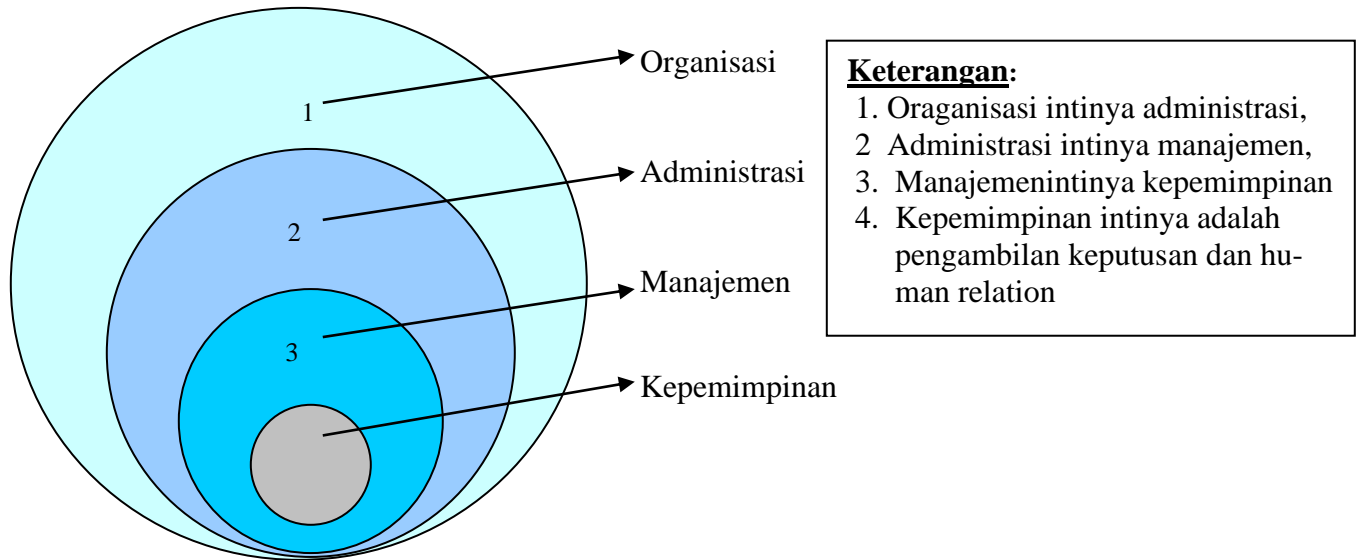
2. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengarahkan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapainya sesuai dengan target dan perencanaan. Agar kelompok berjalan dengan efektif, pemimpin harus melaksanakan dua fungsi utama, yaitu:

- ◆ Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah yaitu menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
- ◆ Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial yaitu mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar – persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat dan sebagainya.

Seperti telah dijelaskan dimuka bahwa fungsi manajemen adalah merencanakan, mengorganisir, memimpin dan melakukan pengawasan terhadap aktivitas yang dilakukan. Namun yang penting bahwa fungsi kepemimpinan merupakan sentral dari manajemen, atau dengan kata lain bahwa kepemimpinan merupakan inti dari manajemen. Untuk melihat kepemimpinan sebagai inti dari manajemen dari ruang lingkup yang lebih luas, mulai dari organisasi, administrasi, manajemen dan kepemimpinan coba perhatikan ilustrasi dibawah ini

Gambar 15
Fungsi Kepemimpinan dalam Manajemen



D. Gaya-Gaya Kepemimpinan

Para peneliti telah mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan yang biasanya sering digunakan dalam aktivitas manajemen sebagai berikut:

1. *Gaya dengan orientasi tugas* (task-oriented) yaitu: manajer berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya, manajer lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Dengan kata lain bahwa manajer yang menerapkan gaya ini biasanya perilaku yang diperlihatkan hanya menekankan pada penyelesaian tugas-tugas yang tinggi dan rendahnya hubungan antar manusia.
2. *Gaya dengan orientasi karyawan* (employee-oriented) yaitu manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan secara tertutup untuk menjamin mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bahwa untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok. Dengan istilah lain bahwa manajer yang menerapkan gaya ini biasanya perilaku dapat dilihat yang menitik beratkan pada hubungan manusia yang tinggi dan penyelesaian tugas yang rendah.
3. *Gaya dengan orientasi terpadu* (effectiveness oriented) yaitu manajer disamping berorientasi pada tugas yang tinggi, juga berorientasi pada hubungan manusia yang tinggi pula yaitu perpaduan antara orientasi tugas dan orientasi karyawan. Manajer yang menerapkan gaya ini akan tercermin dalam perilakunya baik orientasi tugas maupun karyawan secara seimbang atau sama tingginya.

E. Teori X dan teori Y dari McGregor

Konsepnya yang paling terkenal adalah bahwa strategi kepemimpinan dipengaruhi anggapan- anggapan seorang pemimpin tentang sifat dasar manusia. McGregor menyimpulkan dua kumpulan anggapan yang saling berlawanan yang dibuat oleh para manajer dalam industri.

Anggapan Teori X

Anggapan Teori Y

F. Latihan Soal-soal

1. Bagaimanakah Kepemimpinan didefinisikan menurut anda dan beapa implikasi yang ada dalam kepemimpinan ?
2. Mengapa pendekatan dikatakan sebagai suatu upaya yang logis untuk memahami kepemimpinan ?
3. Apa saja fungsi kepemimpinan dasar yang dibutuhkan untuk kelompok kinerja efektif ? Bagaimana seorang pemimpin menjalankannya ?
4. Kemukakan pendapat anda, bagaimana kreteria kepemimpinan yang efektif?
5. Bagaimana hubungan dan fungsi kepemimpinan dengan manajemen ?
6. Apa sebabnya pemimpin itu merupakan faktor penentu bagi suksesnya organisasi ?
7. Jika anda seorang manajer bagaimanakah usaha anda untuk membangun sikap kooperatif dan partisipasif terhadap pengikut anda ?
8. Konsepsi mengenai kepemimpinan itu tidak bisa dilepaskan dari unsur-unsur kemampuan, kewibawaan, dan kekuasaan, apa maksudnya ?

BAB 12

MANAJEMEN KONFLIK

A. Definisi Konflik

Konflik adalah segala macam pertentangan antara dua orang atau lebih. Konflik bisa terjadi karena perbedaan antara individu, konflik antar kepentingan, dan konflik organisasi. Konflik organisasi adalah pertentangan antara dua orang atau lebih pada anggota-anggota atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena adanya pernyataan bahwa pembagian sumber daya yang terbatas, atau kegiatan-kegiatan kerja yang bertentangan karena masalah status, tujuan, nilai atau persepsi.

