

PENGANTAR **MANAJEMEN**

Adhitya Rechandy Christian, S.E., M.M.
Tina Sulistiyani, S.E., M.M.

PENGANTAR MANAJEMEN

Adhitya Rechandy Christian

Universitas Ahmad Dahlan

Tina Sulistiyani

Universitas Ahmad Dahlan

UAD Press

PRAKATA

Dengan mengucapkan Alhamdulillah kehadiran Allah SWT, atas perkenannya, akhirnya penulisan buku "*Pengantar Manajemen*" telah selesai. Buku ini ditulis berdasarkan materi kuliah yang penulis sampaikan kepada mahasiswa S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta yang mengambil Mata Kuliah Pengantar Manajemen.

Buku Pengantar Manajemen ini disajikan dengan maksud untuk memberikan referensi kepada mahasiswa dalam memahami mata kuliah Pengantar Manajemen atau bagi mahasiswa yang sedang menekuni mata kuliah yang berkaitan dengan Ilmu Manajemen. Dan diharapkan juga buku ini dapat bermanfaat bagi semua kalangan yang menaruh atensi pada bidang manajemen.

Materi buku Pengantar Manajemen ini berisi tentang manajemen dan organisasi yang kemudian penulis juga menyajikan bagaimana sejarah dan teori manajemen berkembang. Selain itu, buku ini juga membahas pokok dari manajemen yaitu fungsi-fungsi dari manajemen dan penerapannya, serta buku ini membahas tentang bagaimana proses pengambilan keputusan yang baik serta motivasi dan kepemimpinan untuk sebuah organisasi dalam mencapai sebuah tujuan.

Buku ini diharapkan mampu memberikan wawasan dan pengetahuan pemahaman bagi para pembaca dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan guna tujuan pada kaidah manajemen yang efektif dan efisien. Penulis juga mengambil referensi dari buku-buku manajemen lainnya dengan beberapa contoh dari para ahli dan praktisi yang telah mengembangkan keilmuannya dan dirangkum pada buku ini untuk memperkuat landasan teori dan membangun kerangka yang komprehensif agar lebih mudah untuk dipahami

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendorong terlaksananya penulisan buku ini dan penulis menyadari bahwa dalam penulisan buku ini masih banyak kekurangannya. Segala komentar, kritik maupun tanggapan terhadap buku ini akan penulis terima dengan senang hati.

Akhirnya, segala kesalahan dan kekurangan yang ada dalam buku itu adalah tanggung jawab penulis. Apabila terdapat kebenaran dalam buku ini semata-mata atas ridho dan petunjuk Alloh SWT.

Yogyakarta, 22 Oktober 2020

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER	i
PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB 1. MANAJEMEN DAN ORGANISASI	1
1.1. Pengertian Organisasi.....	2
1.2. Manfaat Organisasi.....	6
1.3. Ilmu Manajemen.....	8
1.4. Pengetian Ilmu Manajemen.....	10
1.5. Efisiensi dan Efektivitas.....	11
1.6. Fungsi, Peran dan Keterampilan Manajemen.....	13
1.6.1. Fungsi Manajemen.....	14
1.6.2. Peran Manajemen.....	18
1.6.3. Keterampilan-Keterampilan Manajemen.....	22
1.7. Perubahan Pekerjaan Manajemen.....	26
1.8. Imbalan dan Tantangan Manajemen.....	27
BAB 2. SEJARAH DAN TEORI MANAJEMEN	31
2.1. Sejarah Perkembangan Manajemen.....	31
2.2. Evolusi Teori Manajemen.....	32
2.3. Teori Manajemen Klasik.....	33
2.4. Pendekatan Hubungan Manusiawi.....	38

2.5. Pendekatan Manajemen Modern.....	40
2.6. Pendekatan Sistem Manajemen.....	43
2.7. Pendekatan Kontingensi.....	44
BAB 3. MANAJEMEN DAN LINGKUNGANNYA.....	46
3.1. Lingkungan Internal Organisasi.....	48
3.2. Lingkungan Eksternal Organisasi.....	51
3.2.1. Lingkungan Eksternal Langsung.....	51
3.2.2. Lingkungan Umum Organisasi.....	55
3.3. Hubungan Lingkungan dan Organisasi.....	58
BAB 4. MENGELOLA BUDAYA DAN ETIKA.....	60
4.1. Pengertian dan Manfaat Budaya.....	60
4.2. Tingkatan dan Karakteristik Budaya.....	63
4.3. Budaya dan Sub Budaya.....	66
4.4. Budaya Yang Adaptif.....	68
4.5. Perilaku dan Etika Individu.....	70
BAB 5. PERENCANAAN.....	60
5.1. Pentingnya Perencanaan.....	73
5.2. Jenis-Jenis Perencanaan.....	77
5.3. Penyusunan Perencanaan.....	81
5.4. Pendekatan Dalam Penyusunan Perencanaan.....	87
5.5. Efektivitas Perencanaan Organisasi.....	89

BAB 6. MANAJEMEN STRATEGIK.....	92
6.1. Hierarki Manajemen Strategik.....	92
6.2. Proses Manajemen Strategik.....	94
6.3. Hubungan Misi dan Tujuan.....	98
6.4. Tujuan Organisasi.....	99
6.5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perumusan Tujuan.....	100
6.6. Jenis-Jenis Tujuan Organisasi.....	102
6.7. <i>Management By Objectives</i> (MBO).....	106
 BAB 7. PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	 92
7.1. Jenis-Jenis Keputusan Manajemen.....	111
7.2. Keputusan dan Jenjang Manajemen.....	114
7.3. Tahap-Tahap Pengambilan Keputusan.....	115
7.4. Gaya Pengambilan Keputusan.....	118
7.5. Model Pengambilan Keputusan.....	120
7.6. Keputusan Individu dan Kelompok.....	122
 BAB 8. PENGORGANISASIAN DAN STRUKTUR.....	 125
8.1. Pengertian Organisasi.....	125
8.2. Struktur Organisasi.....	127
8.3. Pembagian Kerja (<i>Division of Labour</i>).....	129
8.3.1. Bagan Organisasi Formal.....	129
8.3.2. Bentuk-Bentuk Bagan Organisasi.....	131

8.4.	Departementalisasi.....	132
8.4.1.	Departemen Fungsional.....	133
8.4.2.	Departementalisasi Divisional.....	134
8.4.3.	Organisasi Proyek dan Matriks.....	137
8.5.	Koordinasi dan Rentang Kendali.....	139
8.5.1.	Koordinasi.....	139
8.5.2.	Rentang Kendali.....	141
8.6.	Sentralisasi dan Desentralisasi.....	142
8.6.1.	Wewenang dan Pendelegasian	142
8.6.2.	Sentralisasi dan Desentralisasi.....	144
8.7.	Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi.....	145
BAB 9.	WEWENANG DAN DELEGASI.....	148
9.1.	Pengertian Wewenang.....	148
9.2.	Wewenang Formal.....	149
9.3.	Pendelegasian Wewenang.....	152
9.4.	Mengapa Pendelegasian Diperlukan.....	153
9.5.	Manfaat dan Hambatan Pendelegasian.....	154
9.6.	Efektivitas Delegasi.....	155
9.7.	Prinsip Pendelegasian.....	156
BAB 10.	MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	158
10.1.	Definisi dan Peranan Sumber Daya Manusia.....	158
10.1.1.	Definisi Sumber Daya Manusia.....	158
10.1.2.	Proses Manajemen Sumber Daya Manusia.....	159
10.1.3.	Peran Manajemen Sumber Daya Manusia.....	161

10.2. Tugas Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia.....	162
10.2.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	162
10.2.2. Penentuan Kebutuhan Jabatan.....	162
10.2.3. Pengembangan Sumber-Sumber Penawaran Personalia.....	163
10.2.4. Penarikan dan Seleksi Karyawan.....	165
10.2.5. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.....	166
10.2.6. Pemberian Kompensasi Kepada Karyawan.....	167
10.2.7. Penentuan Kompensasi.....	168
10.3. Tanggungjawab Manajemen Sumber Daya Manusia.....	169
BAB 11. MOTIVASI.....	170
11.1. Pengertian Motivasi.....	170
11.2. Pendekatan Terhadap Motivasi.....	172
11.3. Teori-Teori Motivasi.....	174
11.4. Penerapan Teori Motivasi.....	181
BAB 12. KEPEMIMPINAN.....	186
12.1. Definisi, Fungsi, Dan Sifat Pemimpin.....	186
12.2. Teori Kontingensi Fiedler.....	189
12.3. Teori Kepemimpinan Jalan Tujuan.....	191
12.4. Ohio State Leadership Studies.....	194
12.5. Kepemimpinan Dalam Praktek.....	196

BAB 13. KOMUNIKASI.....	201
13.1. Definisi dan Manfaat Komunikasi.....	201
13.2. Proses Komunikasi.....	203
13.3. Bentuk-Bentuk Komunikasi.....	205
13.4. Komunikasi Dalam Organisasi.....	207
13.5. Hambatan Komunikasi Efektif.....	209
 BAB 14. FUNGSI PENGENDALIAN.....	 201
14.1. Definisi dan Manfaat Komunikasi.....	201
14.2. Jenis-Jenis Pengendalian.....	218
14.3. Proses Pengendalian.....	220
14.4. Karakteristik Pengendalian Yang Efektif.....	227
 DAFTAR PUSTAKA.....	 224

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Tabel Perubahan Organisasi.....	6
Tabel 1.2. Tabel Keterampilan Manajerial.....	26
Tabel 1.3. Imbalan dan Tantangan Sebagai Manajer.....	30
Tabel 4.1. Contoh Kategori Subkultur.....	67
Tabel 7.1. Teknik-teknik Pembuatan Keputusan Tradisional dan Modern.	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Karakteristik Organisasi.....	4
Gambar 1.2. Kebutuhan Universal Ilmu Manajemen.....	9
Gambar 1.3 Efisiensi dan Efektivitas.....	13
Gambar 1.4 Skema Penggolongan Tugas Manajemen.....	13
Gambar 1.5 Fungsi Manajemen.....	17
Gambar 1.6 Proporsi Kepentingan Keterampilan Manajemen.....	25
Gambar 2.1 Sejarah Perkembangan Teori Manajemen	33
Gambar 2.2 Organisasi Sebagai Sistem Terbuka	44
Gambar 3.1 Lingkungan Organisasi.....	47
Gambar 3.2 Model Kompleksitas Hubungan Lingkungan Organisasi Thomson.....	58
Gambar 4.1 Dimensi Budaya Organisasi.....	61
Gambar 4.2 Dua Tingkatan Budaya Organisasi.....	64
Gambar 4.3 Pengembangan dan Pemeliharaan Budaya Adaptif.....	70
Gambar 4.4. Model Perilaku Etis pada Organisasi.....	71
Gambar 5.1 Perencanaan dengan tingkat manajemen.....	79
Gambar 5.2 Proses Penyusunan Perencanaan Organisasi.....	82
Gambar 6.1 Hirarki Strategi	94
Gambar 6.2 Proses Manajemen Strategik.....	98
Gambar 6.3 Hubungan Misi dan Tujuan Organisasi.....	99
Gambar 6.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penetapan Tujuan.....	100
Gambar 6.5 Bidang-bidang yang Mempengaruhi Tujuan Organisasi.....	105
Gambar 6.6 Proses Perumusan Tujuan	106
Gambar 6.7 Proses Management By Objective (MBO).....	108
Gambar 7.1 Teknik-Teknik Pembuatan Keputusan Tradisional dan Modern.....	113
Gambar 7.2 Proses Pembuat Keputusan.....	117
Gambar 7.3 Gaya Pengambilan Keputusan Konseptual.....	120
Gambar 8.1 Rantai Perintah.....	130

Gambar 8.2 Bentuk-bentuk Bagan Organisasi.....	132
Gambar 8.3 Bagan Organisasi Fungsional Pada Tingkatan Manajemen Puncak Suatu Perusahaan Manufaktur.....	134
Gambar 8.4 Bagan Organisasi Divisional Suatu Perusahaan Manufaktur Atas Dasar Produk.....	135
Gambar 8.5 Bagan Organisasi Divisional Suatu Perusahaan Manufaktur Atas Dasar wilayah.....	136
Gambar 8.6 Bagan Organisasi Divisional Suatu Perusahaan Manufaktur Atas Dasar Langganan.....	136
Gambar 8.7 Bagan Organisasi menurut Departementalisasi Proyek.....	137
Gambar 8.8 Bagan Organisasi menurut Departementalisasi Matriks.....	138
Gambar 8.9 Bagan Saling ketergantungan yang menyatu (<i>pooled interdependence</i>)	139
Gambar 8.10 Bagan Saling ketergantungan yang berurutan (<i>sequential interdependence</i>)	140
Gambar 8.11 Bagan Saling ketergantungan timbal balik (<i>reciprocal interdependence</i>)	140
Gambar 8.12 Tiga pendekatan untuk koordinasi yang efektif: metoda-metoda bagi manajer	141
Gambar 8.13 Rentangan Manajemen.....	142
Gambar 8.14 Perbedaan Penekanan Pandangan Klasik Dengan Penerimaan Mengenai Wewenang.....	143
Gambar 8.15 Strukur Organisasi Lini	145
Gambar 8.16 Struktur Organisasi Fungsional.....	146
Gambar 8.17 Struktur Organisasi Lini dan Staf.....	146
Gambar 8.18 Struktur Organisasi Lini, Staf dan Fungsioal.....	147
Gambar 10.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia.....	161
Gambar 10.2 Sumber Penawaran Personalia.....	164
Gambar 12.1 Ramalan Model Kontingensi dari Fiedler	191
Gambar 12.2 Model Kepemimpinan Jalan-Tujuan	194

Gambar 12.3 Kuadran Kepemimpinan Ohio State	196
Gambar 12.4 Faktor Yang Mempengaruhi Keefektifan Seorang Pemimpin.....	198
Gambar 13.1 Proses Komunikasi.....	203
Gambar 13.2 Tingkatan Rantai Perintah.....	210
Gambar 13.3 Hambatan yang Mempengaruhi Proses Komunikasi.....	215
Gambar 14.1 Konsep Pengendalian.....	217
Gambar 14.2 Jenis-Jenis Pengendalian.....	219



ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Manajemen merupakan suatu hal penting dalam seluruh aspek kehidupan manusia. Dengan manajemen manusia mampu memahami kelebihan dan kekurangan yang ada pada diri seseorang sehingga manusia mampu mengendalikan bagaimana alur kehidupan yang akan dijalani. Dalam menjalani sebuah kehidupan, manusia memiliki banyak cara untuk mencapai tujuan hidupnya dan hanya dengan dengan bekerja keras tujuan tersebut dapat dicapai. Namun kita harus menyadari bahwa manusia sendiri adalah makhluk sosial yang tidak mungkin menjalankan kehidupannya dengan sendiri sehingga dibutuhkan orang lain untuk dapat mencapai sebuah tujuan yang diinginkan. Di era modern yang ada saat ini, interaksi antar manusia tidak bisa kita artika secara sederhana seperti hanya sekedar kumpulan masyarakat, namun masyarakat di era modern saat ini sudah memikirkan bagaimana menjalankan kehidupan bersama dalam rangka mencapai tujuan-tujuan khas yang akan dicapai dan interaksi antara satu orang dengan orang yang lain perlu dikendalikan secara bersama mengingat terkadang seseorang dengan tujuan yang sama juga akan memiliki keinginan yang berbeda untuk menjalaninya.

Hubungan manusia satu dengan lainnya yang memiliki tujuan yang sama, sering menimbulkan keinginan untuk menjalani kehidupannya secara

berkelompok baik itu kelompok dalam ukuran yang besar maupun kecil. Kelompok manusia tersebut biasanya kita sebut dengan organisasi. Organisasi biasanya berisi minimal dua orang atau lebih yang memiliki tujuan yang sama. Alasan mengapa organisasi terbentuk adalah untuk mempermudah pencapaian sebuah tujuan sehingga kita dapat menganggap bahwa organisasi merupakan alat yang dapat digunakan oleh masyarakat dalam mencapai tujuan. Tujuan yang berat sekalipun jika dilakukan bersama akan menjadi lebih mudah.

1.1. PENGERTIAN ORGANISASI

Secara formal, apa yang dimaksud dengan organisasi sebuah aturan-aturan yang disusun sedemikian rupa kepada beberapa orang untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai contoh adalah Perusahaan, Universitas, Rumah Sakit, LSM, Karang Taruna, dan banyak contoh-contoh organisasi yang ada disekitar kita. Itu semua bisa dikatakan sebagai sebuah organisasi karena memiliki karakteristik yang sesuai dengan pengertian sebelumnya. Jika kita uraikan, karakteristik organisasi tersebut memiliki 4.

- Pertama, organisasi memiliki tujuan khusus, masing-masing organisasi akan memiliki tujuan-tujuan yang berbeda dan biasanya akan tergambar dari sasaran-sasaran organisasi yang memiliki tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Secara umum tujuan-tujuan organisasi ini mencakup 4 hal yaitu: (1). tujuan untuk mencapai keuntungan

(*profitability*), (2). Tujuan untuk berkembang atau mengejar pertumbuhan (*Growth*), (3). Tujuan untuk bertahan hidup (*survive*), (4). Tujuan untuk memberikan manfaat kepada orang lain (*Maslahah*).

- Kedua, organisasi terdiri dari sekumpulan orang, jika seseorang bekerja hanya sendirian untuk mencapai sebuah tujuan maka tidak dikatakan sebagai organisasi. Organisasi adalah kelompok orang yang beranggotakan dua orang atau lebih yang ingin mencapai tujuan.
- Ketiga, organisasi harus memiliki struktur yang tersusun dan cermat sehingga anggota organisasi dapat bekerja dengan mudah mengikuti struktur bagian yang ada pada organisasi dan dapat dilakukan oleh anggota dalam melakukan pekerjaannya. Struktur ini biasanya mencerminkan rantai komando dan perintah pekerjaan anggota untuk menunjukkan tanggung jawab atas tugas yang dilakukan. Rantai komando ini akan menunjukan kepada siapa seseorang akan diberikan tugas dan kepada siapa seseorang akan melaporkan tugasnya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Struktur organisasi ini dapat bersifat terbuka dan fleksibel sehingga tidak ada pembatas yang jelas bagaimana struktur tersebut akan dibuat. Bisa jadi struktur organisasi tersebut memiliki jaringan yang sederhana dan memiliki hubungan yang longgar atau bersifat tradisional namun lebih terstruktur rapi dengan aturan-aturan yang sudah tertulis.

- Keempat, Organisasi harus memiliki sistem dan prosedur yang berisi tentang aturan-aturan yang telah ditetapkan secara bersama dan harus dijalankan dengan penuh komitmen oleh para anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Sistem dan prosedur ini biasanya berisikan tentang cara kerja dan bentuk birokrasi yang ada pada organisasi tersebut.

Dari beberapa karakteristik tersebut, maka istilah organisasi dapat di rangkum menjadi sebuah entitas dengan orang-orang yang ada didalamnya serta memiliki struktur dan sistem prosedur yang tersusun untuk mencapai sebuah tujuan tertentu.



Gambar 1.1. Karakteristik Organisasi

Perkembangan perubahan lingkungan dengan adanya perkembangan sosial, ekonomi, kondisi global maupun teknologi di masyarakat, perubahan tersebut menuntut adanya suatu perubahan tersendiri pada suatu organisasi, sehingga meskipun organisasi memiliki 4 karakteristik yang telah disebutkan

sebelumnya. Relevansi yang terjadi saat ini juga memberikan kelonggaran terhadap karakteristik yang ada pada organisasi dimana saat ini struktur organisasi tidak akan lagi baku seperti organisasi-organisasi yang ada sebelumnya sebagai contoh organisasi virtual (*virtual organization*) yang saat ini tengah berkembang seperti *Go-jek* atau *Grab* dan sebagainya yang memiliki susunan organisasi lebih pendek namun lebih luas jangkauannya karena memanfaatkan media internet dan gawai untuk melakukan aktivasi dalam organisasi tersebut. Ciri organisasi kontemporer seperti ini memiliki pengaturan kinerja yang fleksibel seperti *Gojek* yang dapat mengaktifkan kinerjanya sewaktu-waktu namun tetap memiliki aturan yang berlaku oleh penyedia layanan, selain itu ciri organisasi kontemporer juga lebih fleksibel dengan tim kerja karyawannya, sistem informasi yang lebih terbuka dan aliansi pemasok yang lebih luas. Bagaimana konsep perubahan itu terjadi, Robbins (2009) membagi konsep perubahan organisasi pada table 1.1.

Perubahan organisasi ini akan terus terjadi karena lingkungan disekitar organisasi akan terus berubah-ubah sehingga organisasi harus menempuh berbagai macam cara baru untuk menyesuaikan dengan kondisi lingkungan agar tidak tergerus oleh perubahan lingkungan yang ada. Namun, semua perubahan dalam struktur organisasi terjadi, manusia tetap menjadi faktor utama dalam penentu perubahan sehingga manajer dan manajemen merupakan bagian penting yang ada dalam organisasi.

Tabel 1.1. Perubahan Organisasi

Organisasi Tradisional	Organisasi Baru/ Modern
• Stabil • Tidak fleksibel • Berfokus pada pekerjaan • Pekerjaan didefinisikan bedasar posisi pekerjaan • Berorientasi pada individu • Pekerjaan yang tetap • Berorientasi pada perintah • Manajer yang membuat keputusan • Berorientasi pada peraturan • Tenaga kerja yang relative homogeny • Jam kerja yang ditentukan • Hubungan hierarkhi • Bekerja pada fasilitas organisasi pada jam tertentu	• Dinamis • Fleksibel • Berfokus pada keahlian • Pekerjaan didefinisikan terhadap tugas yang harus dilakukan • Berorientasi pada tim • Pekerjaan sementara • Berorientasi keterlibatan • Karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan • Berorientasi pada konsumen • Tenaga kerja yang beragam • Waktu kerja tidak memiliki batasan waktu • Hubungan kerja lateral dan jaringan • Bekerja dimana saja dan kapan saja

1.2. MANFAAT ORGANISASI

Organisasi memberikan kemudahan dan pencapaian tujuan yang lebih cepat sehingga pencapaian tujuan dengan berorganisasi akan menjadi lebih efektif. Dengan berorganisasi, kegiatan bisnis dan masyarakat akan mendapatkan beberapa manfaat. Secara spesisfk, manfaat yang didapat dari organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Organisasi memberikan perubahan bagi masyarakat dengan memberikan manfaat-manfaat yang dapat dirasakan langsung oleh masyarakat.

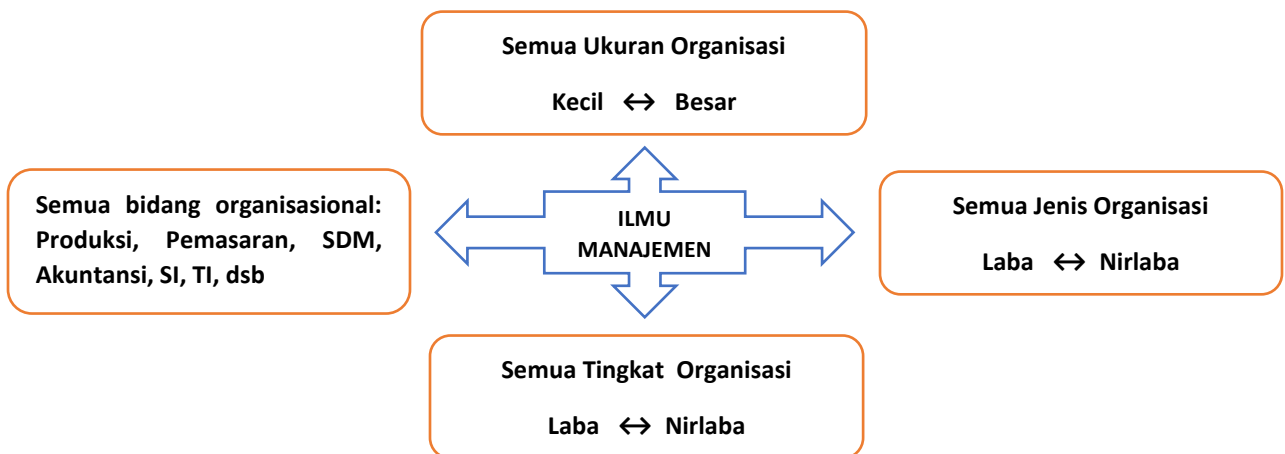
Sebagai contoh organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan, organisasi ini akan memberikan perubahan bagi masyarakat dengan menuntun masyarakat menjadi lebih pintar dalam menjalani kehidupan, organisasi kesehatan, organisasi ini dapat memberikan manfaat dengan memberikan layanan kesehatan sehingga masyarakat akan lebih sehat secara jasmani.

- b. Organisasi memberikan arah dalam mencapai sebuah tujuan dengan lebih cepat dan efektif karena dijalankan secara bersama-sama untuk mencapai sebuah tujuan organisasi.
- c. Organisasi memberikan karier terhadap anggota organisasi karena organisasi berisi kumpulan orang-orang yang memiliki pengetahuan serta memiliki capaian tujuan yang sama sehingga organisasi akan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang lebih terhadap anggota organisasi tersebut.
- d. Organisasi memberikan wadah untuk cagar ilmu pengetahuan karena organisasi memiliki sistem, prosedur dan struktur yang memungkinkan seseorang akan mendokumentasikan perkembangan dalam organisasi sehingga pengalaman-pengalaman dalam organisasi bisa tersimpan dengan baik untuk dapat dipelajari dan direplikasikan kembali guna kebutuhan organisasi dimasa yang akan datang.

