

ILMU DASAR PENGANTAR MANAJEMEN

PANDUAN MENGUASAI
ILMU MANAJEMEN

ROBBY ANDIKA K, S.ST, M.M, M.Kom



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

ILMU DASAR PENGANTAR MANAJEMEN

PANDUAN MENGUASAI
ILMU MANAJEMEN

ROBBY ANDIKA K, S.ST, M.M, M.Kom



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :
YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ILMU DASAR PENGANTAR MANAJEMEN

PANDUAN MENGUASAI
ILMU MANAJEMEN

ROBBY ANDIKA K, S.ST, M.M, M.Kom



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :
YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_vpat@stekom.ac.id

ILMU DASAR PENGANTAR MANAJEMEN

Penulis:

Robby Andika Kusumajaya, S.ST, M.M, M.Kom

ISBN : 978-623-6141-44-1 (PDF)

Editor :

Edwin Zusrony, S.E, M.M, M.Kom

Penyunting :

Dani Sasmoko, M.Eng

Desain Sampul dan Tata Letak :

Agus Priyadi, S.Ds, M.Kom

Penerbit :

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

Redaksi :

Jl. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456.

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456.

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Buku ajar Pengantar Manajemen ini dirancang untuk mencapai beberapa tujuan. Tujuan utama dari pembahasan buku ini adalah untuk membantu para mahasiswa yang sedang mempelajari manajemen, terkait tentang teori-teori, konsep, proses, metode dalam mengembangkan kemampuan mereka dalam menerapkan konsep-konsep manajemen disituasi yang tidak pernah sama, selain itu berguna dalam mengembangkan minat mahasiswa dan masyarakat lainnya dalam belajar sekaligus praktek manajemen yang dapat membantu dalam meningkatkan kesejahteraan hidup dan meniadakan ketidakpahaman tentang manajerial. Buku ini kami rancang terkhusus untuk dipersembahkan bagi mahasiswa – mahasiswi Universitas STEKOM agar dengan mudah untuk memahami manajemen bahkan dapat digunakan untuk belajar bagaimana menjadi manajer yang efektif.

Penulis menyusun dengan memadukan berbagai pemikiran dari ahli-ahli teori, praktisi dan peneliti yang berkaitan dengan manajemen, pembahasan mengenai konsep-konsep yang diterapkan dan bermanfaat, tidak hanya lingkup dunia bisnis, tetapi juga bagi pengelolaan organisasi yang terus berkembang pesat, seperti perusahaan sosial maupun konvensional, lembaga pemerintah bahkan lembaga pendidikan dan sebagainya. Struktur materi dirancang secara sistematis dan menyeluruh, dengan penyajian dan pembahasan secara terperinci. Isi materi dibahas dengan mudah dan relevan untuk memberikan pemahaman bagi para pembaca secara menyeluruh. Disetiap akhir bab diberikan latihan-latihan yang berguna sebagai bentuk pemahaman dari setiap materi.

Akhirnya, dari setiap kata demi kata yang terbaca, kami sangat menanti tanggapan, kritik dan saran dari segenap pembaca untuk menyempurnakan buku ini dikemudian hari. Semoga buku ini cukup bermanfaat dan dapat menjadi bagian dalam memenuhi kebutuhan.

Penulis

DAFTAR ISI

Cover	ii
Halaman Judul	iii
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vi
BAB 1 KONSEP PENGANTAR MANAJEMEN	1
A. Pendahuluan	1
B. Konsep Manajemen	3
C. Tugas dan Latihan Soal.....	8
BAB 2 PERKEMBANGAN SEJARAH MANAJEMEN.....	10
A. Teori Evolusi Manajemen	10
B. Manajemen Modern	17
C. Tugas dan Latihan Soal.....	18
BAB 3 LINGKUNGAN MANAJEMEN DAN BUDAYA PERUSAHAAN.....	20
A. Lingkungan Organisasi	20
B. Konflik	24
C. Budaya Organisasi	27
D. Tugas dan Latihan Soal.....	30
BAB 4 PERENCANAAN DALAM MANAJEMEN	31
A. Perencanaan.....	31
B. Dasar Pemikiran Perencanaan	34
C. Proses Perencanaan	38
D. Perencanaan Strategik, Taktik dan Operasional.....	40
E. Rencana Tindakan	41
F. Tugas dan Latihan Soal	42
BAB 5 PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PERENCANAAN..	44
A. Perencanaan Pengambilan Keputusan	44
B. Pengertian Pengambilan Keputusan (<i>Decision Making</i>).....	45
C. Tugas dan Latihan Soal.....	52
BAB 6 PENGORGANISASIAN DALAM MANAJEMEN	53
A. Definisi Fungsi Pengorganisasian	53
B. Perancangan Organisasi	56
C. Kekuasaan, Wewenang Dan Tanggung Jawab.....	58

D. Daerah Wewenang Manajemen.....	62
E. Tugas dan Latihan Soal.....	63
BAB 7 PENGARAHAN & KOORDINASI ORGANISASI	64
D. Definisi Pengarahan.....	64
E. Pengkoordinasian.....	68
F. Tugas dan Latihan Soal.....	71
BAB 8 KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN	72
A. Kepemimpinan Dalam Manajemen	72
B. Peranan Pemimpin Dalam Organisasi	74
C. Tipe Pemimpin	77
D. Tugas dan Latihan Soal.....	83
BAB 9 EFEKTIFITAS KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI.....	84
A. Pengertian Komunikasi.....	84
B. Proses Terjadinya Komunikasi	85
C. Model Komunikasi Antar Pribadi.....	86
D. Fungsi Manajemen Komunikasi Dalam Bisnis.....	88
E. Tujuan Manajemen Komunikasi	90
F. Komponen dan contoh Manajemen Komunikasi	90
G. Tugas dan latihan soal.....	91
BAB 10 MOTIVASI DALAM ORGANSISASI.....	92
A. Pengertian Motivasi	92
B. Teori-Teori Motivasi.....	93
C. Bentuk-Bentuk Motivasi	99
D. Jenis-Jenis Motivasi.....	101
E. Tugas dan latihan soal.....	102
BAB 11 PENDEKATAN PERUBAHAN ORGANISASI	103
A. Pendahuluan Perubahan	103
B. Tujuan dan Manfaat	104
C. Penolakan Perubahan.....	104
D. Model Pendekatan Perubahan	106
E. Bentuk Perubahan.....	108
F. Karakteristik Perubahan	108
G. Tugas dan latihan soal.....	109

BAB 12 PENDEKATAN MANAJEMEN SDM.....	110
A. Pendahuluan MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia).....	110
B. Pendekatan SDM	111
C. Pengadaan Pekerjaan	115
D. Pengembangan Karyawan.....	118
E. Kompensasi	119
F. Pemeliharaan	119
G. Kedisiplinan.....	120
H. Pemberhentian	120
I. Tugas dan latihan soal.....	121
BAB 13 MENGELOLA KONFLIK	122
A. Konsep Manajemen Konflik	122
B. Penyebab Konflik	123
C. Jenis-Jenis Konflik.....	125
D. Metode-Metode pengelolaan konflik.....	125
E. Konflik Struktural.....	127
F. Tugas dan latihan soal.....	127
BAB 14 PENGAWASAN DALAM MANAJEMEN	128
A. Pengertian Pengawasan.....	128
B. Dasar Sistem Pengawasan.....	130
C. Pengawasan yang Efektif	131
D. Indikator Pengawasan	133
E. Standar Operasi Prosedur Pengawasan (SOP)	133
F. Tugas dan latihan soal.....	135
DAFTAR PUSTAKA	136

BAB 1. KONSEP PENGANTAR MANAJEMEN

A. Pendahuluan

Secara pengertian sempit, produktivitas merupakan ukuran kinerja keberhasilan di dalam memproduksi barang-barang dan jasa-jasa yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan manusia. Produktivitas didefinisikan sebagai ukuran kuantitas dan kualitas kinerja dengan mempertimbangkan pemanfaatan sumber daya. Produktivitas adalah perbandingan antara hasil fisik dengan masukan sumber daya. Indeks-indeks yang dipakai untuk hasil tiap jam orang, langganan yang dilayani tiap anggota organisasi, dan seterusnya.

Pengertian secara lebih luas, produktivitas mencerminkan ukuran kinerja yang lebih luas. Produktivitas mengidentifikasi keberhasilan atau kegagalan menghasilkan barang dan jasa dalam kuantitas atau kualitas dengan pemanfaatan yang benar dari sumber daya. Produktivitas merupakan kriteria, pencapaian kerja yang diterapkan pada individu, kelompok dan organisasi. Produktivitas yang tinggi memerlukan tidak sekedar teknologi tinggi dan karyawan terampil saja namun memerlukan kombinasi kreativitas dan keberhasilan sehingga sistem keseluruhan berfungsi dengan baik. Para individu atau kelompok yang berkarya sempurna merupakan landasan dasar produktivitas organisasi. Oleh karena itu usaha memberikan kemudahan pada kinerja individu dan kelompok merupakan ujian berat bagi manajemen. Usaha ini dikenal sebagai proses manajemen, yaitu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan dalam memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Keberhasilan implementasi proses manajemen ini memerlukan kemampuan mengambil keputusan, memecahkan masalah dan mengambil tindakan pemanfaatan sumber daya secara efisien dan efektif. Efisiensi merupakan ukuran biaya sumber daya bertalian dengan pencapaian tujuan, yaitu hasil yang direalisasikan dibandingkan dengan masukan yang dikonsumsi.

Efektivitas merupakan ukuran hasil tugas atau pencapaian tujuan. Keefektifan kinerja berarti memenuhi target-target produksi, baik kuantitas maupun kualitas, bagi unit kerja. Bagaimanapun juga selain keefektifan perlu

efisiensi karena kita tidak memerlukan pencapaian tujuan tetapi juga memperhatikan pemanfaatan baik atau wajar sumber daya atau efisiensi. Untuk itu perlu penerapan proses atau fungsi manajemen, yaitu:

1. Perencanaan, yaitu penentuan apa yang akan atau harus dicapai, penentuan tujuan dan identifikasi langkah (tindakan) apa untuk mencapai tujuan.
2. Pengorganisasian, yaitu mengalokasikan sumber daya manusia dan bahan dengan kombinasi yang tepat untuk implementasi rencana.
3. Pengarahan yaitu memberikan pedoman kegiatan orang lain dalam arahan yang tepat dan demi rencana tindak lanjut.
4. Pengkoordinasian, yaitu sinkronisasi dan penyatuan tindakan kelompok orang agar harmonis, terpadu dan berintegrasi menuju pencapaian tujuan bersama.
5. Pengawasan, yaitu memantau kinerja, membandingkan hasil-hasil dengan tujuan-tujuan, serta mengadakan tindakan perbaikan, dilakukan proses pengumpulan dan penafsiran umpan balik kinerja sebagai dasar tindakan konstruktif dan perubahan.

Fungsi ini dilakukan pada berbagai peringkat/manajemen dalam organisasi/lembaga: oleh manajemen puncak yang lebih banyak melakukan perencanaan dan pengorganisasian daripada pengarahannya, pengkoordinasian dan pengawasan; oleh manajemen menengah yang lebih banyak perencanaan, mengorganisasi dan mengawasi daripada mengarahkan dan mengkoordinasi; dan oleh manajemen bawah yang lebih banyak mengawasi; merencanakan dan mengorganisasikan daripada mengarahkan dan mengkoordinasi. Semuanya merupakan tantangan bagi manajemen baik manajer lini pemasaran, produksi; personalia, keuangan, dan administrasi akuntansi, maupun manajer staf. Manajer harus menjalankan peranan tertentu dan memiliki keterampilan tertentu pula agar dapat melaksanakan fungsi manajerialnya dengan baik. Beberapa ahli berpendapat bahwa seorang manajer harus dapat berperan dalam :

1. Hubungan yang sifatnya antar pribadi (sebagai simbol, pemimpin atau penghubung).
2. Proses pemberian informasi (penyebarkan berita dan penyambung lidah).
3. Pengambilan keputusan (sebagai wiraswasta, pengendali kekacauan, pengalokasi sumber daya, dan pemusyawarah)

Oleh karena hal tersebut di atas maka keterampilan yang harus dimiliki manajemen adalah :

1. Keterampilan teknis, yaitu kemampuan memanfaatkan peralatan teknik dan pengetahuan khusus, yang harus dimiliki oleh manajemen bawah;
2. Keterampilan berkomunikasi yaitu kemampuan berkomunikasi dengan anggota team sehingga masing-masing individu dalam organisasi dapat bekerja secara efektif.
3. Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk melihat organisasi secara sistem keseluruhan, sehingga mampu memecahkan masalah yang ada dalam organisasi.

Pertanyaan yg sering muncul siapa yg membutuhkan manajemen? Banyak pihak yg pastinya membutuhkan manajemen, antara lain perusahaan, yayasan, sekolah, universitas bahkan pemerintahpun membutuhkan manajemen. Hal ini disebabkan karena didalam lingkup manajemen pastinya terdapat organisasi yaitu sekelompok orang yang bekerja bersama dlm suatu struktur yang terkoordinasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

B. Konsep Manajemen

Manajemen sebagai Ilmu. Ilmu adalah suatu pengetahuan yang teratur dari hal-hal pekerjaan hukum sebab dan akibat, sehingga menjadi tabiat ilmu, yaitu mencari keterangan tentang kedudukan suatu hal atau masalah yang berhubungan dengan sebab dan akibatnya. Pengetahuan tidak selamanya dapat digolongkan ilmu sebab ada pengetahuan atau pengetahuan saja. Di pihak lain, ada pengetahuan yang diperoleh dengan jalan keterangan dan inilah yang disebut ilmu. Pengetahuan barulah merupakan tangga pertama bagi ilmu untuk mencari keterangan lebih lanjut. Karena itu Muhammad Hatta mengemukakan suatu pendapat bahwa seorang memperoleh pengetahuan tentang sesuatu masalah dengan jalan keterangan untuk menyusun pikiran guna mengetahui sebab kejadian dan akibatnya di saat itulah terjadi ilmu pengetahuan. Pengalaman baru menjadi pengetahuan ilmu, apabila pengetahuan itu disertai dengan pengertian tentang pekerjaan hukum kausal pada masalah yang dialami itu. Masalah menimbulkan pertanyaan bagaimana duduknya dan sebabnya. Kalau manajemen adalah suatu ilmu sebab kalau diteliti lebih lanjut timbulnya ilmu manajemen dalam sejarah

adalah disebabkan adanya pemborosan pemborosan baik tenaga kerja, waktu maupun materi dan biaya di dalam setiap pekerjaan dalam suatu usaha.

Di samping alasan di atas, manajemen termasuk sebagai ilmu karena memenuhi syarat-syarat sebagai ilmu yaitu:

1. Tersusun secara sistematis dan teratur.
2. Objektif rasional sehingga dapat dipelajari.
3. Menggunakan metode ilmiah.
4. Mempunyai prinsip-prinsip tertentu.
5. Dapat dijadikan suatu teori.

Manajemen memiliki serangkaian tahap kegiatan fungsi secara berkaitan mulai dari menentukan sasaran sampai berakhirnya sasaran atau tercapainya tujuan. Mengenai objek manajemen, yaitu: apa yang menjadi sasaran atau kajian penyelidikan manajemen. Sebagai objek adalah "manusia" itu sendiri. Tetapi bukan manusia pada umumnya melainkan manusia dalam usaha kerja sama. Sebagai usaha kerja sama itu tidak bisa dengan dirinya sendiri akan tetapi melalui orang lain. Jadi objek manajemen adalah manusia dalam hal ini cara memanfaatkan orang-orang untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan di sini adalah tujuan yang hendak dicapainya sesuai dengan bidang kegiatannya, seperti: bidang keuangan, bidang pemasaran, bidang perkantoran, bidang akuntansi dan semacamnya.

Menggunakan metode ilmiah, seperti halnya dengan bidang lain yang menggunakan metode deduksi dan induksi. Melakukan metode deduksi yaitu metode yang bersifat rasional bersumber dari rasio atau akal pikiran. Melakukan penyelidikan dengan bertitik tolak pada pengetahuan umum untuk sampai kepada pengetahuan khusus yang baru. Pengetahuan umum ini bisa berupa konsep atau teori mengenai sesuatu. Di dalam manajemen sesungguhnya perencanaan, motivasi adalah suatu teori umum, sedangkan pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan merupakan teori khusus.

Dari teori umum (perencanaan dan motivasi) inilah manajemen bertitik tolak melaksanakan kegiatan secara sistematis, efektif dan efisien menurut teori-teori khusus sebagai pedoman. Cara menggunakan orang sesungguhnya bertumpu pada perencanaan dan teori-teori motivasi dan sebagainya. Sedangkan metode induktif yaitu bersifat empirik, bersumber dari pengalaman konkret. Melakukan penyelidikan dengan bertitik tolak dari pengetahuan khusus untuk sampai pada pengetahuan umum. Di dalam manajemen sesungguhnya pengalaman praktis dalam pengorganisasian,

penggerakan, pengawasan dan lain-lain sebenarnya merupakan *input* dalam membuat perencanaan yang bersifat umum.

Manajemen sebagai Seni. Manajemen menurut Mohammad Hatta seni memperhatikan keindahan, mencari harmoni (persatuan) dalam alam. Ilmu mengajarkan untuk mengetahui sesuatu, sedang seni mengajarkan bagaimana melakukan sesuatu. Dalam kamus *Webster's New Collegiate Dictionary*, perkataan *art* (seni) berasal dari bahasa latin yaitu "artus" yang berarti: a. Daya cipta yang timbul dari dalam untuk mewujudkan sesuatu b. Kemahiran yang diperoleh dari pengalaman.

Kalau manajemen dihubungkan dengan pengertian seni di atas maka manajemen dapat juga digolongkan sebagai seni, sebab jauh sebelum ilmu manajemen timbul, dalam sejarah ternyata bahwa tujuan suatu golongan masyarakat dapat tercapai, sehingga manajemen dalam arti art (seni) sudah dimulai sejak manusia bermasyarakat, mengingat setiap masyarakat walaupun sangat sederhana, memerlukan manajer dan pengurusan. Dalam kontes ini manajemen sebagai seni berarti kemahiran dalam mengurus sesuatu yang dikombinasikan dengan daya cipta, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen mencakup keduanya, baik sebagai ilmu maupun sebagai seni. Berarti juga, supaya seseorang dapat menjadi manajer atau pemimpin yang baik, di samping harus memiliki pengetahuan tentang ilmu manajemen, juga harus memiliki seni manajemen. Pengembangan seni manajemen yang dimiliki, dapat dilakukan melalui studi, observasi dan praktek. Seorang manajer yang baik, merupakan seorang artis dan ahli ilmu pengetahuan. Ia harus dapat memberi inspirasi, memuji, mengajar, merangsang orang-orang lain, baik yang berbakat maupun yang tidak, bekerja sebagai kesatuan dan melaksanakan usaha sebaik-baiknya ke arah tujuan yang diharapkan. Hal tersebut tidak dapat dicarikan dalam suatu rumus melainkan didasarkan pada perasaan, naluri dan ilham. Kalau diadakan perbandingan antara manajemen sebagai ilmu dan manajemen sebagai seni.

Manajemen adalah suatu proses mulai dari merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasikan serta mengawasi dan mengevaluasi kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Efisiensi ialah menghasilkan output sebanyak mungkin dari input sesedikit mungkin. Efektivitas yaitu mengerjakan hal yang tepat atau menjalankan aktivitas-aktivitas secara langsung yang mendorong tercapainya

sasaran-sasaran organisasi. Efisiensi lebih ke cara mencapai suatu tujuan, sedangkan efektivitas lebih berkenaan dengan hasil atau pencapaian tujuan tersebut

Proses merencanakan meliputi usaha menentukan tujuan, ini dilakukan dengan melihat pada lingkungan usaha, mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman serta menentukan masalah, sekaligus tujuan yang akan dicapai, kemudian perlu digunakan strategi, kebijaksanaan dan taktik (program) menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan. Semuanya dilakukan berdasarkan proses pengambilan keputusan secara ilmiah.

Proses mengorganisasi meliputi penentuan fungsi, hubungan dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas dan dibagi ke dalam fungsi garis-garis dan staf, serta fungsional. Hubungan terdiri atas tanggung jawab, wewenang dan pelaporan. Struktur dalam horizontal dan vertical. Semua ini memperlancar alokasi sumberdaya manusia dan bahan dengan kombinasi tepat untuk implementasi sesuai rencana.

Proses pengarahan meliputi kegiatan pemberian perintah. Motivasi dan menciptakan pengikut. Diberikan pedoman kegiatan dalam arahan yang tepat demi rencana tindak lanjut. Proses pengkoordinasian mencakup penentuan sistem dan prosedur, komunikasi serta kerjasama untuk kepentingan bersama. Di sini diperoleh sinkronisasi dan penyatuan tindakan agar harmonis, terpadu dan berintegrasi menuju pencapaian tujuan bersama.

Proses pengawasan dan evaluasi meliputi penentuan standar, supervisi, perbandingan dan tindakan perbaikan. Di sini dilakukan proses pengumpulan dan penafsiran umpan balik kinerja sebagai dasar tindakan konstruktif dan perubahan agar supaya rencana dapat disiapkan secara lebih baik sebagai dasar kegiatan di masa yang akan datang. Dengan demikian organisasi akan lebih berhasil di dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Proses manajemen ini dilakukan oleh manajemen bawah (*supervisor*) menengah (*middle*) dan puncak (*top*). Ini merupakan pembagian manajemen berdasar peringkat. Berdasarkan liputan atau wawasan, manajemen terdiri atas manajemen fungsional dan manajemen umum. Semuanya juga melakukan proses manajemen. Manajemen bawah bertanggung jawab atas operasi unit tertentu. Waktu mereka tercurah pada proses pengawasan, perencanaan dan pengorganisasian. Manajemen menengah bertalian dengan tugas-tugas interasi dan banyak menjalankan proses perencanaan,

pengorganisasian dan pengawasan. manajemen puncak menjalankan lebih banyak tugas perencanaan dan pengorganisasian, serta pengawasan sedikit. Manajemen umum bertanggung jawab luas dan multifungsi. Sifatnya harus profesional. Manajemen fungsional bertalian dengan tanggung jawab tertentu dan berhubungan baik lateral maupun diagonal dengan anggota lain baik yang berkedudukan di atas maupun di bawahnya.

Di dalam rangka menjalankan peranannya serta mengimplementasi fungsi-fungsinya, manajemen harus memiliki keterampilan tertentu, yaitu:

1. Manajemen bawah harus lebih banyak berketerampilan teknis, sedikit keterampilan konseptual.
2. Manajemen menengah harus lebih banyak memiliki keterampilan konseptual daripada manajemen bawah dan sedikit keterampilan teknis.
3. Manajemen puncak terutama harus berketerampilan konseptual dan sedikit keterampilan teknis.

Manajemen (orang) di berbagai peringkat organisasi memanfaatkan “manajemen” sebagai dasar pengetahuan (proses) mengembangkan keterampilan, mengimplementasi fungsi dan menjalankan peranannya untuk mencapai tujuan yaitu produktivitas. Mungkin saja tujuan ini tidak tunggal tetapi jamak atau bahu rangkap, seperti laba maksimum, volume penjualan maksimum, laba memuaskan, impas, rugi minimum, pembangunan daerah, kesempatan kerja, dan atau tanggung jawab sosial.

Tujuan-tujuan ini ditentukan berdasarkan penataan situasi lingkungan, pengkajian terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi serta penentuan kesempatan dan ancaman terhadap organisasi. Dari sini dapat ditentukan masalah yang dihadapi organisasi yang muncul dari kelemahan dan ancaman sekaligus tujuan yang ingin dicapai. Apabila produktivitas merupakan tujuan maka perlu kiranya diketahui makna produktivitas itu.

Produktivitas adalah ukuran kuantitas dan kualitas kinerja dengan mempertimbangkan kemanfaatan sumber daya. Produktivitas dipengaruhi oleh perkembangan bahan dan teknologi serta kinerja manusia. Kinerja itu harus efektif dan efisien, artinya dapat memenuhi sasaran dan tidak menghamburkan sumberdaya (jadi hemat sumberdaya). Ini dikenal dengan istilah produktivitas tinggi.

Dengan produktivitas yang tinggi terpenuhi kepuasan pribadi dan ini akan meningkatkan kualitas hidup manusia. Misi manajemen merupakan

tantangan yang berat: (1) tidak cukup mengelola barang saja, namun juga manusia; (2) tidak cukup mengadakan reaksi saja, namun juga subjek yang inovatif; (3) tidak cukup subjek sebagai pengaruh di dalam, namun juga sebagai pelaksana public; (4) tidak cukup memperoleh hasil investasi, namun juga produktivitas.

Oleh karena itu untuk menjadi manajemen (orang) yang baik perlulah menghayati benar pengetahuan manajemen (proses) ini.

Manajemen ada 4, yaitu:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia: Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh SDM yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaimana SDM yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.
2. Manajemen Operasional: Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik produksi yang seefisien mungkin, dari mulai pilihan lokasi produksi hingga produksi akhir yang dihasilkan dalam proses produksi.
3. Manajemen Pemasaran: Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen, dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan.
4. Manajemen Keuangan: Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis yaitu diukur berdasarkan profit. Tugas manajemen keuangan diantaranya merencanakan dari mana pembiayaan bisnis diperoleh, dan dengan cara bagaimana modal yang telah diperoleh dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan.

C. Tugas dan Latihan soal:

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 3 orang.
- Dikusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.

- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan presentasikan di depan kelas

Soal :

1. Mengapa konsep manajemen begitu diperlukan dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi ?
2. Kemampuan manajemen dibutuhkan disetiap tingkatan organisasi, mulai dari staf sampai pucuk pimpinan, mengapa demikian dan apa resikonya jika karyawan tidak memiliki kemampuan manajemen?
3. Keterampilan seperti apa yang harus dimiliki dalam mengelola manajemen?

BAB 2. PERKEMBANGAN SEJARAH MANAJEMEN

A. Teori Evolusi Manajemen

Pada awal mula mungkin pemikiran akan manajemen belum dapat dikatakan sebagai suatu teori karena teori adalah serangkaian konsep dan ide yang secara sistematis menjelaskan dan meramalkan peristiwa fisik dan sosial. Teori manajemen menjelaskan dan meramalkan perilaku organisasi dan para anggotanya. Para manajer memanfaatkan teori manajemen untuk mengambil keputusan di dalam usaha mereka merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasi dan mengawasi kegiatan mencapai produktivitas.

Evolusi konsep, ide, pemikiran tentang manajemen bermula pada tahun 5000 SM di Mesir di mana orang Sumeria menggunakan catatan tertulis untuk membantu pemerintahan dan perdagangan. Kemudian pada tahun 4000-2000 SM orang-orang Mesir mengorganisasi diri membuat piramida. Pada tahun 2000 – 1700 SM orang-orang Babilonia menetapkan standar untuk upah, kewajiban dan sanksi-sanksi bagi anggota. Pada 300 SM – 200 sesudah Masehi masyarakat Roma memanfaatkan komunikasi efektif dan pengendalian terpusat demi efektivitas dan efisiensi.

Pada tahun 1300 masyarakat Venetia menciptakan rangka dasar hukum bagi kegiatan perdagangan. Tahun 1500 Machiavelli membuat pedoman pemanfaatan kekuasaan individu. Peristiwa tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*. Dalam bukunya itu, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Dengan menggunakan industri pabrik peniti sebagai contoh, Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang—masing-masing melakukan pekerjaan khusus—perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Akan tetapi, jika setiap orang bekerja sendiri menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaan, sudah sangat hebat bila mereka mampu menghasilkan sepuluh peniti sehari. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan (1) meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja, (2) menghemat waktu yang terbuang dalam

pergantian tugas, dan (3) menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja. Pada abad ke-19 Eli Whitney mengemukakan (tahun 1800) bahwa apabila orang menggunakan komponen yang dapat dipertukarkan maka produksi massal dimungkinkan. Menurut tokoh-tokoh seperti Robert Owen (1771-1858), Charles Babbage (1792-1871), Taylor (1858-1915), Gantt (1861-1919), Suami Istri Gilberth (1868-1924; 1878-1917) yang menjadi pionier dalam manajemen produksi. Kemudian Fayol (1841-1925) mengemukakan pentingnya administrasi, Follet (1868-1933) dengan perilaku dinamikanya, Weber dengan birokrasinya, yang merupakan tokoh klasik serta tokoh-tokoh studi perilaku seperti Munsterberg (1863-1916), Elton Mayo (1880-1949), Maslow, Mc. Gregor dengan teori X dan teori Y serta Chris Argyris. Selanjutnya muncul konsep manajemen kuantitatif (dasar Operational Research & Matematika) dan konsep modern. Pendekatan klasik. Pemikiran manajemen pada awal mula sampai dengan Revolusi Industri tahun 1700-an menjadi dasar pendekatan Klasik yang dipelopori oleh Adam Smith. Pendekatan Klasik mengatakan bahwa manusia itu rasional dan mengadakan reaksi terhadap rangsangan ekonomi; mereka akan mempertimbangkan kesempatan yang terbuka bagi mereka dan akan mengerjakan apa pun yang dipandang akan memberi hasil yang menguntungkan.

1. Teori Manajemen Klasik:

Teori manajemen klasik Ilmu manajemen muncul setelah negara-negara Eropa Barat dan Amerika dilanda revolusi industri, yang terjadi sekitar awal abad ke-20 yaitu mulai ditinggalkannya prinsip-prinsip lama yang sudah tidak efektif dan efisien lagi. Ada dua tokoh yang mengawali munculnya manajemen, yaitu :

a. Robert Owen (1771 – 1858)

Dimulai pada tahun 1800-an sebagai manager pabrik permintalan kapas di New Lanark, Scotlandia. Robert Owen mencurahkan perhatiannya pada penggunaan faktor produksi tenaga kerja. Dari hasil pengamatannya disimpulkan bahwa bilamana terhadap mesin diadakan suatu perawatan yang baik akan memberikan keuntungan kepada perusahaan, demikian pula apabila tenaga kerja dipelihara dan dirawat (dalam arti adanya perhatian baik kompensasi, kesehatan, tunjangan dan lain sebagainya) oleh pimpinan perusahaan akan memberikan

keuntungan pada perusahaan. Selanjutnya dikatakan bahwa kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan dipengaruhi oleh situasi ekstern dan intern dari pekerjaan. Atas hasil penelitiannya Robert Owen dikenal sebagai Bapak Manajemen Personalia.

b. Charles Babbage (1792 – 1871)

Charles Babbage adalah seorang Profesor Matematika dari Inggris yang menaruh perhatian dan minat pada bidang manajemen. Perhatiannya diarahkan dalam hal pembagian kerja (*division of labour*), yang mempunyai beberapa keunggulan, yaitu :

- 1) Waktu yang diperlukan untuk belajar dari pengalaman-pengalaman yang baru.
- 2) Banyaknya waktu yang terbuang bila seseorang berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, dan orang tersebut harus menyesuaikan kembali pada pekerjaan barunya sehingga akan menghambat kemajuan dan keterampilan pekerja, untuk itu diperlukan spesialisasi dalam pekerjaannya.
- 3) Kecakapan dan keahlian seseorang bertambah karena seorang pekerja bekerja terus menerus dalam tugasnya.
- 4) Adanya perhatian pada pekerjaannya sehingga dapat meresapi alat-alatnya karena perhatiannya pada itu-itu saja.