1. Perbedaan Konflik dan Persaingan

Konflik adalah suatu proses dimana individu atau kelompok manusia berusaha untuk memenuhi tujuannya dengan jalan menentang pihak lawan yang disertai ancaman atau kekerasan. Sedangkan persaingan adalah suatu proses dimana individu atau kelompok manusia bersaing mencari keuntungan dalam bidang-bidang kehidupan yang pada suatu saat tertentu menjadi pusat perhatian dengan usaha yang menarik perhatian publik atau dengan mempertajam prasangka yang telah ada tanpa menggunakan ancaman atau kekerasan. Persaingan belum tentu menimbulkan konflik tergantung dari mereka dalam menyikapi dari permasalahan yang mereka hadapi. Contoh: Departemen Produksi dalam kelompok-kelompoknya saling bersaing untuk mengejar target yang ditentukan oleh atasannya tetapi dari kelompok-kelompok tersebut tidak saling menjatuhkan, dengan demikian mereka terhindar dari konflik. Dan apabila dari persaingan tersebut ada pihak yang mengganggu maka besar kemungkinan akan menimbulkan konflik. Kooperatif terjadi bila dua atau lebih pihak yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Konflik dapat terjadi akibat kurangnya kooperatif. Manajemen konflik berarti para manajer harus berusaha menemukan cara untuk menyeimbangkan konflik dan kooperatif.

2. Paradigma Perubahan Pandangan tentang Konflik

Pada masa lampau konflik dipandang secara negatif, sehingga konflik tidak perlu diciptakan dan harus dihindari untuk menjaga keseimbangan organisasi akibatnya organisasi menjadi pasif tidak mengalami kemajuan-kemajuan yang berarti. Sebaliknya kondisi sekarang bahwa konflik dipandang secara positif, karena konflik bisa diciptakan sebagai suatu kebutuhan dalam arti bahwa sebuah organisasi sangat perlu konflik untuk memacu anggota organisasi agar kreatif, inovatif, proaktif dan organisasi berjalan lebih dinamis. Stephen P. Robbins mengemukakan tentang

perbedaan antara pandangan lama atau tradisional dengan pandangan moderen tentang konflik sebagai berikut:

Dari uraian di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa konflik dapat menimbulkan manfaat dan juga menimbulkan kerugian, hal ini tergantung kepiawaian dari yang mengelolannya, dalam hal ini pihak manajemen.

B. Jenis-Jenis Konflik

Seperti telah dijelaskan di atas bahwa konflik adalah segala macam pertentangan antara dua orang atau lebih. Konflik bisa terjadi karena perbedaan antara individu, konflik antar kepentingan, dan konflik organisasi. Konflik organisasi adalah pertentangan antara dua orang atau lebih pada anggota-anggota atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena adanya pernyataan bahwa pembagian sumber daya yang terbatas, atau kegiatan-kegiatan kerja yang bertentangan karena masalah status, tujuan, nilai atau persepsi. Ada beberapa jenis konflik seperti dijelaskan dibawah ini:

1. Konflik dalam diri Individu

yaitu sesuatu yang dihadapi penuh dengan ketidak pastian (*kurang percaya diri*). Contoh: seseorang menerima tugas yang tidak sesuai dengan kemampuannya.

2. Konflik antar Individu dalam Organisasi yang sama

yaitu konflik yang diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Contoh: antara manajer dan bawahan.

3. Konflik antar Individu dan Kelompok

yaitu konflik yang ditimbulkan karena adanya tekanan dari kelompok kerja mereka terhadap individu. Contoh: seseorang yang dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompoknya.

4. Konflik antar Kelompok dalam Organisasi yang sama

yaitu konflik ini terjadi karena adanya pertentangan kepentingan antar kelompok. Contoh: pertentangan kelompok produksi dengan kelompok pemasaran.

5. Konflik antar Organisasi

yaitu konflik yang ditimbulkan karena adanya persaingan yang tajam dalam hal perekonomian suatu negara. Contoh: Negara Jepang dengan Amerika Serikat.

C. Metode Pengelolaan Manajemen Konflik

Dalam menyelesaikan konflik manajer dapat menjalankan metode-metode dibawah ini agar dapat mengendalikan konflik, memacu kreativitas, inovasi dan proaktif untuk mencapai tujuan organisasi, maka manajer dapat menggunakan metode manajemen konflik dibawah ini yaitu:

1. **Metode Stimulasi Konflik** (melakukan cara penyelesaian konflik dengan berbagai tahapan-tahapan), yaitu metode yang dilakukan melalui tahapan-tahapan antara lain:
 - a. Memasukan orang luar kedalam kelompok yang melakukan konflik,
 - b. Menyusun kembali organisasi yang terdapat dalam kelompok konflik,
 - c. Menawarkan bonus, memberikan insentif, dan penghargaan untuk mendorong persaingan yang bersifat positif,
 - e. Memilih manajer – manajer yang tepat guna dan berdaya guna,
 - f. Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.
2. **Metode Pengurangan Konflik** yaitu metode ini dilakukan dengan cara mendinginkan suasana tetapi tidak menangani masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik.
3. **Metode Penyelesaian Konflik** yaitu metode yang dilakukan dengan cara penekanan, kompromi dan pemecahan masalah integratif, yaitu menyelesaikan dengan cara memanggil pihak yang bertikai / berkonflik pada bagian yang berwenang, dalam hal ini personalia atau jajaran manajer yang lebih tinggi.

D. Metode Penyelesaian Konflik

Metode ini mencakup perubahan dalam struktur organisasi, mekanisme koordinasi dan sebagainya. Ada tiga metode penyelesaian konflik yaitu:

1. Dominasi dan Penekanan

Hal ini dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut:

- Kekerasan (*forcing*), yang bersifat penekanan otokratik.
- Penenangan (*smoothing*), merupakan cara pendekatan secara diplomatis.
- Penghindaran (*avoidance*), dalam hal ini manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas.
- Aturan mayoritas (*majority rule*), metode ini mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara (*voting*) melalui proses yang adil.

2. Kompromi

Metode penyelesaian ini diambil dengan cara mencari jalan tengah dari kedua belah pihak yang sedang berkonflik. Ada tiga Bentuk Kompromi meliputi :

- ✘ Pemisahan (*separation*), dimana pihak yang sedang bertentangan dipisahkan sampai mereka mencapai persetujuan.
- ✘ Arbitrasi (*pewasitan*), dimana pihak ketiga diminta memberi pendapat; pihak yang sedang konflik diminta kembali kepada peraturan-peraturan yang berlaku.
- ✘ Penyipuan (*bribing*), dimana salah satu pihak yang sedang bertikai menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik.

3. Pemecahan Masalah Integratif

Dengan metode ini, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama yang dapat dipecahkan melalui pemecahan masalah. Ada tiga jenis metode penyelesaian konflik integratif yaitu:

- ✦ Konsensus, dimana pihak-pihak yang sedang bertentangan bertemu bersama untuk mencari penyelesaian terbaik masalah yang mereka hadapi.