1.3. ILMU MANAJEMEN

Seberapa perlu ilmu manajemen ini dipelajari, beberapa orang mungkin memiliki beberapa pemikiran bahwa relevansi ilmu manajemen bermanfaat atas karir yang akan dilakukan, bahkan ada masyarakat yang beranggapan bahwa teori terkadang berbeda jauh dengan praktek karena asumsi yang digunakan dalam dunia pendidikan adalah asumsi positif sedangkan di dunia nyata, praktek kegiatan bisnis yang terjadi adalah banyak asumsi-asumsi yang bermacam-macam. Dalam ilmu manajemen, pemikiran tersebut dapat kita jelaskan dengan melihat tingkat keuniversalan manajemen ketika kita sudah melihat bagaimana realitas kerja, penghargaan dan tantangan ketika kita menjadi posisi seseorang yang melaksanakan proses manajemen pada sebuah organisasi atau perusahaan, pemikiran tersebut akan terjawab bahwa relevansi ilmu manajemen akan memiliki manfaat pada semua bidang organisasi dengan tidak melihat dimana organisasi tersebut bergerak dan seberapa besar dan kecil ukuran sebuah organisasi, ilmu manajemen tetap dapat dilakukan karena manajemen akan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap sebuah organisasi. Hal tersebut sering kita sebut dengan keuniversalan manajemen dimana ilmu manajemen akan memiliki relevansi terhadap semua organisasi. Robbins (2002), membagi 4 aspek dalam kebutuhan universal akan manajemen.

1. Manajemen dibutuhkan untuk semua ukuran organisasi baik organisasi kecil maupun besar.
2. Manajemen dibutuhkan untuk semua bidang organisasional seperti bidang produksi, bidang pemasaran, bidang sumber daya manusia, akuntansi perusahaan, sistem teknologi dan informasi, sistem layanan kesehatan, dan sebagainya.
3. Manajemen dibutuhkan untuk semua jenis organisasi, baik organisasi yang berorientasi terhadap profit maupun organisasi yang tidak berorientasi pada profit atau organisasi nirlaba.
4. Manajemen dibutuhkan untuk semua tingkatan organisasi baik itu organisasi di level bawah, level menengah maupun level atas.



Gambar 1.2. Kebutuhan Universal Ilmu Manajemen

1.4. PENGERTIAN ILMU MANAJEMEN

Manajemen memiliki banyak istilah dan definisi oleh beberapa ahli, namun secara sederhana manajemen adalah apa yang dilakukan oleh seorang manajer. Penjelasan dan pengetahuan lebih jauh tentang manajemen adalah sebagai berikut:

- 1) Robbins dan Coulter, Manajemen adalah proses mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efektif dan efisien melalui orang lain.
- 2) Harold Koontz dan Cyril O'donnel, Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan melalui orang lain. Dengan melakukan koordinasi yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian aktivitas orang lain.
- 3) R. Terry, manajemen adalah proses kegiatan secara konsisten yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian untuk mencapai tujuan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.
- 4) James F. Stoner, Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya yang ada di organisasi secara aktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasar dari pengertian-pengertian tersebut, manajemen dapat diartikan sebagai sebuah aktivitas mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-

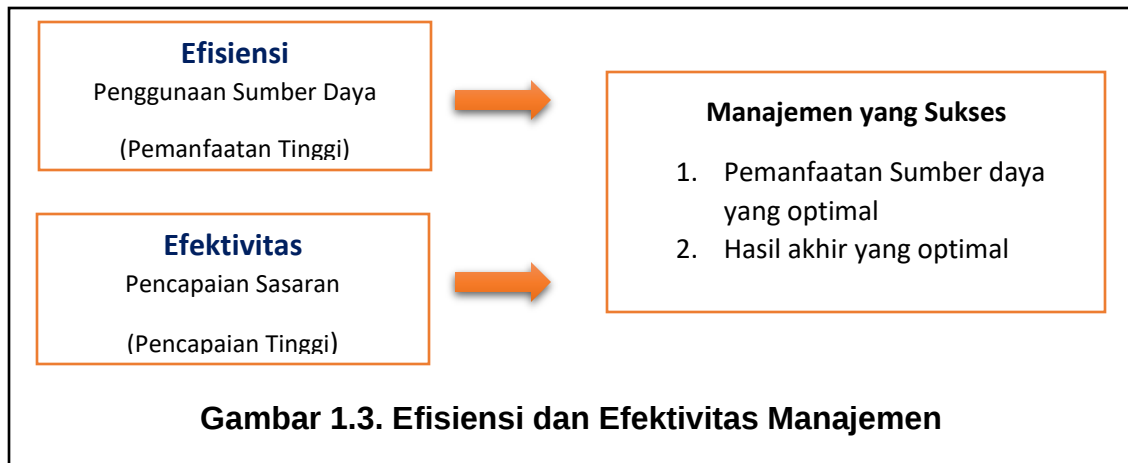
kegiatan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien melalui orang lain.

1.5. EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS

Manajemen memiliki bagian yang terpenting dalam kegiatannya untuk mencapai tujuan yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi merupakan sesuatu hal yang mengacu pada hubungan antara *output* dan *input* yaitu bagaimana memperoleh hasil *output* yang terbesar dengan input yang terkecil. Dalam hal ini, hasil output yang terbesar dan input yang terkecil ditujukan pada hasil optimal yang dapat dilakukan oleh seorang manajer. Efisiensi ini perlu dilakukan oleh karena pada prakteknya, seorang manajer akan menghadapi input yang terbatas, adapun contoh *input* yang diperlukan meliputi sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya alam serta peralatan untuk dapat menciptakan *output* se-optimal mungkin. Namun proses efisiensi ini bukan berarti mengabaikan sumber daya yang ada pada perusahaan namun lebih kepada bagaimana perusahaan dapat menjalankan suatu pekerjaan dengan yang benar, hal ini dapat dilakukan dengan mengoptimalkan tingkat persediaan, mengurangi waktu produksi yang tidak bermanfaat dan mengurangi tingkat kesalahan suatu produk sehingga pemborosan yang tidak diperlukan dapat diminimalisir untuk mencapai hasil yang optimal. Dari sudut pandang ini, efisiensi sering disebutkan sebagai “**melakukan pekerjaan dengan benar**”. atau “**doing things right**”.

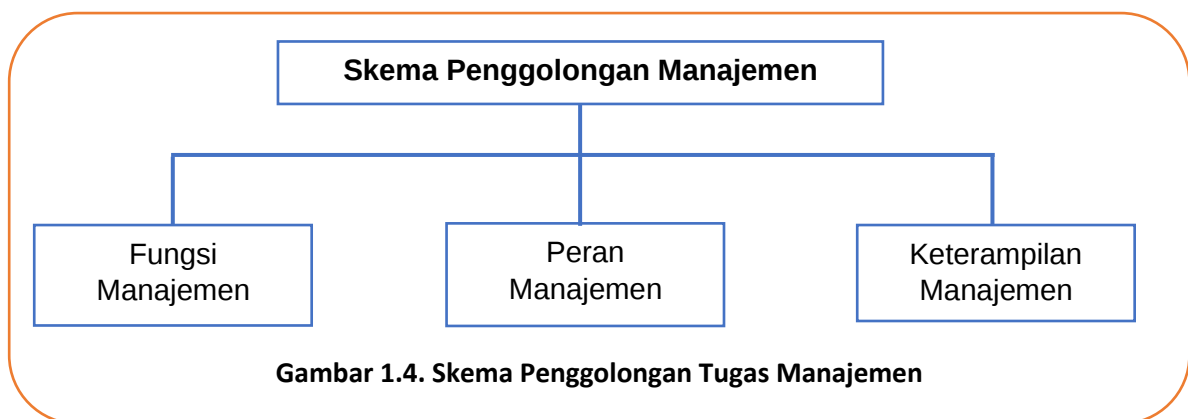
Selain efisiensi, manajemen juga memfokuskan pada efektivitas. Efektivitas adalah menyelesaikan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran (hasil akhir) organisasi agar dapat tercapai. Pencapaian sasaran ini adalah ketepatan aktivitas organisasi terhadap target waktu yang telah ditetapkan dan sesuai dengan ukuran maupun standar operasional organisasi. Sehingga efektivitas lebih fokus terhadap hasil akhir dari capaian organisasi. Dari sudut pandang ini, efektivitas sering disebut dengan “*melakukan pekerjaan yang benar*”. Atau “*doing the right things*”.

Manajemen dituntut tidak hanya melakukan efisiensi saja, namun juga manajemen dituntut tidak hanya mencapai kegiatan dan penyelesaian sasaran organisasi saja. Banyak organisasi yang bekerja secara efektif namun tidak efisien sehingga terjadi banyak pemborosan dalam organisasi. Tetapi juga ada organisasi yang bekerja secara efisien namun tidak efektif sehingga menghasilkan produk yang kurang baik, sebagai contoh misal perusahaan membuat kebijakan penggajian dengan mengurangi gaji karyawan dibawah upah minimum dengan alasan efisiensi, maka hasilnya akan terjadi demotivasi karyawan. atau perusahaan yang memotong biaya promosi namun mengharapkan penjualan yang tinggi. Manajemen tidak hanya fokus dengan salah satu dari efisiensi maupun efektivitas, tetapi harus menciptakan tingkat efisiensi dan efektivitas secara bersama-sama untuk hasil yang optimal dalam kesuksesan organisasi.



1.6. FUNGSI, PERAN DAN KETERAMPILAN MANAJEMEN

Menggambarkan tugas yang dilakukan oleh manajemen merupakan hal yang sangat kompleks sehingga diperlukan beberapa klasifikasi untuk dapat menjelaskannya. Hal tersebut karena masing-masing organisasi memiliki karakteristik yang khas dan berbeda dengan organisasi lainnya. Namun berdasar pada riset yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu dikembangkan tiga skema untuk menggambarkan apa yang dilakukan oleh manajemen. skema tersebut adalah: (1). Fungsi Manajemen, (2). Peran Manajemen dan (3). Keterampilan Manajemen.



1.6.1. FUNGSI MANAJEMEN

Berdasar pada pendekatan fungsi manajemen, aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah mengkoordinasikan pekerjaan orang lain. Dalam proses pengkoordinasian tersebut pembagian fungsi yang dapat dilakukan adalah melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pada awal abad ke-20, seorang industriawan dari Perancis yaitu Henry Fayol. Mengusulkan bahwa semua manajer akan menggunakan lima fungsi untuk melaksanakan tugasnya, yaitu: fungsi merencanakan, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi dan mengendalikan. Pada tahun 1950-an untuk pertama kali buku-buku ajar yang digunakan hingga saat ini memuat fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Henry Fayol sebagai kerangka kerja manajemen dan telah disederhanakan menjadi empat fungsi yaitu a. Perencanaan (*Planning*), b Pengorganisasian (*Organizing*), c. Pengarahan (*Directing*), d. Pengendalian (*Controlling*).

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah suatu proses menentukan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Pada proses perencanaan ini manajer mulai mengidentifikasi langkah-langkah strategis yang akan digunakan serta mengembangkan rencana lainnya untuk memadukan dan mengkoordinasi sejumlah aktivitas dari organisasi. Dengan perencanaan ini, manajer akan mengetahui sumber daya

apa saja yang diperlukan oleh organisasi dan bagaimana cara yang harus ditempuh serta kendala apa saja yang akan dihadapi. Misal dalam organisasi perusahaan, manajer dapat memetakan kebutuhan modal, kebutuhan tenaga kerja, bagaimana cara mendapatkan modal, berapa tingkat persediaan yang diperlukan serta berapa tingkat penjualan yang ditentukan oleh perusahaan. Hal-hal tersebut merupakan beberapa bagian dari proses perencanaan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan rancangan pekerjaan guna mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Dalam proses pengorganisasian, manajer akan menentukan pembagian tugas pekerjaan yang akan dilakukan, siapa yang akan melakukan pekerjaan, bagaimana pembagian tugas tersebut akan dikelompokkan, bagaimana rantai komando yang ada pada perusahaan serta pada tingkat mana keputusan harus diambil. Secara sederhana, pengorganisasi dibagi menjadi 3 kegiatan.

- 1) Pembagian pekerjaan dan klasifikasi pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran pada kelompok/ unit tertentu dalam organisasi.
- 2) Pembagian tugas-tugas pada kelompok/ unit yang harus mengerjakan.
- 3) Menentukan kewenangan dalam pengambilan keputusan pada kelompok/ unit dalam organisasi.

c. Pengarahan (*Directing*)

Organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang dan sehingga diperlukan kepemimpinan untuk mengarahkan orang lain dalam mencapai sasaran organisasi. Dalam proses pengarahan semangat (*motivation*) diperlukan agar pekerja dapat bekerja keras untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Ketika semangat pekerja menurun, maka manajer harus dapat mengidentifikasi permasalahan untuk mengetahui penyebab yang mempengaruhi individu atau tim yang bekerja dari penurunan motivasi sehingga dapat mendorong kembali agar semangat dalam pekerja. Melalui pengarahan ini manajer dapat menciptakan komitmen pekerja terhadap organisasi. Mencari saluran komunikasi yang efektif adalah hal diperlukan untuk kemudahan dalam proses pengarahan.

d. Pengendalian (*Controlling*).

Kesesuaian rencana dengan jalannya aktivitas organisasi harus dievaluasi agar dapat diukur sejauh mana proses organisasi berjalan sebagaimana mestinya. Hal tersebut merupakan fungsi dari pengendalian. Setelah semua sasaran ditentukan melalui fungsi perencanaan, struktur pekerjaan dan organisasi telah dibentuk dan kegiatan organisasi telah dijalankan. Ada sejumlah evaluasi yang perlu dilakukan agar segala sesuatu berjalan dengan baik, apabila terapat penyimpangan, maka manajemen harus mengembalikan

kesesuaian kinerjanya. Fungsi pengendalian memiliki empat komponen yaitu:

- 1) Menetapkan standar prestasi organisasi
- 2) Mengukur kinerja organisasi yang sudah berjalan
- 3) Melakukan penilaian dengan membandingkan antara kinerja organisasi terhadap standar prestasi organisasi yang telah ditetapkan.
- 4) Melakukan perbaikan apabila terdapat ketidaksesuaian kinerja organisasi terhadap standar prestasi yang telah ditetapkan.



Gambar 1.5. Fungsi Manajemen

Pada prakteknya, fungsi manajemen tidaklah selalu dilakukan oleh manajer secara berurutan sesuai dengan urutan fungsi manajemen walaupun faktanya memang seorang manajer akan melakukan tahapan yang ada pada fungsi

manajemen. Pendekatan fungsional untuk menjelaskan tugas dari seorang manajer banyak digunakan dan sangat populer karena pendekatan ini lebih jelas dan sederhana. Tetapi beberapa berpendapat bahwa pendekatan fungsional tidak relevan sehingga perlu sudut pandang yang lain untuk melihat tugas manajemen.

1.6.2. PERAN MANAJEMEN

Pada akhir 1960-an seorang ahli riset dibidang manajemen, Henry Mintzberg, mempelajari kegiatan para manajer yang sebenarnya di tempat kerja. Mintzerg menjelaskan bahwa tugas manajemen dapat dijelaskan sangat baik dengan melihat peran yang dilakukan oleh manajer di tempat kerja. Berdasar pada studi yang dilakukan oleh Mintzerg, manajer menjalankan sepuluh peran yang berbeda, namun sepuluh peran tersebut saling berkaitan satu sama lain bagi seorang manajer untuk melakukan tugasnya. Mintzberg menyebutnya dengan istilah **Peran Manajemen**. istilah tersebut digunakan karena mengacu pada kategori tertentu perilaku manajerial. Kesepuluh peran manajerial tersebut Mintzberg mengelompokkannya menjadi tiga peran (a). Peran Interpersonal, (b). Peran Informasional dan (c). Peran Pengambil Keputusan.

a. Peran Interpersonal

Peran interpersonal ini adalah peran yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini melibatkan para pekerja yang ada didalam organisasi maupun diluar organisasi seperti membuat jaringan kontak dan memberi informasi dari luar yang sedang berkembang serta

memberikan dukungan dan informasi. Peran interpersonal ini memiliki 3 kategori

1. Peran manajer sebagai **Pemimpin Secara Simbolis (*Figurehead*)** yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan rutin yang bersifat legal dan sosial, misal menandatangani dokumen resmi secara legal yang mewakili organisasi.
2. Peran sebagai **Pemimpin (*Leader*)** yang bertanggung jawab untuk memberikan motivasi kepada bawahan, bertanggung jawab kepada bawahan untuk melatih agar bawahan dapat bekerja sesuai dengan tujuan organisasi dan tugas-tugas yang terkait dengan tujuan organisasi.
3. Peran **Penghubung (*Liaison*)**, peran ini adalah peran yang menghubungkan internal organisasi dan eksternal organisasi.

b. Peran Informasional

Peran informasional adalah peran yang pada saat tertentu akan menjadi peran semua manajer, peran ini meliputi peran menerima informasi, mengumpulkan informasi yang relevan dengan organisasi dan peran untuk menyebarkan informasi. Peran informasional memiliki tiga kategori yaitu,

1. **Pemantau (*Monitor*)**, ini adalah peran mencari dan menerima bermacam informasi yang bersumber dari internal organisasi maupun eksternal organisasi untuk mengembangkan pemahaman secara menyeluruh terhadap organisasi dan lingkungan organisasi.

Peran pemantau ini dapat dilakukan dengan kegiatan manajer dalam membaca laporan perusahaan, membaca informasi melalui surat kabar, majalah, media elektronik yang relevan dengan organisasi.

2. **Penyebarnya (*Disseminator*)**, ini adalah peran meneruskan informasi dari pihak eksternal maupun internal yang telah diterima sebelumnya dan diolah secara relevan untuk diinformasikan kepada anggota organisasi.
3. **Juru Bicara (*Spokesperson*)**. Ini adalah peran meneruskan informasi kepada pihak eksternal mengenai rencana, kebijakan, tindakan dan hasil organisasi. Contoh kegiatan yang dilakukan dalam peran ini adalah menyelenggarakan rapat dewan, memberikan informasi kepada media, atau memberikan informasi melalui media elektronik sebagai sarana manajer untuk memberikan informasi yang diperlukan oleh pihak eksternal terhadap organisasi.

c. Peran pengambilan keputusan

Peran pengambilan keputusan merupakan peran yang dilakukan oleh manajer untuk membuat sebuah pilihan terhadap organisasi. Mitnzberg mengidentifikasi 4 peranan dalam pengambilan keputusan ini

1. Peran sebagai **wirausahawan (*entrepreneurship*)**, pada peran ini manajer melakukan inisiatif untuk mencari peluang-peluang baru yang ada pada internal organisasi maupun eksternal organisasi

untuk dapat mengembangkan organisasi serta memperbaiki kekurangan yang ada pada organisasi.

2. Peran sebagai **Penyelesaian Permasalahan (*Disturbance Handler*)**. Pada peran ini, manajer menjadi seseorang yang bertindak untuk menangani permasalahan yang ada pada organisasi dan melakukan tindakan korektif apabila terjadi permasalahan dalam organisasi. Contoh aktivitas peran penyelesaian masalah yang dilakukan manajer adalah melakukan pengkajian ulang terkait dengan kondisi gangguan yang ada, misal ketika gencar perubahan tentang Indonesia 4.0. maka manajer harus dapat menangani kondisi-kondisi seperti ini, Covid-19 yang membuat perekonomian melemah sehingga peran manajer untuk menentukan sebuah keputusan yang tepat perlu mengkaji lebih lanjut strategi yang diperlukan oleh organisasi dalam menangani kondisi tersebut.
3. Peran sebagai **Pengelola Sumber Daya (*Resource Allocator*)**, peran manajer pada bagian ini adalah manajer memiliki otoritas keputusan dalam menentukan pengalokasian sumber daya yang ada pada organisasi baik itu sumber daya manusia, modal, dan sumber daya lainnya yang dimiliki organisasi yang mendukung berjalannya proses organisasi. Contoh peran ini adalah manajer melakukan penganggaran perusahaan, pemrograman pekerja, dsb.

4. Peran sebagai **Perunding (Negosiator)**. Peran manajer pada bagian ini manajer memiliki tanggung jawab atas perundingan-perundingan yang menentukan kondisi organisasi. Contoh peran negosiator adalah melakukan keputusan untuk melakukan tawar-menawar dengan pihak lain seperti serikat pekerja, perundingan dengan mitra kerja dan sebagainya.

Istilah Peran Manajer yang diungkapkan oleh Mintzberg dalam menjelaskan tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen menambahkan penjelasan pada penjesalan tentang fungsi manajemen, ketika kita menggunakan fungsi manajemen untuk mendefinisikan apa yang dilakukan oleh manajemen, tentu kategori peran yang telah dilakukan oleh Mintzberg masih berlaku dalam menjelaskan tentang tugas manajer mengingat bahwa setiap organisasi memiliki ciri khas yang berbeda dengan yang lain sehingga seorang yang bertindak pada kegiatan manajerial akan menghadapi banyak hal yang berbeda. Peran manajer yang diberikan oleh Mintzberg memberikan tambahan informasi untuk melengkapi gambaran proses yang dilakukan oleh manajemen.

1.6.3. KETERAMPILAN-KETERAMPILAN MANAJEMEN.

Manajer dalam menjalankan tugas akan menghadapi pekerjaan yang sangat kompleks sehingga perlu keterampilan tertentu untuk melaksanakan tugas yang akan dijalani. Keterampilan tersebut menyangkut tentang proporsi yang akan dihapai seorang manajer proporsi tersebut diartikan sebagai

tingkatan tanggungjawab seorang manajer dari Manajer tingkat bawah (*Low Management*), tingkat menengah (*Middle Management*) dan tingkat atas (*Top Management*). Robert L. Katz menyatakan bahwa seorang manajer setidaknya memerlukan 3 keterampilan dasar yaitu Keterampilan Teknis (*Technical Skills*), Keterampilan Kemanusiaan (*Human Skills*), dan Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skills*). Keterampilan keterampilan tersebut akan cenderung berbeda sesuai dengan tingkat tanggungjawab manajerial.

a. Keterampilan Teknis (*Technical skills*)

Keterampilan ini berkaitan dengan kemampuan teknis di lapangan yang berkaitan dengan keterampilan khusus pada bidang tertentu, seperti keterampilan seorang teknik sipil untuk mengawasi proyek pembangunan, keterampilan seorang akuntan untuk mengawasi laporan keuangan, Keterampilan Teknologi Informasi untuk mengawasi sistem informasi yang ada pada organisasi serta keterampilan khusus lainnya yang dimiliki oleh seseorang untuk bekerja langsung di lapangan. Keterampilan ini tepat jika digunakan untuk manajer tingkat bawah (*low management*), hal tersebut dikarenakan manajer tingkat bawah akan berhadapan langsung dengan para pekerja organisasi sehingga kegiatan yang bersifat teknis dapat berjalan dengan baik dengan pengawasan oleh seorang manajer yang memiliki keterampilan teknis dalam bidang tertentu untuk pekerjaan tertentu yang sesuai dengan keterampilan dan pekerjaan manajer tersebut.

b. Keterampilan Kemanusiaan (*human skill*)

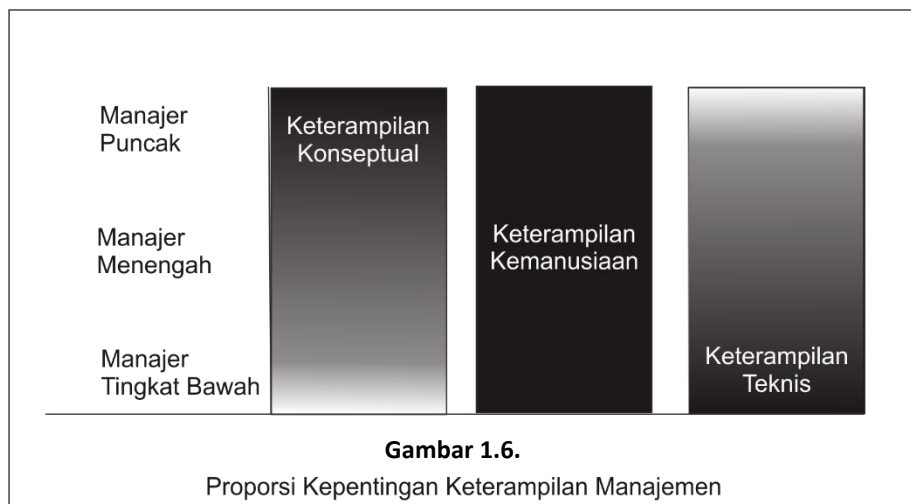
Keterampilan ini berkaitan dengan kemampuan seorang manajer untuk bekerjasama dengan orang lain baik secara individu maupun secara kelompok. Kemampuan ini sama pentingnya untuk semua tingkatan manajer karena kemampuan ini berurusan dengan perorangan dimana seseorang akan memiliki karakteristik berbeda dan manajer harus mampu mengelola hubungan secara interpersonal dengan orang lain untuk menjalankan organisasi secara bersama-sama. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh faktor keterampilan kemanusiaan karena sifat kerja manajerial memiliki hubungan yang sangat erat terhadap hubungan antar seseorang. Keterampilan kemanusiaan merupakan keterampilan tentang bagaimana seorang manajer berkomunikasi, memimpin dan memberikan motivasi untuk menciptakan rasa antusiasme dan percaya diri pekerja terhadap organisasi.

c. Keterampilan Konseptual (*conceptual skill*)

Keterampilan ini berkaitan dengan kemampuan seorang manajer untuk berfikir secara abstrak. Keterampilan ini mengajak seorang manajer untuk berfikir secara divergen yaitu proses mengeksplorasi berbagai solusi untuk menghasilkan ide-ide yang kreatif yang bermanfaat untuk organisasi. Dengan keterampilan konseptual manajer mampu melihat arah organisasi kedepan dengan memahami organisasi secara keseluruhan, dan mengerti hubungan ketekaitan antara unit satu dengan unit lainnya dan

mengeksplorasinya terhadap lingkungan yang lebih luas yang sesuai dengan organisasi. Keterampilan konseptual ini sangat penting dimiliki oleh manajer ditingkat puncak.

Keterampilan-keterampilan manajemen ini perlu dimiliki oleh semua manajer yang ada pada organisasi hanya saja masing-masing manajer memiliki kebutuhan yang berbeda atas keterampilan tersebut.