Kontribusi lain dari Charles Babbage yaitu menciptakan mesin hitung (*calculator*) mekanis yang pertama, mengembangkan program-program permainan untuk komputer, mengembangkan kerja sama yang saling menguntungkan antara para pekerja dengan pemilik perusahaan, juga membuat skema perencanaan pembagian keuntungan.

2. Teori manajemen ilmiah

Pelopornya adalah Fredrik Taylor, Frank dan Lilian Gilbreth, Henry Grant, Harrington Emerson. Teori manajemen ilmiah lahir dari adanya kebutuhan untuk menaikkan produktifitas. Di Amerika Serikat, di awal abad ke 20 tenaga terampil tidak banyak. Sehingga perlu dicari cara menaikkan efisiensi. Misalnya apakah suatu pekerjaan dapat digabungkan atau dihilangkan, dan lain-lain upaya efisiensi.

a. Frederick Winslow Taylor (1858-1915)

Pertama kali manajemen ilmiah atau manajemen yang menggunakan ilmu pengetahuan dibahas pada tahun 1900an. Taylor adalah manager

dan penasehat perusahaan dan merupakan salah seorang tokoh terbesar manajemen. Taylor dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah (*scientific management*). Dari hasil penelitian dan analisisnya Taylor mengemukakan empat prinsip *Scientific Management*, yaitu :

- Menghilangkan sistem coba-coba dan menerapkan metode-metode ilmu pengetahuan disetiap unsur-unsur kegiatan.
- Memilih pekerjaan terbaik untuk setiap tugas tertentu selanjutnya memberikan latihan dan pendidikan kepada pekerja.
- Setiap petugas harus menerapkan hasil-hasil ilmu pengetahuan didalam menjalankan tugasnya.
- Harus dijalin kerja sama yang baik antara pimpinan dan pekerja.

Karya Taylor lainnya yaitu mengenai upah perpotong minimum diberikan kepada pekerja yang menghasilkan sama dengan standar atau dibawah standar yang telah ditentukan, sedangkan upah per potong maksimum diberikan kepada pekerja yang menghasilkan diatas standar. Sistem upah per potong ini lebih dikenal dengan "*The Taylor Differential Rate System*".

- b. Frank Bunker Gilbreth dan Lilian Gilbreth (1868 – 1924 dan 1878 – 1917)

Suami istri yang berkecimpung dalam mengembangkan manajemen ilmiah. Frank adalah pelopor *study* gerak dan waktu, mengemukakan beberapa teknik manajemen yang di ilhami oleh pendapat Taylor. Dia tertarik pada pengerjaan suatu pekerjaan yang memperoleh efisiensi tertinggi. Sedangkan Lilian Gilbreth cenderung tertarik pada aspek-aspek dalam kerja, seperti penyeleksian penerimaan tenaga kerja baru, penempatan dan latihan bagi tenaga kerja baru. Bukunya yang berjudul *The Psychology of Management* menyatakan bahwa tujuan akhir dari manajemen ilmiah yaitu membantu para karyawan untuk meraih potensinya sebagai makhluk hidup.

- c. Hendry Laurance Gantt (1861 – 1919)

Hendry merupakan asisten dari Taylor, dia berdiri sendiri sebagai seorang konsultan. Adapun gagasan yang dicetuskannya adalah :

- Kerjasama yang saling menguntungkan antara manager dan tenaga kerja untuk mencapai tujuan bersama.
- Mengadakan seleksi ilmiah terhadap tenaga kerja.
- Pembayar upah pegawai dengan menggunakan sistem bonus.

➤ Penggunaan instruksi kerja yang terperinci.

d. Harrington Emerson (1853 – 1931)

Prinsip pokoknya adalah tentang tujuan, dimana dari hasil penelitiannya menunjukkan kebenaran prinsip yaitu uang akan lebih berhasil bila mengetahui tujuan penggunaannya. Bukti dari pendapat Emerson yaitu adanya istilah *Management by Objek* (MBO).

3. Teori organisasi klasik

Pelopornya adalah Henry Fayol, James D. Mooney, Mary Parker Follet, Herberd Simon, Chester I. Banard. Manajemen klasik timbul dari kebutuhan akan pedoman untuk mengelola organisasi yang kompleks, misalnya sebuah pabrik. Manajemen itu tidak dilahirkan, tetapi dapat diajarkan, asalkan prinsip-prinsip mendasari dan teori umum manajemen dapat diterapkan. Menurut Fayol (Robbins dan Coulter, 1999), manajemen adalah sebuah kegiatan umum dari semua usaha manusia dalam bisnis, pemerintahan, dan rumah tangga. Ia mengungkapkan ada 14 prinsip manajemen yang merupakan kebenaran universal yang merupakan prinsip umum manajemen, yaitu :

- a. *Devison of work* (Pembagian kerja), Adanya spesialisasi dalam pekerjaan, dimana dengan spesialisasi dapat meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja. Tujuannya adalah menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak dan terbaik dengan usaha yang sama.
- b. *Uathority and Responsibility* (Otoritas dan Tanggung jawab), Wewenang yaitu hak untuk memberi perintah dan kekuasaan untuk meminta dipatuhi. Tanggung jawab yaitu tugas dan fungsi yang harus dikerjakan, untuk ini diperlukan wewenang dari pihak di atasnya. Semua ini diperlukan sangsi agar dipatuhi oleh orang yang menerima.
- c. *Dicipline* (Disiplin), Melakukan apa sudah menjadi persetujuan bersama, disiplin ini Sangat penting dalam tercapainya tujuan bersama, sebab tanpa ini tidak akan mencapai tujuan.
- d. *Unity of Command* (Kesatuan Komando), Setiap bawahan hanya menerima instruksi dari seorang atasan saja untuk menghilangkan kebingungan dan saling lempar tanggung jawab. Bila hal ini dilanggar maka wewenang akan berkurang, disiplin terancam dan stabilitas akan goyah.

- e. *Unity of Direction* (Kesatuan arah) Seluruh kegiatan dalam organisasi yang mempunyai tujuan sama harus diarahkan oleh seorang manajer.
- f. *Subordination of Individual Interest to General Interest* (Subordinasi kepentingan-kepentingan individu terhadap kepentingan umum), Kepentingan seseorang tidak boleh diatas kepentingan bersama atau organisasi.
- g. *Remuneration* (Balas jasa) Gaji bagi pegawai merupakan harga servis atau layanan yang diberikan. Kompensasi harus adil baik bagi karyawan maupun pemilik.
- h. *Centralization* (Sentralisasi), Standarisasi dan desentralisasi merupakan pembagian kekuasaan. Sentralisasi bisa dipakai pada organisasi yang kecil, tapi lain bagi organisasi yang besar sentralisasi tidak mungkin dapat digunakan, harus menggunakan desentralisasi. Bila peranan diberikan kepada bawahan lebih besar, maka digunakan desentralisasi.
- i. *Scalar Chain* (Hirarki), Jalan yang harus diikuti oleh semua komunikasi yang bermula dari dan kembali kekuasaan terakhir. Prinsipnya mempermudah komunikasi antar pegawai yang setingkat.
- j. *Order* (Tatanan) Disini berlaku setiap tempat untuk setiap orang dan setiap orang pada tempatnya. Hendaknya setiap orang ditempatkan pada posisi yang tepat untuk mereka berdasarkan pada kemampuan, bakat dan minatnya.
- k. *Equity* (Kesamaan) Untuk merangsang agar pekerja melaksanakan pekerjaan dengan baik, sungguh-sungguh dan penuh kesetiaan, maka harus ada persamaan perlakuan dalam organisasi.
- l. *Stability of Tenure of Personnel* (Kemantapan para karyawan dalam pekerjaannya), Seseorang pegawai memerlukan penyesuaian untuk mengerjakan pekerjaan barunya agar dapat berhasil dengan baik. Apabila seseorang sering kali dipindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya akan menghambat dan membuat pekerja tersebut produktivitasnya kecil. *Turn over* tenaga kerja yang tinggi tidak baik bagi pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi.
- m. *Initiative* (Inisiatif) Bawahan diberi kekuasaan dan kebebasan didalam mengeluarkan pendapatnya, menjalankan dan menyelesaikan rencananya, walaupun ada kesalahan yang mungkin terjadi.
- n. *Esprit the Corps* (Semangat korps) Persatuan adalah kekeluargaan, pelaksanaan operasi organisasi perlu memiliki kebanggaan, keharmonisan

dan kesetiaan dari para anggotanya yang tercermin dalam semangat korps.

Fayol juga membagi perusahaan dalam 5 bidang kegiatannya, yaitu teknis (produksi), komersial (pemasaran), keamanan, akuntansi, dan manajerial. Para ahli teori manajemen klasik dibatasi oleh pengetahuan pada zamannya, namun banyak dari teori klasik itu tetap bertahan sampai sekarang. Manajemen klasik masih diterima sampai sekarang, karena membuat pemisahan kerja.

4. Manajemen Hubungan Manusiawi

Pelopornya adalah Hawthorn studies, Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, dan Hugo Munsterberg. Teori hubungan manusia adalah teori yang menggambarkan cara-cara bagaimana manajer berhubungan dengan bawahannya. Aliran ini muncul karena manajer mendapati bahwa pendekatan klasik tidak dapat dicapai dengan keserasian sempurna. Masih terdapat kesulitan di mana bawahan tidak selalu mengikuti pola tingkah laku yang rasional dan dapat diduga. Perlu ada upaya untuk meningkatkan hubungan antar manusia agar organisasi lebih efektif. Aliran ini untuk memperkuat aliran klasik, yaitu dengan menambahkan wawasan sosial dan psikologi.

Sejalan dengan Hawthorn studies, menurut Hugo Munstenberg, produktifitas dapat ditingkatkan dengan 3 jalan :

- a. Menemukan orang yang terbaik.
- b. Menciptakan kondisi psikologis dan pekerjaan yang terbaik.
- c. Menggunakan pengaruh psikologis untuk mendorong karyawan.

Kelebihan dari teori ini lebih pada perhatian pada keterampilan manajemen manusia semakin ditingkatkan disamping keterampilan teknis manusia, karena penekanan pada hubungan sosial. Kekurangannya pada peningkatan kondisi kerja dan peningkatan kepuasan kerja tidaklah menghasilkan kenaikan produktifitas sedramatis yang diperkirakan. Peningkatan produktifitas dipengarahui oleh banyak faktor antara lain teknologi, efisien, semangat kerja, dan lain-lain.

B. Manajemen Modern

Ilmu manajemen memberikan pemahaman kepada kita tentang pendekatan atau tata cara penting dalam meneliti, menganalisa dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan manajer. Pada manfaat yang lebih besar, diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap rung lingkup dan perkembangan teori manajemen. Salah satu teori manajemen yang berkembang adalah teori manajemen modern. Dimasa sekarang ini, manusia selalu saling membutuhkan satu sama lain agar tujuan dalam hidup dapat lebih mudah tercapai. Dari rasa saling membutuhkan ini muncul keinginan untuk bekerja sama dalam satu hal ataupun lainnya. Dari kerja sama ini kemudian muncul keinginan untuk dapat mengatur, merencanakan, dan mengevaluasi tujuan kerja sama yang semula diharapkan. Oleh karena itu dalam bekerja, kita dituntut untuk memilih seorang pemimpin untuk mengambil suatu keputusan untuk mencapai tujuan yang dimaksud.

Perkembangan teori manajemen terjadi saat ini adalah sangatlah pesat. Oleh karena itu, kita harus mempelajari tentang manajemen mengenai sasaran, dan bagaimana proses perkembangan teori-teori manajemen dan prinsip prinsip manajemen itu sendiri. Pada perkembangan peradaban manusia, ilmu terbagi dalam tiga kelompok besar, yaitu :

- a. Ilmu Eksakta, yaitu ilmu yang mempelajari setiap (seluruh) gejala, bentuk dan eksistensinya yang erat hubungannya dengan alam dan isinya secara universal mempunyai sifat yang pasti serta tidak dipisahkan oleh ruang dan waktu. Misal Fisika, Kimia, Biologi.
- b. Ilmu Sosial (Non Eksakta), yaitu ilmu yang mempelajari seluruh gejala manusia dan eksistensinya dalam hubungannya setiap aspek kehidupan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat. Misal ekonomi, psikologi, hukum dan lain-lain.
- c. Ilmu Humaniora, yaitu kumpulan pengetahuan yang erat hubungannya dengan seni. Misal seni tari, lukis, sastra, suara dan lain-lain.

Manajemen modern berkembang dalam dua aliran. Aliran pertama merupakan pengembangan dari aliran hubungan manusiawi yang dikenal sebagai Perilaku Organisasi. Aliran kedua dibangun atas dasar ilmiah dikenal sebagai aliran Kuantitatif (Operation Research dan Management Science atau manajemen Operasi). Perkembangan aliran Perilaku Organisasi ditandai

dengan pandangan dan pendapat baru tentang perilaku manusia dan sistem social. Tokoh-tokoh aliran Perilaku Organisasi antara lain :

- a. Abraham Maslow, yang mengemukakan adanya idquo, yaitu Ego dan Super Ego, dan Hirarki Kebutuhan Manusia, dalam penjelasannya tentang perilaku manusia dan dinamika motivasi.
- b. Douglas Mc. Gregor, yang terkenal karena mengemukakan teori X dan teori Y.
- c. Frederick Herzberg, yang mengemukakan teori motivasi higienis dan teori dua factor. Frederick Herzberg (Hasibuan, 1990 : 177) mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor hygiene dan motivator. Dia membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.
- d. Robert Blak dan Jane Moun-ton, yang membahas lima gaya kepemimpinan dan kisi-kisi manajerial (*managerial grid*). Menurut Blake dan Mouton, ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrim, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan ditengah-tengah gaya ekstrims tersebut.

Ada beberapa prinsip dasar penting yang disimpulkan dari pendapat para tokoh-tokoh manajemen modern, yaitu sebagai berikut :

- a. Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu teknik secara ketat (peranan, prosedur, prinsip).
- b. Organisasi sebagai keseluruhan dan pendekatan menejer individual untuk pengawasan sesuai dengan situasi.
- c. Manajemen harus sistematis dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara hati- hati.
- d. Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.

C. Tugas dan latihan soal

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 3 orang.

- Dikusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan presentasikan di depan kelas.

Soal :

1. Menurut kesimpulan Anda, apa perbedaan dan persamaan antara pandangan Robert Owen (1771 – 1858) dengan Frederick Winslow Taylor (1858-1915), jelaskan?
2. Siapa pelopor teori organisasi klasik tentang manajemen? Apa saja prinsip-prinsip yang dikembangkan Fayol?
3. Bagaimana menurut anda tentang manajemen modern? Siapa saja yang mengemukakan?

BAB 3. LINGKUNGAN MANAJEMEN DAN BUDAYA PERUSAHAAN

A. Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi (bisnis) di sini ialah lingkungan eksternal yang terdiri dari lingkungan ideologi, politik, ekonomi, sosial-budaya, pertahanan keamanan dan teknologi. Lingkungan bisnis ini sifatnya dinamis dan sering mempengaruhi organisasi sehingga menimbulkan gejolak-gejolak bahkan konflik di dalam organisasi. Ini memerlukan pengelolaan tersendiri karena segala sesuatu mengalami perubahan.

Lingkungan ideologi di sini meliputi ideologi nasional, yaitu Pancasila yang merupakan Dasar Negara Indonesia: Ketuhanan Indonesia, Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijakan dalam permusyawaratan/perwakilan, Keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Pancasila ini kemudian dicantumkan kembali di dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, yaitu dalam Pembukaannya. Selanjutnya kita memiliki Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN), Rencana Pembangunan Lima Tahun dan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang pelaksanaannya dipertanggungjawabkan oleh Presiden Republik Indonesia dalam Pidato Kenegaraan di depan sidang Dewan Perwakilan Rakyat pada setiap tanggal 16 Agustus. Lingkungan ideologi nasional tidaklah menjadi masalah bagi kita; ideologi internasional yang harus kita waspadai karena mempengaruhi kehidupan bangsa dan negara. Kapitalisasi, komunisme, sosialisme dan fasisme berusaha untuk menanamkan pengaruhnya pada masyarakat sehingga tidak jarang menimbulkan gejolak. Apabila kita tidak bersiap diri maka kita akan terbawa-bawa sehingga tanpa sadar terlena pada misi kita mencapai tujuan pembangunan nasional.

Lingkungan politik mencakup unit-unit pemerintahan pada tingkat daerah, provinsi, nasional, regional dan internasional; kelompok yang berkepentingan dan lembaga-lembaga politik, serta kerangka dasar hukum masyarakat. Lingkungan politik (hukum) mestinya harus menunjang pencapaian ekonomi yang sejahtera. Para pelaku politik tidak boleh mendahulukan kepentingan sendiri atau golongan namun harus mengutamakan kepentingan negara dan bangsa serta harus mengikuti

peraturan permainan. Dengan makin meningkatkan tuntutan masyarakat terhadap praktek-praktek dunia biisnis yang tidak benar (konsumerisme) maka Pemerintah sebagai kekuatan politik yang mewakili masyarakat di samping mengadakan deregulasi, debirokratisasi dan dekonsentrasi perlu pula memperhatikan pengendalian administratif yang benar untuk meningkatkan kewibawaan Pemerintah. Selain itu sikap terhadap sektor perekonomian perlu ditingkatkan.

Lingkungan ekonomi terdiri dari para pelanggan, pemasok, pesaing yang kegiatannya mempengaruhi permintaan akan barang dan jasa serta ketersediaan sumber daya. Lingkungan ekonomi yang cenderung mengarah ke meningkatnya persaingan, internasionalisasi/globalisasi operasi bisnis, harga-harga yang meningkat, tuntutan pelayanan yang lebih baik, serta kegiatan industri dan jasa-jasa, menuntut usaha lebih dari manajemen. Manajemen harus mampu meramalkan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang, mengidentifikasi masalah secara dini dan menyelesaikan masalah dengan cepat dengan menggunakan strategi, kebijaksanaan dan program-program serta mengubah sterktur organisasi bila perlu, mengadakan pengarahannya kembali, koordinasi yang lebih baik serta pengawasan yang efisien dan efektif. faktor ekonomi yang dominan perlu diperhatikan seperti: kredit, penghasilan, kemampuan masyarakat mengadakan pengeluaran, tingkat bunga, pajak, kurs valuta, PDB, distribusi penghasilan, penghasilan per kapita dan tingkat upah.

Lingkungan sosial mencukup sistem nilai, karakteristik sosio penduduk, karakteristik budaya masyarakat. Bertalian dengan etika atau penentuan baik-buruk, besar-salah dan tugas-wajib. Masyarakat telah mulai sadar akan penting perlunya tanggung jawab sosial organisasi atau bisnis. Di samping itu perlu diperhatikan kecenderungan makin banyaknya tenaga kerja wanita, pendidikan yang makin maju yang menghasilkan angkatan kerja yang makin pandai dan makin tinggi tuntutannya, harapannya, serta aroma-normanya. Berkembangan penduduk, angkatan kerja, struktur kerja, partisipasi kerja, dan pendidikan mempengaruhi nilai-nilai sosial-budaya. Nilai-nilai dewasa ini cepat berubah. Semula orang puas dengan pemecahan atau pendekatan mekanistik dan paternalistik, namun sekarang masyarakat menghendaki pendekatan situasional. Orang tidak lagi studi dijadikan pelengkap mesin dan dirayu dengan sistem pengayoman; sekarang mereka meminta pemecahan yang segera sesuai dengan situasi dan kondisi yang berubah.

Lingkungan teknologi meliputi teknologi yang ada dan kemampuan masyarakat untuk mengembangkan dan mendapatkan teknologi yang tepat guna di waktu yang akan datang. Teknologi dapat mengubah segala sesuatu cepat/dalam waktu yang relatif pendek dan sering masyarakat tidak siap atau disiapkan menghadapi perubahan tersebut. Inovasi pada bidang otomotif, komputer, robot, bioteknologi, energi dan sumberdaya alam lainnya mempengaruhi produktivitas masyarakat. Dukungan dari struktur yang ada serta kinerja manusia sering tertinggal sehingga di manamana terjadi kesenjangan.

Lingkungan pertahanan dan keamanan perlu diperhatikan karena ini menjamin kehidupan perekonomian. Selain itu situasi pertahanan dan keamanan yang stabil tetapi dinamis akan memantapkan kehidupan masyarakat banyak sehingga mereka sempat untuk mengadakan atau menyesuaikan diri pada perubahan yang terjadi dengan tenaga.

Jadi jelas bahwa lingkungan organisasi/bisnis tidak pernah statis. Para pengelola organisasi atau manajer bertanggung jawab untuk mengidentifikasi kesempatan untuk berkembang. Namun karena banyaknya perubahan yang harus ditangani, manajemen perlu mengidentifikasi faktor lingkungan yang sifatnya kritis, yaitu kecenderungan, peristiwa dan kekuatan yang mempunyai dampak yang positif maupun negatif pada operasi organisasi. Selanjutnya perlu selalu dipantau segala perubahan yang muncul di dalam faktor lingkungan kritis tersebut. Akhirnya perlu diramalkan dampak kumulatif pada karakteristik industri dan berbagai faktor lingkungan

Lingkungan luar sangat menentukan keberhasilan organisasi/lembaga/badan usaha. Penentuan faktor keberhasilan memerlukan analisis terhadap karakteristik industri, yaitu: (1) sifat dan tingkat persaingan yang dihadapi organisasi, (2) kekuatan persaingan dari substitusi yang ada, (3) hambatan masuk ke dalam industri, (4) kekuatan langganan atau para pembeli, dan (5) kekuatan para pemasok.

Lingkungan ini semua dapat menjadi unsur penunjang bagi organisasi, namun dapat pula menjadi unsur yang tidak menguntungkan bagi organisasi. Yang menjadi unsur penunjang, bersama dengan kekuatan organisasi akan menentukan kesempatan yang terbuka bagi organisasi dan yang harus diambil, unsur yang tak menguntungkan bagi organisasi; Apabila organisasi dapat mempersiapkan secara lebih dini apa yang harus dilakukan terhadap hal-hal yang terjadi di luar yang berpengaruh pada hal-hal yang terjadi di

dalam organisasi. Teknik-teknik peramalan telah banyak tersedia dan mampu menerjemahkan hal-hal yang terjadi di masa yang akan datang ke hal yang terjadi sekarang, sehingga dapat dipecahkan sekarang juga. Apakah organisasi akan menjadi lembaga yang mempertahankan diri (*defender*), atau selalu mencari hal yang baru (*prospector*) atau meneliti, menganalisis, (*analyzer*), atau mengadakan reaksi bila ditekan (*reactor*), bergantung pada lingkungan, strategi yang diambil serta sifat-sifat organisasi. Bagaimanapun juga selalu akan terjadi perubahan, karena manajer sebagai agen perubahan dituntut untuk selalu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi apakah itu tidak direncanakan ataupun direncanakan. Perubahan yang timbul sering menimbulkan perubahan dan bahkan konflik atau pertentangan, baik tertutup maupun terbuka.

Oleh karena itu konflik ini perlu dikelola dengan baik agar tidak menghambat jalannya organisasi. Dalam hal ini perlu pengembangan organisasi seutuhnya agar terhindar dari hal-hal yang tak diharapkan. Lingkungan tersebut dinamis dan dapat mengubah organisasi. Organisasi sendiri harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut dan ini sering menimbulkan pertentangan-pertentangan yang perlu diselesaikan dengan cara-cara tertentu. Pengelolaan konflik dan perubahan haruslah dilakukan apabila ingin menghindari kesulitan di masa yang akan datang.

Persaingan di dalam industri datang dari adanya persaingan harga, dikenalkannya produk baru, perang iklan, perbaikan pelayanan pada langganan, dan jaminan yang lebih baik. Persaingan makin berat bila dalam industri tersebut banyak bisnisnya dan besar operasinya sama. Juga bila perkembangan individu itu lambat, persaingan makin ketat. Bila badan usaha terpaksa untuk menghasilkan pada kapasitas penuh dan biaya tetapnya besar, persaingan lebih terasa apabila barang yang dihasilkan sama. Sebaliknya persaingan di dalam industri dapat diperkecil bila ada hambatan masuk ke dalam industri, yaitu perlunya skala, modal besar, saluran distribusi, merk dan besarnya kesetiaan langganan, peraturan Pemerintah (negative list: daftar usaha yang tertutup), usaha badan usaha lain untuk mengadakan perlawanan dengan biaya berpindah usaha yang tinggi. Persaingan akan meningkat bila unsur teknologi masuk sehingga pesaing dapat menekan biaya, memperbaiki fungsi produk lama dan menciptakan produk baru dengan mengganti produk yang ada. Apabila pembeli menuntut harga lebih rendah, kualitas yang lebih baik, pelayanan yang lebih baik, persyaratan jaminan yang lebih baik serta

memaksa produsen/penjual untuk melakukan hal-hal yang merugikan produsen/penjual lain, maka persaingan akan makin sengit. Demikian pula bila pemasok memiliki kekuatan melalui biaya yang lebih rendah, harga, kualitas, dan lain-lain maka ini akan membantu mengubah konstelasi persaingan.

B. Konflik

Apabila sistem komunikasi dan informasi tidak memenuhi sarannya, timbulah salah satu atau orang tidak saling mengerti. Hal ini akan menjadi salah satu sebab timbulnya konflik atau pertentangan dalam organisasi. Konflik dapat juga timbul sebagai hasil hubungan pribadi, ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai pribadi karyawan dengan perilaku yang harus diperankan pada jabatannya, atau perbedaan persepsi. Selain itu konflik yang timbul karena struktur organisasi, para anggota berebut sumberdaya yang terbatas.

Akhirnya konflik dapat pula timbul karena dinamika perubahan, akibat perubahan di dalam lingkungan. Orang menjadi tidak puas pada situasi yang sama padahal di luar sudah berubah. Konflik merupakan pertentangan ingin menang salah satu pihak. Pertentangan ini pada hakikatnya karena kepentingan, tujuan dan nilai-nilai yang berbeda. Macam-macam konflik :

1. Konflik peranan (*personal-role conflict*) yang terjadi di dalam diri seseorang; peraturan yang berlaku tak dapat diterimanya sehingga dia memutuskan untuk tidak melakukan sesuatu sesuai dengan peraturan yang berlaku. Cara mengatasinya dengan meminta kesadaran orang untuk menaati peraturan yang ada atau memerlukan kesetiaan orang pada organisasi.
2. Konflik antar peranan (*inter-role-conflict*) yang terjadi bila seseorang mempunyai dua fungsi yang pelaksanaannya saling bertentangan. Dapat dihindari dengan mendefinisikan kembali tugas yang terlebih dahulu dispesialisasikan dan dialokasikan pada seorang tertentu, sehingga akibat negatif dwifungsi minimum
3. Konflik yang timbul karena seseorang harus memenuhi harapan beberapa orang (*inters ender conflict*). Dapat diminimalisir dengan memperlakukan sama semua pihak yang berkepentingan.

4. Konflik yang terjadi karena disampaikannya informasi yang saling bertentangan. Bisa dihindari dengan sistem informasi yang lebih baik misalnya dengan adanya buku pedoman kerja/petunjuk.

Selain itu konflik dapat dikelompokkan pula ke dalam (1) konflik dalam diri individu, (2) konflik antarindividu dan organisasi yang sama, (3) konflik antar individu dan kelompok, (4) konflik antarkelompok dalam organisasi yang sama, dan (5) konflik antar organisasi.

Fred Luthans membagi konflik ke dalam (1) konflik hierarkis, (2) konflik fungsional, (3) konflik lini-staf dan konflik formal-informal. March dan Simon mengemukakan berbagai sebab utama konflik (organisasional):

1. Kebutuhan untuk membagi sumberdaya yang terbatas tersedianya.
2. Perbedaan tujuan.
3. Saling ketergantungan kegiatan-kegiatan kerja.
4. Perbedaan nilai-nilai atau persepsi.
5. Fungsi ganda organisasi.
6. Gaya-gaya individual.

Seperti telah dikemukakan di depan konflik di dalam organisasi itu sebabnya bermacam-macam. Terlepas dari ini, menurut pandangan tradisional, konflik harus dihindari karena hal tersebut menunjukkan malafungsi di dalam organisasi. Tetapi menurut pandangan mazhab hubungan kemanusiaan, konflik itu adalah hasil alami dan tak dapat dihindari dan mungkin merupakan kekuatan yang dapat menyumbang pada kinerja organisasi. Pandangan interaksi bahkan lebih jauh lagi dengan mengatakan bahwa konflik merupakan suatu keharusan mutlak agar organisasi berkinerja efektif.

Bagaimanapun juga ada konflik yang sifatnya fungsional, yaitu menunjang tujuan organisasi, ada pula konflik yang tak menunjang atau bersifat disfungsional, mencegah organisasi mencapai tujuan. Apakah konflik itu fungsional atau disfungsional perlu dikelola dengan baik. Teknik-tekniknya adalah sebagai berikut:

1. Penyelesaian soal atau konfrontasi yang berusaha untuk memecahkan perbedaan paham dengan menghadapkan pihak-pihak yang berkonflik. Cara ini biasanya untuk menyelesaikan masalah yang sifatnya ringan, misalnya salah pengertian atau salah tafsir.

2. Adanya tujuan yang berada di atas segala-galanya yang dikehendaki oleh pihak-pihak yang bersengketa. Tujuan ini menjamin kedamaian jangka panjang dan memaksa ketergantungan serta mempererat kerjasama.
3. Penambahan sumberdaya sehingga pihak-pihak dapat memiliki kesempatan yang sama menikmati sumberdaya yang disediakan sehingga mengurangi ketegangan.
4. Penghindaran merupakan penyelesaian jangka pendek, atas konflik yang timbul. Masing-masing pihak mengundurkan diri dari kancah konfrontasi.
5. Penghalusan merupakan proses tidak memperdulikan perbedaan antara individu atau kelompok namun mencurahkan perhatian pada kepentingan bersama.
6. Kompromi merupakan penyelesaian konflik di mana masing-masing pihak menyerahkan atau bersedia mengorbankan sesuatu yang bernilai. Ini termasuk turut campurnya pihak ketiga.
7. Pemaksaan adalah penyelesaian konflik melalui penggunaan wewenang formal. Pihak-pihak yang berkonflik menuruti apa yang dikatakan atasan sehingga memaksa mereka untuk mengakui dan menerima wewenang atasan.
8. Mengubah struktur organisasi bila sumber konflik adalah dari struktur organisasi.

Apa yang dikemukakan di depan adalah cara-cara menyelesaikan konflik. Di bawah ini dikemukakan cara-cara menstimulasi konflik agar kinerja unit dapat ditingkatkan. Cara tersebut adalah:

1. Mengubah struktur organisasi, sehingga menimbulkan pendapat yang berbeda, konflik dan lain-lain dan justru ini membawa orang ke pembaharuan.
2. Penggunaan komunikasi misalnya dengan membacakan sesuatu dapat dipakai untuk memantau pendapat mereka yang berkonflik sehingga sebab-sebab konflik dapat ditanggulangi.
3. Menggunakan orang luar untuk mendorong hal baru sehingga pihak yang berkonflik menghadapi bersama hal baru dan lupa akan konflik mereka.

4. Meningkatkan persaingan, misalnya dengan mengharuskan pimpinan divisi mengusulkan dan mempertahankan kebutuhan berdasar alokasi masa lalu, dapat menstimulasi konflik. Masing-masing pihak berusaha untuk mendapatkan porsi yang terbanyak, sekaligus melatih mereka bekerja lebih efisien.
5. Pemrakarsa topik yang selalu bertentangan dengan pendapat umum, misalnya dalam rapat untuk memancing konsep/ide baru dari anggota organisasi karena idenya selalu dinilai tak benar.

C. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. Robbins (2002) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Schein (1985) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Sedangkan Brown (1998) seperti yang dikutip oleh Kenneth et al., (2012) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi budaya organisasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma, nilai, asumsi, kepercayaan, kebiasaan yang dibuat dalam suatu organisasi dan disetujui oleh semua anggota organisasi sebagai pedoman atau acuan dalam organisasi dalam melakukan aktivitasnya baik yang diperuntukkan bagi karyawan maupun untuk kepentingan orang lain.

1. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu meliputi (Rivai, 2003):

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi. Artinya setiap anggota organisasi mempunyai sikap dan kepribadian serta watak tersendiri sesuai dengan ruang lingkup organisasinya masing-masing.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu. Artinya dengan budaya organisasi para individu mempunyai kesempatan dalam mengoptimalkan kapasitas dan pemikirannya demi tujuan organisasi.
- d. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Artinya suatu sistem sosial akan sangat dipengaruhi oleh budaya yang berlaku.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Artinya perilaku karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi di mana ia berada.

2. Inti Budaya Organisasi

Miller (1987) dalam Wahyuningsih (2007) menyatakan bahwa ada delapan inti utama yang menjadi dasar atau inti budaya organisasi. Nilai-nilai ini bukan merupakan faktor, karena nilai lebih langsung mengarah pada sifat budaya, yaitu merupakan kumpulan nilai-nilai. Nilai-nilai yang menjadi dasar atau inti budaya organisasi dapat diukur sebagai berikut:

- a. Asas tujuan, menunjukkan seberapa jauh anggota memahami tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi.
- b. Asas konsensus, menunjukkan seberapa jauh organisasi memberikan kesempatan kepada anggota-anggota ikut serta dalam proses pengambilan keputusan.
- c. Asas keunggulan, menunjukkan seberapa besar kemampuan suatu organisasi dalam menumbuhkan sikap anggota untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi lebih baik dari yang sudah pernah dilakukan.
- d. Asas kesatuan, menunjukkan suatu sikap yang dilakukan organisasi terhadap anggotanya, yaitu dengan cara organisasi bersikap adil dan

tidak melakukan pemihakkan kepada kelompok tertentu di dalam organisasi.

- e. Asas prestasi, menunjukkan sikap dan perlakuan organisasi terhadap prestasi yang telah dilakukan anggotanya.
- f. Asas empirik, menunjukkan sejauh mana organisasi mau menggunakan bukti-bukti empirik dalam pengambilan keputusan.
- g. Asas keakraban, menunjukkan kondisi pergaulan sosial antar anggota dalam organisasi dan kualitas hubungan anggota-anggotannya.
- h. Asas integritas, menunjukkan sejauh mana organisasi mau bekerja dengan sungguh-sungguh, jujur, terpercaya, mempunyai prinsip dan keyakinan kuat dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Kekuatan Budaya Organisasi

Di dalam suatu organisasi yang besar memiliki suatu budaya yang dominan dan sejumlah anak budaya. Budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota untuk mencerminkan masalah, situasi atau pengalaman bersama yang dihadapi para anggota. Jika suatu organisasi tidak memiliki budaya dominan, nilai budaya organisasi sebagai suatu variabel yang bebas akan sangat berkurang karena tidak ada penafsiran yang seragam atas apa yang menggambarkan perilaku yang tepat dan tidak tepat, namun juga tidak dapat diabaikan realitas bahwa banyak organisasi juga mempunyai anak budaya yang dapat mempengaruhi perilaku anggotanya. Dengan demikian budaya mempunyai kekuatan pada prestasi kerja organisasi, yaitu (Rivai, 2003):

- a. Budaya organisasi (perusahaan) dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja perusahaan dalam jangka panjang.
- b. Budaya organisasi bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan di masa mendatang.
- c. Budaya organisasi yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang sering terjadi dan budaya tersebut berkembang dengan mudah.
- d. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi kerja.

D. Tugas dan latihan soal

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 3 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan presentasikan di depan kelas.

Soal :

1. Sebutkan lingkungan apa saja yang berkaitan dengan manajemen?
2. Jelaskan mengenai macam-macam konflik yang kerap timbul dalam lingkungan organisasi?
3. Bagaimana cara menyelesaikan konflik agar kinerja organisasi dapat ditingkatkan?
4. Mengapa pemahaman tentang budaya organisasi sangat penting dan diutamakan dalam organisasi?

BAB 4. PERENCANAAN DALAM MANAJEMEN

A. Perencanaan

Planning atau perencanaan ialah suatu rangkaian persiapan tindakan untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan pedoman, garis-garis besar atau petunjuk-petunjuk yang harus dituruti jika menginginkan hasil yang baik sebagaimana direncanakan. Pertama-tama harus memusatkan apa yang ingin dikerjakan, tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang untuk organisasi serta memutuskan alat apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam rangka melakukan hal tersebut, harus meramalkan sejauh mana kemungkinan tersebut dapat dicapai, baik dilihat dari aspek ekonomi, sosial maupun lingkungan politik tempat organisasi berorganisasi serta dihubungkan dengan sumber-sumber yang ada untuk mewujudkan rencana tersebut. Perencanaan juga mencakup fungsi *budgeting*, sebab *budget* merupakan rencana pengeluaran sejumlah uang untuk melakukan suatu tujuan.

1. Latar Belakang Lahirnya Perencanaan

Suatu perencanaan lahir bukanlah secara kebetulan melainkan ada sebab berupa inisiatif atau prakarsa dari dalam dan luar organisasi. Sebagaimana asal lahirnya suatu perencanaan meliputi berbagai sumber, antara lain:

- a. *Policy top management*: puncak pimpinanlah yang mengeluarkan kebijakan diadakannya perencanaan karena memang merekalah sebagai pemegang *policy*.
- b. Hasil pengawasan: berdasarkan hasil pengawasan terkumpullah sejumlah data dan fakta yang dibuat dalam satu perencanaan baru yang memperbaiki atau merombak yang pernah dilaksanakan.
- c. Inisiatif dari dalam: *planning* juga dapat lahir akibat adanya saran-saran dari pihak luar yang mungkin secara langsung atau tidak langsung, yang mempunyai kepentingan dengan organisasi.
- d. Kebutuhan masa depan: suatu perencanaan dibuat sebagai persiapan masa depan ataupun menghadapi rintangan dan hambatan yang sewaktu-waktu bisa terjadi.

2. Pengertian Perencanaan

Untuk mengetahui dan memahami hakekat perencanaan, maka kita perlu mengetahui pengertian atau definisinya, di antaranya :

- a. George R. Terry: Perencanaan adalah pemulihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan-hubungkan antara fakta yang satu dengan yang lain, kemudian membuat perkiraan dan peramalan tentang keadaan dan perumusan tindakan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk menghendaki hasil yang dikehendaki.
- b. Harold Koontz dan O'Donnell: Perencanaan adalah tugas seorang manajer untuk menentukan pilihan dari berbagai alternatif, kebijaksanaan, prosedur dan program.
- c. W. H. Newman: Perencanaan adalah suatu pengambilan keputusan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan merupakan langkah-langkah sebelum kegiatan dilaksanakan.
- d. Dr. SP. Siagian MPA.: Perencanaan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Dari penjelasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan kegiatan menetapkan, merumuskan tujuan dan mengatur pendaya-gunaan manusia, material, metode dan waktu secara efektif dalam rangkan pencapaian tujuan. Widjojo dalam Lembaga Administrasi Negara (1996), menjelaskan sebagai berikut : Perencanaan pada dasarnya berkisar pada dua hal :

- a. Penentuan pilihan secara sadar mengenai tujuan-tujuan konkret yang hendak dicapai dalam jangka waktu tertentu atas dasar nilai-nilai yang dimiliki masyarakat yang bersangkutan.
- b. Pilihan di antara cara-cara alternatif yang efisien serta rasional guna mencapai tujuan-tujuan tersebut, baik untuk penentuan tujuan yang meliputi jangka waktu tertentu maupun bagi pemilihan cara-cara tersebut diperlukan ukuran-ukuran atau kriteria-kriteria tertentu yang terlebih dahulu harus dipilih pula.

3. Tujuan Perencanaan

Setiap kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan perlu perencanaan yang matang sesuai dengan tujuannya. Hal tersebut disesuaikan menurut

bidang-bidang yang akan dicapai. Albert Silalahi (1987), menjelaskan bahwa tujuan perencanaan adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan adalah jalan atau cara untuk mengantifikasi dan merekam perubahan (*a way to anticipate and offset change*).
- b. Perencanaan memberikan pengarahannya (*direction*) kepada administrator-administrator maupun non-administrator.
- c. Perencanaan juga dapat menghindari atau setidaknya tidaknya memperkecil tumpang-tindih dan pemborosan (*wasteful*) pelaksanaan aktivitas-aktivitas.
- d. Perencanaan menetapkan tujuan-tujuan dan standar-standar yang akan digunakan untuk memudahkan pengawasan.

4. Fungsi-Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Sejalan dengan apa yang dikemukakan di atas, maka perlu diketahui fungsi-fungsi dari *planning* itu sendiri, yaitu:

- a. Menentukan titik tolak dan tujuan usaha. Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai sehingga merupakan sasaran, sedangkan perencanaan adalah alat untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap usaha yang baik harus memiliki titik tolak, landasan dan tujuannya. Misalnya seseorang ingin pergi dari Semarang ke Ambarawa naik kereta api. Di sini Semarang merupakan tujuan, sedangkan kereta api merupakan perencanaan atau alat mencapai sasaran tersebut.
- b. Memberikan pedoman, pegangan dan arah. Suatu perusahaan harus mengadakan perencanaan apabila hendak mencapai suatu tujuan. Tanpa perencanaan, suatu perusahaan tidak akan memiliki pedoman, pegangan dan arahan dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya. Misalnya seorang nahkoda kapal laut melintasi Samudera tanpa mengetahui apakah ia ingin menuju ke Amerika, Australia atau Eropa, maka ia akan berada di dalam ketidak-pastian.
- c. Mencegah pemborosan waktu, tenaga dan material. Dalam menetapkan alternatif dalam perencanaan, kita harus mampu menilai apakah alternatif yang dikemukakan realistis atau tidak atau dengan kata lain, apakah masih dalam batas kemampuan kita serta dapat mencapai tujuan yang kita tetapkan. Misalnya suatu perusahaan menetapkan tujuan bahwa omzet penjualan untuk tahun yang akan datang dinaikkan sebanyak 10%. Untuk itu ditetapkan alternatif

media promosi antara lain media sosial, televisi dan surat kabar. Karena keterbatasan dana yang dimiliki, pilihan jatuh pada media sosial karena dianggap realitas dan paling ekonomis. Tetapi selain itu, perencanaan yang baik memerlukan pemikiran lebih lanjut tentang desain tampilan yg menarik dan judul iklan.

- d. Memudahkan pengawasan. Dengan adanya *planning*, kita dapat mengetahui penyelewengan yang terjadi karena *planning* merupakan pedoman dan patokan dalam melakukan suatu usaha. Agar dapat membuat perencanaan yang baik, maka manajer memerlukan data-data yang lengkap, dapat dipercaya serta aktual.
- e. Kemampuan evaluasi yang teratur. Dengan adanya *planning*, kita dapat mengetahui apakah usaha yang kita lakukan sudah sesuai dengan tujuan yang ingin kita capai. Sehingga tidak terjadi *under planning* dan *over planning*.
- f. Sebagai alat koordinasi. Perencanaan dalam suatu perusahaan kadang-kadang begitu kompleks, karena untuk perencanaan tersebut meliputi berbagai bidang di mana tanpa koordinasi yang baik dapat menimbulkan benturan-benturan yang akibatnya dapat cukup parah. Dapat kita misalkan, perjalanan suatu kereta api yang dengan tanpa adanya koordinasi yang baik, kemungkinan akan terjadi tabrakan atau harus menunggu terlalu lama pada simpangan-simpangan.

B. Dasar Pemikiran Perencanaan

Langkah perencanaan ada 4 tahapan yang disesuaikan dengan semua kegiatan perencanaan pada semua tingkat di dalam organisasi.

1. Tetapkan tujuan atau seperangkat tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan tentang apa yang diinginkan atau dibutuhkan oleh suatu organisasi atau sub unit.
2. Definisikan situasi saat ini. Berapa jauhkah organisasi atau sub unit itu dari sasaran-sasarannya? Sumberdaya apakah yang tersedia untuk mencapai sasaran tersebut? Hanya setelah keadaan sekarang dianalisis, maka rencana dapat disusun untuk membuat rencana selanjutnya.
3. Identifikasi hal-hal yang membantu dan menghambat tujuan-tujuan. Faktor-faktor apa dalam lingkungan internal dan eksternal yang dapat membantu organisasi mencapai sasarannya? Faktor-faktor apa yang mungkin menimbulkan masalah?

4. Kembangkan rencana atau perangkat tindakan untuk mencapai tujuan. Langkah terakhir dari proses perencanaan melibatkan berbagai alternatif arah tindakan untuk mencapai sasaran yang diinginkan, mengevaluasi alternatif-alternatif yang ada dan memilih diantara alternatif tersebut yang paling sesuai untuk mencapai sasaran.

Dalam setiap organisasi, perencanaan disusun dalam suatu hierarki yang sejajar dengan struktur organisasi. Pada setiap hierarki umumnya perencanaan memiliki dua fungsi, yaitu :

1. Menetapkan tujuan yang akan dicapai pada hierarki yang lebih rendah.
2. Sebagai alat untuk mencapai perangkat tujuan pada hierarki lebih tinggi.

Stoner dan Wankel, mengklasifikasikan rencana menjadi dua jenis utama:

1. Rencana Strategis (*Strategic Plan*)

Rencana ini dirancang untuk mencapai tujuan organisasi yang luas, yaitu untuk melaksanakan misi yang merupakan satu-satunya alasan kehadiran organisasi tersebut. Perencanaan Strategis adalah proses pemilihan tujuan organisasi, penentuan kebijakan, dan program yang perlu untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu, serta penetapan metode yang perlu untuk menjamin agar kebijakan dan program strategis itu dilaksanakan. Rencana Strategis adalah proses perencanaan jangka panjang yang formal untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi. Perencanaan strategis memberikan kerangka kerja bagi kegiatan perusahaan yang dapat meningkatkan ketanggapan dan berfungsinya perusahaan.

Kelebihan menggunakan rencana strategis, antara lain :

- a. Dengan rencana strategis, manajer dapat menentukan tujuan secara jelas dan metode pencapaiannya kepada organisasinya.
- b. Membantu manajer mengantisipasi permasalahan sebelum muncul dan memecahkannya sebelum menjadi lebih buruk.
- c. Membantu manajer mengenal peluang yang mengandung resiko dan peluang yang aman dan memilih diantara peluang yang ada.
- d. Mengurangi kemungkinan deviasi dan kejutan yang tidak menyenangkan, karena sasaran, tujuan dan strategi untuk penelitian yang saksama.

- e. Melalui rencana Strategis, manajer dapat memperbesar kemungkinan untuk membuat keputusan yang tahan menghadapi ujian waktu.

Kelemahan penggunaan Rencana Strategis, sbb :

- a. Bahaya terciptanya birokrasi besar para perencana yang dapat menghilangkan hubungan dengan produk dan pelanggan perusahaan.
- b. Kadang-kadang perencanaan strategis cenderung membatasi organisasi pada pilihan yang paling rasional dan bebas resiko.

2. Rencana Operasional (*Operational Plan*)

Rencana Operasional memberikan rincian tentang bagaimana rencana strategis itu dilaksanakan Rencana operasional terdiri atas rencana sekali pakai dan rencana tetap.

- a. Rencana sekali pakai (*single use plan*), rencana sekali pakai dikembangkan untuk mencapai tujuan tertentu dan ditinggalkan manakala tujuan tersebut telah dicapai. Rencana sekali pakai merupakan arah tindakan yang mungkin tidak akan terulang dalam bentuk yang sama di masa yang akan datang, misal : 1) Program (*programs*), program mencakup serangkaian aktivitas yang relatif luas. Suatu program menjelaskan langkah-langkah utama yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan. Dan unit atau anggota yang bertanggung jawab untuk setiap langkah. 2) Proyek (*Project*), proyek adalah bagian program yang lebih kecil dan mandiri. 3) Anggaran (*Budget*), adalah pernyataan tentang sumberdaya keuangan yang disediakan untuk kegiatan tertentu dalam waktu tertentu pula.
- b. Rencana Tetap (*standing plan*), rencana tetap merupakan pendekatan yang sudah dilakukan untuk menangani situasi yang terjadi berulang (*repetitive*) dan dapat diperkirakan, antara lain : 1) Kebijakan (*policy*) Kebijakan adalah suatu pedoman umum dalam pengambilan keputusan. Yang berhak membuat kebijakan dalam suatu organisasi adalah manajer puncak. 2) Prosedur Standar (*standard procedure*) Implementasi kebijakan dilakukan melalui garis pedoman lebih detail yang disebut prosedur standar atau metode standar. Suatu prosedur memberikan seperangkat petunjuk detail untuk melaksanakan urutan tindakan yang sering atau biasa terjadi. 3) Peraturan (*rules*) Peraturan adalah pernyataan bahwa suatu tindakan harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan dalam situasi tertentu. Peraturan merupakan rencana

tetap yang paling jelas dan bukan merupakan pedoman pemikiran atau pengambilan keputusan.

3. *Management By Objective* (MBO)

Management By Objective (MBO) atau Manajemen Berdasarkan Sasaran dipopulerkan sebagai pendekatan pada perencanaan oleh Peter Drucker pada th 1954 di dalam bukunya yang berjudul “*The Practice of Management*”. MBO ini mengacu pada seperangkat prosedur yang formal atau agak formal dimulai dengan penetapan sasaran dan dilanjutkan sampai peninjauan kembali hasil pelaksanaannya. Kunci terhadap MBO ialah bahwa MBO merupakan proses partisipasi atau peran serta, yaitu secara aktif melibatkan para manajer dan anggota staf pada setiap tingkat organisasi. MBO adalah metode yang digunakan manajer dan karyawan untuk menjelaskan tujuan dari setiap departemen, proyek dan orang serta menggunakan untuk mengawasi kinerja berkelanjutan. Ada empat langkah dari proses MBO agar pelaksanaan MBO dapat berhasil. Antara lain:

- a. Menetapkan tujuan (*set goal*), Ini merupakan langkah yang sulit dalam MBO karena melibatkan karyawan dari setiap tingkatan organisasi. Tujuan yang baik harus konkret dan realistis, memberikan target yang spesifik dan jangka waktu tertentu, serta memerlukan tanggung jawab.
- b. Mengembangkan rencana pelaksanaan (*develop action plan*), sebuah rencana pelaksanaan menjelaskan arah tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Rencana pelaksanaan disusun untuk individu sekaligus departemen.
- c. Meninjau kemajuan yang dicapai, (*review progress*), Kemajuan secara periodic adalah hal penting untuk menjamin rencana pelaksanaan dijalankan dengan baik. Pemeriksaan ini dapat dilakukan secara informal antara manajer dan bawahan, dimana organisasi dapat melakukan pemeriksaan tiap tiga, enam atau sembilan bulan dalam satu tahun. Pemeriksaan periodik ini membuat manajer dan karyawan memerhatikan apakah mereka berada dalam target atau tindakan korektif yang diperlukan.
- d. Penghargaan atas kinerja keseluruhan (*appraise overall performance*), langkah akhir dari MBO adalah secara cermat

mengevaluasi apakah tujuan tahunan telah dicapai baik oleh individu maupun departemen. Keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan dapat menjadi bagian dari system penilaian kinerja dan arah dari kenaikan penghasilan dan penghargaan lainnya. Penghargaan atas kinerja departemen dan perusahaan secara keseluruhan menentukan tujuan untuk tahun berikutnya.

Kelebihan – kelebihan dari program MBO:

- a. Memberikan kesempatan kepada para individu untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
- b. Membantu dalam perencanaan dengan membuat para manajer menetapkan sasaran dan waktu yang ditargetkan.
- c. Meningkatkan komunikasi antara para manajer dan bawahan.

C. Proses Perencanaan

Proses perencanaan atau *planning* adalah bagian dari daur kegiatan manajemen yang terutama berhubungan dengan pengambilan keputusan (*decision making*) untuk masa depan, baik jangka panjang maupun jangka pendek, sehubungan dengan pokok pertanyaan: apa, siapa, bagaimana, kapan, di mana, dan berapa, baik sehubungan dengan lembaga yang dimanajementi maupun usahanya.

Proses perencanaan dapat dilaksanakan menyeluruh, misalnya dalam perencanaan korporat, perencanaan strategis, atau perencanaan jangka panjang. Bisa juga dilakukan per divisi atau unit bisnis strategis menjadi rencana divisi atau anak perusahaan tertentu di dalam suatu korporasi yang lebih besar. Bisa juga dilakukan per fungsi baik di dalam korporasi, di dalam divisi maupun unit bisnis individual, misalnya rencana fungsi pemasaran, rencana fungsi keuangan, rencana fungsi produksi dan distribusi, dan rencana fungsi personalia.

Proses *planning* merupakan penentuan proses perakitan dan pembuatan dan pengurutan dimana proses ini harus diselesaikan untuk menyelesaikan produk dari bentuk awal sampai bentuk akhir (Groover, 2001). Langkah-langkah dari proses *planning* meliputi :

1. Interpretasi gambar rancangan
2. Proses dan urutan
3. Pemilihan peralatan

4. Pemilihan *tools, dies, mold, dan gages*
5. Metode Analisa
6. Standar kerja
7. *Cutting tools* dan *cutting condition*

Untuk part individual urutan proses didokumentasikan dalam form yang disebut *routing sheet*. Pemilihan operasi bergantung pada bentuk yang akan dihasilkan dan kemampuan dari mesin yang akan digunakan. Pada umumnya pemilihan mesin ditentukan oleh operasi yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk akhir.

Ciri-ciri pokok dari perencanaan umum mencakup serangkaian tindakan berurutan yang ditujukan pada pemecahan persoalan-persoalan di masa datang dan semua perencanaan mencakup suatu proses yang berurutan yang dapat di wujudkan sebagai konsep dalam sejumlah tahapan.

Karena tindakannya berurutan, berarti ada tahapan yang dilalui dalam perencanaan, antara lain :

1. Identifikasi Persoalan
2. Perumusan tujuan umum dan sasaran khusus hingga target-target yang kuantitatif
3. Proyeksi keadaan di masa akan datang
4. Pencarian dan penilaian berbagai alternative
5. Penyusunan rencana terpilih.

Syarat-Syarat perencanaan yang baik :

1. Logis, masuk akal
2. Realistik, nyata
3. Sederhana
4. Sistematis dan ilmiah
5. Obyektif
6. Fleksibel
7. Manfaat
8. Optimasi dan efisiensi.

Syarat-syarat perencanaan tersebut ada karena :

1. Limitasi dan kendala
2. Motivasi dan dinamika

3. Kepentingan bersama
4. Norma-norma tertentu.

Faktor-faktor dasar perencanaan :

1. Sumber daya (alam, manusia, modal, teknologi)
2. Idiologi dan falsafah
3. Sasaran dari tujuan pembangunan
4. Dasar Kebijakan
5. Data dan metode
6. Kondisi lingkungan, sosial, politik dan budaya.

D. Perencanaan Strategik, Taktik dan Operasional

Perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), PEST (*Political, Economic, Social, Technological*), atau STEER (*Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, Regulatory*).

Perencanaan strategis perusahaan adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana perusahaan akan diarahkan, dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan. Perencanaan Strategic (*Strategic Plans*) juga merupakan suatu proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut. Ada 3 (tiga) alasan yang menunjukkan pentingnya Perencanaan Strategis :

1. Perencanaan strategis memberikan kerangka dasar dari perencanaan lainnya yang harus di ambil.
2. Pemahaman terhadap perencanaan strategis akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaaan lainnya.
3. Perencanaan strategis merupakan titik permulaan bagi penilaian kegiatan manajer dan organisasi.

Dengan adanya perencanaan strategis ini maka konsepsi perusahaan menjadi jelas sehingga akan memudahkan dalam memformulasikan sasaran serta rencana-rencana lain dan dapat mengarahkan sumber-sumber organisasi secara efektif. Sehingga dapat dikatakan bahwa perencanaan strategi dapat menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan, hal ini disebabkan karena:

1. Perencanaan strategi merupakan tipe perencanaan yang terpenting
2. Melakukan perencanaan strategi berarti menetapkan misi organisasi secara jelas
3. Perencanaan strategi memungkinkan manajer mempersiapkan diri terhadap kemungkinan terjadinya perubahan pada lingkungan organisasinya Perencanaan strategis tidak mengenal standar baku, dan prosesnya mempunyai variasi yang tidak terbatas. Tiap penerapan perlu merancang variasinya sendiri sesuai kebutuhan, situasi dan kondisi setempat.

E. Rencana Tindakan

1. Perencanaan Strategi: Kebutuhan jangka panjang dan menentukan komprehensif yang telah diarahkan. Menentukan tujuan untuk organisasi kegiatan apa yang hendak diambil sumber-sumber apa yang diperlukan untuk mencapainya. Tahap perencanaan strategi: a. Identifikasi tujuan dan sasaran b. Penilaian kinerja berdasar tujuan dan sasaran yang ditetapkan c. Penentuan perencanaan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran d. Implementasi perencanaan strategi e. Evaluasi hasil dan perbaikan proses perencanaan strategi Tujuan perencanaan strategi: mendapatkan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*). Manajemen Strategi Manajemen strategi: proses pengarahannya perencanaan strategi dan menjamin strategi tersebut dilaksanakan dengan baik sehingga menjamin kesuksesan organisasi dalam jangka panjang. Tahap manajemen strategi: a. Perumusan strategi (*strategy formulation*) b. Pengimplementasian strategi (*strategy implementation*) Strategi yang digunakan organisasi Tiga tingkatan strategi yang digunakan organisasi: a. Strategi korporasi (*corporate strategy*) Tujuan: pengalokasian sumber daya untuk perusahaan secara total. Strategi ini digunakan pada tingkat korporasi. b. Strategi bisnis (*business strategy*) strategi untuk bisnis satu produk lini. Strategi ini digunakan pada tingkat

divisi. c. Strategi fungsional (*functional strategy*) mengarah ke bidang fungsional khusus untuk beroperasi. Strategi ini digunakan pada tingkat fungsional seperti penelitian dan pengembangan, sumber daya, manufaktur, pemasaran, dll.

2. Perencanaan operasional: kebutuhan apa saja yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan perencanaan strategi untuk mencapai tujuan strategi tersebut. Lingkup perencanaan ini lebih sempit dibandingkan dengan perencanaan strategi. Perencanaan operasional yang khas:
 - a. Perencanaan produksi (*Production Plans*): Perencanaan yang berhubungan dengan metode dan teknologi yang dibutuhkan dalam pekerjaan.
 - b. Perencanaan keuangan (*Financial Plans*): Perencanaan yang berhubungan dengan dana yang dibutuhkan untuk aktivitas operasional.
 - c. Perencanaan Fasilitas (*Facilities Plans*): Perencanaan yang berhubungan dengan fasilitas & layout pekerjaan yang dibutuhkan untuk mendukung tugas.
 - d. Perencanaan pemasaran (*Marketing Plans*): Berhubungan dengan keperluan penjualan dan distribusi barang /jasa.
 - e. Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Plans*): berhubungan dengan rekrutmen, penyeleksian dan penempatan orang-orang dalam berbagai pekerjaan.
3. Perencanaan tetap (*standing plans*) Digunakan untuk kegiatan yang terjadi berulang kali (terus menerus) Tertuang dalam: Kebijakan Organisasional, Prosedur dan Peraturan Kebijakan Perencanaan tetap yang mengkomunikasikan pengarahan yang luas untuk membuat berbagai keputusan dan melaksanakan tindakan.

F. Tugas dan latihan soal

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 3 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas

Soal :

1. Jelaskan mengenai konsep tentang perencanaan, dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi perencanaan?
2. Bagaimana anda menjelaskan mengenai perencanaan strategis ?
3. Apakah yang dimaksud dengan tujuan organisasi, dan mengapa dalam perencanaan, merumuskan tujuan adalah merupakan hal yang penting dilakukan ?

BAB 5. PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PERENCANAAN

A. Perencanaan Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan tahap-tahap yang harus dilalui atau digunakan untuk mengambil keputusan, tahap-tahap ini merupakan kerangka dasar sehingga setiap tahap dapat dikembangkan lagi menjadi beberapa sub tahap disebut langkah yang lebih khusus atau spesifik dan lebih operasional.

Pengambilan keputusan meliputi empat tahap yang saling berhubungan dan berurutan (Simon, 1993). Empat proses tersebut adalah :

1. *Intelligence*

Tahap ini merupakan proses penelusuran dan pendeteksian dari lingkup problematika serta proses pengenalan masalah. Data masukan diperoleh, diproses, dan diuji dalam rangka mengidentifikasi masalah.

2. *Design*

Tahap ini adalah proses menemukan, mengembangkan, dan menganalisis alternatif tindakan yang bisa dilakukan. Tahap ini meliputi proses untuk mengertimasalah, menurunkan solusi, dan menguji kelayakan solusi.

3. *Choice*

Pada tahap ini dilakukan proses pemilihan diantara berbagai alternatif tindakan yang mungkin akan dijalankan. Tahap ini meliputi pencarian, evaluasi, dan rekomendasi solusi yang sesuai untuk model yang telah dibuat. Solusi dari model merupakan nilai spesifik untuk variabel hasil pada alternatif yang dipilih.

4. *Implementation*

Tahap implementasi adalah tahap pelaksanaan dari keputusan yang telah diambil. Pada tahap ini diperlukan untuk menyusun serangkaian tindakan yang terencana, sehingga hasil keputusan dapat dipantau dan disesuaikan apabila diperlukan perbaikan.

Jadi perencanaan sebagai awal kita melakukan proses manajemen sebelum kita melakukan pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan.

Menurut George R. Terry perencanaan adalah: *“planning is the selecting and relating of fact and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulating of proposed activities believed*

necessary to achieve desired result". Dalam pengertian tersebut bisa kita simpulkan antara lain:

1. Perencanaan merupakan kegiatan yang harus didasarkan pada fakta, data dan keterangan kongkret.
2. Perencanaan merupakan suatu pekerjaan mental yang memerlukan pemikiran, imajinasi dan kesanggupan melihat ke masa yang akan datang.
3. Perencanaan mengenai masa yang akan datang dan menyangkut tindakan-tindakan apa yang dapat dilakukan terhadap hambatan yang mengganggu kelancaran usaha.

Pada intinya perencanaan dibuat sebagai upaya untuk merumuskan apa yang sesungguhnya ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan serta bagaimana sesuatu yang ingin dicapai tersebut dapat diwujudkan melalui serangkaian rumusan rencana kegiatan tertentu.

B. Pengertian Pengambilan Keputusan (*Decision Making*)

Keputusan merupakan hasil pemecahan dalam suatu masalah yang harus dihadapi dengan tegas. Dalam Kamus Besar Ilmu Pengetahuan pengambilan keputusan (*Decision Making*) didefinisikan sebagai pemilihan keputusan atau kebijakan yang didasarkan atas kriteria tertentu. Proses ini meliputi dua alternatif atau lebih karena seandainya hanya terdapat satu alternatif tidak akan ada satu keputusan yang akan diambil (Drummond, 1995). Menurut J.Reason (1990), pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia. G. R. Terry dalam Syamsi (2000), mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Pengambilan Keputusan (*Decision Making*) merupakan suatu proses pemikiran dari pemilihan alternatif yang akan dihasilkan mengenai prediksi kedepan.