- ✦ Konfrontasi, dimana pihak-pihak yang saling berhadapan menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain dan dengan kepemimpinan yang terampil penyelesaian konflik yang rasional sering dapat diketemukan.
- ✦ *Penggunaan tujuan-tujuan yang lebih tinggi* (super ordinate goals) dapat juga menjadi penyelesaian konflik bila tujuan tersebut disetujui bersama

E. Latihan Soal-soal

1. Apa yang dimaksud dengan manajemen konflik ?
2. Konflik mempunyai pengertian yang negatif netral dan positif, coba jelaskan ?
3. Konflik adalah sebagai perangsang bagi perkembangan organisasi, apa alasannya ?
4. Apa sebabnya banyak para manajer lebih suka menghindari konflik ?
5. Jika organisasi menjadi kacau, pasti akan terjadi konflik, coba kemukakan alasannya ?
6. Konflik merupakan akar dari semua perubahan individu dan sosial, coba jelaskan ?

BAB 13

PENGAWASAN

A. Pengertian Pengawasan

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang paling esensial, sebaik apapun pekerjaan yang dilaksanakan tanpa adanya pengawasan tidak dapat dikatakan berhasil. Pengawasan yang berhubungan dengan tindakan atau usaha penyelamatan jalannya perusahaan kearah tujuan yang di inginkan yakni tujuan yang telah direncanakan. Seorang manajer yang melakukan tugas pengawasan haruslah sungguh-sungguh mengerti arti dan tujuan daripada pelaksanaan tugas pengawasan. Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin“ bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan, karena dapat dikatakan rencana itulah sebagai standar atau alat pengawasan bagi pekerjaan yang sedang berjalan. Pengawasan berarti bahwa manajer berusaha untuk menjamin bahwa organisasi bergerak kearah tujuannya. Apabila ada bagian tertentu dari organisasi itu berada pada jalan yang salah atau terjadi penyimpangan, maka manajer berusaha menemukan penyebabnya kemudian memperbaiki atau meluruskan kejalan yang benar. Mengingat hubungan erat antara perencanaan dengan pengawasan beberapa ahli dalam memberikan definisi pengawasan sebagai berikut:

George R. Terry mengemukakan bahwa: "Control is to determine what is accomplished, evaluate it, and apply corrective measures, if needed, to insure result in keeping with the plan."

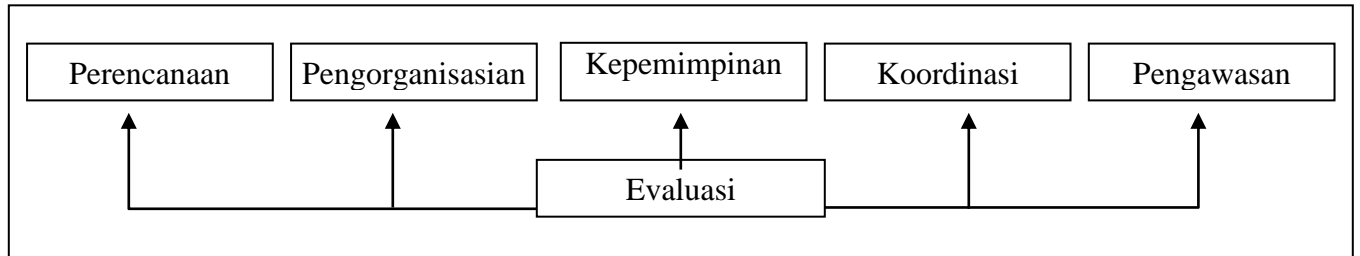
Henry Fayol mengatakan bahwa: "Control is consist in verifying whether everything occurs in conformity with the plan adopted, the instruction issued and principles established. It has for object to point out weaknesses and errors in order to reactivity them and prevent recurrence. It operates in everything peoples, actions."

Stephen P. Robins & Mary Coulter, merumuskan pengawasan sama dengan pengendalian sebagai proses proses memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatan itu diselesaikan sebagaimana telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti.

James AF. Stoner & R. Edward Freeman, mengistilahkan pengawasan sama dengan pengendalian manajemen adalah proses yang memastikan bahwa aktivitas aktual sesuai dengan aktivitas yang direncanakan.

Berdasarkan uraian di atas dapat kita simpulkan bahwa pengawasan atau pengendalian harus ditegakkan pada saat perencanaan mandeg. Akan tetapi pengawasan atau

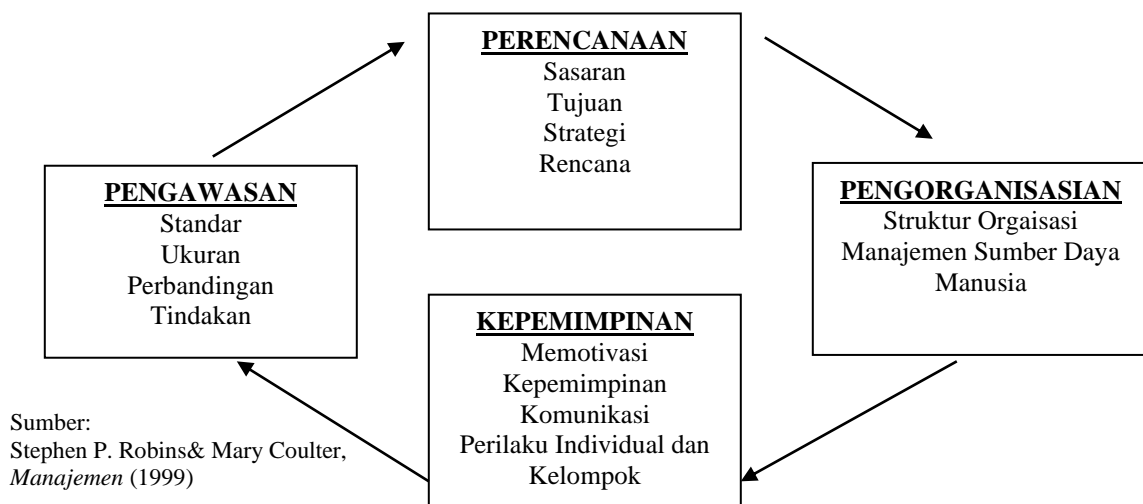
pengendalian itu merupakan suatu konsep yang lebih menyerap, konsep yang membantu para manajer memantau efektivitas dari perencanaan, pengorganisasian, dan pemimpin mereka mengambil tindakan perbaikan begitu dibutuhkan. Langkah awal proses pengawasan adalah sebenarnya langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan. Agar dapat memahami perencanaan kiranya ilustrasi dibawah ini dapat memberikan penjelasan secara umum.