Lingkungan kerja saat ini memiliki sifat yang sangat dinamis ini, semua pekerja organisasi harus terus mengasah keterampilan mereka karena setiap waktu perubahan akan terus berjalan dan organisasi yang tidak mampu bertahan dengan perubahan lingkungan akan memiliki dampak kerugian yang luar biasa bagi organisasi. Namun ketiga keterampilan manajemen tetap akan memiliki kepentingan terhadap manajer untuk dilakukan dalam menghadapi perubahan yang ada. Robbins (2009) menggambarkan keterampilan manajerial dengan menjabarkan kebutuhan keterampilan dengan matriks yang

dihubungkan dengan empat fungsi manajemen. adapun table dan matriks Keahlian Manajerial yang dibuat oleh Robbins adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2. Keterampilan Manajerial (Robbins, 2009)	
Keterampilan Konseptual	Kemampuan penggunaan informasi sebagai pemecahan masalah
	Kemampuan untuk mengidentifikasi peluang untuk inovasi
	Mengenali jenis masalah dan mencari solusi permasalahan
	Memilih informasi yang diperlukan dari data yang acak
	Memahami penggunaan teknologi
	Memahami model organisasi bisnis
Keterampilan Komunikasi	Kemampuan mengubah ide menjadi sebuah narasi dan tindakan
	Menjaga kredibilitas antara rekan, sahabat dan pekerja
	Kemampuan untuk mendengarkan dan membuat pertanyaan
	Keterampilan menyampaikan presentasi
	Keterampilan presentasi tertulis atau grafis
Keterampilan Keefektifan	Keterampilan penunjang misi perusahaan
	Fokus terhadap konsumen
	Kemampuan untuk bekerjasama
	Kemampuan bernegosiasi
	Manajemen proyek
	Evaluasi proyek dan perbaikan
	Menetapkan SOP organisasi
	Menetapkan prioritas pekerjaan
	Manajemen waktu
Keterampilan Interpersonal	Kemampuan untuk memimpin dan membina
	Kemampuan memahami budaya yang berbeda
	Kemampuan membuat jaringan dalam organisasi
	Kemampuan membuat jaringan di luar organisasi
	Kemampuan bekerjasama dan berkomitmen

1.7. PERUBAHAN PEKERJAAN MANAJEMEN.

Dunia manajemen saat ini memberikan tugas kepada seluruh tingkatan manajer untuk melakukan terobosan dan pendekatan baru guna menjawab tantangan organisasi dimasa yang akan datang. Hal tersebut dikarenakan perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi dan berdampak pada

aktivitas manajemen yang ada di dalamnya. Adapun perubahan tersebut dikarenakan oleh faktor-faktor sebagai berikut:

a. Perubahan Teknologi (*Digitalisasi*)

Dampak perubahan teknologi memberikan peran yang besar terhadap organisasi, dampak tersebut dapat memindahkan batasan organisasi yang sebelumnya menjadi satu wilayah menjadi lebih luas karena adanya peran digitalisasi sehingga kegiatan pekerjaan dapat dilakukan ditempat kerja secara virtual, tenaga kerja yang lebih fleksibel, peraturan kerja yang lebih fleksibel dan pemberian wewenang terhadap pegawai yang lebih luas.

b. Ancaman Terhadap Keamanan

Ancaman terhadap keamanan kerja akan berdampak pada aktivitas organisasi sehingga diperlukan manajemen resiko yang baik guna mengantisipasi gangguan ancaman yang menimbulkan dampak buruk bagi organisasi.

c. Peningkatan Idealisme Organisasi

Seiring dengan berjalannya kegiatan dan aktivitas manajemen di organisasi biasanya akan terjadi kejenuhan dan berdampak pada perubahan nilai yang ada di organisasi, hal tersebut mengakibatkan produktivitas yang ada pada organisasi akan menurun sehingga hal tersebut akan mengancam kegiatan organisasi sehingga perusahaan perlu untuk mendefinisikan kembali nilai-nilai organisasi, membangun

kepercayaan dan meningkatkan tanggung jawab sehingga aktivitas organisasi tetap berjalan dengan kondusif.

d. Peningkatan Persaingan

Persaingan dalam dunia usaha semakin lama akan semakin ketat dan memberikan dampak besar bagi organisasi atau bahkan memberikan dampak yang fatal bagi organisasi. Untuk mengatasi hal tersebut, manajemen harus melakukan perubahan dan peyesuaian melakukan terobosan baru dengan berinovasi. Inovasi merupakan pekerjaan penting bagi semua manajer untuk bisa menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Inovasi adalah melakukan sesuatu yang berbeda dengan mengambil risiko tertentu. Dengan melakukan inovasi manajemen dapat memiliki kekuatan sendiri untuk bertahan dan dapat memberikan efisiensi serta meningkatkan produktivitas dari manajemen.

1.8. IMBALAN DAN TANTANGAN MANAJEMEN.

Dunia kerja yang dinamis saat ini memberikan banyak peluang namun juga tantangan bagi seorang manajer. Seorang manajer harus mampu mengendalikan karyawan untuk menghadapi ketidakpastian dan kekacauan yang ada dalam dunia kerja dengan memberikan motivasi agar kondusifitas kerja dapat terjaga dengan baik. Namun sebagai seorang manajer biasanya akan mengalami kesulitan secara efektif dalam menggabungkan pengetahuan,

keahlian, ambisi dan pengalaman untuk menghadapi karyawan sehingga berdampak pada hilangnya control seorang manajer terhadap karyawan.

Menjadi seorang manajer akan memberikan kesempatan banyak dalam memberikan perubahan terhadap organisasi, manajer dapat menciptakan sebuah lingkungan kerja yang akan digunakan organisasi untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan terbaik karyawan untuk membantu organisasi dalam mencapai sasaran. Selain itu, manajer juga memiliki kesempatan untuk berpikir secara kreatif menggunakan imajinasi dan dapat diimplementasikan terhadap organisasi untuk membantu kinerja organisasi agar lebih baik. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mendukung, melatih dan membimbing orang lain untuk mengambil keputusan yang tepat dalam mencapai sasaran organisasi. Tantangan menjadi seorang manajer memang banyak namun imbalan yang didapatkan seorang manajer cukup besar. Imbalan menjadi seorang manajer dapat berupa status pengakuan dari dalam maupun luar organisasi dan kompensasi yang sesuai dalam bentuk gaji, kepemilikan saham dan bonus.

Sesuatu yang hebat dalam organisasi tidak akan berjalan dengan sendirinya, seorang manajer yang baik memiliki peran yang besar untuk menggerakkan organisasi, memberikan motivasi agar seluruh elemen organisasi dapat bergairah dan bersemangat untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Tabel 1.3.
Imbalan dan Tantangan sebagai Manajer

Imbalan	Tantangan
• Menciptakan lingkungan kerja dimana anggota organisasi dapat bekerja sebaik mungkin. • Memiliki peluang berfikir secara kreatif dan imajinatif untuk diimplementasikan pada organisasi. • Membantu orang lain dalam mencari arti pekerjaan • Mendukung dan melatih orang lain • Bekerja dengan banyak orang • Menerima status pengakuan • Memiliki peran dalam mempengaruhi hasil organisasi • Menerima kompensasi yang sesuai	• Memiliki beban kerja yang tinggi • Menghadapi berbagai karakter orang • Bekerja dengan sumber daya terbatas • Memotivasi pekerja dengan situasi yang tidak menentu • Menggabungkan pengetahuanm keahlian dan pengalaman berbagai kelompok kerja • Kesuksesan Manajer bergantung pada kinerja orang lain



SEJARAH DAN TEORI MANAJEMEN

2.1 SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN

Sejak ribuan tahun lalu tanpa disadari usaha-usaha terorganisasi yang diarahkan oleh orang-orang atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, serta pengendalian sudah ada. Tanpa memperdulikan apa sebutannya pada saat itu, seseorang sudah melakukan berbagai praktik-praktik manajemen seperti melakukan perencanaan awal terkait apa yang harus mereka lakukan, mengorganisasikan dan mengoptimalkan sumber daya manusia serta bahan baku yang tersedia, serta melakukan pengawasan tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya berjalan sesuai dengan perencanaan awal.

Piramida di Mesir dan Tembok Besar Cina merupakan bukti nyata bahwa praktik-praktik manajemen sudah ada jauh sebelum zaman modern. Lalu sebelum abad ke-20 lebih tepatnya pada tahun 1776, Adam Smith mengemukakan sebuah teori ekonomi klasik lewat bukunya yang berjudul *The Wealth of Nations*, Adam Smith mengklasifikasikan pemikirannya ke dalam tiga hal, salah satunya keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari **pembagian kerja** (*division of labor*). Adapun dalam teori ini mencakup (1) peningkatan tenaga kerja yang tentunya akan dihubungkan dengan

peningkatan keterampilan tenaga kerja. (2) Tentunya hal ini akan menghemat waktu dalam memproduksi barang serta (3) penemuan mesin yang menghemat tenaga kerja.

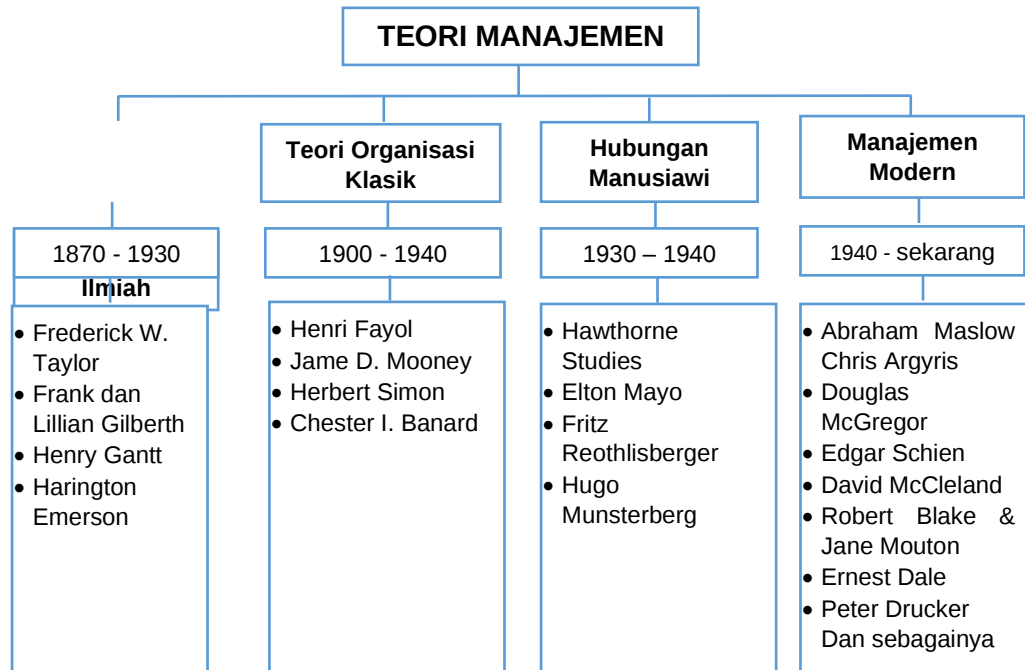
Revolusi Industri, merupakan hal penting selanjutnya yang juga berpengaruh terhadap manajemen. Diawali pada abad ke-18 di Inggris, Revolusi Industri ditandai dengan dimulainya era tenaga mesin yang sebelumnya menggantikan tenaga manusia. Sehingga mengakibatkan pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah ketempat khusus yang disebut pabrik. Akibat dari perpindahan ini mengakibatkan perlu kemampuan manajerial dari seorang manajer guna untuk meramal permintaan, memastikan bahan baku cukup tersedia guna membuat sebuah produk, memberi tugas pada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-hari dan lain-lain.

2.2 EVOLUSI TEORI MANAJEMEN

Perkembangan teori-teori dan prinsip-prinsip manajemen terjadi sangat pesat. Terdapat tiga aliran pemikiran manajemen yang mengikuti evolusinya, yaitu:

- a. Aliran Klasik, yang terbagi menjadi dua aliran yaitu manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik
- b. Aliran Hubungan Manusiawi (*Aliran Neoklasik*)
- c. Aliran Manajemen Modern

Pada bab ini juga akan membahas dua pendekatan manajemen yang berkembang akhir-akhir ini yaitu *pendekatan sistem* dan pendekatan kontingen (*contingency approach*).



Gambar 2.1 Sejarah Perkembangan Teori Manajemen

2.3 TEORI MANAJEMEN KLASIK

Pada abad ke-19 terjadi revolusi industri yang menyebabkan naiknya kebutuhan akan teori formal manajemen. Selanjutnya para teoritisi memberikan beberapa gagasan-gagasan mereka dalam usaha pengembangan teori-teori dan prinsip-prinsip manajemen. Terdapat dua tokoh terkenal yang mengawali munculnya manajemen ilmiah antara lain: Robert Owen dan Charles Babbge.

a. Robert Owen (1771-1858)

Robert Owen merupakan seorang manajer di beberapa pabrik pemintalan kapas di New Lanark Skotlandia, Robert Owen adalah orang yang menentang praktik-praktik memperkerjakan anak dibawah umur, mengurangi standar kerja 13 jam per hari. Owen juga mengajukan beberapa perbaikan kondisi kerja ketika para pekerja dianggap sebagai instrumen yang tidak penting seperti membangun perumahan yang lebih baik untuk karyawan, mendirikan toko-toko yang menjual keperluan karyawan dengan harga yang relatif murah. Menurut Robert Owen dengan lebih memperhatikan kondisi karyawanlah yang akan menaikkan produksi dan keuntungan (laba) dan investasi paling menguntungkan adalah pada sumber daya manusia. Selain itu untuk meningkatkan produktivitas Owen juga membuat prosedur kerja.

b. Charles Babbage (1792-1871)

Charles Babbage adalah seorang guru besar matematika, yang tertarik pada usaha penilaian efisiensi pada operasional suatu pabrik, dengan menerapkan prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan meningkatkan produktivitas dan menurunkan biaya. Babbage pertama kali mengusulkan pembagian kerja secara spesialisasi. Bentuk lain kontribusinya, Babbage juga menciptakan alat penghitung (calculator) mekanis dan mengembangkan program-program permainan bagi komputer sehingga Babbage dikenal sebagai “bapak Komputer”. Sedangkan melalui bukunya yang berjudul *On the Economy of*

Machinery and Manufactures, Babbage juga menganjurkan skema pembagian keuntungan.

Manajemen Ilmiah

Pelopor pada aliran manajemen ilmiah adalah Frederick W. Taylor, Frank dan Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt, dan Harrington Emerson.

1. Frederick W. Taylor (1856-1915)

Taylor merupakan salah satu tokoh terbesar manajemen, Taylor juga dikenal sebagai “bapak manajemen ilmiah”. Taylor Menyusun beberapa prinsip yang merupakan inti atau dasar manajemen ilmiah antara lain:

- a) Menerapkan metoda-metoda ilmiah di setiap unsur-unsur kegiatan.
- b) Memilih karyawan terbaik untuk suatu tugas yang sesuai dengan kemampuannya
- c) Memberikan pelatihan dan Pendidikan kepada karyawan
- d) Menjalinkan Kerjasama yang baik antara pimpinan dan perkerja.

2. Frank dan Lillian Gilbreth (1868 – 1924) dan (1878 – 1972)

Pendukung teori manajemen ilmiah selanjutnya adalah Frank B. Gilbreth yang sukses mengarahkan pada studi gerak dan waktu. Frank sangat tertarik pada pengerjaan yang memperoleh efisiensi tertinggi terutama dalam menentukan cara terbaik pada pengerjaan suatu tugas. Sedangkan Lillian Gilbreth lebih tertarik dengan usaha membantu pekerja menampilkan potensinya secara penuh sebagai makhluk hidup.

3. Henry L. Gantt (1861-1919)

Henry L. Gantt memperkenalkan 4 gagasan dalam peningkatan kegiatan manajemen antara lain: (1) antara pekerja dan pimpinan harus menjalin kerjasama yang menguntungkan, (2) seleksi secara ilmiah bagi karyawan, (3) meningkatkan produktifitas dengan memberikan bonus, (4) menggunakan instruksi kerja yang jelas.

4. Harrington Emerson (1853-1931)

Harrington Emerson mengemukakan 12 prinsip-prinsip efisiensi dikarenakan menurut Emerson penyakit dari sistem industri adalah pemborosan dan ketidakefisienan.

- 1) Tujuan dirumuskan dengan jelas
- 2) Melakukan kegiatan yang logis
- 3) Mempekerjakan staf yang berkompeten
- 4) Disiplin
- 5) Balas jasa yang adil
- 6) Laporan yang reliabel dan valid
- 7) Pemberian perintah, perencanaan dan sistematika kerja
- 8) Adanya standar dan skedul metode dan waktu kegiatan
- 9) Kondisi yang memiliki standar
- 10) Operasi yang memiliki standar
- 11) Instruksi-instruksi praktis tertulis yang standar
- 12) Balas jasa efisiensi – rencana insentif.

Teori Organisasi Klasik

1. Henri Fayol (1841-1925)

Seorang industrialis dari Perancis, yang memusatkan perhatiannya pada pemecahaan fungsional kegiatan administrasi. Fayol juga mengemukakan 14 prinsip-prinsip secara menyeluruh yang digunakan sebagai petunjuk manajer dalam beraktivitas mengelola organisasi.

- a) Pembagian kerja
- b) Wewenang dan tanggung jawab
- c) Displin
- d) Kesatuan dalam perintah
- e) Kesatuan pengarahan
- f) Mengutamakan kepentingan umum diatas kepentingan individu
- g) Pemberian upah bagi pekerja
- h) Sentralisasi
- i) Rantai perintah (skalar)
- j) Order
- k) Keadilan
- l) Kestabilan masa kerja pekerja
- m) Semangat jiwa kesatuan (korps)

2. James D. Mooney

Seorang eksekutif General Motors yang mengartikan organisasi sebagai kelompok orang yang terdiri atas dua atau lebih orang untuk mencapai tujuan tertentu. Ada empat unsur yang harus diperhatikan

dalam organisasi yaitu: koordinasi, prinsip scalar, prinsip fungsional, dan prinsip staff.

3. **Mary Parker Follet (1863-1933)**

Follet menghubungkan antara aliran klasik dan aliran hubungan manusiawi, dimana pemikiran Follet pada teori klasik tapi memperkenalkan unsur-unsur hubungan manusiawi. Follet menerapkan psikologi dalam perusahaan, industry dan pemerintahan. Konflik yang terjadi pada perusahaan dapat dibuat konstruktif dengan menggunakan proses integrasi.

4. **Chester I. Barnard (1886-1961)**

Dalam bukunya *The Function of The Executive* mengatakan bahwa organisasi merupakan sistem kegiatan yang diarahkan pada tujuan yang hendak dicapai. Fungsi utama manajemen yaitu perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Menurut teorinya yang diberi nama “teori penerimaan” mengatakan bahwa seorang bawahan akan menerima perintah hanya bila mereka memahami dan mampu serta berkeinginan untuk mencapainya. Barnard adalah pelopor penggunaan pendekatan sistem.

2.4 PENDEKATAN HUBUNGAN MANUSIAWI

Berawal dari ketidakpuasan para pelaku usaha terhadap teori manajemen klasik dan teori organisasi klasik yang dianggap tidak sepenuhnya

menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja, maka munculah suatu teori manajemen baru yaitu Aliran Hubungan Manusiawi atau Aliran *Neoklasik*. Tokoh-tokoh yang memasukan unsur sosiologi dan psikologi antara lain:

1. Hugo Munsterberg (1863-1916)

Sebagai “bapak psikologi industri”, Hugo Munsterberg berpendapat bahwa untuk mencapai peningkatan produktivitas dapat dilakukan melalui 3 cara yaitu:

- a) Penemuan *best possible person*
- b) Penciptaan *best possible work*
- c) Penggunaan *best possible effect* untuk memotivasi karyawan.

berbagai metode yang dilakukan dalam memilih karakteristik yang cocok dengan kebutuhan suatu jabatan, merupakan salah satu saran yang dikemukakan oleh Hugo Munsterberg dari teknik-teknik yang diambil dari psikologi eksperimen.

2. Elton Mayo (1880-1949)

Terkenal dengan percobaan-percobaan *Hawthorne*. Dimana “hubungan manusiawi” sering digunakan untuk menjelaskan cara dimana manajer berinteraksi dengan bawahannya. Bila moral dan efisiensi memburuk maka hubungan manusiawi dalam organisasi akan buruk juga. Untuk mendukung pernyataan sebelumnya, Elton Mayo dan asisten risetnya Fritz J. Roethlisberger serta William J. Dickson mengadakan studi

tentang perilaku manusia dalam berbagai macam situasi kerja yang dikenal dengan percobaan Hawthorne.

Percobaan pertama untuk meneliti pengaruh kondisi penerangan terhadap produktivitas. Selanjutnya pada percobaan kedua Mayo dan kawan-kawan menempatkan dua kelompok yang masing-masing terdiri 6 karyawan dalam ruangan terpisah. Disalah satu ruangan kondisi diubah-ubah secara periodik sementara ruangan lainnya tidak. Beberapa variabel-variabel dicoba: upah dinaikkan, periode istirahat dan jam makan siang lamanya di ubah-ubah, dan sebagainya. Lalu dari percobaan tersebut mereka menyimpulkan bahwa rantai reaksi emosional yang kompleks telah mempengaruhi peningkatan produktivitas.

2.5 PENDEKATAN MANAJEMEN MODERN

Konsep dari pendekatan ini bersifat fleksibel pada perkembangan dunia. Manajemen modern berkembang dalam dua aliran, aliran pertama yaitu Perilaku Organisasi yang merupakan pengembangan dari pendekatan hubungan manusiawi sedangkan aliran kedua dibangun atas dasar ilmiah yang dikenal sebagai aliran Kuantitatif.

Perilaku Organisasi

Perilaku manusia dan sistem sosial merupakan pandangan baru yang berkembang pada aliran perilaku organisasi berikut beberapa pendapat dari para tokoh pada aliran ini antara lain:

1. Abraham Maslow, yang mengemukakan adanya “Hirarki kebutuhan” dalam penjelasannya mengenai perilaku manusia dan dinamika proses motivasi.
2. Douglas McGregor, terkenal dengan teori X dan teori Y nya mengenai strategi kepemimpinan yang efektif.
3. Frederick Herzberg, yang menguraikan teori motivasi higienis atau teori dua faktor.
4. Robert Blake dan Jane Mouton, membahas lima gaya kepemimpinan dengan kisi-kisi manajerial (managerial grid).
5. Rensis Likert, penelitiannya secara ekstensif mengenai empat sistem manajemen, dari eksploitatif-otoritatif sampai sistem partisipatif kelompok.
6. Fred Fiedler, yang merujuk pendekatan contingency pada studi kepemimpinan.
7. Chris Argyris, memandang organisasi sebagai sistem sosial atau sistem antar hubungan budaya.
8. Edgar Schein, yang lebih banyak meneliti dinamika kelompok dalam organisasi dan lain-lainnya.

Berikut adalah prinsip dasar yang dapat disimpulkan dari pendapat para tokoh manajemen modern adalah:

1. Manajemen dapat dipandang sebagai suatu proses teknik secara luas (peranan, prosedur, dan prinsip)
2. Manajemen harus sistematis, dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara hati-hati.
3. Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi.
4. Sangat dibutuhkan pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi.

Aliran Kuantitatif (*Operations research and Management Science*)

Suksesnya team-team riset operasi Inggris pada Perang Dunia ke II, menandai berkembangnya aliran kuantitatif dalam memecahkan masalah-masalah industri. Riset operasi (*Operations research*) kemudian diformulasikan dan disebut aliran *Management Science*. Dalam setiap pemecahan masalah harus terlebih dahulu diketahui masalahnya dengan melakukan riset-riset ilmiah, riset operasional, Teknik-teknik ilmiah seperti kegiatan penganggaran modal, manajemen aliran kas, perencanaan program, pengembangan sumber daya manusia dan sebagainya.

2.6 PENDEKATAN SISTEM MANAJEMEN

Pendekatan sistem pada manajemen bermaksud untuk memandang organisasi sebagai suatu kesatuan, yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubung. Pendekatan sistem memberi manajer cara memandang organisasi sebagai suatu keseluruhan dan sebagai bagian dari lingkungan eksternal yang lebih luas. Pada pendekatan ini mencakup sistem umum maupun khusus dan analisis tertutup maupun terbuka,

Pendekatan sistem umum berkaitan dengan konsep organisasi formal, filosofis dan sosiopsikologis. Sedangkan analisis sistem manajemen khusus meliputi bidang-bidang struktur organisasi, sistem informasi, akuntansi dan mekanisme perencanaan dan pengawasan. Dan dalam penganalisisan nya sistem tertutup tidak dipengaruhi dan tidak berinteraksi dengan lingkungannya, sebaliknya sistem terbuka secara dinamis berinteraksi dengan lingkungannya.

Pada pendekatan sistem berasumsi bahwa organisasi tidaklah berdiri sendiri. Organisasi akan bergantung pada lingkungannya untuk masukan yang penting sebagai sumber untuk menyerap hasilnya. Teori manajemen modern cenderung memandang organisasi sebagai sistem terbuka. (Gambar 2.2) menunjukan suatu organisasi sebagai sistem terbuka, dimana organisasi mengambil masukan (sumber daya) dari lingkungan dan memproses sumber daya tersebut menjadi hasil yang disalurkan ke dalam lingkungan.



Gambar 2.2 Organisasi sebagai sistem terbuka

2.7 PENDEKATAN KONTINGENSI

Pendekatan kontigensi mengkombinasikan pendekatan klasik dan hubungan manusiawi. Pendekatan ini mencoba untuk menerapkan berbagai pendekatan manajemen pada kehidupan nyata atau kondisi dan situasi tertentu. Perbedaan kondisi dan situasi tertentu memerlukan pendekatan tertentu pula. Oleh karena itu pendekatan kontigensi sering disebut pendekatan situasional. Menurut pendekatan ini tugas manajer adalah mengidentifikasi Teknik tertentu yang paling cocok diterapkan pada situasi tertentu dalam mencapai tujuan organisasi karena tidak ada satu pun teknik manajemen yang universal dapat diterapkan dalam setiap kondisi dan situasi.