Tujuan Pengambilan Keputusan tujuan yang bersifat tunggal (hanya satu masalah dan tidak berkaitan dengan masalah lain) Tujuan yang bersifat ganda (masalah saling berkaitan, dapat bersifat kontradiktif ataupun tidak kontradiktif). Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam organisasi itu

dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasinya yang dimana diinginkan semua kegiatan itu dapat berjalan lancar dan tujuan dapat dicapai dengan mudah dan efisien. Namun, kerap kali terjadi hambatan-hambatan dalam melaksanakan kegiatan. Ini merupakan masalah yang harus dipecahkan oleh pimpinan organisasi. Pengambilan keputusan dimaksudkan untuk memecahkan masalah tersebut.

1. Dasar-dasar Pengambilan Keputusan

George R. Terry menjelaskan dasar-dasar dari pengambilan keputusan yang berlaku, antara lain :

a. Intuisi

Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain. Sifat subjektif dari keputusan intuitif ini terdapat beberapa keuntungan, yaitu :

- 1) Pengambilan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan.
- 2) Keputusan intuitif lebih tepat untuk masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan.

Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu yang singkat Untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas, pada umumnya pengambilan keputusan yang bersifat intuitif akan memberikan kepuasan. Akan tetapi, pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari pembandingnya dengan kata lain hal ini diakibatkan pengambilan keputusan intuitif hanya diambil oleh satu pihak saja sehingga hal-hal yang lain sering diabaikan.

b. Pengalaman

Dalam hal tersebut, pengalaman memang dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecahan masalah.

c. Fakta

Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid,

namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.

d. Wewenang

Keputusan yang berdasarkan pada wewenang semata maka akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik diktatorial. Keputusan berdasarkan wewenang kadangkala oleh pembuat keputusan sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan justru menjadi kabur atau kurang jelas.

e. Rasional

Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah-masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif. Dalam masyarakat, keputusan yang rasional dapat diukur apabila kepuasan optimal masyarakat dapat terlaksana dalam batas-batas nilai masyarakat yang diakui saat itu.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Menurut Terry faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan, yaitu :

- a. Hal-hal yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang emosional maupun yang rasional perlu diperhitungkan dalam pengambilan keputusan.
- b. Setiap keputusan harus dapat dijadikan bahan untuk mencapai tujuan. Setiap keputusan jangan berorientasi pada kepentingan pribadi, tetapi harus lebih mementingkan kepentingan.
- c. Jarang sekali pilihan yang memuaskan, oleh karena itu buatlah alternatif-alternatif tandingan.
- d. Pengambilan keputusan merupakan tindakan mental dari tindakan ini harus diubah menjadi tindakan fisik.
- e. Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan waktu yang cukup lama.
- f. Diperlukan pengambilan keputusan yang praktis untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
- g. Setiap keputusan hendaknya dilembagakan agar diketahui keputusan itu benar.
- h. Setiap keputusan merupakan tindakan permulaan dari serangkaian kegiatan mata rantai berikutnya.

Menurut Kotler (2003), faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan antara lain:

- a. Faktor Budaya, yang meliputi peran budaya, sub budaya dan kelas sosial
- b. Faktor sosial, yang meliputi kelompok acuan, keluarga, peran dan status
- c. Faktor pribadi, yang termasuk usia dan tahap siklus hidup, pekerjaan, keadaan ekonomi, gaya hidup, kepribadian dan konsep diri
- d. Faktor Psikologis, yang meliputi motivasi, persepsi, pengetahuan, keyakinan dan pendirian

Engel, Blackwell, dan Miniard (1994), menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan seseorang dipengaruhi oleh faktor lingkungan, faktor perbedaan individu dan proses psikologi.

- a. Faktor lingkungan tersebut, antara lain :
 - 1) Lingkungan Sosial, pada dasarnya masyarakat memiliki strata sosial yang berbeda-beda. Stratifikasi lebih sering ditemukan dalam bentuk kelas sosial, pendidikan, pekerjaan, penghasilan dan sebagainya. Keberadaan lingkungan sosial memegang peranan kuat terhadap proses pengambilan keputusan seseorang untuk melakukan perilaku baik yang positif ataupun negatif. Karena dalam lingkungan sosial tersebut individu berinteraksi antara satu dengan lainnya.
 - 2) Lingkungan Keluarga, Keluarga adalah kelompok yang terdiri atas dua atau lebih orang yang berhubungan melalui darah, perkawinan, adopsi serta tinggal bersama. Lingkungan keluarga sangat berperan penting pada bagaimana keputusan untuk melakukan perilaku negatif seperti seks pranikah, minum-minuman keras, balap motor dan sebagainya itu dibuat karena keluarga adalah lingkungan terdekat individu sebelum lingkungan sosialnya. Bila dalam suatu keluarga tidak harmonis, atau seorang anak mengalami "*broken home*" dan kurangnya pengetahuan agama dan pendidikan, maka tidak menuntut kemungkinan seorang anak akan melakukan perilaku yang beresiko. Dalam keluarga, seseorang mulai

berinteraksi dengan orang lain. Keluarga merupakan tempat belajar pertama yang nantinya mempengaruhi kepribadian seseorang.

b. Faktor Perbedaan Individu, antara lain:

- 1) Status Sosial, Menurut Kotler (2003), status sosial merupakan kelompok yang relatif homogen dan tetap dalam suatu masyarakat yang tersusun secara hierarkis dan anggotanya memiliki nilai, minat dan perilaku yang mirip. Status sosial akan menunjukkan bagaimana seseorang tersebut berperilaku dalam kehidupan sosialnya.
- 2) Kebiasaan adalah respon yang sama cenderung berulang-ulang untuk stimulus yang sama. Kebiasaan merupakan perilaku yang telah menetap dalam keseharian baik pada diri sendiri maupun lingkungan sosialnya.
- 3) Simbol pergaulan adalah segala sesuatu yang memiliki arti penting dalam lingkungan pergaulan sosial. Lingkungan pergaulan yang terdiri dari mahasiswa yang senang gonta-ganti pasangan dan melakukan perilaku beresiko menunjukkan simbol dan ciri pada kelompok tersebut. Sehingga apabila seseorang ingin menjadi salah satu kelompoknya, mau tidak mau harus mengikuti kebiasaan dalam kelompok tersebut.
- 4) Tuntutan, adanya pengaruh dominan dalam keluarganya, baik itu lingkungan keluarga, pergaulan maupun lingkungan sosialnya, maka dengan kesadaran diri ataupun dengan terpaksa seseorang akan melakukan perilaku beresiko.

c. Faktor Psikologi, antara lain:

- 1) Persepsi, menurut Walgito (2002), persepsi merupakan yang didahului oleh proses penginderaan, yaitu merupakan proses diterimanya stimulus oleh individu melalui alat indera. Pendapat lain mengatakan, persepsi seseorang sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai, harapan dan kebutuhan yang sifatnya individual sehingga antara individu satu dengan yang lainnya dapat terjadi perbedaan individu terhadap objek yang sama.

- 2) Sikap, menurut Notoatmodjo (2003), sikap merupakan reaksi atau respon yang masih tertutup dari seseorang terhadap suatu stimulus atau objek. Sikap merupakan kesiapan terhadap reaksi terhadap objek di lingkungan tertentu sebagai suatu penghayatan terhadap objek.
- 3) Motif adalah kekuatan yang terdapat pada diri organisme yang mendorong untuk berbuat. Motif tidak dapat diamati secara langsung tetapi motif dapat diketahui atau terinferensi dari perilaku. Motif merupakan suatu alasan atau dorongan yang menyebabkan seseorang berbuat sesuatu, melakukan tindakan, dan bersikap tertentu untuk mencapai suatu tujuan.
- 4) Kognitif adalah kualitas dan kuantitas pengetahuan yang dimiliki seseorang.
- 5) Pengetahuan merupakan hasil dari tahu, dan hal ini terjadi setelah seseorang melakukan penginderaan terhadap suatu objek tertentu. Penglihatan terjadi melalui penginderaan, penglihatan, penciuman, perasa dan peraba. Sebagian besar pengetahuan manusia diperoleh melalui mata dan telinga.

3. Proses Pengambilan Keputusan

Kotler menjelaskan proses pengambilan keputusan antara lain sebagai berikut:

- a. Identifikasi masalah, dalam hal ini diharapkan mampu mengidentifikasi masalah yang ada di dalam suatu keadaan.
- b. Pengumpulan dan penganalisis data, pengambil keputusan diharapkan dapat mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat membantu memecahkan masalah yang ada.
- c. Pembuatan alternatif-alternatif kebijakan, setelah masalah dirinci dengan tepat dan tersusun baik, maka perlu dipikirkan cara-cara pemecahannya.

4. Jenis Pengambilan Keputusan

Ada beberapa jenis pengambilan keputusan yang sudah dijalankan :

- a. Pengambilan keputusan terprogram
Jenis pengambilan keputusan ini mengandung suatu respons otomatis terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Masalah yang bersifat pengulangan dan

rutin dapat diselesaikan dengan pengambilan keputusan jenis ini. Tantangan yang besar bagi seorang analis adalah mengetahui jenis-jenis keputusan ini dan memberikan atau menyediakan metode-metode untuk melaksanakan pengambilan keputusan yang terprogram di mana saja. Agar pengambilan keputusan harus didefinisikan dan dinyatakan secara jelas. Bila hal ini dapat dilaksanakan, pekerjaan selanjutnya hanyalah mengembangkan suatu algoritma untuk membuat keputusan rutin dan otomatis.

Dalam kebanyakan organisasi terdapat kesempatan-kesempatan untuk melaksanakan pengambilan keputusan terprogram karena banyak keputusan diambil sesuai dengan prosedur pelaksanaan standar yang sifatnya rutin. Akibat pelaksanaan pengambilan keputusan yang terprogram ini adalah membebaskan manajemen untuk tugas-tugas yang lebih penting. Misalkan : keputusan pemesanan barang, keputusan penagihan piutang, dan lain-lain.

b. Pengambilan Keputusan tidak terprogram

Menunjukkan proses yang berhubungan dengan masalah – masalah yang tidak jelas. Dengan kata lain, pengambilan keputusan jenis ini meliputi proses-proses pengambilan keputusan untuk menjawab masalah-masalah yang kurang dapat didefinisikan. Masalah-masalah ini umumnya bersifat kompleks, hanya sedikit parameter – parameter yang diketahui dan kebanyakan parameter yang diketahui bersifat probabilistik. Untuk menjawab masalah ini diperlukan seluruh bakat dan keahlian dari pengambilan keputusan, ditambah dengan bantuan sistem informasi. Hal ini dimaksud untuk mendapatkan keputusan tidak terprogram dengan baik. Perluasan fasilitas pabrik, pengembangan produk baru, pengolahan dan pengiklanan kebijaksanaan-kebijaksanaan, manajemen kepegawaian, dan perpaduan semuanya adalah contoh masalah-masalah yang memerlukan keputusan-keputusan yang tidak terprogram. Sangat banyak waktu yang dikorbankan oleh pegawai-pegawai tinggi pemerintahan, pemimpin-pemimpin perusahaan, administrator sekolah dan manajer organisasi lainnya dalam menjawab masalah dan mengatasi konflik. Ukuran keberhasilan mereka dapat dihubungkan secara langsung. Misalkan Pengalaman manajer merupakan hal yang sangat penting

didalam pengambilan keputusan tidak terprogram. Keputusan untuk tidak bergabung dengan perusahaan lain adalah keputusan terstruktur yang jarang terjadi.

C. Tugas dan latihan soal

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 3 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas

Soal :

1. Apasaja dasar-dasar pengambilan keputusan menurut George R. Terry, jelaskan masing-masing?
2. Sebut dan jelaskan empat tahap dalam pengambilan keputusan menurut Simon?
3. Bagaimana dampak pengambilan keputusan yang terburu-buru, jelaskan menurut pemahaman anda disertai teori yang mendukung!

BAB 6. PENGORGANISASIAN DALAM MANAJEMEN

A. Definisi Fungsi Pengorganisasian

Function Organizing (pengorganisasian) adalah fungsi manajemen yang mengikuti perencanaan (*planning*). Pengorganisasian adalah proses membagi kerja ke dalam komponen-komponen yang dapat dikelola dan mengkoordinasikan hasil-hasil agar tercapai tujuan-tujuan. Organisasi adalah kumpulan orang dalam pembagian kerja yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Chester Barnard “pengorganisasian adalah dimana kekhawatiran mampu mendefinisikan posisi dan peran, pekerjaan terkait dan koordinasi antara otoritas dan tanggung jawab”. Oleh karena itu manajer harus selalu mengatur untuk mendapatkan hasil.

Menurut Daft Richard, Pengorganisasian merupakan sebuah kegiatan pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan strategis.

Jadi, pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumberdaya fisik lain yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan bersama. Pengorganisasian merupakan sebuah aktivitas penataan sumber daya manusia yang tepat dan bermanfaat bagi manajemen, dan menghasilkan penataan dari karyawan.

Fungsi pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumber daya fisik lain yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan pembagian tugas.

Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil. Pengorganisasian merupakan sebuah aktivitas penataan sumber daya manusia yang tepat dan bermanfaat bagi manajemen, dan

menghasilkan penataan dari karyawan. Hal pokok yang perlu diperhatikan dari pengorganisasian :

1. Menentukan arah dan sasaran satuan organisasi,
2. Menganalisa beban kerja masing – masing satuan organisasi.
3. Membuat *job description* (uraian pekerjaan)
4. Menentukan seseorang atau karyawan yang berdasarkan atas pertimbangan arah dan sasaran, beban kerja, dan urian kerja dari masing – masing satuan organisasi.

Fungsi manajemen yang berupa pengorganisasian ini dibahas sesuai dengan perkembangan konsep, yang sampai sat ini ada tiga, yaitu konsep klasik, konsep neoklasik dan konsep modern.

Konsep-konsep tentang organisasi sebenarnya telah berkembang mulai tahun 1800-an, dan konsep-konsep ini sekarang dikenal sebagai teori klasik atau teori tradisional.

Teori klasik berkembang dalam tiga aliran: birokrasi, teori administrasi dan manajemen ilmiah.

Teori neoklasik adalah menekankan pentingnya aspek psikologis dan sosial karyawan sebagai individu maupun kelompok.

Teori modern mengemukakan bahwa organisasi bukanlah sistem tertutup tetapi merupakan sistem terbuka yang menyesuaikan diri dengan perubahan di dalam lingkungan.

Hal - hal yang harus dilakukan seorang manajer saat melakukan pengorganisasian:

1. Mengidentifikasi kegiatan, semua kegiatan yang harus dilakukan dalam perhatian harus diidentifikasi terlebih dahulu. Misalnya, persiapan rekening, melakukan penjualan, pencatatan, pengendalian mutu, pengendalian persediaan, penetapan karyawan, dan lain sebagainya. Semua langkah tersebut harus dikelompokkan dan di klasifikasikan ke dalam unit.
2. Mengelompokkan kegiatan, dalam tahapan ini , manjer mencoba untuk menggabungkan kegiatan - kegiatan yang sama menjadi satu kelompok atau departemen. Pengorganisasian ini membagi 46 perhatian ke seluruh unit independen dan departemen yang disebut departemenisasi.
3. Mengklasifikasikan otoritas, setelah departemen dibuat, manajer harus mengklasifikasikan atau membagi kekuatan dan luasnya akses dari departemen yang telah dibentuk. Kegiatan ini memberi peringkat untuk

posisi manajerial atau hirarki, dimana ada tingkatan level atasa (manajemen puncak) sebagai perumus kebijakan, level menengah (manajemen menengah) melakukan pengawasan kedepartemen, level bawah (manajemen lini utama) melakukan pengawasan karyawan atau biasa di sebut dengan mandor, yang memiliki tugas monitoring. Hal ini dilakukan untuk efisiensi agar tidak terjadi pemborosan waktu, uang, dalam menghindari duplikasi atau tumpang tindih kegiatan serta hal ini membantu kelancaran dalam bekerja supaya tujuan dari organisasi atau perusahaan tercapai.

5. Koordinasi antara wewenang dan tanggung jawab, hubungan ditetapkan antara berbagai kelompok untuk menciptakan interaksi yang mulus harmonis guna mencapai tujuan organisasi. Setiap individu dibuat menyadari kekuasaan dan tanggung jawab masing-masing. Mereka harus tau siapa mereka dan menjalankan posisi apa di organisasi, dan mereka juga harus tau dari mana mereka mendapatkan perintah dan dimana mereka melaporkan dan bertanggung jawab atas suksesnya tugas yang telah dilaksanakan. Adanya struktur organisasi, hirarki yang jelas membantu setiap individu menyadari posisi dan jabatan masing-masing.

Organisasi mempunyai tujuan. Tujuan ini dicapai dengan berbagai kegiatan kerja. Karena itu perlu diadakan beberapa fungsi primer/garis dalam organisasi suatu badan usaha adalah pemasaran, produksi dan penjualan yang secara langsung menyumbang pada pencapaian tujuan.

Komponen garis didefinisikan sebagai bagian organisasi yang secara langsung bertanggung jawab akan tercapainya tujuan. Wewenang garis dicerminkan dengan adanya rangkai komando yang berasal dari manajemen puncak melalui berbagai tingkat hierarki sampai pada tingkat dimana kegiatan organisasi dilaksanakan.

Fungsi lain dalam organisasi adalah fungsi garis dan staf. Staf merupakan individu atau kelompok dalam organisasi yang fungsi utamanya memberikan nasehat dan jalan lain pada orang garis. Ada staf pribadi yang melaksanakan sebagian atau segala fungsi manajer, manajer tetap melakukan sebagian dan bertanggung jawab terhadap fungsi tersebut; ada pula staf khusus yang melakukan kerja yang memerlukan keterampilan atau objektivitas yang tidak dimiliki oleh garis. Staf pribadi terdiri atas asisten garis, asisten staf dan asisten umum. Staf khusus dapat membantu bagian lain pula.

Fungsi fungsional terjadi bila fungsi garis dibedakan pada fungsi staf, sehingga staf memiliki wewenang pemerintah. Integritas orang garis agak berkurang dan beberapa personalia bertanggung jawab pada beberapa atasan. Wewenang fungsional dapat menimbulkan kondisi otokrasi dan administrasi kaku kecuali jika ada desentralisasi wewenang. Wewenang fungsional hanya dapat efisien dan efektif apabila dilaksanakan oleh mereka yang memiliki informasi yang cukup banyak, selalu dimintai pendapatnya oleh pimpinan, selalu mengambil inisiatif dan melakukan persuasi agar konsep atau idenya diterima pimpinan.

B. Perancangan Organisasi

1. Pengertian Perancang

Perencanaan diartikan sebagai proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.

Perencanaan yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan-kegiatan dan keputusan tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan serta program-program yang dilakukan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan berjalan. Rencana dapat berupa rencana informal atau secara formal. Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi. Sedangkan rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal adalah merupakan bersama anggota korporasi, artinya setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu. Rencana formal dibuat untuk mengurangi ambiguitas dan menciptakan kesepahaman tentang apa yang harus dilakukan.

Perencanaan yang baik harus dapat menjawab enam pertanyaan yang disebut sebagai unsur-unsur perencanaan, meliputi :

- a. Tindakan apa yang harus dikerjakan
- b. Ada sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan
- c. Dimana tindakan tersebut dilakukan
- d. Kapan tindakan tersebut dilakukan
- e. Siapa yang akan melakukan tindakan tersebut
- f. Bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut.

Dalam sebuah perencanaan juga perlu memperhatikan sifat rencana yang baik. Sifat rencana yang baik yakni :

- a. Pemakaian kata-kata yang sederhana dan jelas dalam arti mudah dipahami oleh yang menerima sehingga penafsiran yang berbedaberbeda dapat dihindarkan.
- b. Fleksibel, suatu rencana harus dapat menyesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya bila ada perubahan maka tidak semua rencana dirubah dimungkinkan diadakan penyesuaian- penyesuaian saja. Sifatnya tidak kaku harus begini dan begitu walaupun keadaan lain dari yang direncanakan.
- c. Stabilitas, tidak perlu setiap kali rencana mengalami perubahan jadi harus dijaga stabilitasnya setiap harus ada dalam pertimbangan.
- d. Ada dalam pertimbangan berarti bahwa pemberian waktu dan faktor-faktor produksi kepada siapa tujuan organisasi seimbang dengan kebutuhan.
- e. Meliputi seluruh tindakan yang dibutuhkan, jadi meliputi fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi.

2. Proses Perencanaan

Sebelum para manajer dapat mengorganisasi, memimpin, atau mengendalikan, terlebih dahulu mereka harus membuat rencana yang memberikan arah pada setiap kegiatan organisasi. Pada tahap perencanaan para manajer menentukan apa yang akan dikerjakan, kapan akan mengerjakannya, bagaimana mengerjakannya, dan siapa yang akan mengerjakannya

Terdapat pula beberapa variasi dalam tanggung jawab perencanaan yang tergantung pada ukuran dan tujuan organisasi dan pada fungsi atau kegiatan khusus manajer. Organisasi yang besar dan berskala internasional lebih menaruh perhatian pada perencanaan jangka panjang daripada perusahaan lokal.

Menurut T. Hani Handoko (2015) kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap sebagai berikut :

- a. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan
- b. Merumuskan keadaan saat ini
- c. Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan

- d. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan

C. Kekuasaan, Wewenang Dan Tanggung Jawab

1. Kekuasaan (*Power*)

Kemampuan untuk mempengaruhi orang atau merubah orang atau situasi. Karena organisasi merupakan kumpulan orang dalam pencapaian tujuan, maka organisasi ditujukan untuk mengubah situasi melalui orang-orang agar perubahan terjadi untuk itu diperlukan kekuasaan.

Faktor – faktor yang Mendasari Adanya Kekuasaan yaitu:

- a. *Reward power* atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari seseorang yang posisinya memungkinkan dirinya untuk memberikan penghargaan terhadap orang-orang yang berada di bawahnya. Contoh kekuasaan yang dimiliki oleh seorang manajer personalia atau SDM Disebabkan posisi dirinya membawahi seluruh sumberdaya manusia organisasi atau tenaga kerja dari sebuah perusahaan misalnya, maka seorang manajer personalia memiliki reward power dikarenakan bagian yang lebih tinggi dari manajer personalia tersebut akan menanyakan mengenai kinerja tenaga kerja perusahaan melalui manajer personalia tersebut.
- b. *Coercive power* atau kekuasaan untuk memberikan hukuman adalah kebalikan dari sisi negative dari reward power. Kekuasaan ini merupakan kekuasaan seseorang untuk memberikan hukuman atas kinerja yang buruk yang ditunjukkan oleh tenaga kerja dalam sebuah organisasi. Setiap pimpinan pada dasarnya memiliki reward sekaligus *coercive power* ini.
- c. *Legitimate power* atau kekuasaan yang sah adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari suatu legitimasi tertentu. Misalnya, seseorang yang diangkat menjadi pemimpin, secara otomatis dia memiliki semacam kekuasaan yang sah atau legitimasi.
- d. *Expert power* atau kekuasaan yg berdasarkan keahlian atau kepakaran adalah kekuasaan yg muncul sebagai akibat dari kepakaran atau keahlian yg dimiliki oleh seseorang. Seorang dokter, misalnya, memiliki semacam kekuasaan ini. Dikarenakan dokter memiliki

keahlian dalam mendiagnosa suatu penyakit, maka secara sadar maupun tidak sadar, seorang pasien yang berkonsultasi kepada dokter akan mengikuti apa saja yang diusulkan atau dianjurkan oleh dokter sejauh hal tersebut bisa membantu sang pasien untuk sembuh dari penyakitnya. Demikian pula dengan pakar-pakar dibidang lainnya.

- e. *Referent Power* adalah kekuasaan yang muncul akibat adanya karakteristik yang diharapkan oleh seseorang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki pengaruh terhadap seseorang atau sekelompok orang tersebut. Ketika rakyat menginginkan sosok pemimpin yang jujur misalnya, maka ketika ada sosok calon presiden yang dikenal sebagai seorang yang jujur dengan sendirinya sang calon presiden tersebut memiliki apa yang dinamakan sebagai referent power tersebut dikarenakan orang-orang tengah menginginkan karakteristik yg dimiliki oleh sang calon presiden tersebut, yaitu kejujuran.

Dikarenakan kekuasaan pengertiannya sangat luas dan lebih banyak digunakan dalam istilah politik, maka dalam organisasi, istilah kekuasaan cenderung jarang dipergunakan. Sebagai gantinya istilah kewenangan atau *authority* lebih sering dipergunakan.

2. Kewenangan (*Authority*)

Merupakan bentuk lain dari kekuasaan yang sering kali dipergunakan dalam sebuah organisasi. Kewenangan merupakan kekuasaan formal atau terlegitimasi. Dalam sebuah organisasi, seseorang yang ditunjuk atau dipilih untuk memimpin suatu organisasi, bagian, atau departemen memiliki kewenangan atau kekuasaan yang terlegitimasi.

Terdapat dua pandangan mengenai kewenangan formal, yaitu pandangan klasik (*classical view*) dan pandangan berdasarkan penerimaan (*acceptance view*) :

- a. Pandangan Klasik Pandangan klasik mengenai kewenangan formal menerangkan bahwa kewenangan pada dasarnya terlahir sebagai akibat adanya kewenangan yang lebih tinggi dari kewenangan yang diberikan.
- b. Pandangan Berdasarkan Penerimaan Pandangan yang berdasarkan penerimaan (*acceptance view*) memandang bahwa kewenangan formal akan cenderung dijalankan atau diterima oleh bawahan tergantung dari beberapa persyaratan, antara lain :

- 1) Bawahan dapat memahami apa yang diinginkan atau dikomunikasikan oleh pimpinan atau atasan.
 - 2) Pada saat bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasannya dia yakin tidak bertentangan dengan rencana pencapaian tujuan organisasi.
 - 3) Bawahan yakin apa yang diperintahkan konsisten mendukung nilai, misi maupun motif pribadi atau kelompok.
 - 4) Bawahan mampu secara mental maupun fisik menjalankan apa yang diperintahkan.
3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)
- Tanggung jawab mengingatkan orang-orang untuk tidak saja mempergunakan kewenangan yang dimiliki, tetapi juga melaporkan apa saja yang telah dilakukan sehubungan dengan kewenangan yang telah diberikan kepadanya. Kadangkala orang-orang melupakan esensi dari tanggung jawab sebagai bagian dari jabatan atau tugas yang di emban ketika menduduki suatu bagian atau departemen tertentu.
4. Pelimpahan Wewenang dan Tanggung Jawab (*Delegation*)
- Keterbatasan dalam melakukan sesuatu pekerjaan oleh seseorang memungkinkan untuk dilakukannya delegasi. Keterbatasan ini dapat berupa ketersediaan waktu pengerjaan, jumlah pekerjaan, keahlian yang dimiliki maupun berbagai faktor lain. Jika keterbatasan ini tidak dapat ditanggulangi olehnya dan akan memperburuk kinerja organisasi, maka perlu dilakukan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab atau lebih dikenal dengan istilah *delegation*. Pelimpahan wewenang pada dasarnya merupakan proses pengalihan tugas kepada orang lain yang sah atau terlegitimasi dalam melakukan berbagai aktivitas yang ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi yang jika tidak dilimpahkan akan menghambat proses pencapaian tujuan tersebut. Manfaat Pelimpahan Wewenang :
- a. Pelimpahan wewenang memungkinkan bawahan mempelajari sesuatu yang baru dan memperoleh kesempatan untuk melakukannya. Keadaan ini memungkinkan bawahan untuk belajar bertanggung jawab akan sesuatu yang baru.
 - b. Pelimpahan wewenang mendorong tercapainya keputusan yang lebih baik pada berbagai hal.

- c. Penyelesaian pekerjaan akan dapat dilakukan dengan lebih cepat sekiranya pelimpahan wewenang tersebut berjalan sebagaimana mestinya dan diberikan kepada orang yang bertanggung jawab.

Kendala dalam pelimpahan wewenang adalah

- a. Apabila staf yang menerima delegasi tidak memiliki kemampuan atau kapabilitas tugas yang di delegasikan padanya.
- b. Akan berdampak pada kurang bertanggung jawabnya atasan terhadap apa yang semestinya ia lakukan.

Oleh karena itu, perlu digaris bawahi bahwa pelimpahan wewenang tidak berarti juga terjadi pelimpahan tanggung jawab. Pelimpahan wewenang bisa jadi hanya merupakan pelimpahan beberapa hal yang dapat dikerjakan oleh bawahan kita, akan tetapi tanggung jawab sepenuhnya masih berada di tangan pihak yang melimpahkan wewenang.

Kunci Pokok Agar Pelimpahan Wewenang (Delegasi) Efektif:

- a. Jika pihak yang diberi wewenang oleh manajer diberi kebebasan untuk menjalankan kewenangannya sesuai dengan caranya sendiri karena setiap orang mempunyai kreativitas masing-masing.
- b. Adanya komunikasi yang terbuka antara manajer dan bawahan. Keterbukaan dalam berkomunikasi selain akan memberikan kejelasan akan keinginan kedua belah pihak, juga akan meminimalkan persepsi-persepsi yang keliru akan berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan.
- c. Kemampuan manajer dalam memahami tujuan organisasi, tuntutan dari setiap pekerjaan dan kemampuan bawahan.

Tindakan Agar Pelimpahan Wewenang Berjalan Efektif :

- a. Penentuan hal-hal yang dapat didelegasikan. Manajer harus mampu membedakan hal-hal yang bisa dan tidak bisa didelegasikan. Termasuk di dalamnya juga tujuan dari manajer ketika melakukan pendelegasian itu, untuk apa, mengapa, dan seterusnya.
- b. Penentuan orang yang layak menerima delegasi. Manajer harus mampu menentukan siapa yang memiliki kemampuan untuk menerima pelimpahan wewenang.
- c. Penyediaan sumberdaya yang dibutuhkan. Agar pelimpahan wewenang berjalan efektif, maka berbagai sumberdaya yang

- dibutuhkan oleh bawahan untuk menjalankan wewenang yang didelegasikan perlu untuk disediakan.
- d. Pelimpahan tugas yang akan diberikan. Kadangkala kurang percayaannya manajer terhadap bawahan justru akan menghambat dalam keefektifan pelimpahan wewenang. Oleh karena itu berikan tugas yang akan dilimpahkan itu sepenuhnya.
 - e. Intervensi pada saat diperlukan. Sudah menjadi hal yang lumrah jika kadang kala apa yang di delegasikan ternyata tidak berjalan sebagaimana mestinya. Ketika hal tersebut terjadi, maka intervensi kadangkala diperlukan agar kegiatan yangtelah didelegasikan berikut kewenangannya tetap dalam jalur pencapaian tujuan organisasi.

D. Daerah Wewenang Manajemen

Wewenang adalah hak untuk memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tujuan dapat tercapai.