B. Hubungan Pengawasan dengan Fungsi Manajemen lainnya

Robert J. Mockler mendefinisikan tentang pengertian pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi untuk mengefektifkan dan mengefisienkan sumber daya perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

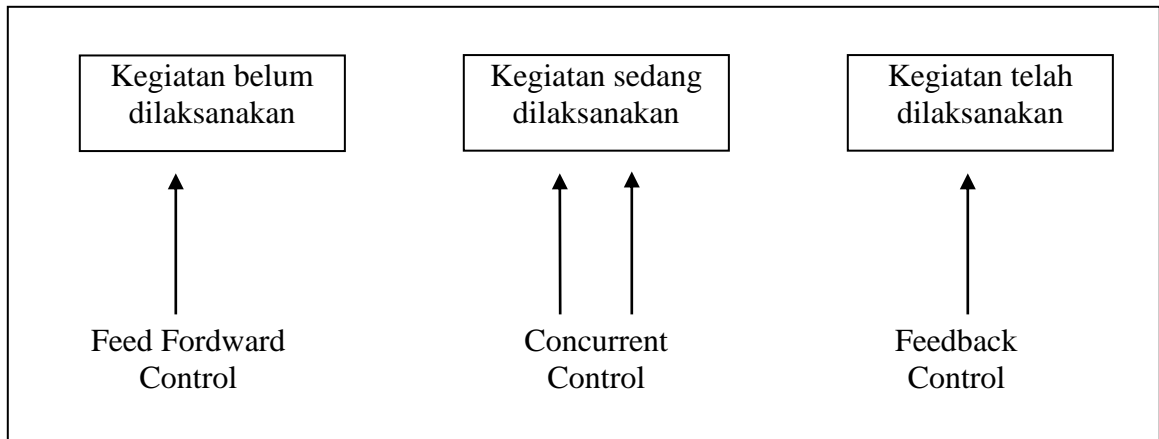
Gambar 16
Hubungan
Pengawasan dengan Fungsi Manajemen Lainnya



C. Tipe – Tipe Pengawasan

Sudah dijelaskan sebelumnya bahwa pengawasan merupakan fungsi manajemen yang paling esensial, sebaik apapun pekerjaan yang dilaksanakan tanpa adanya pengawasan tidak dapat dikatakan berhasil. Pengawasan yang berhubungan dengan tindakan atau usaha penyelamatan jalannya perusahaan kearah tujuan yang di inginkan yakni tujuan yang telah direncanakan. Adapun tipe-tipe pengawasan sebagai berikut:

1. *Pengawasan Pendahuluan* (feed forward control) atau disebut Steering Control: yaitu melakukan antisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar yang dibuat, sebelum tahap kegiatan tertentu diselesaikan.
2. *Pengawasan Secara Bersamaan* (concurrent control) sering disebut pengawasan Ya – Tidak: yaitu pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Tipe pengawasan ini merupakan proses yang harus memenuhi persyaratan sebelum kegiatan dilaksanakan.
3. *Pengawasan Umpan Balik* (feed back control) atau Past Action Control yaitu: pengawasan yang dilakukan mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah selesai.



Pengawasan kegiatan sebelum dilaksanakan dan pengawasan kegiatan sedang dilaksanakan adalah yang paling memadai untuk dilaksanakan, namun hal ini memerlukan biaya yang cukup mahal. Segala kegiatan tidak mungkin terus menerus untuk dimonitor, dan pengawasan yang berlebihan akan menjadikan produktifitas berlebihan.

D. Tahap-Tahap dalam Proses Pengawasan

E. Pentingnya Pengawasan

Pengawasan menyatakan ukuran merupakan dan suatu sebaran perilaku. Jika manajer tidak dapat mengukur berarti manajer tidak dapat mengawasi atau mengendalikan. Dalam sebuah organisasi terutama bila menghadapi peralatan yang berpotensi mempengaruhi kehidupan seseorang, perlu disadari bahwa kebutuhan untuk membatasi sebaran perilaku. Ada beberapa alasan mengapa pengawasan diperlukan

1. *Perubahan lingkungan organisasi*: munculnya inovasi produk dan pesaing baru, ditemukan bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru dan sebagainya.
2. *Peningkatan kompleksitas Organisasi*: banyaknya jenis produk baru, hal itu harus diawasi.
3. *Terjadinya Kesalahan-kesalahan*: ini apabila diawasi sebelumnya akan dapat terdeteksi oleh manajer sebelum terjadi kritis.
4. *Kebutuhan manajer*: untuk mendelegasikan wewenang, terutama dengan mengimplementasikan sistem pengawasan dari seorang manajer.

Inti dari aktivitas pengawasan atau pengendalian yang berhubungan dengan tugas manajer adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat pengawasan yang tepat.

F. Pendekatan Sistem Pengawasan

Pendekatan sistem pengawasan merupakan suatu proses terus terang, dalam prakteknya manajer memang menghadapi sejumlah tantangan dalam merancang sistem pengawasan yang memberi umpan balik yang akurat dengan cara yang tepat waktu dan ekonomis yang dapat diterima oleh anggota organisasi. Kebanyakan masalah berasal dari keputusan tentang apa yang harus dikendalikan dan berapa sering kemajuan perlu diukur. Untuk itu William H. Newman, mengemukakan prosedur untuk penetapan sistem pengawasan.

G. Pengendalian Mutu Terpadu

Sebagaimana kita rasakan sekarang, dewasa ini kita hidup dalam era industri, era teknologi, era informasi dan era globalisasi. Dimana era tersebut mengandung dimensi perubahan, sehingga dapat dikatakan bahwa ciri khas kehidupan dewasa ini adalah perubahan. Berdasarkan keadaan tersebut yang menjadi tantangan dewasa ini bukanlah berbicara mengenai adanya perubahan, tetapi bagaimana membawa perubahan itu secara baik. Pemimpin dan manajer perusahaan sekarang harus menghadapi situasi yang semakin kompleks. Hal ini disebabkan karena untuk kelangsungan hidup dan perkembangannya, perusahaan harus memiliki daya saing yang harus dicapai melalui peningkatan kualitas dan produktivitas. Kapasitas organisasi menuntut transformasi menuju perubahan manajemen untuk melaksanakan sistem manajemen kontemporer yang disebut dengan pengendalian mutu terpadu (*Total Quality Manajemen = TQM yang identik dengan Total Quality Control = TQC*). Pengendalian mutu terpadu sudah seharusnya dilaksanakan oleh perusahaan masa kini untuk memperbaiki kualitas outputnya, yang menekankan pada biaya produksi dan meningkatkan produktivitas. TQM berarti budaya organisasi ditentukan dan mendukung upaya terus-menerus untuk memuaskan pelanggan melalui sistem peralatan, teknik dan pelatihan terpadu. Hal ini mencakup perbaikan terus menerus proses organisasi yang menghasilkan produk dan jasa bermutu tinggi. Dengan menerapkan. Konsep TQM atau TQC banyak dipakai dunia usaha Jepang sejak 10 tahun terakhir, disamping TQC dikenal juga konsep QCC (*Quality Control Circle*). TQM atau TQC adalah suatu komitmen budaya organisasi untuk memuaskan pelanggan lewat penggunaan struktur terintegrasi dari peralatan, teknik dan pelatihan yang mencakup perbaikan terus-menerus proses organisasi, dengan hasil produk dan jasa yang bermutu tinggi. Tentunya penerapan TQM atau TQC menggunakan prinsip-prinsip yang akan dijelaskan berikut ini.