Pendekatan kontigensi secara sederhana dapat dipandang sebagai suatu hubungan fungsional “bila-maka” maksudnya:

- “bila” adalah variabel bebas (Independent Variable)
- “maka” adalah variabel bergantung (Dependent Variable)

dalam manajemen kontigensi, lingkungan merupakan variabel independent sedangkan berbagai konsep dan Teknik manajemen yang mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya adalah variabel dependent.

Perkembangan Teori Manajemen Dimasa Mendatang

Terdapat lima arah kemungkinan perkembangan teori manajemen dimasa yang akan datang:

1. Dominan (paling berguna)
2. *Divergence*, (jalurnya masing-masing)
3. *Convergence*, (batasan-batasan)
4. *Sintesa*, (berintegrasi)
5. *Proliferation*, ada kemungkinan muncul lebih banyak aliran lagi.

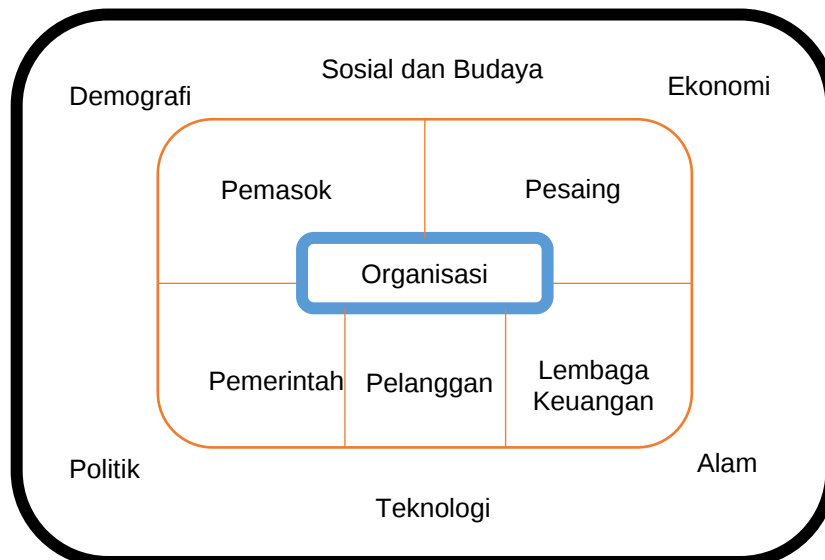
3

MANAJEMEN DAN LINGKUNGANNYA

Organisasi akan selalu bersinggungan dengan lingkungan dimanapun organisasi tersebut berada, baik organisasi yang berskala kecil maupun besar. Lingkungan organisasi dalam hal ini dapat diartikan sebagai suatu kekuatan yang memiliki pengaruh bagi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung dan berdampak pada pengelolaan manajemen yang ada dalam organisasi. Lingkungan organisasi seringkali mengalami perubahan-perubahan yang berdampak pada pengelolaan organisasi, hal tersebut dapat menjadi peluang yang baik bagi organisasi untuk membuat suatu perubahan dan inovasi agar organisasi memiliki daya saing lebih baik apabila mampu menyesuaikan namun juga akan berdampak buruk apabila organisasi tidak mampu menterjemahkan kondisi lingkungan dan pengaruhnya terhadap organisasi. Robbins dan Coulter (2009) menterjemahkan bahwa lingkungan organisasi adalah institusi, lembaga atau kekuatan yang ada disekitar organisasi baik didalam maupun diluar organisasi dan berdampak potensial terhadap kinerja organisasi. hal ini dapat dilihat bahwa lingkungan organisasi terbagi menjadi dua yaitu lingkungan Internal Organisasi dan Lingkungan Eksternal Organisasi. Lingkungan Internal (*Internal environment*) organisasi sendiri adalah lingkungan yang ada didalam perusahaan yang pada dasarnya dapat dikendalikan oleh perusahaan dengan kebijakan dan aturan-aturan

organisasi sehingga dapat terarah untuk mencapai tujuan organisasi, namun lingkungan eksternal organisasi merupakan lingkungan yang pada dasarnya sulit dikendalikan bagi organisasi sehingga dalam hal ini organisasi harus memahami lingkungan apa saja yang memiliki dampak potensial bagi kinerja organisasi.

Lingkungan Eksternal (*external environment*) organisasi memiliki dua klasifikasi yaitu lingkungan yang berdampak secara langsung (*direct*) dalam hal ini dapat kita katakana sebagai lingkungan khusus yang memiliki dampak secara langsung terhadap kinerja organisasi dan lingkungan yang bersifat umum (*general environment*) yang dalam hal ini jua memiliki dampak secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Lingkungan-lingkungan organisasi dapat dilihat pada gambar 3.1. berikut.



Gambar 3.1. Lingkungan Organisasi

.Gambar 3.1. Menjelaskan bahwa lingkungan internal Organisasi dipengaruhi secara langsung oleh 5 aspek yaitu (1). Pemasok, (2). Pesaing, (3). Lembaga Keuangan, (4). Pemerintah, (5). Pelanggan. yang dapat disebut sebagai Lingkungan Industri atau Lingkungan Khusus sedangkan Lingkungan Umum yang mempengaruhi organisasi secara tidak langsung terdiri dari (1). Demografi, (2). Sosial dan Budaya, (3). Ekonomi, (4). Alam, (5). Teknologi dan (6). Politik.

3.1. LINGKUNGAN INTERNAL ORGANISASI

Lingkungan Internal perusahaan adalah kondisi kekuatan yang mempengaruhi situasi didalam perusahaan yang sifatnya dapat dikendalikan oleh manajemen. Kondisi internal ini berdampak secara langsung terhadap kinerja organisasi karena berisi pihak-pihak yang terlibat secara langsung dalam kegiatan organisasi. Adapun lingkungan internal organisasi ini terdiri dari (1). Pekerja, (2). Dewan Komisari dan (3). Pemegang Saham.

a. Pekerja

Pekerja adalah input sumber daya yang berharga bagi organisasi dan memiliki peranan penting terhadap proses kegiatan yang ada pada sebuah organisasi. Kegiatan yang ada pada organisasi senantiasa digerakan oleh para pekerja yang dalam hal ini, para pekerja memiliki kepentingan terhadap organisasi sehingga mau melaksanakan pekerjaan yang ada

pada organisasi. Adapun kepentingan tersebut adalah, pekerja mengharapkan adanya imbalan yang layak atas hasil dari kinerja mereka berupa upah atau gaji. Pekerja biasanya mengharapkan adanya kompensasi yang tinggi atas apa yang sudah mereka kerjakan, dan pimpinan organisasi juga mengharapkan adanya output yang sesuai atas kinerja yang sudah dilakukan oleh para pekerja yang ditunjukan dengan adanya produktivitas dan laba yang sesuai atas kinerja yang dilakukan. Hal ini biasanya sering terjadi ketidaksesuaian atas apa yang diharapkan oleh masing-masing pihak sehingga dapat menimbulkan konflik dalam internal organisasi. namun kondisi internal ini masih dapat dikendalikan oleh organisasi dengan aturan-aturan yang mengikat antar satu dengan pihak lainnya.

b. Dewan Komisaris

Organisasi dalam bentuk besar kadangkala terdiri dari banyak orang, dalam bentuk perusahaan biasanya berbentuk Perseroan Terbatas (PT) yang terdiri dari hampir ribuan orang yang terlibat didalamnya. Keterlibatan banyak orang yang tergabung dalam suatu perusahaan sering disebut dengan para pemegang saham yang menanamkan modalnya untuk kegiatan operasional yang dilakukan oleh perusahaan. Dewan komisaris dalam hal ini berperan sebagai pihak yang mewakili para pemegang saham yang memiliki kepentingan atas perusahaan. Tugas dewan komisaris adalah memantu dan mengawasi kegiatan yang dilakukan organisasi dan memastikan bahwa organisasi menjalankan kegiatan sesuai

dengan arah dalam mencapai tujuan organisasi dengan posisi sebagai pihak yang independen dalam menjalankan aktivitasnya. Dewan komisaris memiliki hak terhadap perubahan yang ada pada manajemen jika dipandang perlu dilakukan oleh perusahaan agar perusahaan dapat menjalankan aktivitas kegiatan operasional perusahaan dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

c. Pemegang Saham

Pemegang saham adalah pihak yang memberikan dana kepada organisasi untuk aktivitas kegiatan yang pada organisasi agar organisasi dapat berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini para pemegang saham memiliki kepentingan atas pengembalian berupa keuntungan yang dibagi kepada para pemegang saham sebagai timbal balik atas dana yang diberikan para pemegang saham kepada organisasi. Adapun keuntungan tersebut disebut sebagai *dividend* yang dibagikan sesuai dengan jumlah dana yang diberikan kepada organisasi. Semakin besar dana yang diberikan maka akan semakin besar prosentase keuntungan yang akan dibagikan kepada pemegang saham namun juga sebaliknya, apabila dana yang diberikan hanya sedikit, maka *dividend* yang dibagikan juga akan lebih kecil.

3.2. LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI

Lingkungan eksternal (*external environment*) dapat didefinisikan sebagai kondisi atau kekuatan diluar organisasi yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan dan memiliki pengaruh terhadap aktivitas kegiatan organisasi. Lingkungan Eksternal organisasi terdiri dari 2 klasifikasi yaitu lingkungan eksternal yang berdampak secara langsung terhadap organisasi atau dapat disebut sebagai lingkungan khusus dan lingkungan yang memiliki pengaruh secara tidak langsung yang dapat disebut sebagai lingkungan umum (*general environment*).

3.2.1. LINGKUNGAN EKSTERNAL LANGSUNG

Lingkungan eksternal langsung adalah kekuatan diluar kendali organisasi dan berpengaruh secara langsung terhadap aktivitas kegiatan yang ada pada organisasi. Adapun lingkungan eksternal langsung terdiri dari (1). Pemasok, (2). Pesaing, (3). Lembaga Keuangan, (4). Pemerintah, (5). Pelanggan.

a. Pemasok

Pemasok merupakan pihak yang memiliki keterlibatan langsung terhadap perusahaan sebagai penyedia sarana dan fasilitas yang diperlukan untuk aktivitas kegiatan organisasi. Pemasok dalam hal ini tidak hanya sebagai bahan baku dalam bentuk barang karena organisasi bisnis dapat berbentuk perusahaan barang maupun jasa. Dalam bentuk perusahaan barang tentu saja dapat kita bayangkan bahwa pasokan yang disediakan dapat berupa

bahan baku atau barang mentah yang kemudian dapat diolah oleh perusahaan sebagai input operasional aktivitas kegiatan perusahaan. Dalam bentuk jasa, pemasok dapat diartikan sebagai input sumber daya yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam melakukan aktivitas kegiatannya seperti tenaga kerja terampil yang dapat digunakan oleh perusahaan penyedia layanan jasa seperti rumah sakit yang menggunakan jasa dokter, perawat, dan tenaga medis lainnya yang didapat dari universitas, sekolah, asosiasi profesi, dsb.

Pemasok memiliki peran penting terhadap keberlangsungan aktivitas kegiatan organisasi melalui input barang maupun sumber daya yang akan diolah oleh organisasi sehingga seorang manajer harus dapat menjamin keberlangsungan input yang baik agar aktivitas kegiatan organisasi dapat tetap berlangsung, karena input dari pemasok menunjukkan ketidakpastian dalam ketersediaanya, misalnya, sebuah rumah makan ayam harus mampu menyediakan pemasok ayam dengan jumlah yang tepat setiap harinya padahal kita tahu bahwa ayam memerlukan waktu yang cukup lama untuk membuat ayam tersebut siap diolah, atau dalam bidang jasa, sebuah rumah sakit harus siap memiliki seorang dokter spesialis tertentu, padahal kita tahu bahwa ilmu berkembang dan seiring berjalannya waktu penyakit juga akan memiliki tantangan-tantangan baru untuk dihadapi sebagai contoh pandemic Covid-19 yang melanda seluruh dunia dimana tenaga medis dituntut untuk dapat menyelesaikan permasalahan ini dan itu juga memerlukan waktu untuk dapat menyelesaikannya.

Pemasok sebagai pihak yang berkaitan langsung dengan organisasi, memiliki peranan terhadap organisasi dan memiliki kekuatan ancaman terhadap organisasi, hal tersebut berkaitan dengan daya tawar pemasok karena bagi seorang pemasok, industri penggunaannya bukanlah sebuah konsumen penting apabila daya tawar pemasok lebih kuat. Kekuatan daya saing pemasok ini akan berdampak pada rendahnya daya saing sebuah organisasi yang bergantung kepada pemasok. pemasok dapat menjadi ancaman serius terhadap organisasi apabila mereka bergerak dari hulu ke hilir dan menguasai sebuah pangsa pasar, misalnya apabila seorang pemilik peternakan ayam yang memasok barangnya kepada beberapa rumah makan ayam kemudian membuka usaha sendiri rumah makan ayamnya sehingga industri rumah makan ayam yang bergantung pada rumah makan tersebut akan tergantikan oleh pemasok. atau apabila pemasok hanya sedikit sedangkan industri yang bergantung pada pemasok tersebut banyak, maka daya tawar pemasok akan lebih tinggi dan dapat mempengaruhi penetapan harga yang diberikan kepada industri.

b. Pesaing.

Setiap organisasi biasanya akan memiliki pesaing bisa satu atau lebih pesaing yang berhadapan langsung dengan organisasi. seorang manajer dalam organisasi harus memperhatikan pesaing yang ada dan tidak boleh mengabaikannya karena akan berdampak buruk bagi organisasi. peningkatan persaingan yang ada juga mewajibkan seorang manajer untuk selalu waspada agar perusahaan dapat bertahan dan memenangkan

persaingan. Dalam hal ini, informasi terkait dengan pesaing akan sangat diperlukan oleh organisasi seperti produk baru yang ditawarkan, penetapan harga yang memungkinkan dapat mengambil konsumen atau pelanggan yang telah dimiliki organisasi.

c. Lembaga Keuangan

Lembaga keuangan merupakan penyedia sumber dana dan keuangan yang dapat digunakan oleh organisasi untuk menjalankan aktivitas kegiatan organisasinya. Hubungan antara organisasi dan penyedia dana harus dijaga dengan baik karena asas kepercayaan sangat diperlukan bagi penyedia dana dalam memberikan dana pinjaman kepada sebuah organisasi sehingga organisasi harus menjaga kinerja organisasi untuk dapat memenuhi kewajiban dari lembaga keuangan.

d. Pemerintah

Pemerintah memiliki peranan penting terhadap organisasi berkaitan dengan kebijakan yang diberikan kepada organisasi seperti upah minimum, jaminan kesejahteraan pekerja, pajak, dan kebijakan lainnya yang berdampak pada aktivitas kegiatan organisasi. Dalam hal ini, kebijakan yang diberikan pemerintah harus dijalankan oleh organisasi karena akan berdampak hukum bagi organisasi apabila tidak menjalankan kewajiban yang telah diberikan.

e. Pelanggan

Pelanggan atau konsumen merupakan pihak yang menggunakan secara langsung produk yang dibuat oleh organisasi baik organisasi laba maupun

nirlaba konsumen adalah pihak yang menyerap hasil kinerja dari sebuah organisasi. Konsumen memiliki ketidakpastian yang tinggi bagi organisasi karena berkaitan dengan kebutuhan dan keinginan terhadap produk yang ditawarkan memiliki selera yang berbeda-beda. Hal tersebut perlu diperhatikan oleh organisasi karena ketidakpuasan seorang pelanggan terhadap produk yang disajikan oleh organisasi berdampak buruk bagi organisasi dengan berpindahnya konsumen kepada pihak lain yang memiliki penawaran yang sama kepada konsumen. Ketidakpastian konsumen tersebut didasari oleh beberapa faktor diantaranya adalah faktor ekonomi yang berkaitan dengan daya beli konsumen, faktor budaya, dan faktor pendidikan yang berbeda-beda sehingga organisasi perlu mengamati perilaku konsumen terhadap organisasi untuk dapat memenangkan pasar.

3.2.2. LINGKUNGAN UMUM ORGANISASI

Lingkungan umum organisasi adalah kekuatan yang berpengaruh terhadap organisasi secara tidak langsung dan tidak dapat dikendalikan oleh organisasi. Pengaruh lingkungan ini hampir berdampak pada semua organisasi dan perlu menjadi perhatian organisasi karena akan berdampak pada aktivitas kegiatan dari organisasi. Adapun lingkungan umum organisasi terdiri dari (1). Demografi, (2). Sosial dan Budaya, (3). Ekonomi, (4). Alam, (5). Teknologi dan (6). Politik.

a. Demografi

Demografi masuk dalam lingkungan umum yang memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap organisasi sehingga manajemen perlu memperhatikan demografi yang ada di sekitar lingkup organisasi. Adapun lingkungan demografi berupa karakteristik sebuah populasi seperti jenis kelamin, usia, pendapatan, tingkat pendidikan, letak geografis dan sebagainya. Hal tersebut perlu diperhatikan oleh manajemen sebagai pertimbangan atas layanan yang akan diberikan kepada pelanggan untuk kesesuaian produk terhadap penggunaannya.

b. Sosial dan Budaya

Sosial dan Budaya merupakan kebiasaan yang ada pada lingkungan sekitar organisasi. Organisasi pasti hidup dalam lingkungan masyarakat sehingga sosial dan budaya yang ada di masyarakat akan memberikan pengaruh pada organisasi.

c. Ekonomi

Lingkungan ekonomi berkaitan kondisi perekonomian suatu wilayah seperti tingkat pertumbuhan, tingkat pendapatan masyarakat, perubahan selera dan pola pengeluaran konsumen yang diakibatkan dari perubahan pendapatan masyarakat.

d. Alam

Lingkungan alam berkaitan dengan sumber daya alam yang digunakan oleh organisasi. Dalam hal ini bahan baku yang bersumber dari alam sangat berpengaruh terhadap aktivitas kinerja organisasi.

e. Teknologi

Lingkungan teknologi adalah kekuatan eksternal yang dapat menciptakan perubahan besar dalam organisasi. kekuatan ini dapat mengubah sistem yang ada di dalam organisasi dan lingkungan teknologi dapat menjadi situasi yang mengancam organisasi namun juga dapat memberikan peluang bagi organisasi untuk menciptakan produk baru serta pasar baru. Lingkungan teknologi adalah sesuatu hal yang tidak mungkin dapat dibendung, organisasi harus mampu menyesuaikan kondisi organisasi agar tidak ditinggalkan oleh masa. Dalam hal ini, manajemen harus selalu berinovasi untuk dapat hidup bertahan dan mampu beradaptasi dengan kebaruan yang dipengaruhi oleh lingkungan teknologi.

f. Politik

Lingkungan politik adalah lingkungan yang berkaitan dengan kebijakan yang dibuat oleh pemerintah yang bermuatan politis dan berdampak pada organisasi. Dalam hal ini adalah kebijakan yang diambil oleh pemerintah yang berkaitan hal-hal yang bermuatan bisnis sehingga organisasi terkena dampak kebijakan tersebut. Kebijakan politis yang diambil pemerintah biasanya dapat berdampak bagi bagi organisasi namun juga dapat berdampak sebaliknya sehingga manajemen perlu memperhatikan lingkungan politik yang bersinggungan dengan organisasi untuk mengantisipasi gangguan terhadap aktivitas kegiatan organisasi.

3.3. HUBUNGAN LINGKUNGAN DAN ORGANISASI

Lingkungan memiliki dampak ketidakpastian terhadap organisasi, ketidakpastian ini dirumuskan oleh James D. Thomson yang dikenal dengan model hubungan lingkungan dan organisasi Thomson. Thomson membagi model ini menjadi dua dimensi utama. Dimensi pertama adalah Tingkat Perubahan yang digunakan untuk melihat stabilitas suatu lingkungan yang diukur dengan tingkat perubahan yang stabil dan tingkat perubahan yang dinamis. Dimensi yang kedua adalah Tingkat Homogenitas digunakan untuk melihat kompleksitas suatu lingkungan.

Model Hubungan Lingkungan dan Organisasi Thomson dapat dilihat pada gambar 3.2. berikut.

		Tingkat Perubahan	
		<i>Stabil</i>	<i>Dinamis</i>
Tingkat Homogenitas	<i>Sederhana</i>	<i>Ketidakpastian Rendah</i>	<i>Ketidakpastian Moderat</i>
	<i>Kompleks</i>	<i>Ketidakpastian Moderat</i>	<i>Ketidakpastian Tinggi</i>

Gambar 3.2. Model Kompleksitas Hubungan Lingkungan dan Organisasi Thomson

Model Hubungan Lingkungan dan Organisasi Thomson menjelaskan bahwa matriks menunjukkan tingkat ketidakpastian yang berbeda berdasar pada perubahan lingkungan organisasi dan homogenitas organisasi.



MENGELOLA BUDAYA DAN ETIKA

4.1 PENGERTIAN DAN MANFAAT BUDAYA

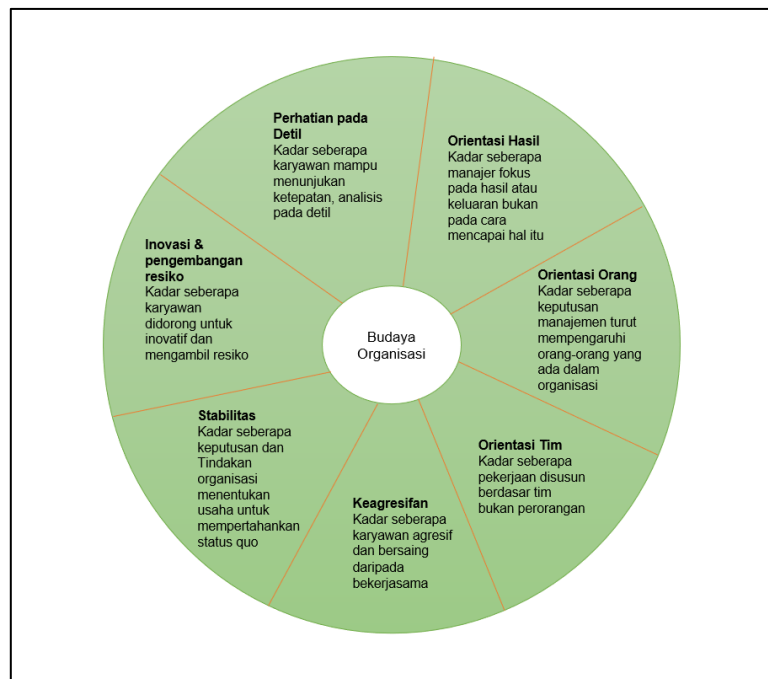
Apakah budaya organisasi? Budaya adalah sistem makna dan keyakinan Bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan, Sebagian besar, bagaimana para karyawan bersikap. Budaya organisasi mewakili sebagai pandangan umum dalam memandang sesuatu yang dapat diterima oleh semua karyawan. Budaya organisasi adalah karakteristik yang membawa nilai, simbol, ritual, mitos dan praktik-praktik yang berkembang sejak lama. Adapun beberapa pendapat ahli mengenai budaya organisasi antara lain:

- a. *Wilkins (1983)* mendefinisikan budaya sebagai sesuatu yang dianggap biasa dan dapat dibagi bersama dalam hal kebiasaan, slogan, legenda yang berikan orang terhadap lingkungan sosialnya. Maksud dari lingkungan sosial yaitu negara, kelompok etnis, atau sebuah organisasi.
- b. *Schein (1992)* mengatakan bahwa budaya sebuah asumsi dan keyakinan dasar yang dilakukan oleh para anggota dari sebuah kelompok ataupun pada sebuah organisasi secara bersama-sama.

c. *Robbins (1990)* berasumsi bahwa budaya sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi. Menurut Robbins setiap organisasi memiliki pola terkait kepercayaan ritual, mitos maupun praktik yang telah berkembang sejak lama.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat ditemukan tiga karakteristik budaya organisasi yang penting yaitu: (1) budaya organisasi diberikan kepada karyawan melalui proses sosialisasi, (2) budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja, (3) budaya organisasi berlaku pada dua tingkatan organisasi yang berbeda.

Beberapa riset mengemukakan bahwa ada tujuh dimensi hakikat budaya organisasi. Dimensi-dimensi tersebut akan memberikan gambaran mengenai unsur-unsur pembentuk budaya organisasi. (Lihat Gambar 4.1)



Gambar 4.1 Dimensi Budaya Organisasi

Budaya organisasi diciptakan, dipelihara, dan dirubah oleh orang-orang dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi juga termasuk diciptakan dan dipelihara oleh pimpinan organisasi. Pendiri dan pemimpin organisasi pada tingkatan puncak merupakan sumber utama diturunkannya ideologi, nilai-nilai spesifik organisasi. Nilai-nilai organisasi menggambarkan perilaku-perilaku atau tujuan yang dipilih organisasi. Norma organisasi mencerminkan perilaku yang diterima orang lain dan secara keseluruhan dapat dianggap sebagai cara untuk mencapai tujuan. Pemimpin juga menetapkan parameter bagi saluran komunikasi dan aturan interaksi formal bagi semua anggota organisasi. Nilai-nilai serta norma yang disebarkan keseluruh anggota organisasi menjadi bagian dari budaya organisasi yang permanen.

Adapun manfaat budaya yang telah dikemukakan oleh Robbins antara lain:

- a) Budaya organisasi akan menciptakan perbedaan yang sangat jelas antara organisasi satu dengan organisasi yang lain, maka dari itu budaya organisasi akan berperan penting dalam menetapkan batasan-batasan
- b) Budaya akan memberi identitas bagi anggota-anggota organisasinya
- c) Budaya akan menciptakan komitmen pada sesuatu yang luas daripada kepentingan individu itu sendiri
- d) Budaya akan meningkatkan keyakinan terhadap sistem sosial

- e) Memandu dan membentuk sikap perilaku para anggota organisasi, budaya akan berperan sebagai mekanisme pencipta makna serta kendali.

4.2 TINGKATAN DAN KARAKTERISTIK BUDAYA

Bedasarkan tingkat kejelasan dan ketahanan terhadap perubahan, maka budaya dapat dibedakan menjadi 2 tingkatan. Pada tingkatan yang pertama adalah budaya kasat mata. Pada budaya kasat mata dapat diukur atau dilihat dari penampilan para karyawan, cara karyawan menata ruang kantor, perilaku mereka terhadap karyawan lainnya, serta bagaimana cara karyawan memenuhi kepuasan para pelanggan.