Menurut Chester I. Bernard seseorang akan memenuhi perintah apabila dipenuhi empat kondisi berikut:

1. Dia dapat memahami komunikasi
 2. Dia percaya bahwa perintah tersebut tidak bertentangan dengan tujuan organisasi
 3. Perintah tersebut tidak bertentangan dengan kepentingan secara keseluruhan, dan
 4. Secara fisik dan mental mampu menjalankan perintah tersebut.
- Wewenang Lini, Staff dan Fungsional**
5. Wewenang Lini Dimiliki oleh manajer lini yang mengambil keputusan untuk mencapai tujuan organisas secara langsung. Dalam bagan organisasi, wewenang lini digambarkan oleh garis yang menghubungkan manajemen puncak sampai ke manajemen tingkat bawah.
 6. Wewenang Staff Dilakukan oleh orang atau kelompok orang yang memberikan jasa atau nasehat kepada manajer lini. Staff ahli biasanya merupakan istilah yang menggambarkan posisi tersebut. Staff ahli memberikan nasehat berdasarkan keahlian, pengalamana, atau riset dan analisis yang diperlukan, termasuk bantuan pelaksanaan kebijakan, monitor, dan pengendalian.

7. Wewenang Fungsional Kadang organisasi mempunyai manajer atau departemen yang mempunyai wewenang fungsional. fungsi keuangan dan akuntansi sering diberikan wewenang fungsional.

E. Tugas dan latihan soal

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 3 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas

Soal :

1. Bagaimana melakukan perancangan organisasi baik secara formal atau informal?
2. Faktor – faktor apasaja yang mendasari adanya bentuk kekuasaan? Jelaskan!
3. Sejauhmana pelimpahan wewenang itu baik dilakukan? jelaskan!

BAB 7. PENGARAHAN & KOORDINASI ORGANISASI

A. Definisi Pengarahan

Menurut Fayol pengarahan merupakan fungsi manajemen yang ketiga. Fungsi yang pertama adalah perencanaan, yang kedua pengorganisasian. Fungsi yang keempat adalah koordinasi dan yang kelima pengawasan. Pengarahan diperlukan segera setelah organisasi membuat rencana dan memberinya wadah (pengorganisasian). Pengarahan merupakan cara pimpinan mengeluarkan perintah (instruksi) pada bawahan dan menunjukkan apa yang seharusnya dilakukan. Seperti diketahui mereka yang berada pada peringkat bawahlah yang menjalankan kegiatan operasional dan tanpa adanya pengarahan dari pimpinan segala sesuatu mungkin tidak akan berjalan sebagaimana diharapkan.

G.R Terry mengatakan Pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok, agar mau bekerja sama dan bekerja ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha usaha pengorganisasian. Menurut *Koontz dan O'Donnel* Pengarahan adalah hubungan antara aspek aspek individual yang di timbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahannya untuk dapat di pahami dan pembagian pekerjaan lebih efektif untuk mencapai tujuan perusahaan yang nyata. Jadi pengarahan adalah kegiatan yang di lakukan oleh pimpinan untuk membimbing, menggerakkan, mengatur segala kegiatan yang telah di beri tugas dalam melaksanakan pekerjaan.

Prinsip yang perlu diikuti ialah sekali perintah diberikan, perlu ditindaklanjuti. Apabila tidak maka bawahan cenderung untuk menundanya. Jadi perlu semacam tindak paksa untuk menghindari kecerobohan yang dapat berakibat ketidakefisienan kegiatan. Selain itu perintahperintah perlu diberi identifikasi tertentu agar mudah dikenali dan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Selanjutnya arahan harus diberikan secara hati-hati, ditentukan prioritasnya dan bila tidak diperlukan lagi harus diinformasikan secepatnya. Praktek standar danindoktrinasi menyederhanakan perintah. Ini memerlukan pelatihan tertentu; usaha khusus menanamkan pengertian dan penghayatan apa yang perlu dijalankan haruslah dilaksanakan. Menerapkan alasan mengapa suatu perintah itu dikeluarkan kiranya perlu dilakukan agar dapat

menghindari kesalahpahaman, salah tafsir dan tindakan dengan demikian dapat disesuaikan dengan tujuan semula. Tentu saja ini bergantung pada inisiatif bawahan, kapasitas awahan, latihan yang diperoleh bawahan, kemungkinan perintah tak populer bagi bawahan dan sejauh mana bawahan mengerti alasan perintah.

Akhirnya pengarahan konsultatif perlu disarankan, artinya sebelum arahan itu diberikan, mereka yang bersangkutan diajak berbicara terlebih dahulu dengan demikian mereka akan tergugah untuk bekerja sama dan berminat membantu, karena arahan tersebut merupakan bagian daripadanya. Selain itu rencana yang dibuat juga akan dapat dilaksanakan dengan lebih mudah karena pelaksanaan merasa bahwa perintah dalam rencana pada hakikatnya adalah bagian daripadanya. Pimpinan hanya bersifat koordinatif saja. Pengembangan pribadi didorong karena inisiatif dan kreativitas diuji. Ini menyederhanakan pemberian dan interpretasi perintah. Bagaimanapun juga pengarahan konsultatif ada segi negatifnya, yaitu (1) pengarahan dapat tidak lengkap dan jelas, (2) menimbulkan kebosanan setiap kali ada perintah, (3) bawahan merasa lebih superior dari atasan karena selalu diajak bicara.

Pokok pokok masalah yang di pelajari pada fungsi pengarahan atau *directing* adalah :

1. Tingkah laku manusia (*human behavior*)

Manajemen adalah kegiatan untuk mencapai tujuan melalui orang lain. Ini berarti pimpinan menyuruh para bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari tugas tugasnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Pimpinan dalam menjalin kerjasama, mengarahkan dan mendorong semangat kerja para bawahnya, perlu memahami tingkah laku manusia. Kita bisa mengetahui tingkah laku manusia dengan mempelajari psikologi, sosiologi, antropologi, psikologi social, dan psikologi manajemen.

Manusia dalam berkelompok mempunyai latar belakang yang heterogen, seperti jenis kelamin, umur, pendidikan, agama, kebudayaan, kepentingan, dan lain sebagainya. Tetapi di samping perbedaan ini juga terdapat persamaan, seperti kebutuhan untuk makan, minum, keamanan, keturunan, atau biologis. Persamaan kebutuhan inilah yang membentuk kerjasama dan hidup berkelompok. *Clare W. Graves* membedakan tujuh pola tingkah laku manusia yang disusun dengan urutan istimewa. Dengan menggunakan pola pola tingkah laku ini, kita dapat mencoba

menganalisis motif-motif yang dominan dalam setiap tipe serta keindahan manajemen yang cocok.

- a. Tipe *Autistik*, orang tipe ini hidup seperti tumbuh tumbuhan, kurang atau bahkan tidak punya semangat dalam arti umum tidak dapat dikaryakan.
- b. Tipe *Animistic*, sadar akan lingkungan, namun tidak bisa memahaminya. Motif yang paling menonjol adalah mempertahankan kelangsungan hidup, tetapi selalu dikuasai hal-hal praktek yang aneh-aneh.
- c. Tipe *Kejutan*, sadar dan takut dengan adanya daya yang bertentangan dengan dirinya sendiri hanya sebagian saja yang dipahaminya di dunia. Motif utamanya adalah keamanan dan perlindungan “*status quo*”. Peraturan yang kaku, prosedur, dan lain-lainnya memberikan dukungannya kepada dia. Hanya memanfaatkan peluang tidak ada resiko yang mengancam keamanan dirinya.
- d. Tipe Agresif dan ingin Berkuasa, tipe yang cenderung menentang tradisi dan tata tertib yang sudah ada. Suka mengatur dirinya sendiri. Motifnya yang paling menonjol adalah kekuasaan dan prestise. Motif keamanan tak dihiraukannya. Orang seperti ini sangat sulit diatur dan penekanan yang semakin meningkat serta aturan yang semakin ketat hanya akan menjadikan dirinya semakin buruk lagi. Misalnya dalam delegasi wewenang yang selalu disertai beban kerja yang terlalu banyak.
- e. Tipe Sosio Sentris, lebih mendahulukan masalah masalah social dari pada masalah masalah dirinya sendiri dan materil. Orangnya sangat menyukai kegiatan kelompok., ia adalah yang paling menyukai pekerjaan dalam satu tim. Motif dominannya adalah penerimaan kelompok, bukan dalam arti keamanan, melainkan dalam arti aktif
- f. Tipe agresif Individualistis, seseorang yang selalu percaya dengan dirinya sendiri, bertanggung jawab, focus dengan tujuannya, bukan pada sarana. Cenderung benci akan metode perincian dan ia tidak menyukai tugas yang dipaksakan. Motif dominannya adalah prestasi. Orang ini mempunyai kemampuan untuk menjadi menajer puncak.
- g. Tipe Individualistis suka damai
Orang memiliki tujuan yang focus dan berharap dapat ikut serta dalam menentukan targetnya sendiri. Motif dominannya adalah

prestasi dan harga diri, tak peduli pada penghargaan dari orang lain. Cenderung mengendalikan diri sendiri dan bersifat teoritis.

2. Hubungan manusiawi (*human relation*)

Hubungan manusiawi adalah hubungan antara orang-orang yang dilakukan dalam suatu organisasi. Jadi bukan hubungan dalam arti kekeluargaan. Dalam kehidupan berkelompok atau organisasi ini harus didasarkan atas kebutuhan, kepentingan, hormat menghormati, saling membutuhkan dan kerja sama di antara semua pihak untuk mencapai tujuan. Kerja sama ini akan terbentuk dan terjalin dengan baik, jika ada pengetahuan tentang kebersamaan, saling menguntungkan, dan adanya kesediaan mengorbankan sebagian diri dari kepentingannya masing-masing.

Jadi hubungan manusiawi atau sosial ini tercipta dan terbina dengan baik, jika dilakukan secara manusiawi, saling membutuhkan, saling menguntungkan, hormat menghormati, cinta mencintai, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan.

3. Komunikasi (*communication*)

Komunikasi merupakan hal yang paling terpenting dalam manajemen, karena proses manajemen baru terlaksana jika komunikasi berlangsung atau dilakukan. Di berikannya perintah, laporan, informasi, berita, saran dan menjalin hubungan hanya dapat dilakukan dengan komunikasi saja, tanpa komunikasi proses manajemen tidak terlaksana.

4. Kepemimpinan (*leaderships*)

Pemimpin merupakan kata dasar dari kepemimpinan. Pemimpin memiliki arti yaitu seorang yang menjalankan suatu kelompok dengan mempengaruhi individu lainnya dalam rangka untuk meraih suatu tujuan yang ditentukan bersama. Kepemimpinan dalam organisasi yang baik akan dapat mengkoordinasi dan mensinergikan sumberdaya yang ada didalam organisasi. Selain itu, kepemimpinan yang jitu juga mampu menggali dan mengembangkan potensi yang dimiliki tiap individu lainnya.

B. Pengkoordinasian

Koordinasi bertalian dengan usaha mensinkronkan dan memadukan kegiatan sekelompok orang. Kegiatan yang dikoordinasikan adalah kegiatan yang harmonis, dirangkai satu dan disatupadukan mengarah kepada tujuan bersama.

Pengkoordinasian merupakan fungsi keempat dari manajemen. Fungsi ini penting dan perlu bagi organisasi untuk menghindari masing-masing unit melakukan kegiatannya sendiri-sendiri. Masing-masing unit melakukan kegiatannya sendiri karena perbedaan orientasi terhadap tujuan, perbedaan orientasi terhadap waktu, perbedaan orientasi hubungan pribadi, dan perbedaan formalitas. Dengan berkembangnya organisasi, kegiatan menjadi berada di luar jangkauan manajemen. Koordinasi menjadi kompleks.

Walaupun pada kenyataannya sulit melaksanakan koordinasi yang baik dalam organisasi, namun koordinasi perlu dilaksanakan agar tujuan organisasi dapat diperoleh secara efisien dan efektif. Adapun cara-cara mendapatkan koordinasi adalah:

1. Organisasi yang disederhanakan.

Organisasi yang sederhana diperoleh dengan cara departementalisasi. Fungsi yang mirip diletakkan di satu unit atau bagian dalam organisasi. Kontak informal dapat memperlancar kegiatan. Dengan berkembangnya organisasi, spesialisasi fungsi menimbulkan disfungsi. Penciptaan divisi produk atau daerah perlu dihadapi dengan desentralisasi wewenang sehingga mereka yang dekat dengan tempat masalah dapat melakukan penyesuaian demi koordinasi. Selanjutnya dengan organisasi dan prosedur yang jelas dapat dihindari salah pengertian yang membawa kehancuran organisasi. Perlu diatur siapa bertanggung jawab dan berwenang terhadap apa dan siapa harus melaporkan kepada siapa.

2. Strategi, kebijaksanaan dan program dan harmonis.

Strategi, kebijaksanaan dan program yang harmonis dapat diperoleh dengan rencana yang konsisten (pangguh) dan ini dihasilkan dari proses perencanaan di mana setiap anggota dilibatkan. Berbagai kompromi mungkin diperlukan dalam hal ini. Selanjutnya diperlukan penentuan waktu yang tepat untuk pelaksanaan tugas. Teknik atau metode jalur kritis dapat membantu penentuan waktu ini.

3. Metode komunikasi yang dirancang bangun dengan baik.

Komunikasi yang baik membantu kegiatan koordinasi. Aspek komunikasi ini akan dikemukakan secara terinci pada kegiatan belajar. Sarana komunikasi yang berupa kertas kerja dan laporan tertulis sangat berperan di samping yang lisan. Tentu saja prasarana komunikasi perlu pula disediakan.

4. Menciptakan koordinasi sukarela.

Cara-cara tertentu dapat dilakukan terutama untuk membantu terciptanya koordinasi sukarela: (1)selalu menitikberatkan pada tujuan; (2)mengembangkan kebiasaan dan syarat-syarat yang diterima umum; (3)mendorong konteks informal; (4)menggunakan penghubung; dan (5)memanfaatkan panitia-panitia.

5. Supervisi.

Supervisi dapat pula menciptakan koordinasi. Apabila organisasi yang sederhana, strategi, kebijaksanaan dan program yang harmonis, metode komunikasi yang baik dan usaha kearah koordinasi sukarela itu membantu menciptakan koordinasi yang baik, namun masih saja di dalam praktek diperlukan supervisi, pemeriksaan, pengawasan dan pengendalian agar sesuatu berjalan sebagaimana diharapkan.

Ada 2 jenis koordinasi yaitu koordinasi vertical dan koordinasi horizontal. Koordinasi vertical mengkoordinasikan kegiatan individu dan kelompok sepanjang hierarki kewenangan. Koordinasi horizontal mengkoordinasikan kegiatan individu dan kelompok yang bekerja dekat atau pada peringkat yang sama dalam hierarki.

Rantai komando adalah garis tak terputus wewenang secara vertical menghubungkan semua orang dalam organisasi dengan atasan berikutnya. Dua prinsip yang perlu diperhatikan di sini ialah (1) prinsip scalar, yaitu hubungan vertical dan (2) prinsip satunya komando, yaitu bahwa masing-masing orang dalam organisasi harus melapor pada satu orang penyelia saja.

Rentang pengawasan menyatakan adanya batas banyaknya arahan seorang atasan dapat diawasi. Faktor yang mempengaruhi rentang pengawasan ialah (1) kemiripan fungsi yang diawasi; (2) kedekatan fungsi yang diawasi; (3) kekomplekan fungsi yang diawasi; (4) kebutuhan akan koordinasi fungsi yang diawasi; dan (5) kebutuhan perencanaan fungsi yang diawasi. Makin berbeda fungsi yang diawasi rentang pengawasan berkurang. Makin jauh jarak antara fungsi yang diawasi, makin berkurang rentang

pengawasan. Makin kompleks fungsi makin kecil rentang pengawasan. Makin perlu koordinasi makin sempit rentang pengawasan dan makin perlu direncanakan makin sempit pula rentang pengawasan.

Delegasi merupakan proses mendistribusikan dan mempercayakan tugas pada orang lain. Prosesnya adalah (1) manajer membebankan tugas, (2) manajer memberikan wewenang untuk bertindak, dan (3) manajer menciptakan kewajiban bertindak. Tanggung jawab, wewenang dan pelaporan merupakan suatu kesatuan yang tak dapat dipisahkan dari hubungan dalam organisasi. Yang penting disini adalah bahwa wewenang harus sama dengan tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melaksanakan tugas sedangkan pelaporan (*accountability*) adalah apa yang disyaratkan pada bawahan untuk menjawab pada atasan atau hasil yang dicapai dalam rangka pelaksanaan tugas yang dibebankan padanya. Wewenang yang diberikan pada bawahan mengandung arti desentralisasi yaitu penyebaran pada semua peringkat organisasi, sedang sentralisasi adalah wewenang yang ada pada manajemen puncak. Bergantung pada keadaanlah maka dipilih sentralisasi atau desentralisasi; semua bergantung asal koordinasi tercapai.

Koordinasi horizontal, dimana kegiatan dipadukan pada peringkat yang sama, diperoleh dengan cara membentuk lain, satuan tugas, dan penghubung. Dengan ini muncul wewenang fungsional dan hubungan antara orang staf dan garis. Wewenang fungsional adalah wewenang bertindak dalam hubungannya dengan kegiatan orang lain atau unit yang berada di luar rantai komando formal. Mereka yang memiliki wewenang ini diperlukan karena kemampuan teknisnya sehingga koordinasi dapat dicapai karena orang mengakui mereka. Selanjutnya orang-orang staf dapat pula dimanfaatkan untuk mengkoordinasikan kegiatan antar fungsi karena mereka juga memadukan ide serta memberikan nasihat dari pimpinan.

Hal-hal yang dikemukakan di depan berjalan dalam sistem formal yang kita kenal dengan birokrasi dimana pembagian kerja jelas, posisi diatur dalam hierarki wewenang berdasarkan kompetensi teknis, dan adanya pedoman/aturan serta standar yang sifatnya tidak pribadi. Sistem tersebut dapat pula berjalan pada alternative struktur lain yaitu struktur mekanistik, organik atau situasional. Pengkoordinasian melalui sistem informal pun dimungkinkan dengan memanfaatkan pimpinan organisasi informasi tersebut.

C. Tugas dan latihan soal

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 3 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas

Soal :

1. Mengapa tingkah laku manusia merupakan fungsi pengarahan yang perlu dipelajari?
2. Bagaimana cara-cara mendapatkan koordinasi yang merupakan fungsi penting dari organisasi untuk menghindari masing-masing unit melakukan kegiatan sendiri-sendiri?
3. Sebutkan 7 pola tingkah laku menurut Clare W. Graves yang sudah disusun guna membentuk kerjasama hidup berkelompok?

BAB 8. KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN

A. Kepemimpinan Dalam Manajemen

Kepemimpinan merupakan bagian dan inti dari manajemen perusahaan. Melalui leadership yang baik, akan memperbesar kemungkinan manajemen untuk mencapai tujuannya. *Leadership* meliputi segala wewenang seorang pemimpin (*leader*) dalam mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau suatu kelompok tertentu. Seorang pemimpin dituntut untuk aktif dalam membuat rencana, mengkoordinasi anggota, melakukan eksperimen dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Pengertian kepemimpinan menurut Stogdill (1948), kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan. Menurut Hemphill (1954), kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan.

Wijono (1997) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin, oleh karena hal tersebut terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan yaitu :

1. Kemampuan sebagai modal seorang pemimpin.

Muncul beberapa anggapan mengenai kepemimpinan, apakah pemilikan kemampuan sudah ditakdirkan atau merupakan hasil tempaan.

- a. Sebuah anggapan bahwa “pemimpin” adalah dilahirkan bukan merupakan hasil tempaan (*leaders are born not made*), berarti kemampuan memimpin akan tumbuh dengan sendirinya. Pandangan ini dapat dikatakan bersifat ‘deterministik’ seolah-olah mempercayai ‘takdir’ yang berarti bahwa tidak usah dipersiapkan latar belakang sosial, pendidikan, dan persiapan untuk menduduki jabatan pemimpin karena akan timbul situasi yang mengakibatkan seseorang tampil sebagai pemimpin.
- b. Anggapan lain mengatakan untuk menjadi pemimpin yang efektif seseorang perlu dipersiapkan dan ditempa (*leaders are made, not*

born). Dalam dunia ilmiah dua pandangan yang ekstrim tersebut, bukanlah pandangan yang mengandung kebenaran absolute.

- c. Sehingga kemampuan tertentu sudah harus dibawa pada waktu lahir sebagai modal utama, akan tetapi modal tersebut perlu dipupuk dan dikembangkan. Sebagaimana telah diakui bahwa salah satu cara yang paling efektif untuk mengembangkan modal dimaksud ialah melalui pendidikan dan pelatihan. Misalnya dengan mengikuti *Executive Development Programme* yang diselenggarakan oleh universitas dan lembaga pendidikan tinggi yang lain seperti sekolah tinggi dan oleh para konsultan.

2. Perbedaan antara manajer dan pemimpin.

Konteks kehidupan organisasional, manajer dan pemimpin merupakan dua hal yang berbeda. Dengan kata lain tidak semua pemimpin menduduki jabatan manajerial (seperti misalnya terungkap pada adanya pemimpin informal) dan tidak semua manajer adalah pemimpin. Dari berbagai hal yang membedakan seorang manajer dengan seorang pemimpin, yang menonjol adalah motivasinya, riwayat hidupnya, cara berpikirnya, dan cara bertindak. Gordon (1994) menyatakan bahwa :

- a. Para manajer cenderung menampilkan sikap impersonal, bahkan pasif terhadap tujuan, sedangkan seorang pemimpin menampilkan sikap personal dan aktif.
- b. Para manajer cenderung memandang pekerjaan sebagai proses yang memungkinkan penggabungan manusia dan ide yang berinteraksi dalam penentuan strategi dan pengambilan keputusan, sedangkan sebaliknya, para pemimpin berangkat dari posisi kesediaan mengambil resiko tinggi dan bahkan mereka cenderung “mencari resiko dan bahaya, terutama apabila mereka berpendapat bahwa peluang dan imbalan yang akan diterima tinggi;
- c. Para manajer senang bekerja dengan manusia dan menghindari kegiatan “menyendiri” karena bagi mereka keadaan seperti itu menimbulkan keresahan, sedangkan pemimpin senang “bermain” dengan ide, sifat hubungan dengan manusia yang disenanginya lebih bersifat intuitif disertai dengan ketegasan.

3. Dari ego-sentrisme ke organisasi-sentrisme.

Seorang karyawan yang baru memasuki suatu perusahaan, pasti memiliki harapan, keinginan, cita-cita dan kebutuhan yang sifatnya

unik. Pada awalnya hal-hal tersebut mewarnai sikap, tindakan dan perilakunya. Dengan kata lain, pada awal kekaryaan seseorang, sifat ego-sentris individu tersebut yang menonjol. Akan tetapi situasi demikian tidak boleh dibiarkan berlanjut. Karena itu salah satu tantangan bagi seorang pemimpin adalah mengubah sikap, tindakan, dan perilaku seperti itu sedemikian rupa sehingga ego-sentrisme para karyawan diganti oleh organisasi-sentrisme. Dengan kata lain, para pemimpin harus mampu menumbuhkan suburkan dalam diri bawahannya, kemauan untuk melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan. Artinya preferensi pribadi harus dibawakan kepada kepentingan dan tuntutan organisasi yang diterjemahkan oleh pemimpin ke dalam strategi, kebijaksanaan, berbagai keputusan dan praktek-praktek operasionalnya.

B. Peranan Pemimpin Dalam Organisasi

Wijono (1997) seseorang yang menduduki jabatan pemimpin atau manajerial dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu yang bersifat “interpersonal”, “informasional” dan “dalam fungsi pengambilan keputusan”, adapun penjelasan singkat dari masing-masing peran tersebut adalah sebagai berikut :

1. Peranan yang bersifat Interpersonal.

Kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin ialah keterampilan insani (*human skill*). Keterampilan tersebut perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan yang dikenal dengan istilah “stake-holders” di dalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran “interpersonal”, dimana tercermin dalam tiga bentuk yakni :

- a. Selaku simbol keberadaan organisasi. Peranan tersebut dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial.

Contohnya adalah menghadiri berbagai upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekan setingkat, para bawahan dan mitra kerja.

- b. Selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan.
- c. Peran selaku penghubung di mana seorang manajer harus mampu menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi dan juga berbagai pihak yang memiliki informasi yang diperlukan oleh organisasi.

2. Peranan yang bersifat Informasional.

Sebagaimana diketahui bahwa informasi merupakan asset organisasi yang sangat penting karena informasi adalah sebagai bahan baku dalam proses pengambilan keputusan organisasi, agar kegiatan organisasi dapat terlaksana dengan efisien dan efektif. Adapun peranan informasi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Seorang manajer adalah pemantau lalu lintas arus informasi yang terjadi baik dari maupun keluar organisasi, oleh karena itu maka seorang manajer harus mampu mengambil langkah-langkah untuk menyaring agar informasi yang keluar-masuk tersebut betul-betul bermanfaat bagi perusahaan dan informasi yang keluar tentunya bukanlah hal yang bersifat rahasia dan membahayakan organisasi.
- b. Peran sebagai pembagi atau distributor informasi. Berbagai informasi yang diterima mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsi manajerialnya akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi. Peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus diselenggarakan.
- c. Peran selaku juru-bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Peranan ini juga menuntut pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek industri yang ditanganinya. Peranan ini dapat dimainkan dengan berbagai cara seperti rapat umum tahunan pemegang saham, atau lebih terbatas dalam bentuk rapat dengan para

anggota dewan komisaris perusahaan, negosiasi dengan instansi pemerintah, negosiasi dengan pemasok dan pertemuan dengan para anggota asosiasi perusahaan sejenis. Peran tersebut sangat penting artinya dalam pembentukan dan pemeliharaan citra positif organisasi yang dipimpinnya. Para bawahanpun akan mengetahui bagaimana persepsi berbagai pihak di luar organisasi dan jika mereka mengetahui bahwa citra itu positif, hal itu akan merupakan dorongan kuat bagi mereka untuk memberi kontribusi yang makin besar demi keberhasilan organisasi, antara lain dengan meningkatkan produktivitas kerjanya.

3. Peran pengambilan keputusan.

Peranan pemimpin sebagai pengambilan keputusan, dapat diklasifikasikan menjadi empat bentuk utama yang secara singkat dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terumenerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan, meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi.
- b. Peredam gangguan. Peran ini antara lain berarti kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius, dimana apabila tidak segera ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi. Kiatnya terletak pada penguasaan teknik-teknik manajemen krisis yang tentunya berbeda dari teknik-teknik manajemen konvensional manakala organisasi berjalan normal tanpa gangguan yang berarti.
- c. Pembagi sumber dana dan daya. Pada umumnya makin tinggi posisi manajerial seseorang maka wewenang atau kekuasaannya pun makin besar. Wewenang atau kekuasaan itu erat sekali kaitannya dengan kewenangan untuk mengalokasikan dana dan daya. Termasuk diantaranya wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, wewenang mempromosikan orang, wewenang menurunkan pangkat, wewenang mencopot seseorang dari jabatannya, wewenang mengenakan sanksi dan wewenang mengalokasikan dana termasuk waktu. Kewenangan atau kekuasaan itulah yang membuat para bawahan bergantung kepadanya.

- d. Perunding bagi organisasi. Telah dikemukakan bahwa makin tinggi jabatan seseorang, ia makin lebih banyak berinteraksi dengan berbagai pihak di luar organisasi ketimbang dengan “orang-orang dalam”. Dengan kata lain ia semakin sering berperan selaku perunding untuk organisasi. Misalnya, berunding dengan instansi pemerintah tertentu untuk memperoleh izin. Berunding dengan para pemasok agar bahan mentah atau bahan baku diproses lebih lanjut menjadi produk tertentu, tersedia secara kontinu dengan mutu yang tinggi tetapi dengan harga yang wajar.

Kesemuanya itu mempunyai implikasi bahwa seseorang yang mendapat kepercayaan untuk menduduki jabatan pemimpin dituntut memiliki kemampuan mengenali faktor-faktor berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi, mengenali kendala yang mungkin menghadang, peluang yang mungkin timbul mendadak dan ancaman yang tidak diperkirakan sebelumnya.

C. Tipe Pemimpin

Sikap dan perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti latar belakang keluarga, tingkat pendidikan, lingkungan sosial masyarakat tempat dibesarkan, kepentingan pribadi maupun kepentingan organisasi, termasuk kebiasaan-kebiasaan yang dilakukannya dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut akan membentuk suatu karakter atau sifat yang tercermin dalam sikap dan perilaku mereka. Demikian juga halnya ketika mereka mulai memasuki lingkungan organisasi, maka sikap dan perilaku mereka akan tercermin ketika mereka mulai memasuki tahap menjadi seorang pemimpin yang dipercaya untuk mengelola suatu organisasi. Maka sikap dan perilaku mereka akan berbeda dari satu dengan yang lainnya.

Gordon (1997) menyatakan bahwa terdapat lima tipe pemimpin yakni tipe pemimpin yang otoriter, tipe *paternalistic*, tipe *laissez faire*, tipe demokratis dan tipe kharismatik. Dimana penjelasan masing-masing tipe tersebut dapat diuraikan secara singkat sebagai berikut :

1. Pemimpin Tipe Otoriter

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai orang yang otoriter memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif. Karena itu tipe ini bukanlah merupakan tipe yang diandalkan, terutama apabila dikaitkan dengan

upaya meningkatkan produktivitas kerja, yang antara lain memerlukan suasana yang demokratis. Akan tetapi situasional menekankan bahwa dalam kondisi tertentu, seorang pemimpin yang paling demokratis sekalipun mungkin sementara waktu atau dalam menghadapi situasi tertentu, harus menggunakan gaya otoriter untuk kemudian kembali ke gaya yang merupakan ciri utamanya, yaitu gaya yang demokratis. Ciri-ciri yang menonjol pada tipe ini antara lain sebagai berikut :

- a. Penonjolan diri yang berlebihan sebagai simbol keberadaan organisasi, hingga cenderung bersikap bahwa dirinya dan organisasi adalah identik.
- b. Ciri pertama tadi sering diikuti oleh ciri kedua, yaitu kegemarannya menonjolkan diri sebagai penguasa tunggal dalam organisasi.
- c. Pemimpin yang otoriter biasanya dihindangi penyakit megalomaniac, (gila kehormatan) dan menggemari berbagai upacara atau seremoni yang menggambarkan kehebatannya pada waktu ia mengenakan pakaian kebesaran dengan berbagai atribut simbol-simbol keberhasilannya.
- d. Tujuan pribadinya identik dengan tujuan organisasi.
- e. Karena pengabdian para karyawan diinterpretasikan sebagai pengabdian yang sifatnya pribadi, loyalitas para bawahan merupakan tuntutan yang sangat kuat.
- f. Pemimpin yang otoriter menentukan dan menetapkan disiplin organisasi yang keras dan menjalankannya dengan sikap yang kaku.
- g. Seorang pemimpin yang otoriter biasanya menyadari bahwa gaya kepemimpinannya yang otoriter itu hanya efektif jika yang bersangkutan menerapkan pengendalian atau pengawasan yang ketat.

Seperti telah ditekankan di muka, tipe ini bukanlah tipe yang ideal karena ciri-cirinya yang bersifat negatif. Akan tetapi telah ditekankan pula bahwa ciri-ciri tipe ini perlu dikenali agar :

- a. Seseorang yang menjabat pemimpin tidak terjebak oleh sifat-sifat tipe ini.
- b. Meskipun terpaksa menggunakannya gaya yang otoriter karena tuntutan situasi dan kondisi organisasi, segera mampu meninggalkan gaya itu dan beralih ke gaya lain yang lebih efektif.