1. Konsep Mutu

Mutu adalah konsep yang kompleks yang telah menjadi salah satu daya tarik dalam semua teori manajemen. Revolusi mutu benar-benar sedang terjadi dalam bisnis sekarang ini. Kalau perhatian pada mutu mempunyai akar historis, sekarang cukup dikatakan bahwa setiap bisnis ingin mempunyai produk dan jasa bermutu, dan dengan perkataan itu mereka mengartikan produk dan jasa yang lebih baik dari rata-rata, dapat berprestasi sampai tingkat yang diperlukan, dan harganya terjangkau. Menurut John Stewart, mutu adalah perasaan menghargai bahwa sesuatu lebih baik daripada yang lain. Mutu juga berarti memfokuskan pada kemampuan menghasilkan produk dan jasa yang semakin baik dengan harga yang semakin bersaing. Mutu berarti melakukan hal-hal yang tepat dalam organisasi pada langkah pertama, bukannya membuat dan memperbaiki kesalahan. Dengan memfokuskan hal-hal yang tepat pada kesempatan pertama, organisasi menghindari biaya tinggi yang berkaitan dengan pengerjaan ulang. Untuk menerapkan mutu yang baik tentunya harus menerapkan TQC secara konkret terlebih dahulu. TQC adalah usaha yang menyeluruh untuk

membuat sesuatu menjadi semakin baik, dengan cara memulainya dengan secara baik, mengerjakannya secara baik supaya hasilnya baik, dan dapat sampai ketangan konsumen atau pemakai terakhir secara baik. Sebagai contoh untuk menghasilkan suatu produk yang mutunya baik diawali dengan bahan baku harus baik, dan hasil dari proses keproses lainnya lainnya harus baik pula. Untuk tujuan itu mesin yang digunakan juga harus dikelola dengan manajemen yang baik, pendistribusian kekonsumen dengan baik. Semua itu dilakukan dalam batas-batas untuk menurunkan biaya. Prinsip-prinsip utama dalam pengendalian kualitas sebagai berikut:

- a. Utamakan kualitas: bahwa kualitas hari ini menentukan kualitas hari esok.
- b. Orientasi pada pelanggan: pikirkanlah kesesuaian dan kepuasan pelanggan
- c. Pengendalian berdasarkan fakta: ambillah keputusan dan tindakan berdasarkan data yang nyata.
- d. Pengendalian proses: problem timbul di dalam proses dan bukan setelah proses berakhir
- e. Aspek kemanusiaan: keikutsertaan dan pengembangan pribadi.

2. Gugus Kendali Mutu

Mengingat pelaksanaan suatu ide atau rencana tidak selamanya lancar, maka perlu ada yang mengendalikan. Dalam hal ini gugus kendali mutu (*Quality Control Circle = QCC*) mempunyai tugas mengendalikan dan mencari letak hambatan dan kesalahan untuk diperbaiki. QCC terdiri dari sekelompok karyawan perusahaan antara 5-10 orang yang bekerja teratur diluar jam kerja. Mereka bertujuan mencari sebab terganggunya peningkatan total kualitas dengan mengidentifikasikannya terlebih dahulu dan kemudian menyesuaikan cara-cara pemecahannya. Kelompok QCC dipimpin oleh seseorang yang dianggap paling mempunyai kredibilitas yang tinggi baik sebagai moderator, analis maupun penyimpul berbagai pendapat. Setelah para anggota kelompok mengemukakan pendapatnya dan hasil analisisnya maka pemimpin akan mengidentifikasikan masalahnya dan melempatkan lagi ke mimpbar diskusi untuk diseleksi bersama dan dicarikan alternatif pemecahannya, guna diteruskan sebagai usul kepada pimpinan masing-masing bagian. Para pemimpin akan bertemu membicarakan hasil kelompok QCC dan mengambil keputusan. Tujuan QCC yang dianut secara internasional adalah sebagai berikut:

- a. Menyumbang perbaikan dan mengembangkan perusahaan
- b. Menerima dan menghargai hakekat kemanusiaan dari membuat unit kerja sebagai tempat yang menyenangkan untuk bekerja.
- c. Memperhatikan kemampuan individual sepenuhnya dan membuang kemungkinan yang muskil atau tidak pasti.

3. Manajemen Gaya Indonesia

Pertama, latar belakang budaya Indonesia yang telah melahirkan semboyan Bhinneka Tunggal Ika, tidak sama. Ketidak samaan budaya/ sistem nilai ini dengan sendirinya mengakibatkan implikasi yang berbeda-beda terhadap unsur-unsur manajemen. Kedua, fakta yang menyebabkan bahwa manajemen Indonesia sampaisaat ini masih belum ada atau belum nyata, yang ada adalah usaha atau konsep yang mencoba menciptakan suatu sistem manajemen yang khas Indonesia. Dengan demikian, apa yang dicapai hingga kini masih merupakan pendapat tentang pengaruh sejarah dan kebudayaan terhadap sistem manajemen yang pada saat ini berlaku di Indonesia. Seperti telah dikatakan sebelumnya, latar belakang kebudayaan yang tidak sama menyebabkan tidak adanya apa yang disebut manajemen Indonesia hingga kini, dan memang mungkin kita tidak bisa memilikinya. Saat ini orang masih perlu mencari bentuk sistem manajemen Indonesia, dan mencoba mendapat ciri-ciri yang berasal dari nilai-nilai budaya yang ada. Salah satu ciri yang mungkin dapat dikatakan sebagai khas Indonesia adalah sifat kekeluargaan yang terdapat pada perusahaan Indonesia. Namun harus diakui bahwa sifat kekeluargaan tersebut juga mempunyai kelemahannya, yaitu ia dapat mengakibatkan kelugasan dalam hubungan kerja menjadi sangat kurang.. ciri lain yang sering juga disebut-sebut adalah sifat kegotong royongan dan musyawarah. Menjadi pertanyaan sekarang adalah apakah ciri-ciri tersebut dapat diterapkan dalam dunia usahan modern, dimana pengambilan keputusan harus dapat dilaksanakan dengan cepat, sedangkan biasanya melalui musyawarah hal demikian tidak dapat dilakukan. Kesimpulan bahwa pada saat ini masih belum mempunyai satu sistem manajemen yang berlaku untuk semua perusahaan di Indonesia yang menggambarkan perbedaan yang menyolok dari sistem yang berlaku di dunia Barat ataupun Jepang. Menurut Kadarmain dan Jusuf Udaya (2001:187), sistem manajemen yang yang berlaku di Indonesia adalah sistem manajemen yang umumnya berlaku di negara Barat yang dicampur di sana-sini dengan kebiasaan-kebiasaan yang terdapat dalam masyarakat Indonesia yang lebih mengutamakan prinsip kekeluargaan.