Budaya organisasi dapat kita temui dalam kejadian kehidupan sehari-hari misalnya, **cerita (story)** yaitu penggambaran signifikan yang mencakup hal-hal seperti para pendiri organisasi, pelanggaran peraturan, tanggapan terhadap kesalahan-kesalahan masa lalu, dan sebagainya. **Pahlawan (heroes)** adalah seseorang yang mendapat perhatian utama, memiliki prestasi atau keberhasilan, serta apresiasi dari anggota organisasi lainnya. **Upacara dan ritual (rites and ritual)** adalah serangkaian kegiatan berulang yang mengungkapkan dan meneguhkan nilai-nilai organisasi, sasaran-sasaran apa yang paling penting dan orang-orang mana yang penting. **Simbol (symbol)** merupakan alat untuk berkomunikasi khusus berupa bahasa serta ekspresi non-

verbal yang digunakan pada sebuah organisasi demi hal-hal yang bersifat penting.

Pada tingkatan yang lebih rendah atau lebih dalam, budaya lebih mendasar pada kepercayaan dan nilai-nilai yang dianut secara bersama-sama oleh orang-orang yang cenderung bertahan sepanjang waktu dalam sebuah organisasi meskipun para anggota kelompok telah berubah. Pada tingkatan ini budaya akan sangat sulit berubah karena para anggota organisasi tidak menyadari akan nilai-nilai yang mengikat. Tetapi nilai-nilai inilah yang menjadi kekuatan pada organisasi tersebut. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa tingkatan budaya akan saling mempengaruhi tingkatan budaya lainnya. Pada Gambar 4.2 akan terlihat bagaimana kedua tingkatan budaya organisasi saling mempengaruhi.



Gambar 4.2 Dua Tingkatan Budaya Organisasi

Berikut adalah karekteristik dari budaya yang dijadikan elemen dasar dari konsep budaya:

- a. **Budaya itu diciptakan**, terdapat 3 sistem yang dapat menciptakan budaya yakni ideology logical system atau komponen mental, *tecnological system* seperti keahlian dan keterampilan, dan *organizational system* seperti kelas sosial yang membentuk perilaku secara efektif.
- b. **Budaya dipelajari**, dengan mengamati perilaku keseharian dalam kehidupan organisasi maka dapat diketahui budaya seperti apa yang sedang berkembang pada kelompok atau organisasi tersebut. sehingga hal ini dapat membuat manajemen menyesuaikan program kerjanya.
- c. **Budaya secara sosial diturunkan**, nilai-nilai, kepercayaan dan kebiasaan yang telah dianut dan telah berkembang oleh generasi terdahulu secara alamiah akan diturunkan atau diteruskan oleh generasi berikutnya.
- d. **Budaya bersifat adaftif**, budaya baru yang lebih memberikan kepuasan pada masyarakat akan lebih dipilih dibandingkan budaya yang tidak memberikan kepuasan kepada masyarakat.
- e. **Budaya memberikan petunjuk**, kelompok masyarakat biasanya akan memberi isyarat kepada organisasi terkait apa yang mereka inginkan. Dengan begitu keinginan tersebut harus segera dijalankan oleh organisasi sehingga memberikan kepuasan bagi masyarakat.

Schein (1992) juga menjelaskan peranan pemimpin guna memperkuat aspek-aspek budaya dengan 5 mekanisme sebagai berikut:

- a) Permodelan peran
- b) Perhatian
- c) Reaksi terhadap krisis
- d) Alokasi imbalan-imbalan
- e) Kriteria menseleksi dan memberhentikan.

4.3 BUDAYA DAN SUB BUDAYA

Secara konseptual, sub budaya adalah subset suatu budaya dan juga boleh diartikan sebagai anggapan, nilai-nilai, dan amalan yang dikongsi bersama dalam satu kumpulan yang mempunyai identiti tersendiri tetapi berlaku disebagian organisasi. Budaya dan sub budaya memiliki keterkaitan yang sangat kompleks. Walaupun sub budaya tidak perlu dipraktikkan secara serentak dengan budaya utama organisasi tetapi sub budaya merupakan penambahan kepada budaya utama atau sejajar dengan budaya utama. Organisasi berisikan sub budaya yang berhubungan dengan pekerjaan, sub budaya etnik dan rasial, dan sub gender. Table 4.1 menyajikan daftar kategori sub kultur dan contoh dari kelompok-kelompok subkultur.

Tabel 4.1 Contoh Kategori Subkultur Utama

Kategori	Contoh subkultur
kebangsaan	Prancis, Malaysia, Australia, Kanada
Agama	Islam, Buddha, Hindu, Katolik
Ras	Kulit Hitam, Kaukasia, Asia
Gender	Laki-laki, Perempuan
Kawasan geografis	New England, Southwest, Midwest
Pekerjaan	Akuntan, Montir, Juru tulis
Umur	Remaja, Dewasa, Lanjut Usia

a) Sub Budaya Pekerjaan

Setiap aktivitas atau pekerjaan yang dijalankan organisasi akan menuntut profesionalitas agar aktivitas itu dapat berjalan sesuai yang direncanakan. Seorang ilmuwan, akuntan, montir serta juru tulis merupakan bagian dari sub budaya pekerjaan

b) Sub Budaya Rasial

Latar belakang etnik anggota organisasi dapat mempengaruhi tata kinerja serta pola dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini akan terlihat dari cara mereka bersikap dan bagaimana cara anggota organisasi menyelesaikan masalah. Adapun hal yang dapat dilakukan untuk membentuk pola kinerja yang baik adalah dengan menetapkan aturan-aturan yang bersifat tegas dan melakukan penyebaran secara acak anggota organisasi sehingga tidak berkelompok.

c) Sub Budaya Umur dan Generasional

Pada sub budaya ini keanggotaan organisasi dikelompokkan menjadi dua yaitu: kelompok muda dan kelompok tua. Setiap kelompok akan membawa budaya kerja masing-masing sehingga akan terlihat pola yang berbeda antara kelompok tua dengan kelompok muda. Contoh: pekerja angkatan 60-an memiliki pola kerja lambat dibandingkan Angkatan 90-an.

d) Sub Budaya Gender

Pada sub budaya ini wanita dan pria selalu berlomba memperlihatkan kemampuan yang mereka miliki. Tetapi kaum wanita tidak dapat mewakili berbagai kapasitas manajemen khususnya pada tingkat manajemen puncak.

4.4 BUDAYA YANG ADAPTIF

Tiga perspektif yang menjelaskan tipe budaya yang meningkatkan prestasi ekonomis organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2000):

a) Perspektif kekuatan

Budaya yang dominan akan menciptakan kesamaan tujuan, motivasi karyawan, struktur dan pengendalian yang dibutuhkan untuk meningkatkan keberhasilan organisasi.

b) Perspektif Kesesuaian

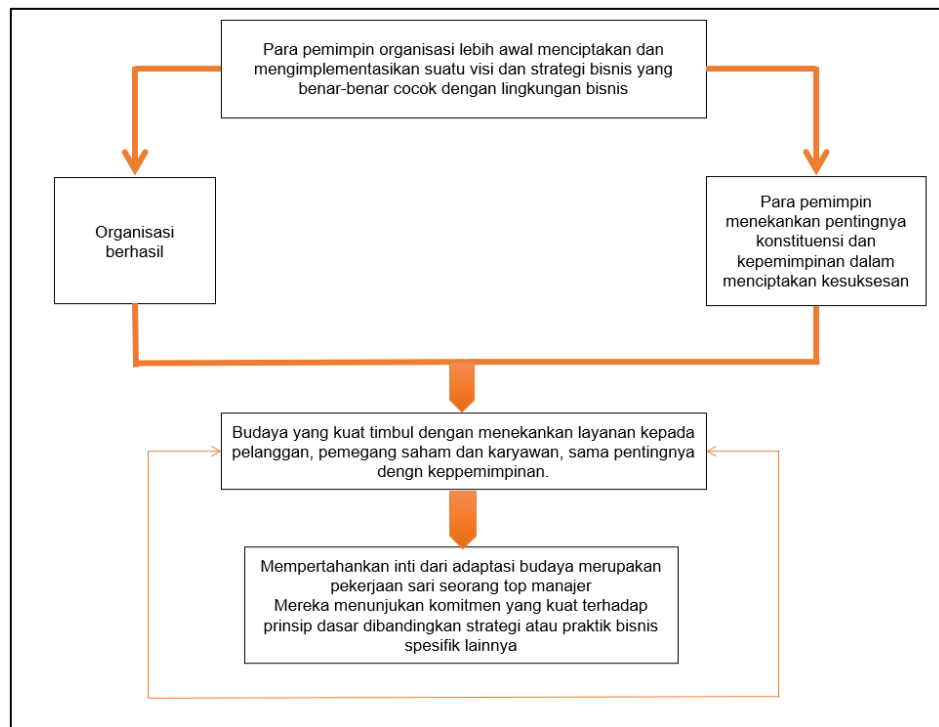
Budaya harus sesuai dengan konteks strategis atau bisnisnya.

c) Perspektif Adaptasi

Budaya yang adaptif akan meningkatkan prestasi finansial organisasi.

Pengambilan resiko, kepercayaan dan pendekatan proaktif dari organisasi dan juga individu sangat penting pada budaya adaptif. Dalam memecahkan masalah serta menjalankan solusi tersebut maka hal yang dapat dilakukan para anggota adalah mendukung semua usaha yang dilakukan. Pada Gambar 4. 3 mengilustrasikan proses budaya adaptasi, dimana pada proses tersebut dimulai dengan pemimpin organisasi harus membuat dan menjalankan visi bisnis dan strategi yang berkaitan dan cocok dengan konteks organisasi.

Para pemimpin juga harus memastikan karyawan menerima seperangkat nilai yang lebih menekankan layanan pada unsur utama organisasi yaitu: pemegang saham, pelanggan, dan para karyawan. Hal ini dilakukan secara terus menerus untuk memuaskan kebutuhan masyarakat sebagai unsur utamanya dan untuk meningkatkan kepemimpinan. Pada akhirnya kebiasaan, nilai maupun praktik-praktik umum yang sering dilakukan dan terjadi pada sebuah organisasi telah mendasari tumbuhnya suatu budaya organisasi. Pendiri atau pemimpin organisasi adalah sumber yang paling kuat dari budaya tersebut.



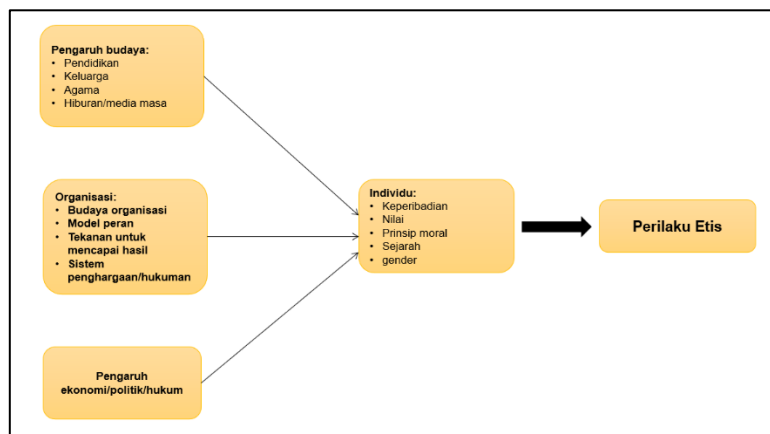
Gambar 4.3 Pengembangan dan pemeliharaan Budaya Adaptif

4.5 PERILAKU DAN ETIKA INDIVIDU

hal-hal yang akan mempengaruhi etika dalam berperilaku yaitu nilai-nilai dan keyakinan pada organisasi. Belakangan ini isu terkait etika dan keprilaku lagi hangat diperbincangkan. Misal banyaknya karyawan melakukan tindak kecurangan seperti pemalsuan laporan, atau para manajer yang sengaja berbohong guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini mencerminkan perilaku yang tidak etis pada sebuah organisasi dan menjadi permasalahan yang konkret.

Maka dari itu, perilaku organisasi dapat dijadikan penjabaran dari yang luas dari pemahaman terkait pengembangan etika organisasi. Perilaku organisasi dapat menambah pengetahuan tentang bagaimana mengelola perilaku kerja karyawan, dan menghindari perilaku yang tidak etis. Menurut Krietner dan Kinicki (2000) etika merupakan penelitian mengenai pilihan dan masalah moral. Sedangkan menurut Gibson.dkk. mendefinisikan etika sebagai prinsip-prinsip pembeda antara baik dan buruk. Etika sendiri memiliki tujuan untuk membuat seorang individu memilih dari berbagai perilaku-perilaku alternatif.

Tindakan dan perilaku yang etis merupakan hasil dari kombinasi pengaruh yang kompleks. Kombinasi karakteristik nilai, kepribadian, serta prinsip moral yang berdasarkan pada perilaku tidak etis. Faktor inilah yang mempengaruhi pembuat keputusan individu. Adapun faktor yang menyebabkan seorang individu bertindak secara etis maupun tidak etis yaitu pengalaman pribadi saat mendapat prestasi atau sedang mendapat sanksi. Gambar 4.4 menjelaskan bagaimana model perilaku etis dalam organisasi.



Gambar 4.4 Model Perilaku Etis pada Organisasi



FUNGSI PERENCANAAN

Di era global, persaingan dalam kegiatan bisnis semakin tinggi sehingga perencanaan sangat diperlukan untuk mengantisipasi ketidakpastian perusahaan dimasa depan karena perencanaan bertujuan untuk mengantisipasi ketidakpastian organisasi dalam menjalankan aktivitas organisasi. Dalam aktivitas organisasi, perencanaan dapat memberikan arah dan tujuan organisasi sehingga organisasi dapat fokus dan mengetahui tujuan-tujuan yang harus dilakukan. Perencanaan dapat mengurangi dampak perubahan yang terjadi. Bagi organisasi yang memiliki lingkungan bisnis yang stabil dengan tingkat persaingan kecil, maka perencanaan tidak terlalu berpengaruh karena hasil dan tujuan kedepan akan sama dengan aktivitas-aktivitas sebelumnya, namun seiring berjalannya waktu dan meningkatnya persaingan organisasi harus membuat perencanaan untuk mengantisipasi dampak perubahan yang terjadi dan memberikan pengaruh serius terhadap organisasi. Perencanaan dapat meminimalkan pemborosan yang terjadi pada organisasi akibat kelalaian organisasi ketika menjalankan aktivitasnya. dan perencanaan juga dapat mengurangi kegiatan yang bersifat rangkap dan tumpang tindih antar satu aktivitas dengan aktivitas lainnya dikemudian hari karena penetapan pilihan-pilihan organisasi sudah ditentukan dalam perencanaan.

Pada fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian) perencanaan memiliki peranan penting dalam pencapaian organisasi, hal tersebut dikarenakan, fungsi selanjutnya hanya menjalankan aktivitas yang sudah ditentukan sebelumnya dan kemudian kembali pada proses perencanaan kembali ketika ditemukan ketidaksesuaian pada fungsi pengendalian.

5.1. PENTINGNYA PERENCANAAN

Setiap organisasi tidak akan bisa mengendalikan masa depan karena banyaknya faktor yang mempengaruhi aktivitas-aktivitas lingkungan organisasi, namun organisasi dapat mengidentifikasi kegiatan yang disusun untuk menentukan tujuannya di masa depan seperti yang diinginkan oleh organisasi. Amirullah (2004) menjelaskan bahwa untuk mewujudkan masa depan yang diinginkan, kita harus menentukannya sekarang dan tidak pada masa depan, dalam hal ini, arah dan tujuan jelas terhadap apa yang akan kita lakukan di masa depan sehingga masa depan organisasi ditentukan oleh organisasi dan bukan masa depan yang menentukan organisasi. Amirullah (2004) dalam hal ini membagi pilihan menjadi 2 alternatif yaitu menentukan masa depan yang diinginkan saat ini atau tidak melakukan pemilihan dimasa depan dan kita membiarkan masa depan berjalan dengan sendirinya. Sehingga dalam hal ini, perencanaan masa depan kita tentukan atas dasar apa yang kita inginkan.

Banyak faktor yang mempengaruhi pentingnya sebuah perencanaan organisasi bisnis di masa depan atas dasar perubahan kondisi yang tidak pasti. lingkungan organisasi bergerak begitu cepat dan masif sehingga menuntut manajemen organisasi harus peka terhadap keadaan dan selalu mengantisipasi dengan rencana-rencana perusahaan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan. Suatu organisasi yang tidak memiliki perencanaan akan sulit untuk mengantisipasi perubahan karena tidak memiliki arah dan tujuan yang jelas. Beberapa factor yang mempengaruhi pentingnya sebuah perencanaan berkaitan dengan lingkungan organisasi yang telah dibahas pada Bab 3. tentang pengaruh lingkungan terhadap organisasi baik lingkungan internal maupun eksternal. namun lebih dominan pada lingkungan eksternal karena lingkungan eksternal organisasi cenderung diluar kendali oleh organisasi baik lingkungan eksternal langsung maupun lingkungan umum.

Berikut merupakan alasan tentang pentingnya sebuah perencanaan.

a. Koordinasi

Perencanaan merupakan upaya untuk menyatukan pandangan-pandangan individu yang ada pada organisasi. Setiap individu dalam organisasi memiliki sudut pandang yang berbeda sehingga perlu penyamaan asumsi antar individu terkait dengan tujuan organisasi. Selain itu, pekerjaan yang dilakukan didalam organisasi terdapat pekerjaan yang bersifat individu dan kelompok. sehingga penyamaan persepsi antar satu dengan yang lain perlu disamakan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

b. Menghadapi Perubahan

Perubahan yang dipengaruhi lingkungan organisasi merupakan sebuah kepastian karena organisasi hidup dalam lingkungan-lingkungan organisasi. lingkungan tersebut akan menimbulkan tantangan-tantangan yang harus dijawab oleh organisasi seperti perubahan teknologi yang apabila organisasi tidak siap merespon perubahan lingkungan tersebut, maka organisasi harus siap-siap tertinggal dengan lingkungan eksternal lainnya seperti pesaing dan pelanggan yang akan berpindah dari organisasi tersebut. Dalam hal ini, perencanaan yang baik dapat mengantisipasi perubahan tersebut. efektivitas dari sebuah perencanaan yang baik, bergantung dari seberapa besar kemampuan organisasi dalam menganalisis kondisi yang terjadi di masa yang akan datang.

c. Mengurangi Ketidakpastian

Ketidakpastian yang terjadi dimasa yang akan datang terjadi sama dengan perubahan yang terjadi dimasa yang akan datang. Ketika manajemen dapat merencanakan dengan baik yang secara efektif dibangun dengan kemampuan analisis seorang manajer dalam melihat kondisi dimasa yang akan datang dan diterapkan pada organisasi untuk menghadapi ketidakpastian dimasa depan.

d. Pengembangan Manajer

Perencanaan yang baik menuntut manajer untuk selalu terus belajar dan berkembang dan mampu menganalisis suatu perubahan dan ketidakpastian dimasa depan. Hal tersebut dikarenakan manajer adalah selaku pengambil keputusan dalam perencanaan suatu organisasi sehingga mau tidak mau seorang manajer harus terus menganalisis intuisi yang dimiliki dalam mengidentifikasi perubahan yang dihadapi oleh organisasi bahkan Robins (2009) menyatakan bahwa perencanaan sistematis pada sebuah organisasi setidaknya memerlukan waktu paling sedikit 4 tahun untuk melihat dampak yang direncanakan dalam organisasi. Waktu tersebut dapat melatih manajer dalam menentukan keputusan-keputusan perencanaan dimasa yang akan datang untuk menemukan cara-cara terbaik yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan.

e. Mengembangkan standar kinerja organisasi

Pentingnya sebuah perencanaan dapat digunakan untuk menentukan dan mengembangkan sebuah standar kinerja organisasi. Standar organisasi ini perlu ditentukan dan dikembangkan karena berkaitan dengan tujuan organisasi yang akan datang. Apabila tidak ada standar kinerja organisasi maka akan sulit mengukur kinerja organisasi karena semua ukuran akan bergantung pada subjektivitas masing-masing individu dalam organisasi. subjektivitas ini akan berdampak pada ukuran-ukuran yang kurang realistis dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

5.2. JENIS-JENIS PERENCANAAN

Perencanaan diklasifikasikan menjadi beberapa jenis. Para ahli membagi menjadi beberapa klasifikasi yaitu berdasar luasan, kerangka waktu, dan Penggunaan (Robbins, 2009). Klasifikasi berdasarkan luasan terbagi menjadi yaitu perencanaan stratejik dan perencanaan secara operasional, Klasifikasi berdasarkan kerangka waktu terbagi menjadi Perencanaan jangka pendek dan perencanaan jangka panjang, Klasifikasi berdasarkan penggunaannya dibagi menjadi perencanaan proyek yang hanya digunakan dalam sekali pakai dan perencanaan tetap.

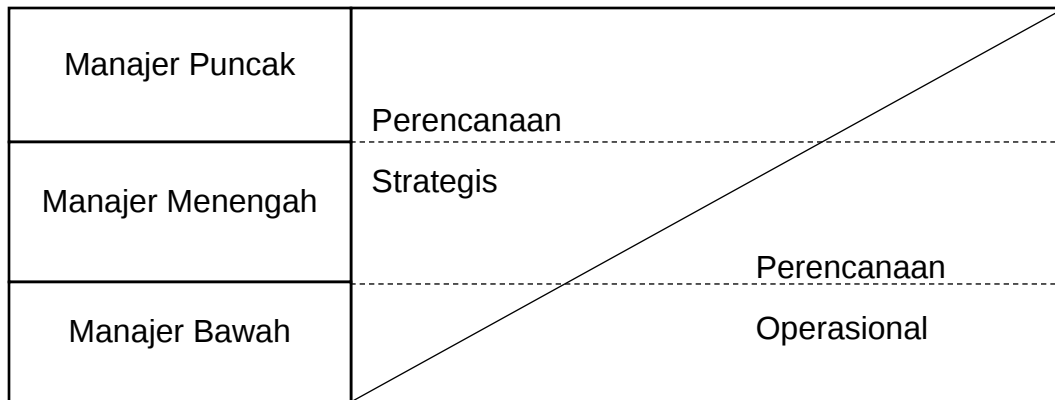
a. Perencanaan berdasarkan luasan.

Perencanaan berdasar luasan terbagi menjadi yaitu perencanaan stratejik (*strategic planning*) dan perencanaan operasional (*Operational Planning*). Perencanaan stratejik merupakan perencanaan organisasi yang bersifat umum dan menyeluruh kedalam organisasi. Rencana strategis biasanya bersifat jangka panjang yang menggambarkan prioritas utama capaian perusahaan dan langkah yang diperlukan dalam pencapaian tujuan yang strategis. Perencanaan berdasar luasan berikutnya adalah perencanaan operasional, perencanaan operasional memiliki sifat lebih sempit, berkebalikan dengan perencanaan strategis yang mendeskripsikan perencanaan secara umum, perencanaan operasional lebih kepada mendefinisikan rencana yang lebih taktis yang dapat dilakukan oleh organisasi dari implementasi perencanaan

strategis. Perencanaan operasional biasanya memiliki jangka waktu yang lebih pendek, jika rencana strategis biasanya bersifat jangka panjang 5 tahunan , 10 tahunan atau bahkan 20 tahunan yang biasa disebut dengan long term strategic planning. perencanaan operasional hanya mencakup waktu 1 tahunan, bulan, minggu atau hari.

Perencanaan berdasar pada luasan apabila dikerjakan oleh manajer akan terbagi menjadi tiga proposi utama. Hal tersebut karena setiap tingkatan manajer memiliki peran dan tanggungjawabnya masing-masing. Manajer di tingkat puncak (*top management*) biasanya memiliki proporsi yang lebih banyak dalam mengelola perencanaan strategis. hal tersebut karena manajer puncak memiliki tanggung jawab konseptual dan harus mampu membawa perencanaan jangka panjang organisasi menuju tujuan yang lebih besar oleh organisasi, namun walaupun memiliki proporsi yang lebih besar manajer puncak juga tetap harus memiliki peran dalam perencanaan operasional walaupun dengan proporsi yang lebih sedikit. Manajer ditingkat menengah (*middle management*) memiliki proporsi yang seimbang antara perencanaan strategis dan operasional karena manajer pada tingkat ini lebih memiliki peran penghubung. sedangkan manajer ditingkat bawah (*low management*) lebih kepada perencanaan taktis atau operasional karena manajer tingkat bawah lebih kepada bagian operasional perusahaan sehingga proporsi perencanaan operasional manajer tingkat menengah lebih besar daripada perencanaan strategis. namun manajer tingkat

menengah juga tetap memiliki peran dalam pembuatan rencana strategis perusahaan walaupun dengan proporsi yang lebih kecil.



Gambar 5.1. Perencanaan dengan tingkat manajemen

b. Perencanaan berdasarkan waktu

Perencanaan berdasar waktu terbagi menjadi 2 bagian yaitu perencanaan jangka panjang dan perencanaan jangka pendek. Perencanaan jangka panjang pada masa dahulu disusun lebih dari 7 tahun dimana penyusunannya menjadi sangat rumit karena harus membuat perencanaan dimasa yang sangat panjang. namun seiring berjalannya waktu dan semakin dinamisnya perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi, kerangka perencanaan jangka panjang menjadi kerangka perencanaan diatas 3 tahun saja. Sedangkan perencanaan jangka pendek sebagai rencana yang hanya mencakup kurun waktu 1 tahun atau kurang. Adapun ditengah perencanaan jangka panjang dan jangka pendek terdapat rencana jangka menengah dengan periode waktu yang diantara jangka panjang dan jang pendek. Dalam

perencanaan berdasarkan waktu. Organisasi dapat memilih perencanaan mana yang akan digunakan, namun perencanaan jangka panjang biasanya lebih bersifat perencanaan yang strategis sedangkan perencanaan jangka pendek lebih mengacu pada perencanaan operasional.

c. Perencanaan berdasar penggunaan.