2. Pemimpin Tipe Paternalistik

Ciri-ciri dari pemimpin tipe paternalistik ini merupakan penggabungan antara beberapa ciri negatif dan ciri positif. Dan berbagai ciri yang menonjol adalah sebagai berikut :

- a. Penonjolan keberadaannya sebagai simbol organisasi. Seorang pemimpin yang paternalistik senang untuk menonjolkan diri sebagai “*figure head*”.
- b. Sering menonjolkan sikap paling mengetahui. Karena itu, dalam praktek tidak jarang menunjukkan gaya menggurui dan bahwa para bawahannya harus melaksanakan apa yang diajarkannya itu.
- c. Memperlakukan para bawahan sebagai orang-orang yang belum dewasa, bahkan seolah-olah mereka masih anak-anak.
- d. Sifat melindungi. Berkaitan erat dengan ciri ketiga yang telah disinggung dimuka, ialah sifat melindungi. Itikadnya mungkin baik, konotasi operasionalnya negatif.
- e. Sentralisasi pengambilan keputusan. Artinya pemimpinlah yang menjadi pusat pengambilan keputusan. Pelimpahan wewenang untuk mengambil keputusan pada eselon yang lebih rendah dalam organisasi tidak terjadi.
- f. Melakukan pengawasan yang ketat.

Dari ulasan tentang ciri-ciri pemimpin yang paternalistik terlihat bahwa tipe ini bukan tipe yang ideal karena meskipun pemimpin beritikad baik dalam interaksinya dengan para bawahannya, itikad baik tersebut sering ‘menjelma’ menjadi suatu bentuk pemasungan. Akan tetapi perlu dicatat bahwa ada ciri tertentu yang untuk sementara dapat digunakan dalam menghadapi situasi atau perilaku bawahan yang memerlukan gaya tertentu pula, seperti gaya ‘mengajar’ jika tingkat keterampilan para bawahan rendah atau perlu ditingkatkan.

3. Pemimpin Tipe Laissez Faire

Tipe ini ditandai oleh ciri-ciri yang mungkin dapat dikatakan aneh dan sulit membayangkan situasi organisasional dimana tipe ini dapat digunakan secara efektif. Ciri-ciri yang menonjol adalah :

- a. Gaya santai yang berangkat dari pandangan bahwa organisasi tidak menghadapi masalah yang serius dan walaupun ada selalu dapat

ditemukan penyelesaiannya. Dengan kata lain, pemimpin tipe ini tidak memiliki “*sens of crisis*”

- b. Pemimpin tipe ini tidak senang mengambil resiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo.
- c. Tipe ini gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaannya dalam organisasi lebih bersifat suportif.
- d. Enggan mengenakan sanksi (apalagi yang keras) terhadap bawahan yang menampilkan perilaku disfungsional atau menyimpang, tetapi sebaliknya senang mengobral pujian.
- e. Memperlakukan bawahan sebagai rekan dan karena itu hubungan yang bersifat hierarkis tidak disenangnya.
- f. Keserasian dalam interaksi organisasional dipandang sebagai etos yang perlu dipertahankan.

Jika berbagai ciri di atas disimak secara cermat, mungkin seseorang akan tiba pada kesimpulan bahwa tipe ini bukanlah tipe pemimpin yang efektif, karena sulit membayangkan adanya organisasi yang dihadapkan kepada situasi di mana tipe ini tepat. Misalnya, organisasi tanpa masalah, organisasi yang tidak pernah menghadapi krisis, bawahan yang mau dan mampu mengambil keputusan yang tepat tanpa arahan dan situasi lain. Jika demikian halnya, manfaat pemahaman karakteristik tipe ini terletak pada pandangan bahwa ada tempat dan waktu untuk gaya santai dalam kehidupan organisasi meskipun hanya bersifat sementara.

4. Pemimpin Tipe Demokratik

Tidak sedikit orang yang mendambakan atasan yang tergolong sebagai pemimpin yang demokratik, sehingga sering dianggap sebagai tipe yang paling ideal. Ciri-ciri pokoknya antara lain :

- a. Mengakui harkat dan martabat manusia. Dengan demikian berupaya untuk selalu memperlakukan para bawahan dengan cara-cara yang manusiawi.
- b. Menerima pendapat yang mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategik dalam organisasi meskipun sumber daya dan dana lainnya tetap diakui sebagai sumber daya yang penting, seperti uang atau modal, mesin, materi, metode kerja,

waktu dan informasi yang kesemuanya hanya bermakna apabila diolah dan digunakan oleh manusia, misalnya menjadi produk untuk dipasarkan kepada para konsumen yang memerlukannya.

- c. Para bawahannya adalah insan dengan jati diri yang khas dan karena itu harus diperlakukan dengan mempertimbangkan kekhasannya itu.
- d. Pemimpin yang demokratis tangguh membaca situasi yang dihadapi dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut.
- e. Gaya kepemimpinan yang demokratis rela dan mau melimpahkan wewenang pengambilan keputusan kepada para bawahannya sedemikian rupa tanpa kehilangan kendali organisasional dan tetap bertanggung jawab atas tindakan para bawahannya itu.
- f. Mendorong para bawahan mengembangkan kreativitasnya untuk di terapkan secara inovatif dalam pelaksanaan berkarya berupa ide, teknik, dan cara baru dan didorong agar tidak puas bekerja secara rutinistik atau mekanistik.
- g. Tidak ragu membiarkan para bawahan mengambil resiko dengan catatan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh telah diperhitungkan dengan matang.
- h. Pemimpin yang demokratis bersifat mendidik dan membina, dalam hal bawahan berbuat kesalahan dan tidak serta-merta bersifat menghukum atau mengambil tindakan punishment.

Ciri-ciri positif demikianlah yang mengakibatkan banyak orang yang mengatakan bahwa tipe demokratis adalah tipe yang didambakan. Pada tingkat tertentu, pandangan ini benar. Hanya saja tetap saja tidak boleh dilupakan bahwa tipe ini pun tidak bisa diterapkan secara konsisten dan terus-menerus terlepas dari situasi organisasi yang dihadapi dan terlepas dari karakteristik para bawahan yang dipimpin. Jelasnya gaya memimpin yang demokratis mungkin ada waktunya harus disesuaikan dengan situasi nyata yang dihadapi oleh organisasi, dalam arti untuk sementara waktu menggantinya dengan gaya yang lain, hal ini akan diungkap lebih lanjut dalam pembahasan kepemimpinan berdasarkan ‘Teori Situasional’.

5. Pemimpin Tipe Kharismatik

seorang manajer adalah seorang kepala yang mempunyai bawahan, sedangkan pemimpin adalah orang yang mempunyai pengikut, terlepas dari apakah yang bersangkutan berfungsi sebagai pemimpin formal atau informal. Dalam kaitan inilah ciri utama seorang pemimpin yang kharismatik terlihat, yaitu bahwa ia mempunyai daya tarik kuat bagi orang lain sehingga orang lain itu bersedia mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Para pakar belum sepakat tentang faktor-faktor yang menjadi “magnet” tersebut. Latar belakang biografikal, pendidikan, kekayaan dan penampilan mungkin ikut berperan, akan tetapi mungkin juga tidak. Karena ketidakmampuan para ahli mengidentifikasi faktor-faktor penyebab yang dominan, akhirnya hanya ditekankan bahwa seorang pemimpin yang kharismatik memiliki ‘kekuatan supernatural’ yang tidak dimiliki oleh orang lain. Pemahaman tentang efektivitas seorang pemimpin kharismatik diperoleh dengan mengenali ciri-cirinya. Para ahli menyetujui tujuh ciri, yaitu :

- a. Percaya diri yang besar. Artinya para pemimpin yang kharismatik memiliki keyakinan yang mendalam tentang kemampuannya, baik dalam arti berpikir maupun bertindak.
- b. Mempunyai visi, dalam arti bahwa seorang pemimpin harus dapat merumuskan tentang masa depan yang ingin dicapai bagi organisasi.
- c. Kemampuan untuk mengartikulasikan visi. Dalam dunia manajemen sudah diterima sebagai aksioma bahwa visi yang dinyatakan oleh pemimpin harus menjadi milik setiap orang dalam organisasi.
- d. Keyakinan yang kuat tentang tepatnya visi yang dinyatakan kepada para bawahan. Seorang pemimpin yang kharismatik dipersepsikan sebagai seseorang yang bersedia : membuat komitmen, mengambil resiko pribadi, mempertaruhkan reputasi, membayar ongkos tinggi dan memberikan pengorbanan yang diperlukan demi terwujudnya visi yang telah ditetapkan.
- e. Perilaku yang tidak mengikuti perilaku yang stereotip. Artinya perilaku yang lain dari yang biasa ditampilkan oleh para pemimpin tipe lainnya, seperti perilaku yang tidak konvensional, tidak sekadar mengikuti arus, dan sering melakukan tindakan yang berani.

- f. Peranan selaku ‘agen pengubah’ dalam arti siap membawa perubahan (termasuk perubahan yang radikal) dan tidak sebagai pemelihara status quo.
- g. Pemahaman yang mendalam dan tepat tentang sifat lingkungan yang dihadapi (termasuk kendala yang ditimbulkannya) serta kesiapan untuk menyediakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk mewujudkan perubahan itu.

Pemimpin yang kharismatik mampu membaca situasi organisasional yang dihadapinya dan mampu mengenali karakteristik para bawahannya sehingga dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi itu. Karena itulah pemimpin yang kharismatik pada suatu saat mungkin menggunakan gaya yang otoriter, pada kesempatan lain menggunakan gaya yang paternalistik, pada waktu lain lagi mungkin bergaya *laissez faire* dan tidak menghadapi kesulitan menggunakan gaya yang demokratik.

D. Tugas dan latihan soal

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 3 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas

Soal :

1. Jelaskan ada 2 anggapan mengenai kepemimpinan dapat diperoleh dari apa?
2. Sebutkan ciri-ciri pemimpin dengan tipe otoriter? beri contohnya!
3. Sebutkan ciri-ciri pemimpin dengan tipe *laissez faire*? beri contohnya!
4. Dari beberapa tipe pemimpin yang sudah anda pelajari, kepemimpinan yang seperti apa yang paling baik? jelaskan!

BAB 9. EFEKTIFITAS KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

A. Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang dipakai dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya. Dan perpindahan yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi bahwa seseorang mengirimkan berita dan menerimanya sangat tergantung pada ketrampilan-ketrampilan tertentu (membaca, menulis, mendengar, berbicara dan lain-lain) untuk membuat sukses pertukaran informasi.

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

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

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

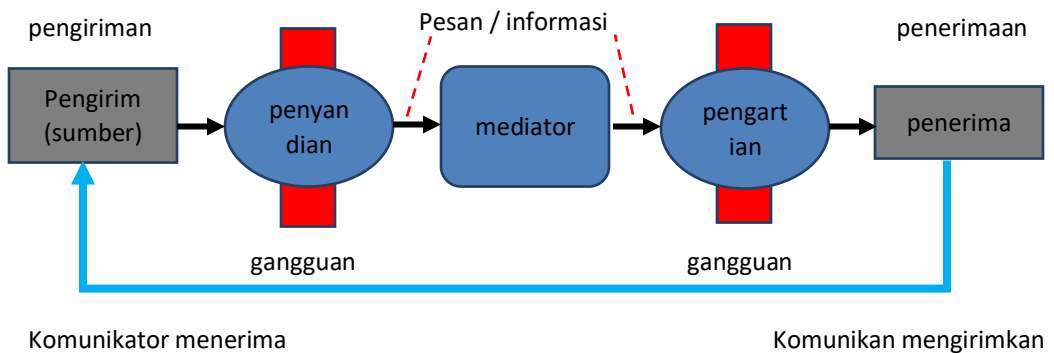
Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995) mendefinisikan komunikasi sebagai *“the process by which people attempt to share meaning via the transmission of symbolic message”*, Komunikasi adalah proses di mana seseorang berusaha untuk memberikan pengertian atau pesan kepada orang lain melalui pesan simbolis.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

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

1. Komunikasi melibatkan orang-orang, sehingga komunikasi yg efektif terkait dengan bagaimana orang-orang dapat berinteraksi satu sama lain secara lebih efektif.
2. Komunikasi berarti terjadinya berbagi informasi atau pemberian informasi maupun pengertian (*sharing meaning*), sehingga agar pemberian informasi maupun pengertian ini dapat terjadi, maka pihak-pihak yang berkomunikasi perlu menyadari dan mengerti berbagai istilah atau pengertian yang mereka gunakan dalam melakukan komunikasi. Jika tidak, maka kemungkinan terjadinya salah persepsi dalam komunikasi sangat tinggi.
3. Komunikasi melibatkan simbol-simbol, yang berarti komunikasi dapat berupa bahasa tubuh, suara, huruf, angka, dan lain-lain sebagai bentuk simbolis dari komunikasi yang dilakukan.

B. Proses Terjadinya Komunikasi

Bagaimana sesungguhnya komunikasi terjadi? Gambar berikut ini menjelaskan mengenai proses komunikasi.



Gambar 9.1 Proses Komunikasi

Suatu sistem komunikasi organisasi mencerminkan berbagai macam individu dengan latar belakang, pendidikan, kepercayaan, kebudayaan, keadaan jiwa, dan kebutuhan yang berbeda-beda. Tetapi bila individu-individu dalam organisasi berkomunikasi, apa yang diperbuat?

Model komunikasi dasar agar dapat dipahami mengapa komunikasi sering gagal dan kegiatan-kegiatan yang perlu diambil manajer untuk meningkatkan efektifitas komunikasi.

C. Model Komunikasi Antar Pribadi

Model proses komunikasi yang paling sederhana adalah Pengirim >> Berita >> Penerima

Model ini menunjukkan 3 (tiga) unsur esensi komunikasi. Bila salah satu unsur hilang, komunikasi tidak dapat berlangsung. Sebagai contoh, seseorang dapat mengirimkan berita, tetapi bila tidak ada yang menerima atau mendengar, komunikasi tidak terjadi.

Meskipun modelnya sederhana, proses komunikasi adalah kompleks. Sebagai satu gambaran kompleksnya proses komunikasi adalah "telephone", di mana pengirim menyampaikan suatu berita, tetapi penerima mungkin mendengar atau menerima berita bukan yang dimaksudkan pengirim.

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



Gambar 9.2 Proses Komunikasi

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

Pengubahan berita ke dalam sandi/kode (*encoding*). Langkah kedua ini - *encoding the message* - mengubah berita ke dalam berbagai bentuk simbol-simbol verbal atau non verbal yang mampu memindahkan pengertian, seperti kata-kata percakapan atau tulisan, angka, gerakan, ataupun kegiatan. Dari beberapa simbol yang tersedia, pengirim berita menyeleksi salah satu yang akan dapat memenuhi kebutuhan khusus. Jadi, berita harus disesuaikan dengan tingkat pemahaman, kepentingan dan kebutuhan penerima untuk mencapai konsekuensi-konsekuensi yang diinginkan. Simbol-simbol harus diseleksi atas dasar pemahaman yang akan diperoleh dari pendengar atau pembaca. Kesamaan pengertian ini penting, karena ketidaksamaan pengertian akan menimbulkan salah komunikasi.

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

Manfaat komunikasi lisan, orang per orang, adalah kesempatan untuk berinteraksi antara sumber dan penerima, memungkinkan komunikasi non verbal (gerakan tubuh, intonasi suara, dan lain-lain), di sampainya berita secara cepat, dan memungkinkan umpan balik diperoleh segera.

Sedangkan komunikasi tertulis dapat disampaikan melalui saluran-saluran seperti memo, surat, laporan, catatan, dan surat kabar. Komunikasi tulisan mempunyai manfaat dalam hal penyediaan laporan atau dokumen untuk kepentingan di waktu mendatang. Agar komunikasi lebih

efisien dan efektif manajer perlu mempertimbangkan penentuan media atau saluran yang ada. Sebagai contoh, ucapan "selamat pagi" tidak perlu ditulis dalam bentuk memo, sebaliknya pemberian pesanan sebaiknya ditulis dengan bentuk memo.

Penerimaan berita. Langkah keempat adalah penerimaan berita oleh pihak penerima. Pada dasarnya orang-orang menerima berita melalui lima pancaindera mereka. Pengiriman berita belum lengkap atau tidak terjadi bila suatu pihak belum menerima berita. Banyak Komunikasi penting gagal karena seseorang tidak pernah menerima berita.

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

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

D. Fungsi Manajemen Komunikasi Dalam Bisnis

Proses komunikasi merupakan bagian integral dari perilaku organisasi untuk menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pimpinan, staf pimpinan, dan pegawai. Sesuai dengan tujuan komunikasi, maka dalam suatu organisasi komunikasi mempunyai beberapa fungsi.

Ada dua fungsi utama manajemen komunikasi dalam bisnis, yaitu sebagai alat untuk menyamakan pengertian semua anggota dalam bisnis dan

sebagai alat untuk menggerakkan orang lain dalam anggota sesuai dengan informasi yang diberikan.

Sehingga seorang manajer akan berperan memerintahkan anggota tim untuk bekerja sesuai dengan instruksi dikehendaki dengan tujuan akhirnya untuk mendapatkan keuntungan.

Menurut Maman Ukas bahwa fungsi komunikasi adalah; fungsi informasi, fungsi komando akan perintah, fungsi mempengaruhi dan penyaluran serta fungsi integrasi.

Koehler mengemukakan empat fungsi komunikasi organisasi, yaitu fungsi informasi, fungsi regulatif, fungsi persuasif dan fungsi integratif, berikut penjelasannya:

1. Fungsi Informasi

Dari fungsi komunikasi tersebut, bahwa fungsi informasi, dengan melalui komunikasi maka apa yang ingin disampaikan oleh narasumber atau pemimpin kepada bawahannya dapat diberikan dalam bentuk lisan ataupun tertulis. Melalui lisan manajer atau pemimpin dengan bawahan dapat berdialog langsung dalam menyampaikan gagasan dan ide.

Seorang administrator organisasi harus membuat keputusan mengenai program yang mesti disusun dalam tahapan tertentu berdasarkan informasi dari sejumlah komponen organisasi yang semuanya bermuara pada kebutuhan informasi yang tepat waktu, benar dan memiliki validitas tinggi.

2. Fungsi Regulatif

Fungsi ini dimaksudkan sebagai proses yang dilakukan manajer yaitu mengawasi perpindahan perintah informasi pengiriman pesan kepada bawahan. Perintah itu dipahami oleh bawahan sebagai peraturan yang harus dikerjakan.

Fungsi regulasi akan perintah tentunya berkaitan dengan kekuasaan, di mana kekuasaan orang adalah hak untuk memberi perintah kepada bawahan di mana para bawahan tunduk dan taat dan disiplin dalam menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab.

Suatu perintah akan berisikan aba-aba untuk pelaksanaan kerja yang harus dipahami dan dimengerti serta yang dijalankan oleh bawahan. Dengan perintah terjadi hubungan atasan dan bawahan sebagai yang diberikan tugas.

3. Fungsi Persuasif

Dalam fungsi persuasif berarti memasukkan unsur-unsur yang meyakinkan dari atasan baik bersifat motivasi maupun bimbingan, sehingga bawahan merasa berkewajiban harus menjalankan pekerjaan atau tugas yang harus dilaksanakannya.

Dalam kegiatan mempengaruhi, komunikator harus luwes untuk melihat situasi dan kondisi di mana bawahan akan diberikan tugas dan tanggung jawab, sehingga tidak merasa bahwa sebenarnya apa yang dilakukan bawahannya itu merupakan beban, ia akan merasakan tugas dan tanggung jawab.

4. Fungsi Integratif

Pada fungsi integrasi bahwa organisasi sebagai suatu sistem harus berintegrasi dalam satu total kesatuan yang saling berkaitan dan semua urusan satu sama lain tak dapat dipisahkan, oleh karena itu orang-orang yang berada dalam suatu organisasi atau kelompok merupakan suatu kesatuan sistem, di mana seseorang itu akan saling berhubungan dan saling memberikan pengaruh kepada satu sama lain dalam rangka terciptanya suatu proses komunikasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan

E. Tujuan Manajemen Komunikasi

Secara umum, tujuan manajemen komunikasi yaitu sebagai sarana untuk berinteraksi dengan baik sehingga bisa memahami dan mengerti cara berkomunikasi dengan pihak lain. Selain itu, tujuan manajemen komunikasi diantaranya yaitu:

1. Mengembangkan interaksi yang profesional.
2. Membentuk keinginan yang baik (goodwill).
3. Saling menghargai (mutual appreciation).
4. Rasa toleransi (tolerance).
5. Saling bekerjasama (mutual understanding).
6. Memperoleh opini yang menguntungkan, baik dalam hubungan internal maupun eksternal.

F. Komponen dan contoh Manajemen Komunikasi

Menurut pendapat George R. Terry, manajemen komunikasi dalam organisasi terdiri dari 5 komponen penting, antara lain :

1. Komunikasi Formal

Komunikasi antara atasan dan bawahan yang membutuhkan pengaturan khusus. Jenis komunikasi ini digunakan pada jalur komunikasi formal, memiliki wewenang dan tanggung jawab yaitu melalui instruksi-instruksi bentuk lisan dan tulisan sesuai dengan prosedur secara fungsional yang berlaku dari arus atasan ke bawahan atau sebaliknya.

Contoh: Peraturan Perusahaan mengenai jam kerja yang disampaikan dalam surat kontrak kerja.

2. Komunikasi Non-Formal

Komunikasi yang tidak membutuhkan pengaturan khusus dan biasanya terjadi secara spontan. Jenis komunikasi ini umumnya terjadi secara spontan. Misalnya memberikan masukan terkait tugas dan tanggungjawab dalam pekerjaan. Contoh: Anggota organisasi mengutarakan pendapat dan masukan saat menerima tugas.

3. Komunikasi Informal

Komunikasi yang dilakukan untuk membicarakan hal-hal yang di luar pekerjaan. Jenis komunikasi ini lebih menekankan pada hubungan antar manusianya. Contoh: Dua orang karyawan yang saling menceritakan tentang kehidupan pribadi di luar pekerjaan.

4. Komunikasi Teknis

Komunikasi yang bertujuan untuk menyampaikan strategi tertentu. Contoh: Seorang manajer pemasaran menjelaskan cara teknis dalam melakukan pemasaran melalui media sosial.

5. Komunikasi Prosedural

Komunikasi yang diterapkan untuk membuat suatu pelaporan kinerja perusahaan.

G. Tugas dan latihan soal

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 3 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas

Soal :

1. Dalam organisasi pasti ada yang aktif dan pasif. Bagaimana cara komunikasi antara yang aktif dan pasif itu bisa menjadi lancar ?
2. Bagaimana cara memecahkan masalah hambatan komunikasi dalam organisasi !
3. Jelaskan Faktor utama yang menghambat suatu komunikasi dalam organisasi !
4. Beri contoh kasus masalah komunikasi dalam kehidupan sehari-hari !

BAB 10. MOTIVASI DALAM ORGANSISASI

A. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin “Movere” artinya menggerakkan. Sama dengan pernyataan oleh Malayu (2005: 143), motivasi berasal dari kata latin movere yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu energi penggerak, pengarah dan memperkuat tingkah laku. Motivasi belajar dapat dilihat dari karakter tingkah laku siswa yang menyangkut minat, ketajaman perhatian, konsentrasi dan tekun mencapai tujuan. “Motivasi adalah gejala psikologis dalam bentuk dorongan yang timbal balik pada diri seseorang baik sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu”. Motivasi dapat dipandang sebagai suatu istilah umum yang menunjuk kepada pengaturan tingkah laku individu dimana kebutuhan-kebutuhan-kebutuhan atau dorongan-dorongan dari dalam dan intensif (semacam hadiah) dari lingkungan mendorong individu untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya atau untuk berusaha menuju tercapainya tujuan yang diharapkan. Apabila organisme manusia berada dalam kesiapan untuk merespon kepada situasi dan terdapat perangsang yang sesuai, maka organisme “dimotivasi” atau didorong oleh suatu desakan untuk berbaur dalam suatu kegiatan yang memuaskan. Terus berlangsungnya fungsi suatu desakan terlepas dari satu atau dua pengalaman frustrasi, adalah suatu bukti adanya dorongan kuat yang menyebabkan individu menuju pada pencapaian suatu tujuan khusus. Ketetapan atau terus berlangsungnya hingga tercapainya sesuatu hasil yang diharapkan adalah suatu sifat yang penting dari motivasi.

Selanjutnya, Samsudin (2005) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperahankan kehidupan. Mangkunegara (2005,61) menyatakan : “motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi

kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal”. Menurut Mc. Donald (dalam Sardiman 2007: 73), menyebutkan bahwa motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya “*feeling*” dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan pengertian di atas, maka motivasi merupakan respon individu karena sebuah alasan yang menyebabkan proses seorang individu bergerak untuk mencapai suatu sasaran atau tujuan tertentu.

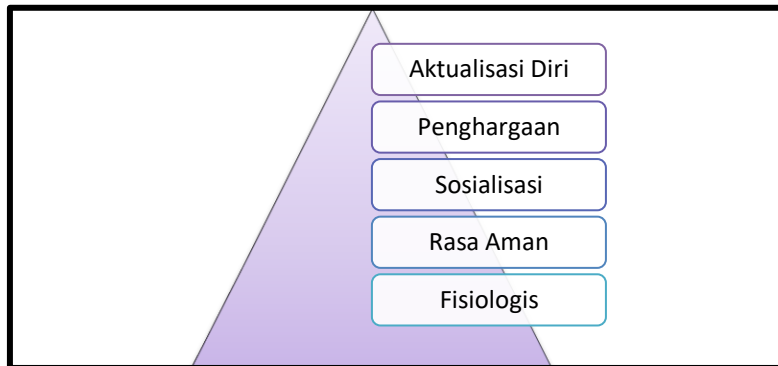
Pendapat Mc. Donald (dalam Sardiman, 2007: 73) motivasi adalah perubahan energi dalam diri manusia yang ditandai dengan munculnya *feeling* dan didahului dengan tanggapan terhadap tujuan. Pengertian motivasi dikemukakan oleh Mc. Donald mengandung tiga elemen penting antara lain: 1) motivasi merupakan awal perubahan energi pada manusia; 2) motivasi ditandai dengan rasa atau *feeling*. Motivasi berkaitan dengan kejiwaan, perasaan, dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia; 3) motivasi dirangsang karena adanya tujuan. Motivasi dalam hal ini merupakan respon dari aksi berupa tujuan. Tujuan berkaitan dengan kebutuhan. Elemen-elemen penting tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan hal kompleks yang mengakibatkan perubahan energi pada diri manusia, berkaitan dengan persoalan gejala kejiwaan, perasaan, dan emosi untuk kemudian bertindak atau melakukan perbuatan karena didorong oleh tujuan, kebutuhan, dan keinginan.

B. Teori-Teori Motivasi

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara satu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Karena tidak mungkin memahami perilaku tanpa mengerti kebutuhannya. Menurut Maslow (dalam Mangkunegara, 2005) manusia

mempunyai sejumlah kebutuhan yang diklasifikasikannya pada lima tingkatan kebutuhan (*hierarchy of needs*), yaitu :



Gambar 10.1 Hierarki Kebutuhan Dari Abraham Maslow

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar atau kadangkala disebut juga sebagai kebutuhan primer.
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Selain itu sebagai kebutuhan tidak hanya menyangkut keamanan fisik di tempat kediaman, dipemukiman, dalam perjalanan, dan di tempat pekerjaan, meskipun hal itu termasuk penting, akan tetapi juga keamanan mental psikologis dalam meniti karier, dalam arti mendapat perlakuan yang manusiawi dan tidak selalu dihantui oleh pengenaan sanksi apalagi pemutusan hubungan kerja.
3. Kebutuhan untuk rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. Kebutuhan sosial timbul dan harus dipenuhi, salah satu predikat yang diberikan kepada manusia sebagai makhluk sosial. Dengan semangat demikian, walaupun para anggota organisasi harus bersaing dalam karya, persaingan yang terjadi akan berupa persaingan sehat dan pelaksanaan tugas pekerjaan akan didasarkan pada pendekatan sinergi.
4. Kebutuhan akan harga diri atau penghargaan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain, meliputi faktor-faktor internal

seperti harga diri, otonomi, dan persepsi, serta factor-faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan penghargaan.

5. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu. Kebutuhan ini harus dipenuhi karena dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian pesat. Pengetahuan dan keterampilan seseorang akan cepat “ketinggalan zaman”.

Teori Keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi perusahaan harus bertindak adil terhadap setiap karyawannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku karyawan harus dilakukan secara obyektif. Teori ini melihat perbandingan seseorang dengan orang lain sebagai referensi berdasarkan input dan juga hasil atau kontribusi masing-masing karyawan (Robbins, 2007).

Teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

- Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
- Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembandingan, yaitu :
 1. Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;
 2. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
 3. Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;

4. Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai

Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para pegawai berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain.

Teori X dan Y

Douglas McGregor mengemukakan pandangan nyata mengenai manusia. Pandangan pertama pada dasarnya negative disebut teori X, dan yang kedua pada dasarnya positif disebut teori Y (Robbins, 2007). McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Teori dua Faktor Herzberg

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg dengan asumsi bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap individu terhadap pekerjaan bias sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan. (Robbins, 2007)

Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bawa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Faktor-faktor ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi: (1) Upah, (2) Kondisi kerja, (3) Keamanan kerja, (4) Status, (5) Prosedur perusahaan, (6) Mutu penyeliaan, (7) Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan.

Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat “tidak ada kepuasan”, kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan, atau faktor hygiene. Faktor Intrinsik meliputi : (1) Pencapaian prestasi, (2)

Pengakuan, (3) Tanggung Jawab, (4) Kemajuan, (5) Pekerjaan itu sendiri, (6) Kemungkinan berkembang. Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, faktor ekstrinsik tersebut disebut sebagai pemuas atau motivator.

Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland dan kawan-kawannya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu (Robbins, 2007) :

1. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*) : Dorongan untuk berprestasi dan mengungguli, mencapai standar-standar, dan berusaha keras untuk berhasil
2. Kebutuhan akan kekuatan (*need for power*): kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
3. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*): Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan: “Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil.”

Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (high achievers) memiliki tiga ciri umum yaitu : (1) sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Teori Clayton Alderfer (Teori “ERG”)

Teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG” . Akronim “ERG” dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu : E = *Existence* (kebutuhan akan eksistensi), R = *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan) Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena “*Existence*” dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; “*Relatedness*” senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan “*Growth*” mengandung makna sama dengan “*self actualization*” menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa :

- Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya;
- Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan;
- Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau “pemeliharaan”. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik atautkah yang bersifat ekstrinsik.

C. Bentuk-Bentuk Motivasi

Menurut Mc. Donald Motivasi adalah suatu perubahan energi didalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afektif (perasaan) dan reaksi untuk mencapai tujuan. perubahan energi dalam diri seseorang itu berbentuk suatu aktifitas nyata berupa kegiatan fisik. karena seseorang mempunyai tujuan tertentu dari aktifitasnya, maka seseorang mempunyai motivasi yang kuat untuk mencapainya dengan segala upaya yang dapat dia lakukan untuk mencapainya.