H. Latihan Soal-soal

1. Apa saja peran pengendalian dalam manajemen ? Jelaskan
2. Bagaimana hubungan pengendalian dengan perencanaan ? Jelaskan
3. Apa yang dilakukan organisasi untuk menjamin bahwa sistem pengawasan mereka bisa efektif ? jelaskan
4. Apa yang anda ketahui tentang mutu ? Kemukakan penapat anda
5. Apa fungsi QCC, jika sebuah organisasi menggunakannya dan bagaimana dengan TQM ?

BAB 14

BERBAGAI METODE DAN TEKNIK PENGAWASAN

A. Metode Pengawasan Non Kuantitatif

Sebenarnya banyak metode dan teknik yang digunakan dalam melakukan pengendalian atau pengawasan dalam manajemen. Sebagai fungsi manajemen yang penting bahwa pengendalian atau pengawasan mempunyai arti yang penjagaan stabilitas, keseimbangan sehingga metode dan teknik-teknik pengawasan perlu dijalankan secara simultan yang tidak berdiri sendiri. Metode pengawasan yang digunakan manajer dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen pada umumnya hal ini mengawasi keseluruhan performance organisasi, dan sebagian besar terfokus pada sikap dan performance para karyawan. Sedangkan teknik yang sering digunakan dalam pengawasan non kuantitatif meliputi:

1. Pengamatan (*control & observation*)
2. Inspeksi teratur dan langsung (*control by regular and spot inspection*)
3. Pelaporan lisan dan tertulis (*control by report*)
4. Evaluasi pelaksanaan
5. Diskusi antara manajer dan bawahan tentang pelaksanaan suatu kegiatan.

B. Teknik-Teknik Pengawasan Kuantitatif

C. Penggunaan Anggaran dalam Pengawasan

Anggaran adalah laporan formal sumber daya keuangan yang disisihkan untuk melaksanakan kegiatan tertentu selama periode waktu yang ditetapkan yang menunjukkan:

- ① Pengeluaran
- ② Penerimaan
- ③ Laba

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa pengawasan anggaran (*budgetary control*) adalah suatu sistem penggunaan bentuk-bentuk sasaran yang telah ditetapkan dalam suatu anggaran untuk mengawasi kegiatan manajerial dengan melakukan perbandingan pelaksanaan kegiatan dan pelaksanaan yang direncanakan. Hal ini memungkinkan manajer mempunyai informasi yang dibutuhkan untuk mengambil tindakan korektif atau perbaikan apabila terjadi penyimpangan melalui:

- * Menaikan penerimaan
- * Mengurangi pengeluaran
- * Memperbaiki anggaran

D. Pengawasan Anggaran dan Pusat Tanggung Jawab

E. Jenis-Jenis Anggaran

Telah disinggung dimuka bahwa anggaran merupakan sebagai alat dalam melakukan aktivitas pengawasan, dimana anggaran dalam sebuah organisasi atau perusahaan dapat dibagi dalam dua kelompok yaitu: anggaran operasional dan anggaran finansial

- ❶ *Anggaran Operasional* (operating budgets) adalah menunjukkan sejumlah barang dan jasa yang diperkirakan akan dikonsumsi oleh organisasi atau perusahaan dalam periode anggaran, biasanya dinyatakan dengan ukuran jumlah atau kuantitas fisik dan biaya.
- ❷ *Anggaran Finansial* (financial budgets) adalah perincian jumlah uang yang dikeluarkan organisasi atau perusahaan dalam periode yang sama dan dari mana uang tersebut didapat.

Untuk mengetahui jenis-jenis anggaran sebagai alat untuk melakukan pengawasan, dibawah ini disajikan jenis-jenis anggaran dan penjelasannya secara singkat:

Tabel 6
Jenis-Jenis Anggaran dan Tujuannya

Jenis Anggaran	Diskripsi Ringkas Tujuan
Anggaran Penjualan	Memberikan estimasi jumlah dan sumber penerimaan yang diperkirakan.
Anggaran Produksi	Menunjukkan kebutuhan-kebutuhan produksi yang diperkirakan, meliputi kebutuhan tenaga kerja, bahan baku dan overhead selama periode anggaran.
Anggaran Biaya	Memberikan rincian alokasi bermacam-macam biaya, seperti pengiklanan, penjualan, administrasi, penelitian dan manufacturing.
Anggaran Kas	Meramalkan aliran penerimaan dan pengeluaran kas.
Anggaran Pembelanjaan Modal	Garis besar pengeluaran-pengeluaran khusus bagi perusahaan, seperti pabrik, peralatan, mesin persediaan dan pos-pos modal lainnya.
Anggaran Neraca	Meramal kondisi (<i>kedudukan</i>) keuangan aktiva, hutang, dan modal pada akhir periode anggaran.

F. Analisis Break Even Point (BEP)

_____	_____
	Kuantitas Per unit

Contoh:

Sebuah asumsi bahwa suatu perusahaan yang menjual produk yang dihasilkan dengan harga Rp.5.000/unit. Sedangkan biaya tetap (seperti gaji, telepon, listrik dll) sebesar Rp.20.000.000 dan biaya variabel sebesar Rp.2.600/unit. Untuk mencari break even point secara sederhana dapat dihitung.

$$\text{BEP (dalam unit)} = \frac{\text{Rp.20.000.000}}{(\text{Rp.5.000} - \text{Rp.2.600})} = 8.333 \text{ unit}$$

Jadi untuk mencapai titik impas sebuah perusahaan harus memproduksi sebanyak 8.333 unit produk dan untuk memperoleh laba, maka perusahaan harus memproduksi lebih dari

8.333 unit produk. Dengan demikian analisis BEP dapat digunakan manajer sebagai alat bantu dalam melakukan pengawasan maupun dalam membuat keputusan. Sebagai alat dalam membuat keputusan BEP digunakan untuk: menentukan volume penjualan minimum untuk menghindari kerugian, penentuan volume produk untuk memperoleh laba yang ditetapkan, menyediakan data untuk menambah atau mengurangi jenis produk dan membuat keputusan untuk menaikkan maupun menurunkan harga.