Perencanaan yang dibuat berdasar penggunaan dibagi menjadi dua bagian perencanaan yaitu perencanaan proyek atau perencanaan sekali pakai (*single use planning*) yang hanya digunakan saat organisasi memiliki keperluan pada situasi yang khusus sebagai tindakan atas aktivitas manajer yang tidak terprogram, dalam hal ini tidak terprogram bukan berarti tidak terencana, namun aktivitas kegiatan dalam perencanaan sekali pakai hanya dapat digunakan dalam satu kali aktivitas seperti anggaran yang setiap tahun harus berubah karena harus menyesuaikan aktivitas organisasi, kemudian proyek seperti pembuatan gedung baru, pembukaan cabang baru. dan Program Kegiatan yang menyesuaikan aktivitas organisasi.

Perencanaan berdasar pada penggunaannya yang kedua adalah perencanaan tetap (*Standing Planning*) yang dilakukan secara terus menerus sebagai acuan dari aktivitas organisasi. Perencanaan tetap yang diterapkan dalam organisasi dapat berupa kebijakan perusahaan yang menetapkan suatu aturan tertentu dan dapat dijalani sebagai

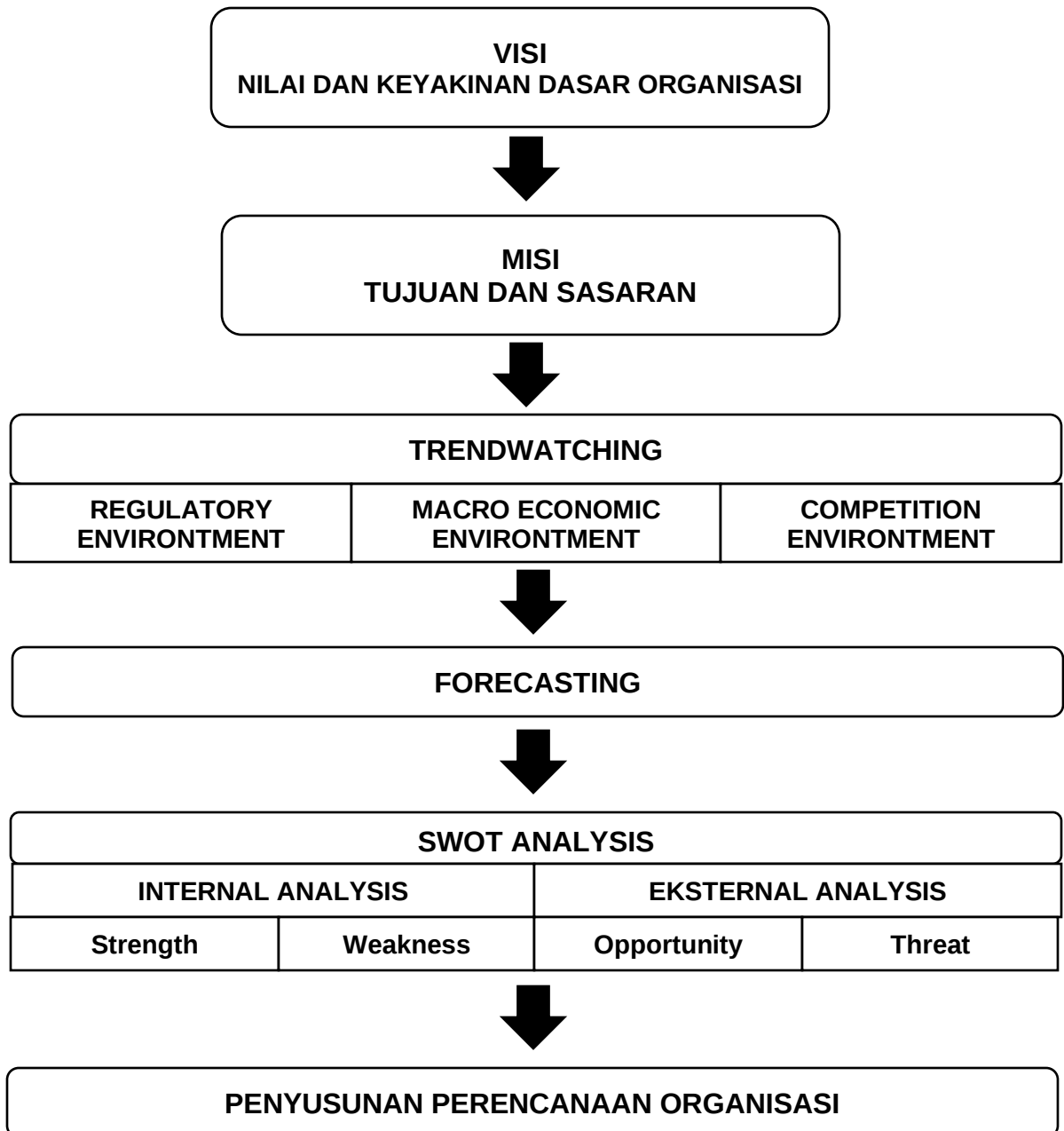
pedoman aktivitas kegiatan organisasi, Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Peraturan Organisasi.

5.3. PENYUSUNAN PERENCANAAN

Perencanaan adalah suatu pekerjaan yang sistematis dalam menjalankan proses kegiatan aktivitas organisasi. Dengan adanya perencanaan, maka pekerjaan organisasi akan lebih terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam perencanaan terkandung aktivitas yang dapat mengintegrasikan pekerjaan satu dengan lainnya. Manajer memiliki peran penting dalam suatu perencanaan, peran manajer dalam perencanaan adalah menentukan keputusan penting disaat sekarang untuk diaplikasikan ke masa yang akan datang dalam menghadapi persaingan dan tantangan organisasi. Maka dalam hal ini seorang manajer harus memiliki kemampuan intuisi yang kuat untuk meramalkan (*forecasting*) kondisi organisasi saat ini dan kondisi organisasi di masa yang akan datang.

Dalam proses penyusunan terdapat beberapa analisis dan pertimbangan organisasi sebelum menentukan rencana organisasi yang dilakukan untuk waktu yang akan datang, adapun proses penyusunan perencanaan dapat dilihat pada gambar 5.2. berikut ini.

PROSES PENYUSUNAN PERENCANAAN



Gambar 5.2. Proses Penyusunan Perencanaan Organisasi

a. Penetapan Visi

Visi merupakan rumusan dasar dari tujuan sebuah perusahaan, Visi memiliki fungsi sebagai pengarah masa depan organisasi kedepan bagi organisasi. Karakteristik dari sebuah visi adalah memiliki tujuan jangka panjang yang menggambarkan sebuah mimpi akan dibawa kemana sebuah organisasi (*futuristic*) serta menggambarkan nilai-nilai dasar dan keyakinan dasar sebuah organisasi. Nilai dasar dan keyakinan dasar disini dapat didefinisikan sebagai nilai spiritual, kemanusiaan, sosial, dan sebagainya.

b. Perumusan Misi dan Tujuan

Penetapan misi merupakan penggambaran turunan dari visi secara lebih spesifik dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Penetapan Misi yang jelas akan membantu manajer organisasi dalam menentukan sasaran dan strategi yang akan digunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan besar organisasi. Pada dasarnya rumusan misi harus memiliki keunikan yang berbeda dengan pesaing. misi memberikan makna terhadap kehidupan kerja (*working life*) organisasi. Rumusan misi dapat dibuat dengan mengidentifikasi jenis organisasi, bidang yang ditekuni oleh organisasi, dan tetap mengedepankan nilai dan landasan filosofis organisasi untuk memberikan pedoman kinerja pada organisasi. Beberapa pertanyaan yang mungkin dapat membantu bagaimana mengarahkan sebuah rumusan misi. (1). Kemanakah arah masa depan organisasi, (2). Tujuan apakah yang akan diwujudkan

organisasi dimasa depan, (3). Keyakinan dasar yang memberikan motivasi kepada organisasi untuk menuju masa depan, (4). Nilai dasar apakah yang memberikan kekuatan untuk membawa organisasi ke masa depan.

c. *Trendwatching*/ Pengamatan Trend

Trendwatching merupakan pengamatan terhadap evaluasi-evaluasi pengaruh lingkungan eksternal organisasi baik secara umum dalam hal ini lingkungan makro maupun lingkungan industri. Adapun pengamatan trend yang dapat dilihat adalah (a). Lingkungan Hukum/ Regulasi (*Regulatory Environment*) yaitu lingkungan yang berkaitan dengan legalisasi organisasi dalam menjalankan aktivitas organisasi, (b). Lingkungan Ekonomi Makro (*Macro Economic Environment*) yaitu pengaruh lingkungan ekonomi makro seperti inflasi, pendapatan perkapita, dan sebagainya yang mempengaruhi organisasi, (c). Lingkungan Kompetitor (*Competition Environment*) yaitu lingkungan yang berkaitan dengan kompetitor yang memiliki pengaruh terhadap organisasi. kompetitor dalam hal ini tidak hanya pihak yang memiliki produk yang sama dengan organisasi, namun juga kompetitor yang memiliki potensi sebagai penyedia produk substitusi bagi organisasi.

d. *Forecasting*/ Peramalan

Peramalan (*forecasting*) merupakan proses memproyeksikan prospek organisasi dimasa yang akan datang. Dalam aktivitas peramalan kondisi organisasi dimasa yang akan datang, organisasi perlu melakukan

membuat riset dengan variabel yang relevan berdasar proses pengamatan trend untuk selanjutnya dibuat kajian-kajian yang sesuai dengan fungsi organisasi dalam mencapai tujuan.

e. Analisis Internal dan Eksternal

Analisis internal dan eksternal organisasi dapat menggunakan SWOT analisis yaitu analisis tentang *Strenght* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Peluang), *Threat* (Ancaman). Analisis ini dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi hal-hal yang membantu organisasi untuk mencapai tujuan dan hal-hal yang menghambat tujuan organisasi dengan melihat aspek internal dan eksternal organisasi. Adapun analisis internal dari organisasi yang dapat membantu organisasi adalah kekuatan (*strength*) yang berisi tentang potensi-potensi dalam diri organisasi yang dapat dioptimalkan untuk mencapai tujuan organisasi, sebaliknya analisis internal organisasi yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi adalah kelemahan (*weakness*) yang berisi tentang kelemahan organisasi sehingga hal ini dapat dievaluasi dan diambil suatu tindakan untuk menutup kelemahan tersebut. Kemudian analisis eksternal organisasi yang dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan adalah peluang (*opportunities*) yang berisi tentang potensi-potensi lingkungan eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi dan analisis eksternal yang berisi penghambat adalah ancaman (*threat*) yaitu sifat lingkungan eksternal yang dapat membahayakan organisasi.

Albert Humphrey membuat sebuah teknik SWOT ini dan membuat matriks SWOT yang dapat digunakan organisasi untuk memilah pengaruh dari analisis SWOT. Adapun matriks analisis SWOT adalah sebagai berikut:

Strenghts-Opportunities: matriks ini menjelaskan tentang adanya kekuatan internal yang dapat mengambil manfaat dari adanya sebuah peluang eksternal

Weaknesses-Opportunity: matriks ini menjelaskan tentang adanya faktor internal organisasi dalam hal ini kelemahan yang dapat menghambat organisasi dalam mencapatakan keuntungan dari sebuah peluang eksternal

Strenghts-Threats : matriks ini menjelaskan tentang adanya sebuah kekuatan internal yang mampu mencegah adanya ancaman eksternal yang dapat menyerang organisasi.

Weaknesses-Threat : matriks ini menjelaskan tentang adanya ancaman yang berdampak serius terhadap organisasi karena organisasi memiliki kelemahan atas ancaman tersebut.

f. Penyusunan Rencana Organisasi

Penyusunan rencana organisasi dapat dilakukan dengan beberapa tahapan untuk mendapatkan rencana organisasi yang sesuai yaitu dengan (1). Menyusun alternative perencanaan yang sesuai atas tujuan organisasi yang dapat dipilih untuk dilaksanakan, (2). Memberikan penilaian atas alternative yang telah disusun dan (3). Menetapkan alternative yang sesuai dari berbagai pilihan alternative perencanaan organisasi.

5.4. PENDEKATAN DALAM PENYUSUNAN PERENCANAAN

Penyusunan perencanaan memiliki beberapa pendekatan untuk digunakan pada proses penyusunan perencanaan. terdapat tiga pendekatan:

- 1) Perencanaan *inside-out planning* dan *outside-in planning*
- 2) Perencanaan *top-down planning* dan *bottom-up planning*
- 3) Contingency planning

a. Pendekatan perencanaan *Inside-Out* dan perencanaan *Outside-In*

Pendekatan pada perencanaan *inside-out* merupakan pendekatan yang memfokuskan proses perencanaan pada sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, dalam hal ini merupakan sumber daya yang ada didalam internal organisasi yang mampu dioptimalkan untuk efisiensi dan efektivitas organisasi agar mencapai tujuan organisasi. sedangkan pendekatan

perencanaan *outside-in* merupakan pendekatan perencanaan dengan memfokuskan proses perencanaan melalui analisis eksternal organisasi. dalam hal ini organisasi mencari kesempatan dan peluang yang dapat dioptimalkan untuk keuntungan organisasi serta menanggulangi adanya hambatan yang akan mengganggu proses aktivitas kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Pendekatan perencanaan *Top-down* dan perencanaan *Bottom-Up*

Perencanaan *top-down* merupakan perencanaan yang dilakukan oleh manajer tingkat atas secara umum untuk tujuan organisasi yang kemudian akan diteruskan oleh manajer lini dibawahnya untuk membuat perencanaan dengan batasan perencanaan yang telah dibuat oleh manajer tingkat atas. Sedangkan perencanaan *bottom-up* adalah kebalikan dari perencanaan *top-down* yaitu dengan membiarkan manajer tingkat bawah menentukan sasaran-sasaran perencanaan pada unit masing-masing dengan kebebasan manajer lini bawah menyesuaikan pada kebutuhan yang diperlukan oleh unit yang ada dan kemudian secara teratur menuju tingkatan diatasnya sampai ke manajer tingkat atas.

Perencanaan *top-down* dan *bottom-up* akan menjadi perencanaan yang baik dan efektif jika kedua pendekatan tersebut digabungkan sehingga masing-masing tingkatan manajer mengetahui kebutuhan yang diperlukan oleh masing-masing unit.

c. Pendekatan *Contingency*

Pendekatan kontingensi ini merupakan perencanaan alternative diluar perencanaan utama yang telah disusun. pendekatan ini merupakan sarana yang dapat digunakan oleh organisasi untuk menjawab perubahan yang terjadi baik pada lingkungan internal organisasi maupun lingkungan eksternal organisasi. pendekatan ini memberikan fokus organisasi untuk mencoba menyesuaikan dengan perubahan dan menentukan kemungkinan yang akan terjadi di masa yang akan datang sehingga organisasi siap dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi.

5.5.EFEKTIVITAS PERENCANAAN ORGANISASI

Setiap organisasi dimanapun berada pasti akan menghadapi kondisi lingkungan yang ada disekitar organisasi sehingga perubahan-perubahan akan terjadi karena adanya factor perkembangan yang terjadi pada lingkungan organisasi. Perencanaan merupakan cara yang efektif untuk menghadapi perubahan tersebut agar organisasi tetap dapat bertahan dan menyesuaikan kebutuhan organisasi untu menjawab setiap perubahan yang ada. namun setiap perubahan dalam organisasi pasti akan menimbulkan sebuah *resistensi* dari organisasi yaitu penolakan terhadap perubahan yang dilakukan. dan merupakan hal yang wajar karena organisasi berisi banyak individu yang memiliki tujuan dan sudut pandang masing-masing. adapun resistensi tersebut disebabkan oleh dua permasalahan dalam perencanaan yaitu:

- 1) Resistensi dari pembuat perencanaan
- 2) Resistensi dari anggota organisasi

a. Resistensi dari pembuat rencana

Resistensi ini disebabkan oleh ketidakmampuan seorang manajer atau pengambil keputusan dalam membuat sebuah perencanaan sehingga muncul keraguan dari seorang manajer ketika menentukan sebuah pilihan perencanaan. hal tersebut dapat diatasi dengan melakukan:

- 1) *Benchmark* terhadap organisasi yang serupa dan satu level sehingga seorang manajer mampu melihat contoh lain yang dapat diterapkan dalam organisasi,
- 2) Seorang manajer dapat melakukan pelatihan untuk pencapaian tujuan tersebut
- 3) Mencari tanggapan yang membangun terhadap perencanaan yang dibutuhkan. hal tersebut akan memberikan rasa percaya diri seorang manajer dalam memutuskan sebuah perencanaan.

b. Resistensi anggota organisasi

Resistensi ini disebabkan karena beberapa faktor diantaranya

- 1) Ketidakmauan organisasi atas kehilangan rasa nyaman pada sistem yang ada sebelumnya.
- 2) Ketakutan organisasi atas ketidakpastian yang akan terjadi dimasa yang akan datang
- 3) Kurangnya kesadaran atas pentingnya sebuah perubahan organisasi untuk menjawab tantangan dalam persaingan organisasi.

untuk menghadapi hal tersebut, manajer organisasi sebagai pengambil keputusan harus mampu menyelesaikan persoalan tersebut dan harus memahami bahwa organisasi tidak hanya berisi satu atau dua individu namun terdiri dari banyak individu yang memiliki kepentingan dan sudut pandang yang berbeda. sehingga dalam hal ini langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh organisasi dapat melakukan hal-hal sebagai berikut.

- 1) Memberikan pemahaman kepada anggota organisasi dengan memberikan informasi yang sesuai dan relevan sehingga anggota organisasi dapat memahami rencana yang akan dijalankan.
- 2) Memangun *sense of crisis* anggota organisasi tentang pentingnya perubahan yang harus dilakukan oleh organisasi
- 3) Melibatkan anggota organisasi dalam penentuan proses perencanaan

6

MANAJEMEN STRATEGIK

6.1 HIERARKI MANAJEMEN STRATEGIK

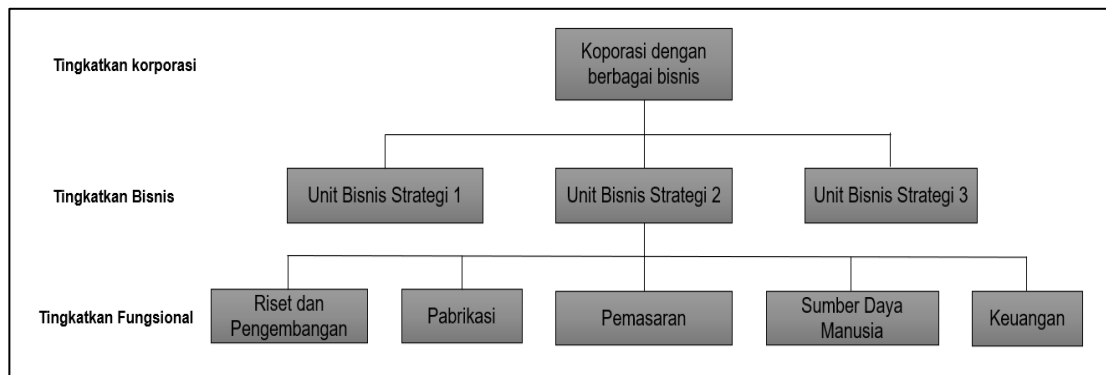
Kinerja organisasi yang efektif dan efisien sangat bermanfaat dan menguntungkan bagi sebuah perusahaan. Namun, dengan kinerja organisasi yang baik tidak cukup untuk memenangi persaingan yang semakin ketat antar perusahaan. Oleh karena itu sebuah perusahaan sangat membutuhkan langkah-langkah yang sistematis dan strategi-strategi jitu. Proses penentuan langkah-langkah dan strategi yang sistematis ini yang sering disebut dengan proses manajemen strategik.

Manajemen Strategik adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi. Manajemen strategik mencakup semua dasar fungsi manajemen yaitu: strategi organisasi harus direncanakan, diorganisasi, dilaksanakan, dan dikendalikan. Keterlibatan manajemen puncak, tingkatan manajemen lainnya, dan bagian operasional memiliki peran masing-masing dalam menjalankan manajemen strategik, hal ini bertujuan agar tercapainya tujuan organisasi.

Manajemen strategik sangat berperan penting pada sebuah perusahaan, dikarenakan manajemen strategik akan menentukan sukses atau gagalnya sebuah perusahaan dengan beragamnya tingkat kinerja yang tinggi.

Dengan mengikuti langkah-langkah dalam proses manajemen strategik seorang manajer akan mempelajari variabel yang berkaitan dalam memutuskan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Ketika seorang manajer menggunakan proses manajemen startegik tersebut maka mereka dapat menghadapi lingkungan yang tidak pasti. bisa dikatakan manajemen startegik memiliki peran penting dalam banyak keputusan yang dbuat manajer.

Hirarki pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan terdiri dari tiga jenjang. Pertama, pada puncak hirarki terletak tingkat korporasi (perusahaan) yaitu suatu urusan yang merupakan kumpulan bisnis secara relatif independent yang kadang disebut juga *Strategic Business Unit* (BUS). Kedua, pada bagian tengah hirarki pengambilan keputusan terletak tingkat bisnis atau strategi kompetitif. Startegi kompetitif secara esensial berhubungan dengan persaingan produk dan jasa dipasar. Para manajer yang terdapat didalamnya biasanya disebut manajer bisnis dan korporasi. Ketiga, pada bagian bawah hirarki pengambilan keputusan strategi terletak tingkat fungsional. Strategi fungsional berkaitan dengan interprestasi peran dari fungsi atau departemen dalam menerapkan strategi kompetitif.



Gambar 6.1 Hirarki Strategi dengan SBU Majemuk dan SBU Tunggal

6.2 PROSES MANAJEMEN STRATEGIK

Manajemen strategik adalah sebuah proses karena manajemen strategik terdiri dari berbagai langkah atau tahapan yang saling berhubungan satu sama lain. Proses manajemen strategik adalah serangkaian proses yang mencakup perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategik. Terdapat delapan langkah yang menggambarkan proses manajemen strategik yaitu:

a. Mengidentifikasi misi organisasi kini, sasaran dan strategi

Merumuskan misi organisasi memaksa para manajer untuk mengidentifikasi strategi yang sekarang digunakan. Sasaran merupakan dasar perencanaan, dimana sasaran perusahaan akan menjadi target kinerja yang dapat diukur untuk dicapai para karyawan. Dengan mengetahui sasaran terkini perusahaan memberi para manajer dasar untuk menentukan apakah sasaran itu perlu di ubah atau tidak.