Motivasi memiliki tiga komponen pokok, yaitu:

1. Menggerakkan. Dalam hal ini motivasi menimbulkan kekuatan pada individu, membawa seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu. Misalnya kekuatan dalam hal ingatan, respon-respon efektif, dan kecenderungan mendapat kesenangan.
2. Mengarahkan. Berarti motivasi mengarahkan tingkah laku dengan demikian ia menyediakan suatu orientasi tujuan. Tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu.
3. Menopang. Artinya, motivasi di gunakan untuk menjaga dan menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan intensitas arah dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan tertentu individu.

Dalam perkembangannya, motivasi dapat di bedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. Motivasi intrinsik, adalah hal dan keadaan yang berasal dari dalam diri siswa sendiri yang dapat mendorongnya melakukan tindakan belajar.

Termasuk dalam motivasi intrinsik siswa adalah perasaan menyenangkan materi dan kebutuhannya terhadap materi tersebut, misalnya untuk kehidupan masapan siswa yang bersangkutan.

2. Motivasi ekstrinsik, adalah hal dan keadaan yang datang dari luar individu siswa yang juga mendorongnya untuk melakukan kegiatan belajar. Pujian dan hadiah, peraturan/ tata tertib sekolah, suri teladan orang tua, guru, dan seterusnya merupakan contoh-contoh konkrit motivasi ekstrinsik yang dapat menolong siswa untuk belajar. Kekurangan atau ketiadaan motivasi, baik yang bersifat internal maupun yang bersifat eksternal, akan menyebabkan kurang bersemangatnya siswa dalam melakukan proses pembelajaran materi-materi pelajaran baik disekolah maupun dirumah.

Proses motivasi meliputi tiga langkah, yaitu:

1. Adanya suatu kondisi yang terbentuk dari tenaga-tenaga pendorong (desakan, motif, kebutuhan dan keinginan) yang menimbulkan suatu ketegangan atau tension.
2. Berlangsungnya kegiatan atau tingkah laku yang diarahkan kepada pencapaian suatu tujuan yang akan mengerdurkan atau menghilangkan ketegangan.
3. Pencapaian tujuan dan berkurangnya atau hilangnya ketegangan.

Menurut sifatnya motivasi dibedakan atas tiga macam, yaitu:

1. Motivasi takut atau *fear motivation*, individu melakukan sesuatu perbuatan karena takut Seseorang melakukan kejahatan karena takut akan ancaman dari teman-temannya kebetulan suka melakukan kejahatan. Seseorang mungkin juga suka membayar pajak atau mematuhi peraturan lalu lintas, bukan karena menyadari sebagai kewajibannya, tetapi karena takut mendapat hukuman.
2. Motivasi insentif atau *incentive motivation*, individu melakukan sesuatu perbuatan untuk mendapatkan sesuatu insentif. Bentuk insentif ini bermacam-macam, seperti : mendapatkan honorarium, bonus, hadiah, penghargaan, piagam, tanda jasa, kenaikan pangkat, kenaikan gaji, promosi jabatan, dll.
3. Sikap atau *attitude motivation* atau *self motivation*. Motivasi ini lebih bersifat intrinsik, muncul dari dalam diri individu, berbeda dengan dua motivasi sebelumnya yang lebih bersifat ekstrinsik dan datang dari luar diri individu. Sikap merupakan suatu motivasi karena menunjukkan

ketertarikan atau ketidaktertarikan seseorang terhadap suatu objek. Seseorang yang mempunyai sikap positif terhadap sesuatu akan menunjukkan motivasi yang besar terhadap hal itu. Motivasi datang dari dirinya sendiri karena adanya rasa senang atau suka serta faktor-faktor subjektif lainnya.

D. Jenis-Jenis Motivasi

Masalah motivasi dalam organisasi menjadi tanggung jawab manajemen untuk menciptakan, mengatur, dan melaksanakannya. Oleh karena itu sesuai dengan sifat motivasi yaitu bahwa ia adalah rangsangan bagi motif perbuatan manusia, maka manajemen harus dapat menciptakan motivasi yang mampu menumbuhkan motif orang-orang sehingga mau berbuat sesuai dengan kehendak perusahaan. Motivasi dalam perusahaan ditinjau dengan perannya ada dua jenis motivasi yaitu:

1. Motivasi positif. Motivasi yang menimbulkan harapan yang sifatnya menguntungkan atau menggembirakan bagi pegawai, misalnya gaji, tunjangan, fasilitas, karier, jaminan hari tua, jaminan kesehatan, jaminan keselamatan dan sebagainya.
2. Motivasi negatif. Motivasi yang menimbulkan rasa takut, misalnya ancaman, tekanan, intimidasi dan sejenisnya.

Semua manajer haruslah menggunakan kedua motivasi tersebut. Masalah utama dari kedua jenis motivasi tersebut adalah proposi penggunaan dan kapan menggunakannya. Para pimpinan yang lebih percaya bahwa ketakutan akan mengakibatkan seseorang segera bertindak, mereka akan lebih banyak menggunakan motivasi negatif. Sebaliknya kalau pimpinan percaya kesenangan akan menjadi dorongan bekerja ia banyak menggunakan motivasi positif. Walaupun demikian tidak ada seorang pimpinan yang sama sekali tidak pernah menggunakan motivasi negatif. Penggunaan masing-masing jenis motivasi ini dengan segala bentuknya harus mempertimbangkan situasi dan orangnya, sebab pada hakikatnya setiap individu adalah berada satu dengan yang lain. Suatu dorongan yang mungkin efektif bagi seseorang, mungkin tidak efektif bagi orang lain.

Sedangkan ditinjau dari segi perwujudannya motivasi dapat di bedakan menjadi dua bentuk yaitu:

1. Materiil. Misalnya uang, kertas berharga atau barang atau benda apa saja yang dapat menjadi daya tarik. Barang-barang yang bersifat fisik

materiil seperti dalam bidang pembinaan kepegawaian disebut insentif (perangsang). Diantara jenis-jenis perangsang tersebut, uang menduduki tempat penting karena ia menjadi insentif yang paling populer dalam bentuk misalnya gaji, upah, premi, bonus, jasa produksi, tunjangan, dan sederetan nama lain yang wujudnya adalah uang. Meskipun demikian uang bukanlah satu-satunya insentif dalam pekerjaan bahkan dalam kehidupan pada umumnya, karena ada insentif yang lebih menarik dalam suatu perusahaan, misalnya penyediaan makan siang, pemberian pakaian kerja (terutama untuk pekerjaan lapangan), pemberian natura, penyediaan barang keperluan sehari-hari di toko koperasi yang lebih murah.

2. Non-Materiil. Tidak ada istilah lain, tetap memakai kata motivasi, seringkali motivasi non-materiil mempunyai daya tarik lebih besar daripada beberapa jenis motivasi materiil atau fisik, bagi orang-orang tertentu. Motivasi demikian misalnya motivasi atas landasan agama atau keyakinan, sehingga tanpa berpikir keduniaan (pujian, balas jasa, pemberian uang atau barang) orang berbuat sesuatu yang bermanfaat bagi orang bagi orang lain dengan ikhlas semata-mata karena dorongan agama atau keyakinannya.

E. Tugas dan latihan soal

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 3 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas

Soal :

1. Kebutuhan merupakan hal yang paling mendasari perilaku seseorang, Jelaskan lima tingkatan kebutuhan menurut Maslow?
2. Bagaimana penerapan motivasi dalam organisasi dapat menyelesaikan kendala-kendala perilaku individu dalam organisasi?
3. Mengapa pemberian motivasi dianggap sebagai salah satu cara pengembangan SDM dalam organisasi?

BAB 11. PENDEKATAN PERUBAHAN ORGANISASI

A. Pendahuluan Perubahan

Menurut para ahli terdapat banyak alasan yang menuntut organisasi bahkan para individu untuk berubah. Pasmore (dalam Wibowo 2011), menyatakan bahwa perubahan dapat terjadi pada diri kita maupun disekeliling kita, bahkan kadang-kadang tidak sadari bahwa hal tersebut berlangsung. Perubahan berarti bahwa kita harus berubah dalam cara mengerjakan atau berfikir tentang sesuatu, yang dapat menjadi mahal dan sulit. Perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari karena dorongan eksternal dan karena adanya kebutuhan internal. Perubahan suatu organisasi yaitu mempelajari proses yang direncanakan dan dimanajemen. Supaya dapat berhasil, perubahan organisasi harus dapat dikendalikan oleh kebutuhan yang mendesak, yang melibatkan semua pemegang saham utama dan harus diperkuat sampai prosedur dan tingkah laku yang baru sudah berjalan dengan baik. Semua organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dan berubah, lingkungan eksternal organisasi cenderung merupakan kekuatan yang mendorong untuk terjadinya perubahan, ada banyak faktor yang bisa membuat dibutuhkannya tindakan perubahan.

Dikaitkan dengan konsep “globalisasi”, bahwa ekonomi global berdampak terhadap 3C, yaitu *customer*, *competition*, dan *change*. Pelanggan menjadi penentu, pesaing makin banyak, dan perubahan menjadi konstan. Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Pakar perilaku di dalam perusahaan, Kreitner dan Kinicki (dalam Wibowo, 2011) menyatakan bahwa ada dua kekuatan yang dapat mendorong munculnya kebutuhan untuk melakukan perubahan di dalam perusahaan yaitu:

1. Kekuatan eksternal, yaitu kekuatan yang muncul dari luar perusahaan, seperti: karakteristik demografis (usia, pendidikan, tingkat keterampilan,

jenis kelamin, imigrasi, dan sebagainya), perkembangan teknologi, perubahan-perubahan di pasar, tekanan-tekanan sosial dan politik.

2. Kekuatan internal, yaitu kekuatan yang muncul dari dalam perusahaan, seperti: masalah-masalah/prospek Sumber Daya Manusia (kebutuhan yang tidak terpenuhi, ketidak-puasan kerja. Produktifitas, motivasi kerja, dan sebagainya), perilaku dan keputusan manajemen.

B. Tujuan dan Manfaat

Adapun tujuan dan manfaat dari melakukan perubahan organisasi antara lain adalah:

1. Mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi baik jangka panjang maupun jangka pendek, mampu menyikapi terhadap perubahan zaman.
2. Beradaptasi dgn perubahan yg terjadi di lingkungan internal dan eksternal dalam organisasi.
3. Memperbaiki efektivitas tim kerja maupun perbaikan struktur dan system organisasi agar mampu bersaing agar mampu bersaing.

C. Penolakan Perubahan

Ketika perubahan itu terjadi, banyak masalah yang timbul dan yang sering menonjol yaitu perubahan yang berpeluang dalam menghadapi *resistensi* (penolakan), baik individual maupun organisasional, karena merupakan hal yang paling sulit untuk dapat meninggalkan kebiasaan lama yang sudah melekat dengan kuat. Istilah untuk hal ini dalam manajemen dikenal dengan penolakan perubahan (*resistance to change*). Bentuk dari penolakan atas perubahan tidak selalu tampak secara langsung dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa dengan jelas terlihat (*eksplisit*) dan segera misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya, atau bisa juga tersirat (*implisit*) dan lambat laun misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, dan tingkat absensi meningkat. Resistensi sering terjadi karena eksekutif dan pekerjaan, karena eksekutif dan pekerja melihat perubahan dari sudut pandang yang berbeda. Bagi manajer senior, perubahan berarti peluang, baik untuk bisnis maupun dirinya sendiri. Akan tetapi banyak pekerja yang memandang perubahan sebagai ancaman dan gangguan.

1. Faktor-faktor penolakan perubahan oleh individu sebagai berikut:
 - a. Kebiasaan, Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Jika perubahan

- berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.
- b. Rasa aman, Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.
 - c. Faktor ekonomi, Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena kehilangan upah lembur.
 - d. Takut sesuatu yang tidak diketahui, Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidak pastian dan keraguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.
 - e. Persepsi, Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya.
2. Faktor-faktor penolakan atas perubahan oleh organisasi yaitu:
- a. *Inersia Struktural*
Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.
 - b. Fokus Perubahan Berdampak Luas
Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.
 - c. *Inersia Kelompok Kerja*
Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi setuju atas suatu perubahan, jika perubahan tersebut bertentangan dengan norma maka akan sulit.
 - d. Ancaman Terhadap Keahlian
Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.
 - e. Ancaman Terhadap Hubungan Kekuasaan Yang Telah Mapan

Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.

f. Ancaman Terhadap Alokasi Sumberdaya

Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya.

3. Taktik Mengatasi Penolakan Atas Perubahan

Taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan :

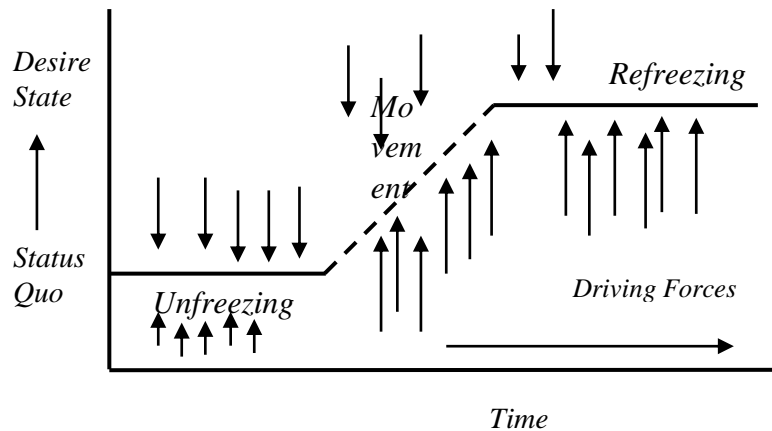
- a. Pendidikan dan Komunikasi. Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.
- b. Partisipasi. Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan.
- c. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan.
- d. Memberikan kemudahan dan dukungan. Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.
- e. Negosiasi. Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka.
- f. Manipulasi dan Kooptasi. Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (*twisting*) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarakan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.
- g. Paksaan. Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

D. Model Pendekatan Perubahan

Kurt Lewin menggambarkan ada Tiga tahap model perubahan terencana yang menjelaskan bagaimana mengambil inisiatif, mengelolah dan menstabilisasi proses perubahan. Ketiga tahapan tersebut oleh Robbins dalam Wibowo (2005) dinyatakan dalam *unfreezing*, *movement*, dan *refreezing* yang menjelaskan bagaimana cara mengambil inisiatif, mengelolah dan menstabilisasi proses perubahan. Tiga tahapan model perubahan itu adalah :

1. *Unfreezing* atau pencarian merupakan tahapan yang fokus pada penciptaan motivasi untuk berubah. Individu didorong untuk mengganti perilaku dan sikap yang lama dengan yang diinginkan manajemen. *Unfreezing* merupakan usaha organisasi untuk mengatasi resistensi individual dan kesesuaian kelompok. Proses pencarian tersebut merupakan adu kekuatan antara faktor pendorong dan faktor penghambat bagi perubahan dari status quo. Untuk dapat menerima adanya suatu perubahan, diperlukan adanya kesiapan *readiness* individu. Pencarian ini dimaksudkan agar seseorang tidak terbelenggu oleh keinginan mempertahankan diri dari status quo, dan bersedia membuka diri.
2. *Movement* atau *Changing* merupakan tahapan pembelajaran dimana pekerja diberi informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu. Maksudnya adalah membantu pekerja belajar konsep atau titik pandang baru. Para pakar merekomendasikan bahwa yang terbaik adalah untuk menyampaikan gagasan kepada para pekerja bahwa perubahan adalah suatu proses pembelajaran berkelanjutan dan bukannya kejadian sesaat. Dengan demikian, perlu dibangun kesadaran bahwa pada dasarnya kehidupan adalah suatu proses terus menerus.
3. *Refreezing* adalah pembekuan kembali merupakan tahapan dimana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu pekerja mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah kedalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi pekerja kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap yang baru. Sikap dan perilaku yang sudah mapan kembali tersebut perlu dibekukan, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya. Dengan terbentuknya perilaku dan sikap yang baru, perlu

diperhatikan apakah masih sesuai dengan perkembangan lingkungan yang terus berlangsung. Apabila ternyata diperlukan perubahan kembali, maka proses *Unfreezing* akan dimulai kembali.



Gambar 12.1 Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science*, 1951

E. Bentuk Perubahan

Green dan Baron (1997) dalam Wibowo (2005), berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang merupakan kekuatan dibelakang kebutuhan akan perubahan, mereka memisahkan antara perubahan yang terencana (*Planned Change*) dan tidak terencana (*Unplanned Change*) :

1. Perubahan terencana adalah aktivitas yang dimaksudkan dan diarahkan dalam sifat dan desainya untuk memenuhi beberapa tujuan organisasi. Antara lain dalam bidang perubahan dalam bidang produk atau jasa, perubahan dalam ukuran dan struktur organisasi, perubahan dalam sistem administrasi, dan introduksi teknologi baru.
2. Perubahan tidak terencana adalah pergeseran dala aktivitas organisasi karena adanya kekuatan yang sifatnya eksternal, diluar kontrol organisasi. Antara lain adalah pergeseran demografis pekerja, kesenjangan kinerja, peraturan pemerintah, kompetisi global, perubahan kondisi ekonomi, dan kemajuan dalam teknologi.

F. Karakteristik Perubahan

Menurut Kasali (2005) ada beberapa karakteristik perubahan yang umumnya sering muncul:

1. Bersifat misterius karena tidak mudah dipegang
2. Memerlukan tokoh terkenal dlm melakukan perubahan
3. Tidak semua orang bisa diajak melihat perubahan
4. Perubahan terjadi setiap saat secara kontinue
5. Ada sisi lembut dan sisi keras dalam perubahan
6. Butuh waktu, biaya dan kekuatan untuk menyentuh nilai budaya
7. Banyak diwarnai mitos
8. Perubahan menimbulkan ekspektasi
9. Perubahan dapat menimbulkan ketakutan dan kepanikan

Dapat disimpulkan bahwa *Management of Change* adalah proses penyesuaian dengan perubahan, adapun tiga kondisi yang diperlukan dalam mewujudkan perubahan yang efektif adalah :

1. Kesadaran : para stakeholders memahami dan meyakini visi, strategi dan rencana implementasi.
2. Kapabilitas : para stakeholders meyakini bahwa mereka mampu meraih ketrampilan yang dibutuhkan serta mampu menangani dan mengambil keuntungan dari perubahan tersebut.
3. Keikutsertaan : para stakeholders bisa menghargai tugas dan pekerjaan baru serta peluang untuk berperilaku dengan cara-cara baru (sikap, ketrampilan, dan cara kerja baru).

G. Tugas dan latihan soal

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 3 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas

Soal :

1. Bagaimana cara menghindari sebuah resistensi dalam melakukan perubahan organisasi?
2. Alasan apa yang membuat organisasi melakukan perubahan, dan apakah perubahan yang dilakukan akan menjadi lebih baik?

3. Jelaskan penyebab yang sangat mempengaruhi dalam perubahan dan perkembangan organisasi ?

BAB 12. PENDEKATAN MANAJEMEN SDM

A. Pendahuluan MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia)

MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) terdiri dari kata manajemen dan sumberdaya manusia. Manajemen adalah seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Sumberdaya tersebut meliputi : *men* (manusia), *money* (uang), *methode* (metode/ cara/ sistem), *materials* (bahan), *machines* (mesin), dan *market* (pasar). Unsur manusia yang merupakan salah satu unsur sumberdaya berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power* manajemen. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebut manajemen kepegawaian atau manajemen personalia.

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

MSDM sering disamakan dengan Manajemen Personalia, yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Persamaan MSDM dengan manajemen personalia jelas keduanya merupakan ilmu yang mengatur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya atau tercapainya tujuan. Perbedaan MSDM dan manajemen personalia: MSDM dikaji secara makro, manajemen personalia dikaji secara mikro. MSDM menganggap karyawan merupakan kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dipelihara dengan baik, manajemen personalia menganggap karyawan merupakan faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif. MSDM pendekatannya secara modern,

Manajemen personalia pendekatannya secara klasik. Fokus kajian MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Karyawan adalah perencana, pelaku dan selalu berperan aktif dalam aktivitas perusahaan/ bisnis.

B. Pendekatan SDM

Pengelolaan SDM bersifat unik: Manusia merupakan sumber utama dalam menjalankan organisasi / perusahaan / bisnis, karena fungsi manusia sebagai pelaku, pengelola dan sebagai pelaksana dalam proses produksi dalam bisnis. Kunci dasar dalam mempertahankan bisnis adalah bagaimana manusia yang ada dalam organisasi memiliki kemampuan bekerja.

SDM memiliki ciri khas yang berbeda dengan sumberdaya yang lain, memiliki sifat unik yaitu sifat manusia yang berbeda-beda satu dengan yang lain, memiliki pola pikir bukan benda mati. Kekhususan inilah yang menyebabkan perlu adanya perhatian yang spesifik terhadap sumberdaya ini. Mengelola manusia tidak semudah mengelola benda mati yang dapat diletakkan, diatur sedemikian rupa sesuai kehendak manajer. Manusia perlu diperlakukan sebagai manusia seutuhnya dengan berbagai cara supaya masing-masing individu tersebut mau dan mampu melaksanakan pekerjaan, aturan dan perintah yang ada dalam organisasi tanpa menimbulkan dampak yang merugikan perusahaan maupun individu sebagai karyawan dalam perusahaan. Orang yang mengatur disebut manajer personalia/ manajer sumberdaya manusia.

Peranan MSDM: MSDM mengatur program kepegawaian yang menyangkut masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job discription*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job* bahkan untuk akhir-akhir ini *in the right man in the right time*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumberdaya manusia pada masa yang akan datang.

5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan yang sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Ruang lingkup kegiatan MSDM: Proses yang dapat dilakukan oleh manajer personalia meliputi:

1. Merancang dan mengorganisasikan pekerjaan serta menglokasikannya kepada karyawan.
2. Merencanakan, menarik dan menyeleksi, melatih dan mengembangkan karyawan secara efektif untuk dapat melakukan pekerjaan yang telah dirancang sebelumnya.
3. Menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang dapat memuaskan berbagai kebutuhan karyawan melalui kesempatan pengembangan karir, sistem kompensasi atau balas jasa yang adil, serta hubungan antara karyawan dan atasan yang serasi melalui organisasi karyawan yang dibentuk.
4. Mempertahankan dan menjamin efektivitas dan semangat kerja yang tinggi dalam jangka waktu yang lama.

Proses sederhana di atas dapat dijabarkan dalam bagian-bagian kecil secara spesifik mengatur hal-hal penting dalam tahap-tahap yang diperlukan. Dalam dunia nyata, yang dihadapi oleh manajer personalia tidak sesederhana proses di atas, namun lebih kompleks terdapat tantangan yang dihadapi.

Tantangan tersebut antara lain tantangan eksternal seperti: ekonomi, politik, dan peraturan pemerintah, teknologi, dan sosial budaya, serta tantangan organisasional seperti karakter organisasi, serikat pekerja, perbedaan individu, sistem nilai manajer dan karyawan yang berbeda dan lain-lain. Untuk itu organisasi terutama bagian personalia perlu aktif mengambil langkah-langkah yang dipandang perlu seperti memonitor

perubahan lingkungan, mengevaluasi serta melakukan tindakan proaktif dalam mengatasi tantangan melalui teknik dan pendekatan yang cocok.

Perkembangan MSDM: Perkembangan MSDM didorong oleh masalah-masalah ekonomis, politis dan sosial.

Masalah ekonomis:

1. Semakin terbatasnya faktor-faktor produksi menuntut agar SDM dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
2. Semakin disadari bahwa SDM paling berperan dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
3. Karyawan akan meningkatkan moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerjanya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaannya.
4. Terjadinya persaingan yang tajam untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas di antara perusahaan.
5. Para karyawan semakin menuntut keamanan ekonominya pada masa depan.

Masalah politis:

1. Hak asasi manusia mendapat perhatian dan kerja paksa tidak diperkenankan.
2. Organisasi buruh semakin banyak dan semakin kuat mengharuskan perhatian yang lebih baik terhadap SDM.
3. Campur tangan pemerintah dalam mengatur perburuhan semakin banyak.
4. Adanya persamaan hak dan keadilan dalam memperoleh kesempatan kerja.
5. Emansipasi wanita yang menuntut kesamaan hak dalam memperoleh pekerjaan.

Masalah sosial:

1. Timbulnya pergeseran nilai di dalam masyarakat akibat pendidikan dan kemajuan teknologi.
2. Berkurangnya rasa kebanggaan terhadap hasil pekerjaan, akibat adanya spesialisasi pekerjaan yang mendetail.
3. Semakin banyak pekerja wanita yang karena kodratnya perlu mendapat pengaturan dengan perundang-undangan.
4. Kebutuhan manusia yang semakin beaneka ragam, material dan non material yang harus dipenuhi oleh perusahaan.

Fungsi MSDM:

1. **Perencanaan.** Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan, perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
2. **Pengorganisasian.** Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.
3. **Pengarahan.** Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja dengan baik, mau bekerjasama, pimpinan menugaskan bawahan agar semua tugasnya dikerjakan dengan baik.
4. **Pengendalian.** Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan diadakan perbaikan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
5. **Pengadaan.** Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. **Pengembangan.** Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
7. **Kompensasi.** Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.
8. **Pengintegrasian.** Pengintegrasian adalah untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja baik sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
10. Kedisiplinan. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma. Perusahaan harus mengusahakan tercapainya keinginan tersebut.
11. Pemberhentian. Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan, Pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab sebab lainnya.

C. Pengadaan Pekerjaan

Pegadaan karyawan hendaknya memperhatikan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, persyaratan pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan. Analisis pekerjaan adalah menganalisis untuk mendesain pekerjaan apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dilakukan. Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan suatu jabatan tertentu dalam organisasi.

Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten. Spesifikasi memberikan informasi mengenai hal-hal: Tingkat pendidikan pekerja, jenis kelamin pekerja, keadaan fisik pekerja, pengetahuan dan kecakapan pekerja, batas umur pekerja, nikah atau belum, minat pekerja, emosi dan temperamen pekerja, pengalaman pekerja.

Persyaratan pekerjaan adalah persyaratan-persyaratan jabatan tentang keterampilan yang dikehendaki, juga alat-alat yang diperlukan. Evaluasi pekerjaan adalah penilaian berat-ringannya pekerjaan, mudah-sukarnya pekerjaan, besar kecilnya resiko pekerjaan, pemberian nama pekerjaan, pemberian peringkat, harga atau gaji suatu pekerjaan. Perluasan dan pengayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan adalah memperbanyak tugas atau pekerjaan kepada seseorang karyawan dalam jabatannya untuk meningkatkan variasi pekerjaan dan mengurangi pekerjaan yang sifatnya membosankan. Pengayaan pekerjaan adalah perluasan pekerjaan dan

tanggung jawab secara vertikal yang akan dikerjakan pejabat dalam jabatannya untuk memberikan kepuasan bagi pengembangan pribadinya.

Penyederhanaan pekerjaan adalah penggunaan logika untuk mencari penggunaan yang paling ekonomis dari usaha manusia, materi, mesin-mesin, waktu dan ruangan agar cara-cara yang paling baik dan paling mudah dalam pelaksanaan pekerjaan.

Langkah-langkah pengadaan karyawan: Peramalan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi karyawan.

1. Peramalan kebutuhan tenaga kerja diperlukan agar kebutuhan tenaga kerja dimasa depan sesuai dengan kebutuhan dan beban pekerjaan. Peramalan didasarkan faktor internal dan eksternal, misalnya jumlah produksi, ramalan usaha, perluasan perusahaan, perkembangan teknologi, tingkat permintaan dan penawaran tenaga kerja, perencanaan karier pegawai.
2. Penarikan adalah usaha mencari dan memikat para calon tenaga kerja agar mau melamar lowongan kerja yang ada pada suatu perusahaan. Sumber penarikan ada dua yakni sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal karyawan yang akan mengisi lowongan diambil dari dalam perusahaan, sumber eksternal karyawan yang akan mengisi lowongan jabatan diambil dari luar perusahaan antara lain dari:
 - a. Kantor penempatan tenaga kerja.
 - b. Lembaga-lembaga pendidikan.
 - c. Referensi karyawan atau rekanan.
 - d. Serikat-serikat buruh.
 - e. Pencakokan dari perusahaan lain.
 - f. Nepotisme dan leasing.
 - g. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media massa, dan lain-lain.
 - h. Seleksi adalah sauté proses ketika calon karyawan dibagi dua yaitu yang akan diterima dan yang ditolak.
3. Dasar seleksi:
 - a. Kebijaksanaan perburuhan pemerintah.
 - b. Spesifikasi pekerjaan.
 - c. Ekonomis, rasional
 - d. Etika sosial.

Tujuan seleksi penerimaan karyawan untuk mendapatkan :

- a. Karyawan yang berkualitas dan potensial.
- b. Karyawan yang jujur dan disiplin.
- c. Karyawan yang cakap dan penempatannya yang tepat.
- d. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja.
- e. Karyawan yang memenuhi undang-undang perburuhan.
- f. Karyawan yang dapat bekerjasama baik secara vertikal maupun horizontal.
- g. Karyawan yang dinamis dan kreatif.
- h. Karyawan yang inovatif dan penuh tanggungjawab.
- i. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
- j. Mengurangi tingkat absensi dan turn over karyawan.

Unsur-unsur yang diseleksi meliputi antara lain:

- a. Surat lamaran bermeterai atau tidak.
- b. Ijazah sekolah dan daftar nilainya.
- c. Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman.
- d. Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.
- e. Wawancara langsung dengan pelamar bersangkutan.
- f. Penampilan dan keadaan fisik (cantik atau gantengnya) pelamar.
- g. Keturunan dari pelamar bersangkutan.
- h. Tulisan pelamar.

Unsur-unsur tersebut sering disebut tidak ilmiah, misal tulisan baik tampang cakap, bicara lancar belum tentu terampil dan bersemangat kerja. Karena itu ada yang lebih ilmiah misalnya: Seleksi dilaksanakan dengan metode kerja yang jelas dan sistematis, berorientasi kepada prestasi kerja, berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan, berdasar analisis pekerjaan dan berpedoman kepada undang-undang perburuhan.

Kualifikasi seleksi meliputi: Umur, keahlian, kesehatan fisik, pendidikan, jenis kelamin, tampang, bakat, temperamen, karakter dan kepribadian, pengalaman kerja, kerjasama, kejujuran, kedisiplinan, inisiatif dan kreativitas.

Langkah-langkah seleksi:

- a. Seleksi surat-surat lamaran.
- b. Pengisian blanko lamaran.

- c. Pemeriksaan eferensi.
 - d. Wawancara pendahuluan.
 - e. Tes penerimaan.
 - f. Tes psikologi.
 - g. Tes kesehatan.
 - h. Wawancara akhir atasan langsung.
 - i. Memutuskan diterima atau ditolak.
4. Penempatan karyawan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan / pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelgasikan authority kepada orang tersebut. Orientasi atau pengenalan bagi setiap karyawan baru dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi karyawan yang akan bekerjasama dengan karyawan lain pada perusahaan. Induksi karyawan adalah kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan.

D. Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Tujuan pengembangan: Meningkatkan produktivitas, meningkatkan efisiensi, mengurangi kerusakan, mengurangi kecelakaan, meningkatkan pelayanan, meningkatkan moral dan semangat, memberi kesempatan meningkatkan karier, meningkatkan kemampuan konseptual, technical skill, human skill, manajerial skill, meningkatkan kemampuan memimpin, meningkatkan penerimaan balas jasa (gaji, upah insentif, bonus), memuaskan konsumen. Penilaian prestasi karyawan adalah kegiatan manager untuk mengevaluasi perilaku karyawan dan prestasi kerja karyawan untuk menetapkan kebijaksanaan SDM selanjutnya.