G. Latihan Soal-soal

1. Mengapa pengawasan atau pengendalian itu sangat penting bagi manajemen ?
2. Coba sebutkan jenis-jenis laporan keuangan dan informasi apa yang dapat diberikan oleh ketiga jenis laporan itu ?
3. Mengapa anggaran begitu luas digunakan oleh sebuah organisasi ?
4. Apa saja yang merupakan pusat tanggung jawab dan bagaimana digunakan dalam proses pengendalian
5. Apa yang terjadi jika perencanaan yang telah dilaksanakan, tetapi tanpa adanya pengawasan atau pengendalian ?
6. Jelaskan empat jenis metode pengendalian atau pengawasan dan sebutkan apa keuntungannya masing-masing ?

BAB 15

PERSPEKTIF MANAJEMEN MASA DEPAN

Setiap primise masa depan mesti berdasarkan atas asumsi-asumsi tertentu sebab terlalu banyak perkembangan yang bisa benar-benar merubah trends yang ada sekarang. Dalam forecast untuk masa depan kita menganggap, Pertama tidak ada pertentangan antara kekuatan-kekuatan yang melibatkan penghancuran besar-besaran oleh nuklir. Kedua, tidak ada depresi seperti tahun 30-an. Akibat dari kedua perkembangan ini dapat dihitung. Perang nuklir bisa berarti kemusnahan praktis bagi manusia atau membuat manusia jadi sedikit dan hidup dengan cara-cara primitif. Depresi besar bisa menimbulkan revolusi atau seentetan tindakan yang meringankan dan standar hidup yang lebih rendah bagi kebanyakan orang selama beberapa tahun. Tetapi dengan tidak menganggap perang nuklir atau depresi besar, kepandaian apa saja yang diperlukan manajer untuk memenuhi kebutuhan masa depan ?

A. Pentingnya Pendidikan

B. Perlunya Pandangan Internasional

Hampir seluruh manajer harus mulai berpikir masalah koneksi internasional dan hubungan-hubungannya dengan pelanggan ataupun rekan-rekan asing. Pandanga internasional akan terus meluas karena penduduk semakin bertambah, dan rintangan-rintangan terhadap perdagangan dan investasi berkurang. Pertumbuhan dalam kapasitas industri karena kemajuan teknologi akan berarti bahwa kecerdasan yang semakin bertambah akan diperlukan untuk melempar hasil produksi melalui ekspor dan pertukaran. Dalam perusahaan-perusahaan multi nasional yang jumlahnya semakin banyak, kewaspadaan yang semakin bertambah atas kondisi-kondisi di luar akan penting artinya. Dalam negara-negara yang berusaha untuk menjadi negara industri telah banyak perusahaan menjadi joint venture dimana perusahaan Indonesia bergabung dengan perusahaan asing untuk memulai usaha baru maupun mengembangkan usaha yang telah ada. Akan tetapi telah banyak kasus bahwa dimana perusahaan membuat kontrak untuk membangun pabrik, melatih tenaga kerja, pengaturan pada awalnya lalu mengundurkan diri dari organisasi, meminta bayaran dalam bentuk fee yang telah disetujui dan bukannya mengharapakan bunga dalam perusahaan maupun keuntungannya.

C. Tanggung Jawab Domestik

D. Perencanaan yang Baik dan Teliti

Para manajer dapat mengharapkan ketelitian yang lebih besar dalam perencanaan mereka mengenai masa yang akan datang. Proyeksi GNP (*gross national product*) mungkin bertambah ketelitiannya disebabkan adanya perbaikan dalam teknologi perencanaan. Contohnya dalam tahun-tahun terakhir ramalan yang dibuat oleh dewan komisaris telah semakin akurat. Ramalan industri juga memperoleh ketelitian karena pekerjaan-pekerjaan yang semakin baik dalam sosisasi perdagangan. Bahkan yang lebih penting adalah pengaruh informasi komputer dalam perusahaan perorangan, karena lebih memudahkan memberikan perincian tentang potensi pasar. Seorang pengamat telah menggambarkan kemungkinan suatu “komputer ekonomi nasional” dimasa sejumlah informasi yang besar atas kondisi umum dapat disimpan dan perusahaan perorangan dapat menggunakan untuk merangsang hasil-hasil keputusan mereka sendiri. Sebabnya kompleksnya, mungkin hal ini belum tentu dapat dikembangkan dalam 10 tahun akan datang. Meskipun ada perbaikan-perbaikan teknologi, kecepatan dan mesin-mesin, hal ini tidaklah berarti bahwa peramalan menjadi sempurna.

E. Organisasi dan Koordinasi

Ada kemungkinan beberapa kecenderungan menjauhi disentralisasi melalui divisi-divisi yang semi otonom dalam beberapa tahun mendatang. Pada masa lalu ada intuisi yang meluap-luap untuk membentuk disentralisasi sebab jumlah perusahaan yang semakin bertambah dan kebutuhan mendesentralisir pengambilan keputusan. Namun dalam beberapa perusahaan penerapan sistem divisi dilakukan terlalu tergesa-gesa tanpa adanya review yang cukup juga pengawasannya mengenai apa yang dilakukan divisi-divisi tersebut. Pada tahun terakhir ini telah ada suatu realisasi terhadap desentralisasi yang terlalu luas dan hal ini mungkin berlangsung sampai beberapa tahun kedepan. Mungkin informasi komputer lebih desentralisasi untuk memungkinkan penggunaan yang lebih luas dari peralatan yang mahal. Beberapa perusahaan telah menunjukkan EDP (*Electrical Data Processing*) sebagai suatu departemen yang disentralisir yang merencanakan dan mengatur arus informasi untuk perusahaan secara keseluruhan namun apabila telah berkembang tidaklah berarti bahwa bagian komputer akan membuat keputusan berdasarkan informasi tersebut.

F. Staffing

Setiap pengurangan dalam banyaknya tugas-tugas manajerial sebagai akibat komputerisasi atau sentralisasi nampaknya digantikan oleh semakin bertambahnya jumlah manajer-manajer staff yang dibutuhkan karena semakin bertambah kompleksnya

perusahaan. Contohnya, mungkin akan lebih banyak koordinator dari berbagai tipe katakanlah spesialis-spesialis dalam bermacam-macam pengetahuan. Dalam cara menyewa praktisi-praktisi, telah ada cara-cara yang berbalik dari pendapat yang mengatakan bahwa lebih baik untuk memperoleh seseorang yang tidak memiliki kekurangan-kekurangan yang besar meskipun hal itu berarti bahwa manajer tidak memiliki kebaikan yang besar juga, jadi kira-kira mendekati orang yang *rata-rata*. Ada suatu penekanan yang semakin bertumbuh atas *kreativitas* yang serba penting sebagaimana perusahaan-perusahaan menyadari bahwa hanya menjaga urusan-urusan berjalan lancar tidak cukup dalam keadaan perubahan-perubahan yang cepat.