Hal ini yang menjadi alasan penting bagi seorang manajer untuk mengidentifikasi strategi terkini organisasi.

b. Menganalisis lingkungan luar (eksternal)

Lingkungan luar dapat menjadi kendala utama terhadap tindakan dari seorang manajer. Sebuah strategi yang berhasil merupakan strategi yang sangat sesuai dengan lingkungannya. Dengan menganalisis lingkungan akan membuat para manajer mengetahui misalnya apa yang harus dilakukan dalam menghadapi para pesaing, undang-undang apa yang akan berlaku yang dapat mempengaruhi organisasi tersebut, dan seperti apa pasokan tenaga kerja dimana organisasi beroperasi. Dalam menganalisis lingkungan eksternal para manajer harus mengkaji lingkungan khusus dan umum untuk melihat kecenderungan dan perubahan apa yang terjadi.

c. Mengidentifikasi peluang dan ancaman

Setelah menganalisis lingkungan eksternal para manajer akan mengidentifikasi apa yang telah diketahuinya akan menjadi peluang yang dapat digunakan pada perusahaan tersebut atau akan menjadi ancaman yang harus dihadapi perusahaan. Peluang adalah kecenderungan positif faktor-faktor lingkungan eksternal. Sedangkan ancaman adalah kecenderungan negatif faktor-faktor lingkungan eksternal.

d. Mengalisis internal

Dalam menganalisis internal erat kaitannya dengan penilaian sumber daya organisasi (seperti modal keuangan, keahlian karyawan, manajer yang berpengalaman dan sebagainya) serta kemampuan untuk melakukan kegiatan fungsional (seperti pemasaran, produksi, manajemen SDM, dan sebagainya). Langkah ini memaksa manajer untuk menyadari bahwa setiap organisasi tanpa memperdulikan seberapa besar dan berkuasanya dalam segi tertentu dibatasi oleh sumberdaya dan keterampilan-keterampilan yang dimiliki.

e. Mengidentifiaksi kekuatan dan kelemahan

Dari proses menganalisis internal seharusnya membawa pada penilaian yang jelas tentang sumber daya internal yang dimiliki oleh organisasi. Segala kegiatan yang dilakukan dengan baik oleh organisasi atau sumber daya yang dimilikinya disebut **kekuatan**. Sedangkan **kelemahan** adalah kegiatan yang tidak dilakukan dengan baik oleh organisasi ataupun sumber daya yang dibutuhkannya tidak dimiliki. Analisis internal memberi informasi yang penting tentang sumber daya dan kemampuan spesifik organisasi. Apabila keterampilan atau sumber daya tertentu organisasi itu unggul atau unik disebut **kompetensi inti organisasi**. Gabungan dari analisis eksternal dan internal disebut dengan **analisis SWOT** karena ini adalah suatu analisis mengenai kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats).

f. Merumuskan strategi

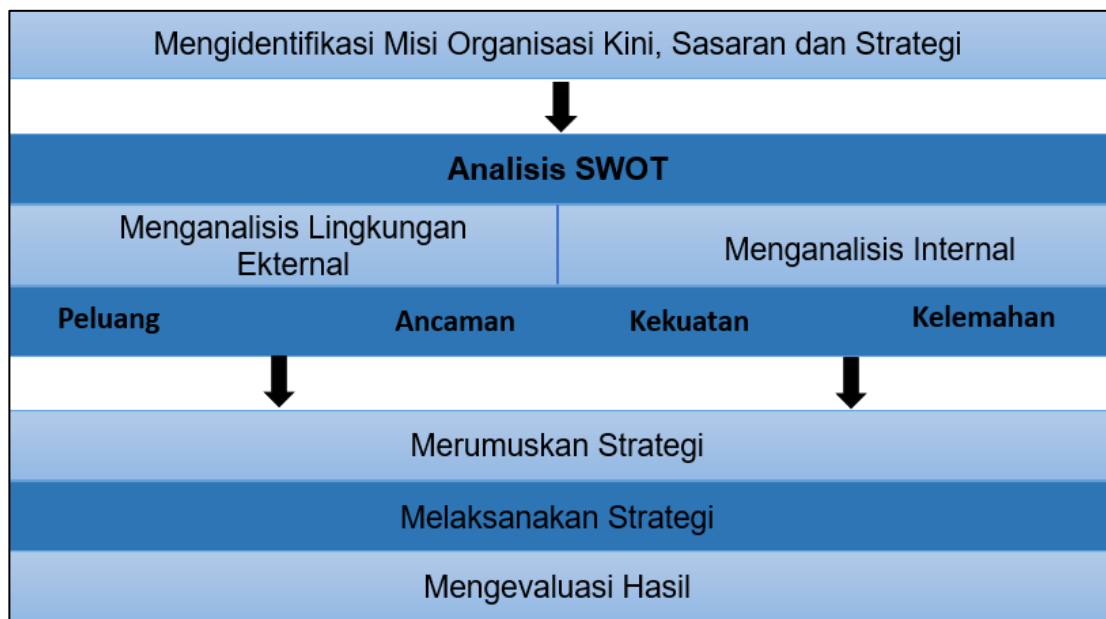
Para manajer perlu menyusun dan mengevaluasi alternatif-alternatif strategi dan kemudian memilih strategi-strategi yang cocok pada setiap tingkatan dan strategi yang memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang lingkungan secara paling baik atau memperbaiki kelemahan organisasi dan penahan terhadap ancaman. Langkah ini selesai Ketika manajer telah menyusun sekumpulan strategi yang akan memberi manfaat yang relatif bagi organisasi terhadap pesaingnya.

g. Implementasi strategi

Langkah-langkah akhir dalam proses manajemen strategik itu adalah pelaksanaan. Sebuah strategi hanya bagus kalau dilaksanakan. Tanpa peduli betapa efektifnya sebuah organisasi telah merencanakan strategi-strateginya, organisasi tersebut tidak akan berhasil seandainya strategi itu tidak dilaksanakan semestinya.

h. Mengevaluasi hasilnya

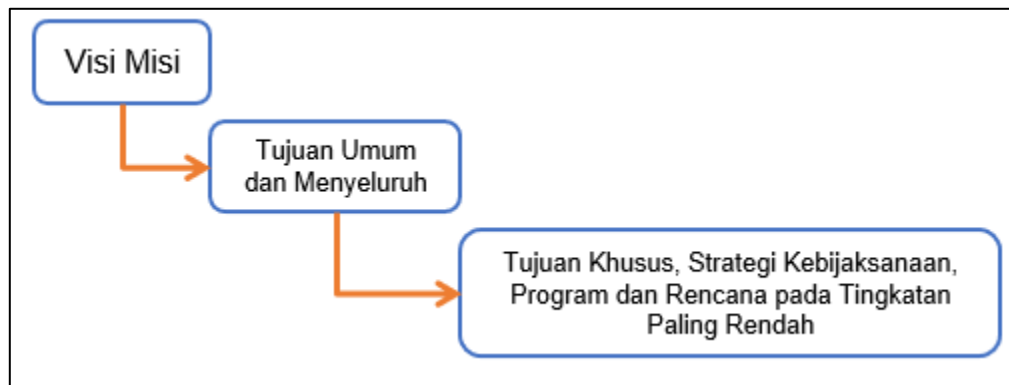
Langkah terakhir dalam manajemen strategik adalah mengevaluasi hasil. Seperti seberapa efektif strategi yang telah dilaksanakan? Jika ada, penyesuaian apa yang diperlukan?



Gambar 6.2 Proses Manajemen Strategik

6.3 HUBUNGAN MISI DAN TUJUAN

Sebelum organisasi menentukan tujuannya, terlebih dahulu harus menentukan *misi* atau *maksud organisasi*. Misi merupakan hal yang akan dicapai oleh organisasi. Misi suatu organisasi adalah maksud khusus yang menjadi dasar sebuah organisasi dan juga yang dapat membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lainnya dan mengidentifikasi ruang lingkup operasi dalam hal produk dan pasar. Misi organisasi juga menunjukkan fungsi yang akan dijalankannya dalam sistem social atau ekonomi tertentu.



Gambar 6.3 Hubungan Misi dan Tujuan organisasi

6.4 TUJUAN ORGANISASI

Dalam suatu organisasi tujuan merupakan hal utama. Menurut Etzioni tujuan organisasi adalah sebagai “suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan dimasa organisasi bermaksud untuk merealisasikan” dan “sebagai pernyataan tentang keadaan diwaktu dimasa yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektivitas berusaha untuk memunculkannya”. Tujuan juga membantu mengarahkan, mengendalikan, memotivasi dan meninjau keberhasilan kegiatan suatu organisasi. Dua elemen utama tujuan adalah: (1) hasil akhir yang diinginkan di waktu yang akan mendatang dengan mana (2) usaha atau kegiatan yang sekarang diarahkan. Tujuan-tujuan terbagi menjadi tujuan umum atau khusus, tujuan akhir, dan tujuan antara.

Tujuan umum (tujuan *strategic*) secara operasional tidak dapat berfungsi sebelum dijabarkan terlebih dahulu kedalam tujuan-tujuan khusus

yang terperinci sesuai dengan jenjang manajemen, sehingga akan menghasilkan hirarki tujuan.

6.5 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERUMUSAN TUJUAN

Perumusan tujuan-tujuan strategik merupakan tahap paling serius dalam proses perencanaan strategik. Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun tujuan organisasi yaitu misi, kekuatan dan kelemahan organisasi, kesempatan dan ancaman lingkungan organisasi, serta sistem nilai para manajer puncak.

Gambar 6.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi proses penetapan tujuan



Fungsi Tujuan Organisasi

- a) **Sebagai Pedoman**, sebagai pedoman menandakan bahwa tujuan organisasi adalah panduan bagi karyawan dalam mengadakan kegiatan-kegiatan guna menyalurkan usaha dalam mewujudkan tujuan.
- b) **Sumber Legitimasi**, setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi, harus memiliki legitimasi yang melindunginya. Maksudnya, tujuan organisasi akan menjadi sumber pembenaran bagi kegiatan yang dilakukan, sehingga organisasi mampu mengumpulkan sumber daya sert dukungan dan pengakuan dari lingkungan sekitar.
- c) **Standar Pelaksanaan**, setiap pelaksanaan kegiatan organisasi, pasti ada standar yang mengatur pelaksanaan tersebut, Ketika tujuan organisasi telah disepakati dan disahkan, maka organisasi akan mudah mengukur presentase keberhasilan. Presentase keberhasilan tersebut dihitung dengan melihat apakah hasil kegiatannya sesuai dengan standar atau justru sama sekali tidak berjalan sesuai standar.
- d) **Sumber Motivasi**, setiap karyawan dalam sebuah perusahaan tentunya akan sangat membutuhkan motivasi agar bisa melanjutkan kegiatan sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Demi tercapainya tujuan sebuah organisasi biasanya memberikan bonus bagi para karyawannya agar bisa memenuhi pencapaian tertentu.

e) **Dasar Rasional Pengorganisasian**, tanpa adanya tujuan sebuah organisasi akan bergerak tanpa arah. Tujuan organisasi akan bergerak bersamaan dengan struktur organisasi yang telah ditetapkan. Keduanya saling berinteraksi dalam mencapai tujuan, menggunakan sumber daya manusia, mengimplementasikan unsur-unsur organisasi seperti komunikasi, pengawasan, dan lain-lain.

6.6 JENIS-JENIS TUJUAN ORGANISASI

Klasifikasi tujuan organisasi yang sering diterapkan dan diterima oleh suatu organisasi adalah klasifikasi tujuan yang dikemukakan oleh **Perrow**. tipe tujuan organisasi menurut **Perrow** diklasifikasikan menjadi lima tipe yaitu:

- a) Tujuan kemasyarakatan (*societal goals*), Kategori ini berkenaan dengan kelas-kelas organisasi luas yang memenuhi kebutuhan masyarakat. Contoh: memproduksi barang dan jasa, menjaga jumlah pesanan, mengembangkan dan memelihara nilai budaya dan lain-lain.
- b) Tujuan Keluaran (*output goals*), berkenaan dengan jenis-jenis keluaran tertentu dalam bentuk fungsi-fungsi konsumen. Contoh: barang-barang konsumen, jasa-jasa bisnis, pemeliharaan Kesehatan dan sebagainya.
- c) Tujuan Sistem (*system goals*), cara pelaksanaan fungsi organisasi tidak bergantung pada barang atau jasa yang diproduksi atau tujuan yang diambil. Contoh: stabilitas, penekanan pertumbuhan dan sebagainya.

- d) Tujuan Produk (*product goals*), tujuan karakteristik produk, berbagai karakteristik barang-barang atau jasa-jasa diproduksi. Contoh penekanan pada kualitas dan kuantitas, keunikan, ketersediaan, dan keanekaragaman.
- e) Tujuan Turunan (*derived goals*), meletakkan kekuasaan dalam pencapaian tujuan lain. Contoh: politik, kebijakan-kebijakan investasi, pelayanan masyarakat akan mempengaruhi keadaan ekonomi dan masyarakat di masa depan.

Proses Penetapan Tujuan

Merupakan keharusan dalam menciptakan nilai dalam berbagi kegiatan yang dilakukan organisasi. Beberapa unsur yang menjadi dasar penetapan tujuan bagi suatu organisasi, yaitu:

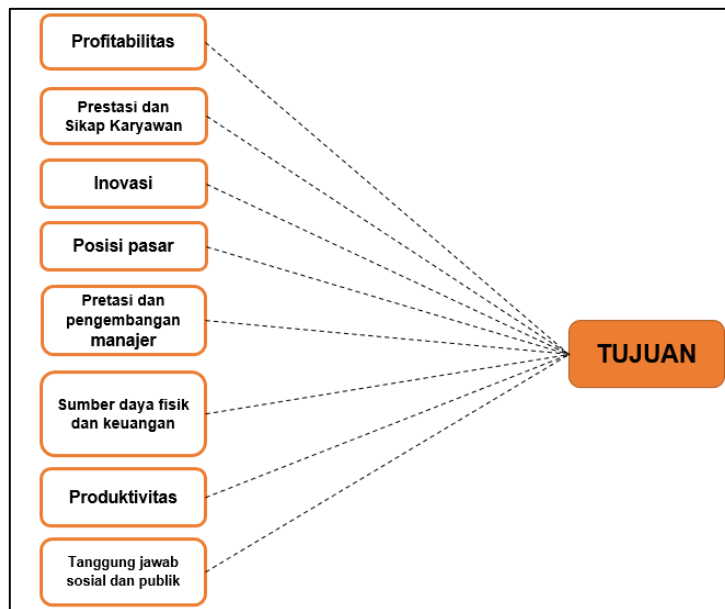
- a) Barang dan jasa yang diproduksi akan memberiakan manfaat paling tidak setara dengan harganya.
- b) Dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhan konsumen
- c) Teknologi yang digunakan dalam proses produksi (menekan biaya dn kualitas bersaing)
- d) Kerja keras dan dukungan sumber daya dapat meningkatkan pertumbuhan organisasi dan meningkatkan laba
- e) Pelayanan manajemen akan memberikan *public image* yang baik dan menguntungkan sehingga dapat menarik investor dan memperoleh sumberdaya manusia untuk membantu sukses organisasi.

- f) Dengan konsep diri (*self concept*) yang dapat dikomunikasikan dan ditularkan kepada karyawan dan pemegang saham organisasi.

Bidang-bidang yang Membutuhkan Tujuan Organisasi

Peter Drucker mengklasifikasikan delapan bidang pokok dimana perusahaan harus menetapkan tujuan.

- 1) Posisi pasar, perusahaan harus menetapkan tujuan mengenai bagian pasar yang akan direbut.
- 2) Produktifitas, tujuan produktifitas dapat ditetapkan dalam berbagai bidang mencakup metoda-metoda kerja, kemajuan mesin dan peralatan serta peningkatan efisien.
- 3) Sumber daya fisik dan keuangan, bagaimana sumber daya fisik dan keuangan organisasi akan dikembangkan dan digunakan dengan memperhatikan mesin dan peralatan serta ketersediaan bahan baku.
- 4) Profitabilitas, tujuan laba berpengaruh untuk mencapai tujuan-tujuan lainnya.
- 5) Inovasi, kebutuhan akan produk barang dan jasa baru serta inovatif secara terus menerus.
- 6) Prestasi dan sikap karyawan. Karyawan yang operatif akan melaksanakan pekerjaan normal dan rutin di setiap organisasi.



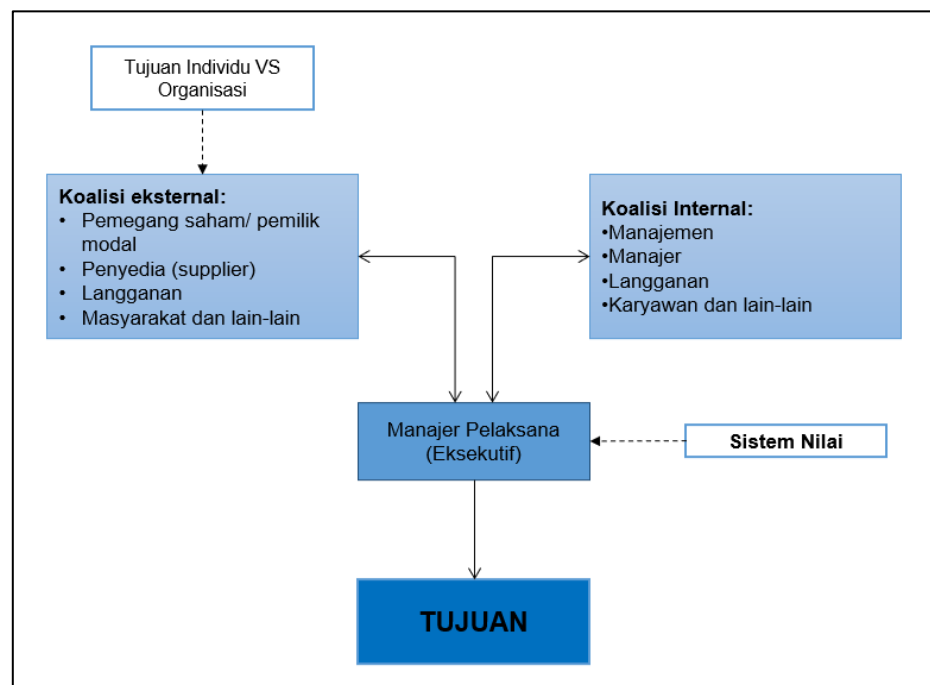
Gambar 6.5 Bidang-bidang yang mempengaruhi tujuan Peter Drucker

Perumusan Tujuan

Menurut konsepsi tujuan ditentukan oleh proses “tawar-menawar” yang bermaksud untuk mencapai rumusan tujuan organisasi. Perumusan tujuan yang efektif meliputi:

- 1) Melibatkan individu-individu yang bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan
- 2) Manajer puncak bertanggungjawab menurunkan tujuan-tujuan pada level bawah
- 3) Tujuan harus realistic dan selaras dengan lingkungan internal dan eksternal
- 4) Tujuan harus jelas, beralasan dan bersifat menantang para karyawan

- 5) Tujuan umum dinyatakan secara sederhana mudah dipahami dan diingat oleh para pelaksana organisasi
- 6) Tujuan fungsional harus konsisten dengan tujuan umum
- 7) Manajemen harus meninjau Kembali tujuan yang telah ditetapkan dan merubah serta memperbaiki sesuai dengan perkembangan lingkungan.



Gambar 6.6 Proses Perumusan Tujuan

6.7 MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

Pengertian *Management By Objective* MBO

Management By Objective (MBO) merupakan model pengelolaan organisasi yang menghendaki karyawan dan manajemen

berkolaborasi untuk membuat, menetapkan, dan menyetujui tujuan organisasi. Pertama kali diperkenalkan oleh Peter Drucker lewat bukunya yang berjudul "The Practice of Management". Menurut Drucker tujuan organisasi harus melalui proses persetujuan antara manajemen dan karyawannya. Cara demikian akan lebih efektif dalam mendelegasikan otoritas pada sebuah organisasi besar sehingga semua karyawan memahami dan turut berkomitmen untuk pencapaian organisasi tersebut. Sasaran-sasaran dalam organisasi dibuat secara bertingkat mulai dari sasaran organisasi keseluruhan, sasaran divisi, hingga sasaran individu. Drucker juga membedakan antara *management by objectives* dan *management by drives* (dorongan).

Peter Drucker menekankan pada hubungan tujuan individu dan tujuan umum, karena penerapan MBO adalah untuk mencapai efisiensi operasi seluruh organisasi melalui operasi yang efisien dan integrasi bagian-bagiannya. Suksesnya penerapan MBO didasarkan pada dua hipotesa:

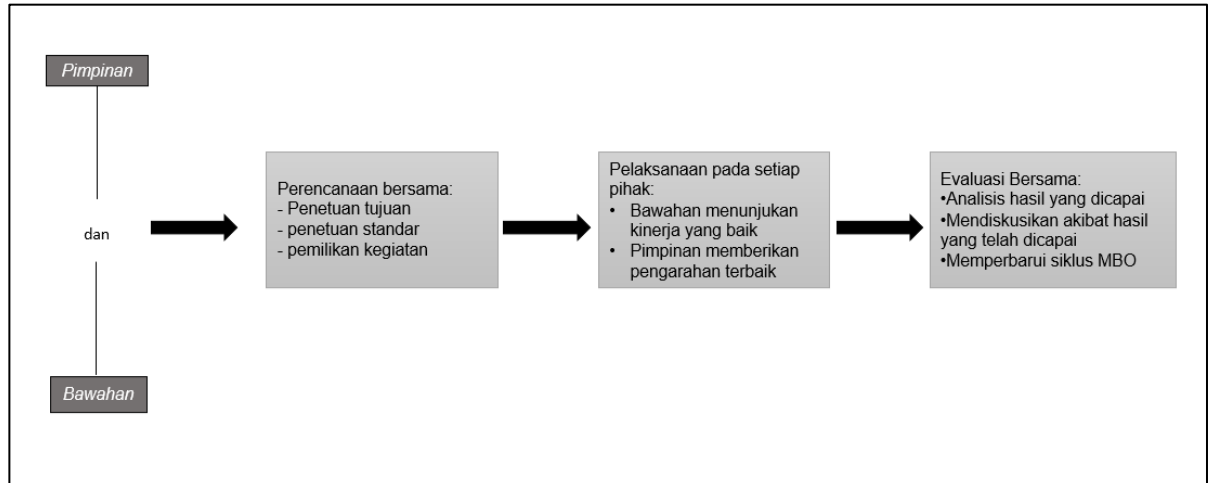
- 1) Hipotesa pertama: Bila seseorang melekat secara kuat pada tujuan, dia akan bersedia mengeluarkan usaha lebih untuk meraihnya dibandingkan bila seseorang tidak merasa terikat.
- 2) Hipotesa Kedua: Kapan saja seseorang memperkirakan sesuatu akan terjadi, dia akan melakukan apa saja untuk membuatnya terjadi.

Sistem MBO Formal

Terdapat unsur-unsur umum yang selalu ada dalam berbagai sistem MBO yang efektif:

1. Komitmen pada program
2. Penetapan tujuan manajemen puncak
3. Tujuan-tujuan perseorangan
4. Partisipasi
5. Otonomi dalam implementasi rencana
6. Peninjauan Kembali prestasi

Unsur-unsur dasar MBO pada hakekatnya merupakan aspek pokok pada proses Management By Objectives (MBO). (Lihat gambar 6.6)



Gambar 6.7 Proses MBO

Kekuatan dan kelemahan MBO

Menurut Henry L. Tosi dan Stephen J. Carrol mengemukakan kebaikan-kebaikan berbagai program MBO sebagai berikut:

1. Memungkinkan para individu mengetahui apa yang diharapkan dari mereka
2. Membantu dalam perencanaan dengan membuat para manajer menetapkan tujuan dan sasaran
3. Memperbaiki komunikasi antara manajer dan bawahan
4. Membuat para individu lebih memusatkan perhatiannya pada tujuan organisasi
5. Membuat proses evaluasi lebih dapat disampaikan melalui pemustan pada pencapaian tujuan tertentu (bawahan mengetahui kualitas pekerjaan mereka dalam hubungannya dengan tujuan organisasi).

Adapun kelemahan dari MBO sebagai berikut:

1. Konsumsi waktu dan usaha yang cukup besar dalam proses belajar untuk menggunakan Teknik MBO
2. Kelemahan yang seharusnya tidak ada tetapi sering dijumpi dalam pengembangan dan implementasi MBO.

Kategori kedua menyangkut beberapa masalah pokok yang harusnya dikendalikan agar program MBO berjalan lancar:

- 1) Gaya dan dukungan manajemen
- 2) Penyesuaian dan perubahan

- 3) Keterampilan antar pribadi
- 4) Deskripsi jabatan
- 5) Penetapan dan pengkoordinasian tujuan
- 6) Pengawasan metode pencapaian tujuan
- 7) Konflik antar kreativitas dan MBO.

Membuat MBO Efektif

MBO bukan “obat mujarab” bagi berbagai proses organisasi yang dengan mudah dan cepat dapat diimplementasikan. MBO akan memberikan mekanisme penetapan tujuan dan evaluasi manajerial serta integrasi tujuan-tujuan pribadi dengan organisasi. Hal yang perlu diperhatikan oleh banyak manajer dalam menghadapi berbagai macam program dalam proses penetapan tujuan organisasi antara lain:

- 1) Mendidik dan melatih manajer
- 2) Merumuskan tujuan secara jelas
- 3) Menunjukkan komitmen manajemen puncak secara kontinu
- 4) Membuat umpan balik efektif
- 5) Mendorong partisipasi.



PENGAMBILAN KEPUTUSAN

7.1 JENIS-JENIS KEPUTUSAN MANAJEMEN

Seorang manajer memiliki kegiatan utama berupa pembuat keputusan. Pada tahap pembuat keputusan seorang manajer akan berperan sangat penting terutama pada proses perencanaan, karena pada saat proses perencanaan seorang manajer akan membuat keputusan-keputusan yang bersifat jangka panjang untuk dapat menyelesaikan masalah. Kualitas dari keputusan-keputusan yang dibuat oleh manajer akan menentukan tingkat efektivitas rencana yang telah disusun. **George P.Huber** membagi pembuat keputusan menjadi *pembuat pilihan (choice making)* dan *pemecahan masalah (problem solving)*.

Kegiatan pembuatan keputusan tidak hanya melibatkan manajer puncak, tetapi melibatkan para manajer menengah serta manajer lini sehingga dapat mencapai hasil yang diinginkan. Setiap anggota organisasi yang memiliki jabatan akan meyangkut berbagai derajat pembuat keputusan. Manajer-manajer tersebut akan membuat pola-pola keputusan yang berbeda menyesuaikan kondisi dan situasi yang ada. Adapun metoda yang sering digunakan dalam pengklasifikasian keputusan adalah dengan menentukan

apakah keputusan tersebut deprogram atau tidak di program. Selain itu keputusan-keputusan dapat diklasifikasikan antara keputusan yang dibuat dibawah kondisi kepastian, resiko dan ketidakpastian.

a. Keputusan-keputusan yang di program (*programmed decisions*)

Keputusan terprogram merupakan keputusan yang dibuat menurut kebiasaan, aturan ataupun prosedur. Keputusan ini dapat digunakan dalam penanganan masalah rutin maupun masalah yang kompleks atau rumit. Bila suatu masalah rutin, dan bila unsur komponen dapat dirumuskan dan dianalisa maka hal tersebut dapat menjadi “calon” pembuat keputusan yang di program.

b. Keputusan-keputusan yang tidak di program (*non-programmed decisions*)

Keputusan ini diperuntukan untuk masalah-masalah yang khusus. Bila suatu masalah yang muncul sangat penting sehingga perlu penugasan khusus, maka harus diselesaikan dengan keputusan yang tidak di program.

Herbert A. Simon menemukan teknik-teknik tradisional maupun modern dalam pembuat keputusan yang di program dan keputusan yang tidak di program seperti yang ditunjukkan pada table 7.1

Tipe-tipe Keputusan	Teknik-Teknik Pembuat Keputusan	
	Tradisional	Modern
Di Program: keputusan yang berulang dan rutin, organisasi mengembangkan proses khusus dalam penanganannya.	1. Kebiasaan 2. Kegiatan rutin: prosedur-prosedur pengoperasian standar 3. Struktur organisasi pengharapan umum sistem tujuan saluran-saluran informasi yang disusun dengan baik	1. Teknik-teknik riset operasi: Analisa matematik, model-model simulasi computer. 2. Pengelolaan data elektronik
Tidak di Program: keputusan-keputusan sekali pakai, ditangani oleh pemecahan masalah umum.	1. Kebijakan intuisi dan kreatifitas 2. Coba-coba 3. Seleksi dan Latihan para pelaksana	Teknik pemecahan masalah yang diterapkan pada: 1. Latihan membuat keputusan 2. Penyusunan program-program computer "heuristic"

Tabel 7.1 Teknik-Teknik Pembuatan Keputusan Tradisional dan Modern

Keputusan-keputusan dengan kepastian, resiko, dan ketidakpastian. Seorang manajer akan menghadapi situasi-situasi yang berbeda. Perkiraan reaksi pesaing, tingkat inflasi tiga tahun mendatang merupakan tingkat ketidakpastian pada situasi-situasi pembuat keputusan.