Variabel yang dinilai kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kejujuran, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, loyalitas, kecakapan , tanggungjawab, pekerjaan saat sekarang, potensi kerja yang akan datang, sifat dan hasil kerjanya.

Syarat-syarat penilai: Jujur, adil, obyektif, memiliki pengetahuan unsur –unsur yang dinilai, mengetahui uraian pekerjaan secara jelas, memiliki kewenangan, memiliki keimanan.

E. Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung berupa gaji, upah, dan upah insentif. Kompensasi tidak langsung berupa kesejahteraan karyawan. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati pembayarannya. Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. *Benefit* dan *service* adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka, misalnya tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushola, olahraga, darmawisata.

Faktor –faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi:

1. Penawaran dan permintaan tenagakerja.
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan.
3. Serikat buruh/ organisasi karyawan.
4. Produktivitas karyawan.
5. Pemerintah dengan undang-undang dan kepres.
6. Biaya hidup.
7. Posisi jabatan karyawan.
8. Pendidikan dan pengalaman karyawan.
9. Kondisi perekonomian nasional.
10. Jenis dan sifat pekerjaan.

F. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, sikap karyawan agar tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Tujuan pemeliharaan:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turn over karyawan.
4. Meningkatkan ketenangan, rasa aman, dan kesehatan karyawan.
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
7. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.

Metode-metode pemeliharaan:

1. Komunikasi.
2. Insentif.
3. Kesejahteraan karyawan.
4. Kesehatan dan keselamatan kerja.
5. Hubungan industrial.

G. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku.

Indikator kedisiplinan; tujuan jelas, kemampuan memadai, teladan kepemimpinan, balas jasa yang layak, keadilan, adanya pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan, hubungan kemanusiaan.

H. Pemberhentian

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian berarti berakhirnya keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan.

Alasan-alasan pemberhentian;

1. Undang-undang.
2. Keinginan perusahaan.
3. Keinginan karyawan.
4. Pensiun.
5. Kontrak kerja berakhir.
6. Kesehatan karyawan.
7. Meninggal dunia.
8. Perusahaan dilikuidasi.

Keinginan perusahaan memberhentikan karyawan disebabkan hal-hal sebagai berikut:

1. Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya.
2. Perilaku dan disiplinnya kurang baik.
3. Melanggar peraturan-peraturan dan tata tertib perusahaan.
4. Tidak dapat bekerjasama dan terjadi konflik dengan karyawan lain.
5. Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan.

Pemberhentian karyawan ini merupakan fungsi yang terakhir dari MSDM.

I. Tugas dan latihan soal

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 3 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas

Soal :

1. Sebut dan jelaskan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi sumber daya manusia?
2. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia suatu organisasi merupakan hal penting untuk peningkatan produktivitas organisasi, bagaimana caranya?
3. Jelaskan apa yang dimaksud dari pengadaan tenaga kerja (rekrutmen) dalam fungsi operasional manajemen sumber daya manusia?

BAB 13. MENGELOLA KONFLIK

A. Konsep Manajemen Konflik

Konflik berasal dari kata kerja latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial di antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) di mana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya (Sofiyati, 2011). Menurut Soetopo (2012) arti kata ini mengacu pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang antagonis bertentangan. Stephen R. Robbins mendefinisikan konflik: “....we define conflict to be a process in which an effort is purposely made by A to offset the efforts of B by some form of blocking that will result in frustrating B in attaining his or her goals of furthering his or her interests.” (Muhtar, 2010). Sedangkan Don Hellriegel dan John W. Slocum Jr mendefinisikan konflik: “.....conflict is defined as any situation in which there are incompatible goals, cognitions, or emotions within or between individuals or groups and the leads to opposition or antagonistic interaction.” (Muhtar, 2010). Menurut Gareth R. Jones konflik adalah “....organizational conflict is the clash that occurs when the goal-directed behavior of ones group blocks or thwards the goals of another.” Lewis Coser mendefinisikan konflik sosial “to mean a struggle over values and claims to scarce status, power and resources in which the aims of the proponents are to neutralize, injure or eliminate their rivals.” (Muhtar, 2010)

Konflik diibaratkan “pedang bermata dua”, disatu sisi dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, di sisi lain dapat merugikan dan mendatangkan malapetaka jika digunakan untuk bertikai atau berkelahi. Demikian halnya dengan organisasi, meskipun kehadiran konflik sering menimbulkan ketegangan, tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Dalam hal ini, konflik dapat dijadikan sebagai alat

untuk melakukan perubahan, tetapi dapat menurunkan kinerja jika tidak dapat dikendalikan. (Winardi, 2015)

Sebagaimana kita ketahui konflik dapat menjadi positif sejauh ia memperkuat kelompok dan menjadi negatif sejauh ia bergerak melawan struktur. Dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan bentuk hubungan interaksi satu individu dengan individu lain atau satu kelompok dengan kelompok lain, di mana masing-masing pihak secara sadar, berkemauan, berpeluang dan berkemampuan saling melakukan tindakan untuk mempertentangkan suatu isu yang diangkat dan dipermasalahkan antara yang satu dengan yang lain berdasarkan alasan tertentu.

Jika diklasifikasikan pandangan terhadap konflik dapat dikategorikan sebagai berikut.

Tabel 14.1 Pandangan terhadap Konflik (Soetopo, 2012)

Pandangan Lama	Pandangan Baru
Konflik harus dihilangkan dari organisasi, karena dapat mengganggu organisasi dan merusak prestasi.	Konflik sesungguhnya meningkatkan prestasi organisasi
Dalam organisasi yang baik pasti tidak ada konflik.	Dalam organisasi yang baik, konflik yang memuncak mendorong anggota memacu prestasi
Konflik harus dihindari	Konflik merupakan bagian integral dari kehidupan organisasi
Konflik jelek, karena dapat menjurus Ke tingkat stres yang lebih tinggi, memunculkan kejahatan dan sabotase terhadap program	Konflik itu baik karena dapat merangsang untuk memecahkan masalah
Dengan mengoordinasikan program secara baik, manajer akan membentuk perilaku pegawai sepenuhnya	Banyak faktor yang menentukan perilaku pegawai dalam pekerjaannya. Manajer tidak dapat mengontrol faktor – faktor situasional dan harus menghadapi kemungkinan terjadinya konflik

B. Penyebab Konflik

Menurut Robbins (1996), konflik muncul karena ada kondisi yang melatarbelakangkannya (*accident conditions*). Kondisi tersebut yang disebut sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu; komunikasi, struktur dan variable pribadi. (Sofiyati, 2012)

1. Komunikasi; komunikasi yang buruk antar individu, dalam arti perbedaan persepsi atau pandangan terhadap suatu hal, ide, maupun gagasan dalam organisasi, dapat menjadi sumber konflik. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantic, pertukaran informasi yang tidak cukup dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi terciptanya konflik.
2. Struktur; struktur dalam konteks yang akan dibahas mencakup struktur dalam keluarga dan sosial masyarakat, kejelasan dalam pembagian tugas seorang individu di dalam keluarga, ketidakcocokan antara tujuan individu dengan tujuan kelompok organisasi, ketidakcocokan individu dengan masyarakat. Hal-hal di atas dapat menjadi penyebab timbulnya sebuah konflik, model sosial masyarakat dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik.
3. Variable Pribadi; penyebab konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi; system nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan dan berbeda dengan individu yang lain. Hal-hal di atas berbeda dalam tiap diri individu, sehingga akan cenderung menyebabkan terjadinya sebuah konflik dalam organisasi khususnya dalam keluarga.

Dari faktor penyebab terjadinya konflik di atas, dapat diambil kesimpulan bahwasanya komunikasi, struktur dan faktor pribadi merupakan hal-hal yang dapat menyebabkan konflik itu terjadi dalam sebuah rumah tangga, terkhusus dalam penelitian pasangan beda organisasi keagamaan ini. Komunikasi yang buruk antar personal dan tidak ada rasa saling memahami antara suami isteri beda organisasi keagamaan dapat mempercepat terjadinya konflik dalam rumah tangga, begitu juga dalam struktur rumah tangga, tanpa adanya persamaan dari suami isteri, maka akan terjadi hal-hal yang berpotensi mengarah kepada konflik yang muncul. Struktur sosial kemasyarakatan juga sangat berpengaruh dalam kehidupan pasangan beda

organisasi keagamaan, yang berasal dari luar atau faktor eksternal, sedangkan variable pribadi lebih cenderung kepada faktor internal dari para pasangan tersebut yang berupa pemahaman atau prinsip dari masing- masing pribadi.

C. Jenis-Jenis Konflik

1. Konflik didalam individu
Konflik ini timbul apabila individu merasa bimbang terhadap pekerjaan mana yang harus dilakukannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya
2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama
Konflik ini timbul akibat tekanan yang berhubungan dengan kedudukan atau perbedaan-perbedaan kepribadian.
3. Konflik antar individu dan kelompok
Konflik ini berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka, contohnya seseorang yang dihukum karena melanggar norma-norma kelompok
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama
Adanya pertentangan kepentingan antar kelompok
5. Konflik antar organisasi

D. Metode-Metode pengelolaan konflik

1. Metode stimulasi konflik
Metode ini digunakan untuk menimbulkan rangsangan karyawan, karena karyawan pasif yang disebabkan oleh situasi dimana konflik terlalu rendah.rintangan semacam itu harus diatasi oleh manajer untuk merangsang konflik yang produktif. Metode stimulasi konflik meliputi :
 - a. Pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok
 - b. Penyusunan kembali organisasi
 - c. Penawaran bonus,pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan
 - d. Pemilihan manajer-manajer yang tepat dan
 - e. Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.
2. Metode pengurangan konflik
Metode ini mengurangi permusuhan (antagonis) yang ditimbulkan oleh

konflik, dengan mengelola tingkat konflik melalui “pendinginan suasana”, akan tetapi tidak berurusan dengan masalah yang pada awalnya menimbulkan konflik itu. Metode pertama adalah mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bias diterima, kedua kelompok, metode kedua mempersatukan kelompok tersebut untuk menghadapi “ancaman” atau “musuh” yang sama.

3. Metode penyelesaian konflik

Metode ini dipusatkan pada tindakan para manajer yang dapat secara langsung mempengaruhi pihak-pihak yang bertentangan.

Ada 3 metode lain yang sering digunakan yaitu:

- a. Dominasi dan penekanan, metode ini dapat terjadi melalui cara-cara:
 - 1) Kekerasan (*forcing*) yang bersifat penekanan otokratik
 - 2) Penenangan (*smoothing*) yaitu cara yang lebih diplomatis
 - 3) Penghindaran (*avoidance*) dimana manajer menghindari untuk mengambil posisi yang tegas
 - 4) Penentuan melalui suara terbanyak (*majority rule*) mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara (*voting*) melalui prosedur yang adil.
- b. Kompromi (*Compromise*)

Manajer mencari jalan keluar yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang saling berselisih untuk menyelesaikan masalah yang terjadi. Keputusan dicapai melalui kompromi bukannya membiarkan pihak-pihak yang berkonflik merasa tenggelam dalam frustrasi dan bermusuhan, akan tetapi kompromi merupakan metode yang lemah untuk menyelesaikan konflik, karena biasanya tidak menghasilkan penyelesaian yang dapat membantu untuk tercapainya tujuan organisasi. Bentuk- bentuk kompromi meliputi :

 - 1) pemisahan (*separation*), dimana pihak-pihak yang sedang bertentangan dipisahkan sampai mereka menyetujui;
 - 2) arbitrase (*perwasitan*), dimana pihak-pihak yang berkonflik tunduk kepada pihak ketiga;
 - 3) kembali keperaturan yang berlaku, penyelesaian berpedoman kepada peraturan (*resort to rules*) dimana kemacetan dikembalikan pada ketentuan yang tertulis yang berlaku dan membiarkan peraturan memutuskan penyelesaian konflik; penyuapan (*bribing*), dimana salah satu pihak menerima beberapa kompensasi sebagai

imbangan untuk mengakhiri konflik.

c. Metode Penyelesaian Konflik Secara Menyeluruh

Terdapat tiga metode untuk menyelesaikan konflik, yaitu :

- 1) Konsensus, dimana pihak-pihak mengadakan pertemuan untuk mencari pemecahan-pemecahan masalah yang terbaik, bukan mencari kemenangan bagi masing-masing pihak.
- 2) Metode Konfrontasi, dimana pihak-pihak yang saling berhadapan menyatakan pandangannya secara langsung satu sama lain, dengan kepemimpinan yang terampil dan kesediaan semua pihak untuk mendahulukan kepentingan bersama, kerap kali dapat ditemukan penyelesaian yang rasional.
- 3) Penggunaan tujuan-tujuan yang lebih tinggi, dapat juga menjadi metode penyelesaian konflik bila tujuan tersebut disetujui bersama.

E. Konflik Struktural

1. Konflik Hirarki. Konflik yang terjadi di berbagai tingkatan organisasi, contohnya konflik manajemen puncak dengan manajemen menengah, konflik antar manajer dengan karyawan.
2. Konflik Fungsional. Konflik yang terjadi antara departemen fungsional organisasi, contohnya konflik antar bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian personalia dengan bagian produksi dan sebagainya.
3. Konflik Lini Staf. Konflik yang terjadi antar lini dengan staf, karena ada perbedaan-perbedaan diantara keduanya
4. Konflik Formal Informasi
Konflik yang terjadi antara organisasi formal dan informal.

F. Tugas dan latihan soal

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 3 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas

Soal :

1. Apa yang dimaksud dengan strategi manajemen konflik dalam organisasi supaya dapat diselesaikan dengan baik?
2. Jelaskan perbedaan pandangan konflik menurut pandangan lama dengan pandangan baru, manakah yg lebih baik?
3. Bagaimana cara menyelesaikan konflik, jelaskan dengan menggunakan beberapa metode!

BAB 14. PENGAWASAN DALAM MANAJEMEN

A. Pengertian Pengawasan

Pengawasan memiliki peran penting dalam proses yang dijalankan organisasi. Harapannya agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna efektif, sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Daulay (2017), pengawasan adalah usaha sistemik untuk menetapkan standard pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standard yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya yang dimiliki perusahaan telah dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Menurut LAN (Amstrong) dalam Satriadi (2016) pengawasan adalah suatu proses kegiatan seorang pimpinan untuk menjamin agar pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan rencana, kebijaksanaan, dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan. Menurut Sondang Siagian Atmodiwiryo dalam Satriadi (2016) pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Menurut The Liang Gie (Atmodiwiryo) dalam Satriadi (2016) pengawasan adalah pemeriksaan, mencocokkan dan mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta hasil yang dikehendaki.

Hasil beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan salah satu pekerjaan yang dijalankan dalam kegiatan manajerial untuk menjamin terealisasinya semua rencana yang telah ditetapkan sebelumnya serta pengambilan tindakan perbaikan bila diperlukan.

1. *Controlling* (pengawasan dan pengendalian)

Controlling atau pengawasan dan pengendalian (wasdal) adalah proses untuk mengamati secara terus menerus pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana kerja yang sudah disusun dan mengadakan koreksi jika terjadi. *Controlling* atau pengawasan adalah fungsi manajemen dimana peran dari personal yang sudah memiliki tugas, wewenang dan menjalankan pelaksanaannya perlu dilakukan pengawasan agar supaya berjalan sesuai dengan tujuan, visi dan misi perusahaan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi manajemen yang lain, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Dalam hal ini, Louis E. Boone dan David L. Kurtz (1984) memberikan rumusan tentang pengawasan sebagai: “*the process by which manager determine whether actual operation are consistent with plans*”.

Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya. Selanjutnya dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2015) bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu:

- a. Penetapan standar pelaksanaan;
- b. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan;
- c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata;
- d. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan- penyimpangan;
- e. Pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan.

2. Fungsi Pengawasan

Sebagai suatu pengendalian manajemen yang bebas dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara efektif maka fungsi pengawasan adalah :

- a. Untuk menilai apakah pengendalian manajemen telah cukup memadai dan dilaksanakan secara efektif.
- b. Untuk menilai apakah laporan yang dihasilkan telah menggambarkan kegiatan yang sebenarnya secara cermat dan tepat.

- c. Untuk menilai apakah setiap unit telah melakukan kebijaksanaan dan prosedur yang menjadi tanggung jawabnya.
- d. Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efisien.
- e. Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efektif yaitu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian fungsi pengawasan adalah membantu seluruh manajemen dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara efektif dengan melaksanakan analisa, penilaian, rekomendasi dan penyampaian laporan mengenai kegiatan yang diperiksa. Oleh karena itu internal audit harus dapat memberikan pelayanan kepada manajemen, sehingga manajemen dapat mengetahui apakah system pengendalian yang telah diterapkan berjalan dengan baik dan efektif untuk memperoleh keadaan sesungguhnya.

B. Dasar Sistem Pengawasan

Tujuan adanya pengawasan adalah untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. Melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauhmana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauhmana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut. Dalam ilmu manajemen, pengawasan ditempatkan sebagai tahapan terakhir dari fungsi manajemen. Dari segi manajerial, pengawasan mengandung makna pula sebagai: “pengamatan atas pelaksanaan seluruh kegiatan unit organisasi yang diperiksa untuk menjamin agar seluruh pekerjaan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana dan peraturan.” atau “suatu usaha agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, dan dengan adanya pengawasan dapat memperkecil timbulnya hambatan, sedangkan hambatan yang telah terjadi dapat segera diketahui yang kemudian dapat dilakukan tindakan perbaikannya.” Sementara itu, dari segi hukum administrasi negara, pengawasan dimaknai sebagai “proses kegiatan yang membandingkan apa yang dijalankan, dilaksanakan, atau diselenggarakan itu dengan apa yang dikehendaki,

direncanakan, atau diperintahkan.” Hasil pengawasan ini harus dapat menunjukkan sampai di mana terdapat kecocokan dan ketidakcocokan dan menemukan penyebab ketidakcocokan yang muncul. Dalam konteks membangun manajemen pemerintahan publik yang bercirikan *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik), pengawasan merupakan aspek penting untuk menjaga fungsi pemerintahan berjalan sebagaimana mestinya. Sasaran pengawasan adalah temuan yang menyatakan terjadinya penyimpangan atas rencana atau target. Sementara itu, tindakan yang dapat dilakukan adalah:

1. Mengarahkan atau merekomendasikan perbaikan;
2. Menyarankan agar ditekan adanya pemborosan;
3. Mengoptimalkan pekerjaan untuk mencapai sasaran rencana.

C. Pengawasan yang Efektif

Supaya pengawasan dapat berjalan dengan efektif, maka manajer harus memahami syarat-syarat pengawasan yang dikemukakan oleh Simbolon (2008) yaitu :

1. Pengawasan harus dikaitkan dengan rencana dan kedudukan seseorang. Semua sistem dan teknik pengawasan harus menggambarkan/ menyesuaikan rencana sebagai pedoman. Tujuannya adalah untuk meyakinkan bahwa apa yang diselesaikan itu sesuai dengan rencana.

2. Pengawasan harus dihubungkan dengan individu pimpinan dan pribadinya.

Sistem pengawasan dan informasi dimaksudkan untuk membantu individu manajer pengawasan dan harus dikaitkan dengan pribadi individu untuk memperoleh informasinya. Informasi ini diperoleh dengan bermacam-macam cara sesuai dengan pribadi orangnya, apakah sebagai bagian keuangan, kepala cabang, kepala proyek, dan sebagainya.

3. Pengawasan harus menunjukkan penyimpangan-penyimpangan pada hal-hal yang penting.

Salah satu usaha yang sangat penting untuk mengaitkan pengawasan bagi keperluan efisiensi dan efektivitas ialah untuk meyakinkan bahwa mereka bermaksud untuk menunjukkan penyimpangan. Dengan kata lain dapat ditunjukkan penyimpangan dari pelaksanaan rencana yang berdasarkan atas prinsip-prinsip pengawasan.

4. Pengawasan harus objektif.

Pengawasan yang objektif ialah pengawasan yang berdasarkan atas ukuran-ukuran atau standar yang objektif yang telah ditentukan sebelumnya. Standar objektif dapat bersifat kuantitatif (dapat dihitung) dan dapat bersifat kualitatif (sukar dihitung). Yang bersifat kuantitatif, misalnya: biaya satuan, ukuran, dan volume pekerjaan, lamanya waktu penyelesaian pekerjaan, dan sebagainya. Kualitatif contohnya : mengawasi cara kasir dalam memberikan pelayanan kepada konsumen, dan sebagainya.

5. Pengawasan harus luwes (fleksibel)

Fleksibilitas dalam pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai pelaksanaan rencana alternatif sesuai dengan berbagai kemungkinan situasi. Dalam praktek, pengawasan yang fleksibel hanya dapat diterapkan terhadap pelaksanaan rencana yang bersifat fleksibel pula.

6. Pengawasan harus hemat

Pengawasan harus dinilai dengan biaya. Biaya pengawasan relatif hemat, bila manfaatnya sesuai dengan pentingnya kegiatan, pengeluaran biaya pengawasan lebih kecil dibandingkan dengan besarnya resiko bila hal ini dilakukan tanpa adanya pengawasan.

7. Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan (*corrective action*)

Sistem pengawasan akan tidak mempunyai arti apabila tidak membawa tindakan perbaikan. Sistem pengawasan yang efektif ialah apabila ditemukan terjadinya kegagalan-kegagalan, maka kepada siapa ia harus bertanggung jawab, dan siapa yang dapat menjamin tindakan perbaikan.

Sistem pengawasan harus mendukung usaha menyelesaikan masalah dengan pengambilan keputusan yang efektif, tidak hanya menunjukkan penyimpangan-penyimpangan. Sistem pengawasan harus dapat dengan cepat atau dini mendeteksi penyimpangan sehingga tindakan perbaikan dapat pula dilakukan dengan segera agar terhindar hal-hal yang tidak diharapkan; kalau perlu dengan cara-cara pengecualian. Sistem tersebut harus dapat menunjukkan mengapa terjadi penyimpangan dan apa yang harus dilakukan untuk perbaikannya. Sistem pengawasan yang efektif itu seharusnya mendukung strategis dan memfokuskan diri pada apa yang harus dilakukan, tidak saja pada usaha pengukuran. Pokok perhatian ada pada kegiatan yang penting bagi tercapainya tujuan organisasi.

Sistem pengawasan yang efektif memberikan informasi yang cukup bagi para pengambil keputusan, artinya informasi yang mudah dimengerti, padat. Sistem pengawasan harus dapat mengakomodasi situasi yang unik atau yang berubah-ubah. Sistem pengawasan harus pula dapat mengakomodasikan kapasitas seseorang untuk mengawasi dirinya sendiri. Yang penting harus ada saling percaya, komunikasi dan partisipasi pihak-pihak yang berkepentingan. Pengawasan diri tercipta bila rancang bangun kerja itu jelas dan pemilihan orang yang mampu bagi pekerjaannya dilakukan dengan baik.

D. Indikator Pengawasan

Menurut Robbins and Coulter dalam Satriadi (2016) terdiri dari empat indikator yaitu :

1. Menetapkan standar (*Standards*) yakni penetapan patokan (target) atau hasil yang diinginkan, untuk dapat dilakukan sebagai perbandingan hasil ketika berlangsungnya kegiatan organisasi. Standar juga merupakan batasan tentang apa yang harus dilakukan dalam melaksanakan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan dan target organisasi.
2. Pengukuran (*Measurement*) yakni proses yang berulang-ulang dilakukan dan terus menerus dan benar, baik intensitasnya dalam bentuk pengukuran harian, mingguan, atau bulanan sehingga tampak yang diukur antara mutu dan jumlah hasil.
3. Membandingkan (*Compare*) adalah membandingkan hasil yang dicapai dengan target atau standar yang telah ditetapkan, mungkin kinerja lebih tinggi atau lebih rendah atau sama dengan standar.
4. Melakukan tindakan (*Action*) adalah keputusan mengambil tindakan koreksi-koreksi atau perbaikan. Bilamana telah terjadi penyimpangan (deviasi) antara standar dengan realisasi perlu melakukan tindakan *follow-up* berupa mengoreksi penyimpangan yang terjadi.

E. Standar Operasi Prosedur Pengawasan (SOP)

Suatu standar/pedoman tertulis yang dipergunakan supaya dapat mendorong dan menggerakkan suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. SOP merupakan tatacara atau tahapan yang dibakukan dan yang harus dilalui untuk menyelesaikan suatu proses kerja tertentu.

1. Berikut ini tujuan adanya SOP:

- a. Agar petugas/pegawai menjaga konsistensi dan tingkat kinerja petugas/pegawai atau tim dalam organisasi atau unit kerja.
- b. Agar mengetahui dengan jelas peran dan fungsi tiap-tiap posisi dalam organisasi
- c. Memperjelas alur tugas, wewenang dan tanggung jawab dari petugas/pegawai terkait.
- d. Melindungi organisasi/unit kerja dan petugas/pegawai dari malpraktek atau kesalahan administrasi lainnya.
- e. Untuk menghindari kegagalan/kesalahan, keraguan, duplikasi dan inefisiensi.

2. Fungsi adanya SOP

- a. Memperlancar tugas petugas/pegawai atau tim/unit kerja.
- b. Sebagai dasar hukum bila terjadi penyimpangan.
- c. Mengetahui dengan jelas hambatan-hambatannya dan mudah dilacak.
- d. Mengarahkan petugas/pegawai untuk sama-sama disiplin dalam bekerja.
- e. Sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin.

3. Kapan SOP diperlukan

- a. SOP harus sudah ada sebelum suatu pekerjaan dilakukan.
- b. SOP digunakan untuk menilai apakah pekerjaan tersebut sudah dilakukan dengan baik atau tidak.
- c. Uji SOP sebelum dijalankan, lakukan revisi jika ada perubahan langkah kerja yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja.

4. Keuntungan adanya SOP

- a. SOP yang baik akan menjadi pedoman bagi pelaksana, menjadi alat komunikasi dan pengawasan dan menjadikan pekerjaan diselesaikan secara konsisten.
- b. Para pegawai akan lebih memiliki percaya diri dalam bekerja dan tahu apa yang harus dicapai dalam setiap pekerjaan
- c. SOP juga bisa dipergunakan sebagai salah satu alat training dan bisa digunakan untuk mengukur kinerja pegawai.

Dalam menjalankan operasional perusahaan, peran pegawai memiliki kedudukan dan fungsi yang sangat signifikan. Oleh karena itu

diperlukan standar-standar operasi prosedur sebagai acuan kerja secara sungguh-sungguh untuk menjadi sumber daya manusia yang profesional, handal sehingga dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan

F. Tugas dan latihan soal

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 3 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas

Soal :

1. Mengapa fungsi Pengawasan sangat penting dalam organisasi perusahaan, jelaskan? beri contoh!
2. Apa yang anda ketahui tentang Proses Pengawasan (Controlling Process) dalam organisasi?
3. Jelaskan apa saja indikator pengawasan yang umum digunakan dalam organisasi?

DAFTAR PUSTAKA

- A.M, Sardiman. (2007). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- AF, Muchtar. (2010). *Be Healthy Be Happy*. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta:
- Bimo, Walgito. (2002). *Pengantar Psikologi Umum*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Boone, Louise E, and David L. Kurtz. (2002). *Pengantar Bisnis. Jilid 2. Edisi 1. (Diterjemahkan oleh : Fadriansyah Anwar, Emil Salim, Kusnedi)*. Erlangga, Jakarta.
- Drummond, H. (1995). *Pengambilan Keputusan yang Efektif*. PT. Gramedia, Jakarta.
- Engel, Blackwell, and Miniard. (1994). *Perilaku Konsumen*. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Fred, Luthans. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*. PT. Andi Offset, Yogyakarta.
- George R, Terry. (2006). *Principles of Management.(Alih bahasa winardi)*, Alumni Bandung.
- Gordon, Thomas. (1994). *Kepemimpinan Yang Efektif*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Groover, Mikel P. (2001). *Automation, production system, and computer aided manufacturing*. Penerbit Prentice Hall.
- H. Malayu SP Hasibuan. (2003). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.

- Hemphill, J.K. (1954). *A Purposed Theory of Leadership in Small Group* Second Preliminary Report, Columbus, Ohio, Personnel Research Board, Ohio State University.
- Kasali, Rhenald. (2005). *Change Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan*. PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kotler, Philip. (2003). *Manajemen Pemasaran. Edisi Kesebelas. Jilid 1 dan 2*. PT Indeks, Jakarta.
- LAN RI, (1996). *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*. Gunung Agung, Jakarta.
- Lewin, Kurt. (1951). *Field Theory In Social Science: Selected Theoretical papers*. D. Cartwright (ed). Harper n Row, New York.
- Loudon, Kenneth C. and Loudon, Jane P. (2012). *Managament Information System. – Managing The Digital Firm. 12th Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2003). *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Rivai, Veitzal. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. PT.Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins SP, dan Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins SP, dan Judge. (2011). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. and Nancy Langton, (2001), *Organization Behavior, 2nd ed.*, Pearson Education, Canada.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2010). *Manajemen (edisi kesepuluh)*. Erlangga, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2012). *Management, Eleventh Edition*. Pearson Education Limited, United States of America
- Satriadi. (2016) “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru”. *Jurnal penelitian*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pembangunan Tanjungpinang, Kepulauan Riau.

- Schein, (1985), *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, Inc, San Francisco.
- Silalahi, Albert. (1987). *Studi Tentang Ilmu Administrasi*. Sinar Baru Algesindo, Bandung.
- Simbolon, Maropen. (2008). "Persepsi dan Kepribadian". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Volume 2, Nomor 1.
- Simon, Herbert A. (1993). "Decision Making: Rational, Nonrational and Irrational". *Jurnal Educational Administration Quarterly* Vol 29, No. 3.
- Soetopo, Hendyat. (2012). *Perilaku Organisasi*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Sofiyati Pupus, et.al., (2011). *Konflik Dan Stress: Makalah Pengembangan Dan Perilaku Organisasi*. Universitas Brawijaya, Malang.
- Stogdill, Ralph, M. (1948). "Personal Factor Associated with Leadership: A Survey of the Literature". *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25(1), 35-71
- Syamsi, Ibnu. (2000). *Pengambilan keputusan dan Sistem Informasi*. Bumi Aksara, Jakarta.
- T. Hani Handoko. (2003). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusi*., BPFE, Yogyakarta.
- T. Hani Handoko. (2015). *Manajemen, Edisi 2*. BPFE, Yogyakarta.
- Wahyuningsih, T.T. (2015). Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang. [Skripsi]. Semarang. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Diponegoro.
- Wibowo. (2001). *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wijono, Djoko. (1997). *Manajemen Kepemimpinan dan Organisasi Kesehatan*. Airlangga University Press, Surabaya.
- Winardi. (2015). *Manajemen Prilaku Organisasi, Edisi Revisi*. Prenada Media Group, Jakarta.

ILMU DASAR PENGANTAR MANAJEMEN

Panduan Menguasai Ilmu Manajemen

Buku ini bertujuan untuk membantu siapa saja yang sedang mempelajari manajemen, terkait tentang teori-teori, konsep, proses, metode dalam mengembangkan kemampuan mereka dalam menerapkan konsep-konsep manajemen disituasi yang tidak pernah sama. Selain itu berguna dalam mengembangkan minat mahasiswa dan masyarakat dalam belajar sekaligus praktek manajemen yang dapat membantu dalam meningkatkan kesejahteraan hidup dan meniadakan ketidakpahaman tentang manajerial.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

ISBN 978-623-6141-44-1



9 786236 141441