G. Kepemimpinan dan Pengarahan

H. Pengawasan dan Pengendalian

Kontrol dalam pengertian pengawasan atau pengendalian yang sering atas perencanaan untuk menentukan bagaimana rencana itu dalam pelaksanaannya akan jauh lebih mudah lagi manajer apapun levelnya melalui penggunaan komputer. Juga hal ini akan membuat beberapa keputusan manajer berkurang risikonya karena manajer akan mampu merubahnya sebelum hasil-hasilnya sudah menghawatirkan. Namun hal itu bisa menempatkan hasil yang lebih besar atas penemuan-penemuan yang kreatif sebab dalam hal dimana rencana tidak terlaksana sesuai yang diharapkan, penting untuk melakukan sesuatu yang esensial dan bukannya hanya membatalkan suatu keperluan. Sangat penting sekali untuk menemukan cara bertindak yang betul-betul baru, memikirkan alternatif baru, dan memilih yang paling baik secepatnya. Dalam beberapa hal komputer dapat membuat penting bahwa para manajer harus betul dulu. Beberapa suplier yang otomatis dan memakai komputer dapat memproduksi dan mengirim produknya demikian cepat sehingga seorang manajer yang membatalkan pesanan beberapa saat setelah dia mengirimkannya bisa melihat bahwa pengirimannya telah dilaksanakan.

Kejadian ini pernah terjadi dalam beberapa kasus dan akan lebih sering terjadi lagi diwaktu mendatang. Perusahaan-perusahaan kecilpun yang tidak sanggup membeli komputer sekarang dapat memperoleh bantuan dari luar. Perkembangan terakhir yang memungkinkan hal itu dikenal dengan sebutan *time sharing*. Dalam sistem ini data untuk perusahaan-perusahaan dapat disimpan dalam sebuah komputer besar, kemudian dengan sistem programing tertentu dapat diinstruksikan untuk berpindah dari urusan perusahaan yang satu ke yang lainnya.

I. Perkembangan Perusahaan Kecil

Perusahaan-perusahaan besar dan terus semakin besar, karena semakin bertumbuh pentualan, membangun pabrik-pabrik baru dan penggabungan usaha, lebih-lebih banyak

industri dimana sejumlah perusahaan kecil yang ada sekarang akhirnya akan menjadi perusahaan dengan cara penggabungan usaha. Tetapi kesempatan-kesempatan untuk perusahaan kecil tidak akan hilang, atau sekalipun mengalami hambatan-hambatan. Berdasarkan hasil survey yang terakhir dilakukan untuk *The Fedral Governmant's Small Business Administration* menyimpulkan bahwa kesempatan untuk wiraswasta-wiraswasta kecil baik sebagai pemilik maupun sebagai manajer akan terus ada, dan bahwa mereka berlipat ganda lebih cepat daripada pengusaha yang potensial. Oleh sebab trend penduduk, jumlah yang berumur 35 – 45 yang merupakan kelompok banyak pengusaha, akan tetap konstan, sedang kesempatan berusaha cenderung naik.

J. Latihan Soal-soal

1. Percayakah anda bahwa ilmu pengetahuan yang luas baik eksak maupun non eksak dapat membantu anda dalam menghadapi permasalahan perusahaananda?
2. Menekan cost, membina hubungan yang harmonis dengan pelanggan, mengembangkan produk baru, kualitas yang tinggi. Mengapa dikatakan sebagai faktor kunci dalam keberhasilan sebuah perusahaan ?
3. Jika anda dihadapkan pada merubah industri, apakah pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki akan menjadi berharga ?
4. Apakah anda pernah berpikir dan merencanakan masa depan tentang perubahan-perubahan dan kesempatan yang mempengaruhi perusahaan anda ?
5. Bagaimana anda menyelesaikan pekerjaan untuk memperoleh keleluasaan masa depan yang lebih baik dengan menggunakan segala kesempatan yang ada ?

DAFTAR BACAAN

- A.M. Kadarmain SJ., Prof. DR dan Jusuf Udaya, Drs (2001): Pengantar Ilmu Manajemen, Penerbit Prinhallindo Jakarta.
- Ernest Dale, & LC. Michelin (1986): Metode-Motode Managemen Moderen, Ed. Pertama Penerbit Andalas Putra.
- James AF. Stoner (1992): Manajemen, Ed. Keempat, Jilid 1, Cet. Pertama Penerbit Inter Media Jakarta.
- James AF. Stoner (1994): Manajemen, Jilid 2, Cet. Pertama, Ed. Kelima Penerbit Inter Media-Prentice Hall Jakarta
- James AF. Stoner, RE. Freeman dan Daniel R. Gilbert Jr. (1995): Manajemen, Jilid I, Penerbit Prinhallindo Jakarta
- Kartini Kartono, Dra. (1990): Pemimpin dan Kepemimpinan: apakah pemimpin Abnormal itu ?, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta.
- Karhi Nasjar, DR., S.Ak, MM dan Winardi, Prof., DR., SE. (1997): Manajemen Strategik, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (1998): Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, Penerbit Erlangga Jakarta, Ed. Ketiga.
- L. Wheelan, Thomas and J. David Thenger (2000): Strategic Management, Printice Hall, New York, USA, 7th, Edition
- Mike Johnson (2001): Managing in the Next Millennium: Peluang dan tantangan manajemen dalam milenium ketiga, Penerbit Erlangga Jakarta.
- Mulia Nasution (1996): Pengantar Manajemen, Rencana Penjualan Perusahaan, Penerbit Djambatan, Jakarta.
- Malayu SP. Hasibuan Drs (1995): Manajemen Sumber Daya Amnesia, Penerbit Gunung Agung Jakarta
- M. Manullang, Drs. (1996): Dasar-Dasar Manajemen, Cet. Ketigabelas, Penerbit Ghalia Indoesia, Jakarta
- Muhammad Abdul Mukhyi dan Imam Hadi Saputro (1995), Pengantar Manajemen Umum. Penerbit Gunadarma, Jakarta.
- Stephen P Robbins & Mary Coulter (1999): Manajemen, Sixth Edition Jilid 1, Penerbit Prenhallindo, Jakarta
- Stephen P, Robbins & Mary Coulter (1999): Manajemen, Sixth Edition Jilid 2, Penerbit Prenhallindo, Jakarta
- SP. Siagian, Prof. DR (1996): Filsafat Administrasi, Penerbit Gunung Agung Jakarta
- SP. Siagian, Prof. DR (2000): Manajemen Abad 21, cet. Kedua, Penerbit Bumi aksara Jakarta.
- Sutarto (2001), Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi, Cet.6, Penerbit Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Setiawan Hari Purnomo dan Zulkiflimansyah (1996), Manajemen Strategi, Lembaga Penerbit FE-UI Jakarta.

Sukanto Reksohadiprodjo, Prof., DR., M.Com. (1990): Manajemen Strategi, Ed. 2, Cet. Pertama, Penerbit BPFE Yogyakarta.

T. Hani Handoko (1997): Manajemen, BPFE Yogyakarta, Ed.2. Cet. Kesebelas