- a. Dalam situasi "kepastian", perkiraan waktu dimasa yang akan datang dapat diperkirakan dengan pasti karena ketersediaan informasi yang akurat dan terpercaya sehingga membuat para manajer dapat mengukur dan mengetahui apa yang akan terjadi di masa depan.
- b. Dalam situasi "resiko", manajer mengukur tingkat probabilitas setiap kemungkinan hasil sedangkan ketersediaan informasi yang kurang atau tidak lengkap.
- c. Dalam situasi "ketidakpastian", manajer tidak dapat mengukur tingkat probabilitas atau bahkan mungkin tidak dapat mengetahui kemungkinan-kemungkinan hasil. Biasanya kondisi ketidakpastian menyangkut pada keputusan-keputusan kritis.

7.2 KEPUTUSAN DAN JENJANG MANAJEMEN

Keputusan-keputusan penting sangat diperlukan manajer dalam menghadapi setiap permasalahan-permasalahan yang timbul dalam perusahaan. Dalam pengambilan keputusan biasanya para manajer akan melihat jenis permasalahan serta bentuk keputusan yang akan diambil. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya pengambilan keputusan yang efektif yang dihubungkan dengan jenjang manajemen sehingga dapat terlihat jelas siapa yang akan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan perusahaan.

Jenjang manajemen terbagi menjadi 3 yaitu *top manager*, *middle manager*, and *lower manager*. Masing-masing jenjang memiliki derajat pertanggung jawaban yang berbeda-beda dalam menghadapi permasalahan. Misalnya pada manajer menengah (*middle manager*) kebanyakan memusatkan perhatiannya pada dua keputusan penting sekaligus yaitu keputusan di program dan keputusan tidak di program.

Biasanya manajer tingkat tinggi akan lebih banyak menggunakan keputusan yang tidak di program karena lebih sering mengandung ketidakpastian yang tinggi serta tak terstruktur bentuk masalah yang dihadapi. Sedangkan sebaliknya jika masalah yang dihadapi terstruktur, mengandung tingkat kepastian yang tinggi, serta berulang-ulang maka keputusan yang di program ini sering diambil oleh para manajer tingkat rendah.

7.3 TAHAP-TAHAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Seorang manajer dalam tahap pembuat keputusan menggunakan metoda-metoda pendekatan informal. Tetapi dalam banyak kasus pendekatan informal mengarahkan manajer untuk membuat keputusan yang tidak tepat sasaran. Meskipun tidak ada pendekatan yang bisa menjamin seorang manajer akan membuat keputusan yang tepat, tetapi dalam kegiatan pembuat keputusan seorang manajer perlu menggunakan pendekatan yang bersifat rasional, sistematis dan intelektual. Berikut akan dijelaskan secara rinci proses dasar pembuatan keputusan rasional.

a. Pemahaman dan Perumusan Masalah

Kebanyakan dari manajer hanya mengidentifikasi gejala-gejala masalahnya saja bukan penyebab yang mendasari masalah itu timbul. Hal inilah yang menyebabkan para manajer kesulitan dalam merumuskan masalah. Agar dapat mempermudah identifikasi rumusan masalah seorang manajer harus sistematis dalam menganalisa hubungan sebab-akibat, manajer juga harus mencari penyimpangan-penyimpangan, serta berkonsultasi pada pihak-pihak yang mampu memberi pandangan yang berbeda terkait masalah dan peluang.

b. Pengumpulan dan Analisa Data yang Relevan

Setelah rumusan masalah telah ditentukan oleh manajer, maka langkah selanjutnya seorang manajer akan mengumpulkan informasi dan juga data-data yang dapat mendukung rumusan masalah yang telah dibuat.

Namun tidak semua informasi yang didapat manajer lengkap atau menyeluruh.

c. Pengembangan Alternatif-alternatif

Pengembangan keputusan alternatif sangat penting bagi seorang manajer, pengembangan keputusan alternatif cenderung membuat manajer menolak mengambil keputusan terlalu cepat sehingga membuat pencapaian keputusan lebih efektif. Menurut Herbert A. Simon dalam konsep pemuasan (*satisficing*) dalam pembuat keputusan memilih alternatif yang cukup baik walaupun bukan sesuatu yang sempurna dan ideal.

d. Evaluasi Alternatif-alternatif

Setelah alternatif-alternatif dikembangkan, maka tahap selanjutnya adalah mengevaluasi pengembangan alternatif tersebut apakah efektif atau tidak. Efektifitas dapat diukur melalui dua kriteria yaitu: kerealistikan alternatif jika dikaitkan dengan tujuan dan sumber daya organisasi, serta seberapa baik alternatif akan membantu memecahkan masalah.

e. Pemilihan Alternatif Terbaik

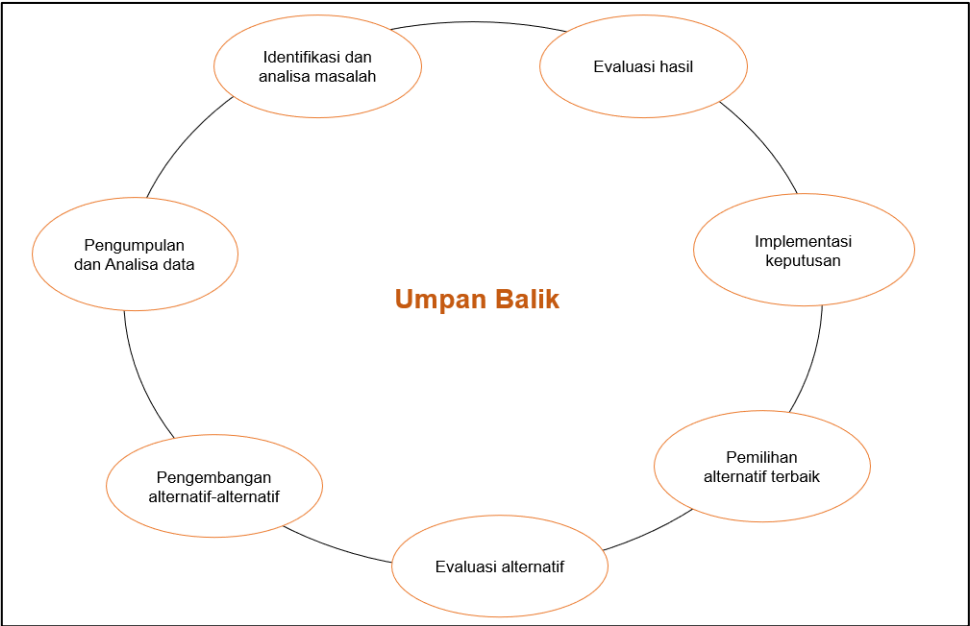
Setelah alternatif di evaluasi, akan dipilih alternatif berdasarkan pada ketersediaan jumlah informasi bagi manajer dan ketidak sempurnaan kebijakan manajer. Pilihan alternatif terbaik merupakan *kompromi* diantara berbagai faktor yang dipertimbangkan.

f. Implementasi Keputusan

Pada saat penerapan keputusan para manajer akan membuat rencana-rencana yang dapat mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin timbul. Manajer harus menetapkan anggaran kegiatan, mengalokasikan sumber daya yang ada serta menugaskan tanggung jawab dan wewenang. Dalam hal ini para manajer harus harus berhati-hati terhadap resiko dan ketidak pastian sebagai kosekuensi dibuatnya suatu keputusan.

g. Evaluasi Hasil Keputusan

Seorang manajer akan melakukan monitoring secara terus-menerus untuk memastikan apakah keputusan yang telah di implementasikan telah berjalan sesuai keinginan atau tidak.



Gambar 7.2. Proses Pembuat Keputusan

7.4 GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Setiap manajer memiliki gaya masing-masing dalam mengambil keputusan. Gaya manajer satu dengan gaya manajer lain akan berbeda-beda pada setiap organisasi. Perilaku, pengetahuan, dan pengalaman dari masing-masing manajer yang mendasari perbedaan pada gaya pengambilan keputusan. Adapun pendekatan yang digunakan para manajer dalam mendekati permasalahan yaitu:

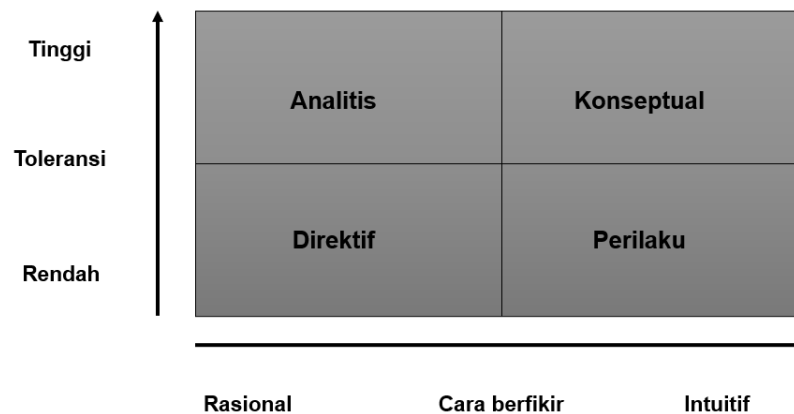
- a) **Menghindari masalah**, biasanya seorang manajer yang tidak ingin menghadapi masalah tersebut akan bersikap tidak aktif dalam menyelesaikan masalah misalnya manajer akan mengabaikan informasi-informasi yang berkaitan dengan masalah tersebut.
- b) **Penyelesai masalah**, seorang manajer akan bersikap reaktif dalam menghadapi masalah yang muncul sehingga manajer akan berusaha untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.
- c) **Pencari masalah**, manajer akan proaktif dalam menghadapi masalah yang timbul bahkan manajer akan mengantisipasi serta mencari peluang-peluang sebelum masalah itu timbul.

Sedangkan menurut S.P. Robins dan DA. DeCenzo gaya pengambilan keputusan manajemen terbagi menjadi empat yaitu:

- a. Gaya Direktif (pengarahan), manajer yang memiliki gaya direktif memiliki pola pemikiran yang rasional, logis serta toleransi yang tinggi.

Proses pengambilan keputusan pada tipe ini berlangsung sangat cepat dan mencakup hal-hal yang bersifat jangka pendek karena informasi yang didapatkan sedikit dan alternatif yang digunakan juga sedikit sehingga mengakibatkan pengambilan keputusan tidak efisien

- b. Gaya Analitis, manajer dengan gaya analitis memiliki banyak toleransi daripada manajer dengan gaya direktif. Pada tipe analitis manajer akan cenderung membutuhkan banyak informasi dan alternatif sehingga para manajer akan berhati-hati untuk beradaptasi serta menghadapi situasi khusus.
- c. Gaya Konseptual, para manajer akan memusatkan pada hal-hal yang bersifat jangka panjang karena cenderung memiliki pandangan yang luas serta sangat baik dalam menemukan pemecahan masalah kreatif atas masalah-masalah tersebut.
- d. Gaya Perilaku, biasanya para manajer dengan gaya perilaku akan menerima saran serta bekerjasama dengan karyawan dalam pengambilan keputusan. Pandangan orang lain sangat penting bagi pengambil keputusan gaya perilaku.



Gambar 7.3 Gaya Pengambilan Keputusan Konseptual (Amirullah, 2004)

7.5 MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan pada manajemen juga memiliki dua model pokok yaitu model klasik dan model perilaku. Selain kedua model pokok tersebut terdapat model rasional yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Namun pada pendekatan rasional juga tidak bisa menjamin keberhasilan suatu keputusan. Sebaliknya suatu keputusan akan berhasil tanpa pertimbangan rasional.

a. Model Keputusan Klasik

Pada model keputusan klasik permasalahan yang dihadapi manajer cenderung jelas dan manajer mengetahui kemungkinan-kemungkinan alternatif serta resiko yang timbul untuk dapat menyelesaikan masalah. Pendekatan ini sangat cocok untuk pembuat keputusan manajerial.

b. Model Keputusan Administratif

Model keputusan administratif lebih menggambarkan perilaku yang lebih realistis dalam pengambilan keputusan. Menurut Hebert Simon dalam pengambilan keputusan menghadapi kondisi sebagai berikut: (1) informasi yang tidak sempurna dan tidak lengkap; (2) keterbatasan rasionalitas; (3) cepat puas.

HEURISTIK PENILAIAN

Heuristik adalah strategi yang digunakan oleh manajer pada kondisi yang lingkungan yang kompleks, keterbatasan informasi, dan keterbatasan pandangan. Tetapi penggunaan strategi ini dapat menyebabkan kesalahan keputusan. Berikut adalah tiga macam heuristik yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan antara lain:

1. *Availability heuristic*, terjadi jika penggunaan informasi “tersedia” dari memori sebagai basis dasar penilaian situasi yang sedang berlangsung.
2. *Representativeness heuristic*, penilaian seseorang terhadap kesamaan sesuatu berdasarkan stereotip seperangkap peristiwa yang sama.
3. *Anchoring and adjustment heuristic*, pembuatan keputusan yang berdasarkan kesesuaian terhadap nilai atau titik tolak yang telah ada.

7.6 KEPUTUSAN INDIVIDU DAN KELOMPOK

Pengambilan keputusan pada organisasi tentu tidak dapat dilakukan secara sepihak atau dilakukan hanya oleh satu orang dalam hal ini adalah seorang manajer. Hal tersebut dikarenakan organisasi terdiri atas banyak individu yang memiliki kepentingan dan sudut pandang yang berbeda-beda sehingga perlu perhatian oleh manajer dalam pengambilan keputusan harus memperhatikan kondisi perilaku dari anggota organisasi. beberapa perilaku yang perlu diperhatikan adalah berkaitan dengan perilaku adalah (a). *Personality*, (b). *Value*, (c). *Risk*, (e). *Dissonance*.

a. *Personality*

Personality atau kepribadian seorang pengambil keputusan akan sangat mempengaruhi hasil dari keputusan yang akan diambil baik secara sadar maupun tidak sadar *personality* ini sangat mempengaruhi hasil keputusan yang diambil oleh seorang manajer. beberapa kondisi kepribadian seseorang dalam mengambil keputusan dapat disebabkan oleh 3 faktor yaitu: (1). Kepribadian murni seseorang yang merupakan karakter bawaan seorang pengambil keputusan, (2). Kepribadian situasional yaitu kepribadian yang dirasakan oleh seorang pengambil keputusan disaat kondisi tertentu dan (3). Kepribadian interaksional yang berkaitan hubungan pengambil keputusan akibat interaksi yang dilakukan dengan orang-orang disekitarnya.

b. Value

Value atau nilai merupakan pemahaman seorang pengambil keputusan dalam menentukan suatu keputusan yang akan diambil. hal ini berkaitan dengan ideologi yang dianut oleh seseorang pengambil keputusan dan nilai memiliki peran besar dalam sebuah keputusan yang diambil oleh manajer. seperti nilai-nilai spiritual, kemanusiaan, dan sebagainya sehingga keputusan yang diambil akan sangat bergantung pada *value* yang dimiliki oleh seorang manajer.

c. Risk

Risk atau resiko merupakan dampak dari hasil keputusan yang diambil oleh seorang manajer, dalam hal ini, seorang manajer akan terbagi menjadi 3 perilaku dalam mengambil sebuah resiko yaitu (a). *risk averse*, yaitu orang-orang yang cenderung memilih untuk meninggalkan resiko sehingga pengambil keputusan ini cenderung memilih alternative pilihan yang memiliki resiko paling rendah. (b). *risk neutral* yaitu pengambil keputusan yang memilih resiko netral atau sedang (*moderat*) karena adanya harapan terhadap tingkat imbal hasil terhadap resiko yang dianggap sesuai oleh pengambil keputusan dan dianggap mampu dalam menganggulangi resiko tersebut, (c). *risk taker*, yaitu seorang pengambil keputusan yang cenderung menyukai resiko sehingga resiko akan diambil oleh seorang pengambil keputusan, tentu saja tidak hanya asal mengambil resiko namun sudah

diperhitungkan bahwa resiko yang dihadapi merupakan sebuah tantangan yang baik bagi seorang pengambil keputusan ini.

d. *Dissonance*

Dissonance atau ketidaksesuaian merupakan kesalahan keputusan yang diambil oleh seorang pengambil keputusan. Biasanya seorang pengambil keputusan cenderung enggan mengakui ketidaksesuaian keputusan ini dan cenderung mencari celah atas kesalahan yang dilakukan dengan melakukan cara untuk menyesuaikan kesalahan menjadi pembenaran melalui informasi yang relevan atas keputusan yang diambil, mengubah sudut pandang informasi, mengubah sikap atas ketidaksesuaian dan mengesampingkan aspek negatif atas ketidaksesuaian keputusan yang telah dijalankan. Hal ini sangat berbahaya bagi organisasi sehingga seorang pengambil keputusan sebaiknya menyatakan kesalahan dan menerima situasi dan masukan dari pihak lain agar efektivitas tujuan organisasi dapat tercapai.



PENORGANISASIAN DAN STRUKTUR

8.1 PENGERTIAN ORGANISASI

Kata organisasi merupakan kata yang sudah tidak asing lagi dalam kehidupan manusia. Setiap lembaga atau instansi pasti mempunyai sebuah organisasi untuk menjalankan atau menghidupkan instansi tersebut. Setiap organisasi diatur oleh setiap aturan yang telah dibuat oleh semua anggota organisasi tersebut dan peraturan itu akan dijalankan oleh setiap anggota dan didalam organisasi terdapat pengurus yang memimpin organisasi agar sebuah organisasi dapat menjalankan tugas-tugasnya. Dalam penyusunan organisasi terdapat hal-hal yang harus diperhatikan. Hal itu berkenaan dengan tujuan organisasi itu sendiri. Jika dalam penyusunan organisasi sudah baik maka dalam pelaksanaannya dapat berjalan efektif dan efisien. Oleh karena itu dalam bab ini akan dibahas hal-hal yang berkaitan dengan organisasi dan pengorganisasian.

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan penyusunan *struktur organisasi* yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki, dan lingkungan yang mencakupnya. Atau Pengorganisasian dapat juga didefinisikan sebagai proses penciptaan struktur organisasi (kerangka kerja formal dalam organisasi). Adapun dua komponen utama pada proses

penyusunan struktur organisasi adalah *Departementalisasi* dan *Pembagian kerja*.

Pada intinya pengorganisasian adalah suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Pada proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan tiga langkah prosedur sebagai berikut:

1. Agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi maka semua pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh organisasi harus dirinci
2. Pembagian beban kerja utama kedalam aktivitas yang secara logis serta bisa memadai untuk dilaksanakan oleh seseorang atau dalam tim
3. Menggabungkan pekerjaan secara logis dengan efisien serta menentukan suatu mekanisme untuk mengorganisasikan antar pekerjaan.

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

- a) Pembagian kerja
- b) Departementalisasi
- c) Rantai perintah dan kesatuan perintah
- d) Tingkat hirarki manajemen

- e) Saluran komunikasi
- f) Penggunaan komite
- g) Rentang manajemen dan kelompok informal yang tidak dapat dihindarkan.

8.2 STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi (desain organisasi) adalah kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Ketika para manajer menyusun atau mengubah struktur organisasi, mereka terlibat pada desain organisasi. desain organisasi yaitu proses yang melibatkan keputusan-keputusan mengenai keenam unsur penting: pembagian kerja, departementalisasi, rantai perintah, rantang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, dan formalisasi.

Adapun faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut:

- a) **Strategi organisasi untuk mencapai tujuan.** Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran kerja yang terjadi antara manajer dan karyawan. Aliran kerja sangat dipengaruhi strategi, sehingga jika strategi berubah maka struktur juga berubah.
- b) **Teknologi yang digunakan**
- c) **Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi.** Pola pikir dari antar anggota organisasi dalam menjalankan

tugasnya, berkenaan dengan hal komunikasi dan tingkat wewenang yang diberikan.

- d) **Ukuran organisasi.** Besarnya organisasi berpengaruh pada struktur organisasi karena jika organisasi tersebut besar maka akan diperlukan struktur yang lebih kompleks dengan pembagian divisi yang lebih terstruktur dan dipilih pada bentuk struktur yang tepat.

Adapun unsur-unsur yang dimiliki oleh struktur organisasi:

- a) Spesialisasi kegiatan, mengenai spesifikasi tugas-tugas individu dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi)
- b) Standardisasi kegiatan, merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayakdugaan kegiatannya
- c) Koordinasi kegiatan, prosedur-prosedur yang meningkatkan fungsi-fungsi satuan kerja dalam organisasi
- d) Sentralisasi dan Desentralisasi pembuat keputusan, yang menunjukkan letak kekuasaan pembuatan keputusan
- e) Ukuran satuan kerja, menunjukan jumlah karyawan dalam kelompok kerja.

8.3 PEMBAGIAN KERJA (*DIVISION OF LABOR*)

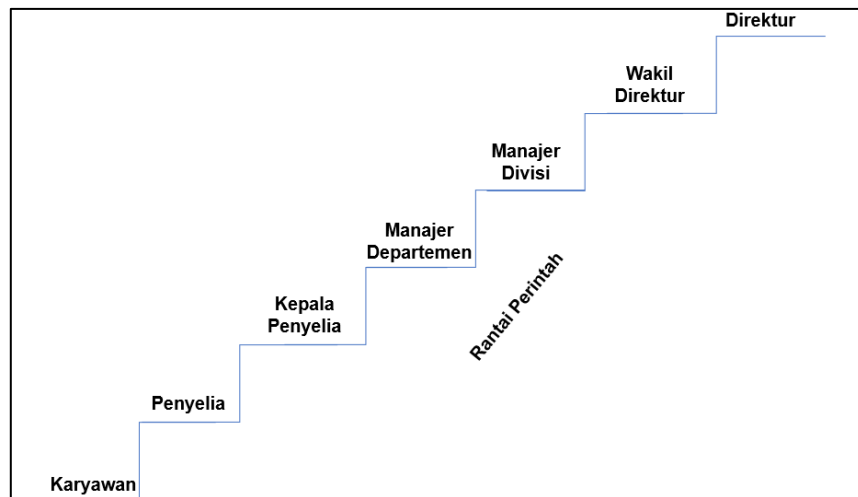
Konsep sinergi adalah dua atau lebih orang yang bekerja sama secara kooperatif dan dikoordinasikan dapat mencapai tujuan lebih daripada dilakukan perseorangan. Dimana konsep sinergi ini menjadi prinsip pada pembagian kerja (*division of labor*). Namun demikian beberapa penulis telah menunjukkan adanya konsekuensi-konsekuensi pada perilaku karyawan sehubungan dengan pembagian kerja yang dilaksanakan terlalu ekstrim. Maka hal ini akan menyebabkan ketidakefektifan dan ketidakefisiensi karena menimbulkan kebosanan dan kehilangan motivasi pada karyawan.

8.3.1 Bagan Organisasi Formal

Untuk menindak lanjuti dari struktur organisasi banyak perusahaan membentuk bagan organisasi. Tujuan dari dibentuknya bagan organisasi adalah untuk memperjelas struktur yang terdapat dalam organisasi tersebut yang bermula dari atasan hingga bawahan, manajer hingga karyawan. Fungsi bagan juga dapat digunakan untuk memperjelas tugas-tugas yang akan dilaksanakan oleh setiap individu atau kelompok untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh organisasi. Pada bagan organisasi menggambarkan lima aspek utama suatu struktur organisasi, yang secara ringkas sebagai berikut:

1. Pembagian kerja, masing-masing kotak diwakili oleh seorang individu yang bertanggung jawab pada tugas tertentu

2. Manajer dan bawahan atau rantai perintah, garis-garis merupakan rantai perintah yang menunjukkan siapa atasan yang bertanggung jawab pada siapa bawahan
3. Tipe pekerjaan yang dilaksanakan, dalam kotak terdapat spesifik pekerjaan yang diemban
4. Pengelompokan segmen-segmen pekerjaan
5. Tingkatan manajemen, suatu bagan tidak hanya menunjukkan manajer dan bawahan tetapi juga keseluruhan hirarki manajemen.



Gambar 8.1 Rantai Perintah

Keuntungan yang didapat dari adanya bagan organisasi adalah semua anggota organisasi maupun orang lain dapat mengetahui dengan jelas bagaimana organisasi tersebut terstruktur. Posisi manajer, tanggung jawab, bawahan tergambarkan dengan jelas. Bila seseorang dibutuhkan untuk menangani suatu masalah tertentu, bagan menunjukkan dimana orang tersebut

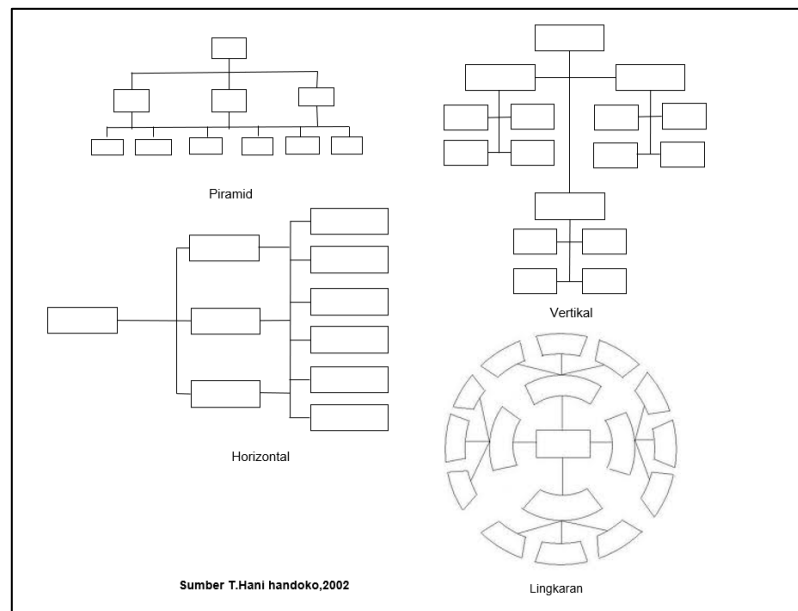
dapat ditemukan. Hal ini juga dapat memungkinkan seorang manajer dapat melacak kekurangan-kekurangan dan kelemahan-kelemahan organisasi yang bersangkutan seperti sumber potensial terjadinya konflik, atau bidang lain dimana publikasi tidak diperlukan terjadi.

Sedangkan kelemahan bagan organisasi adalah banyak hal yang tidak jelas atau tersembunyi. Sebagai contoh tidak dapat menunjukkan siapa yang memiliki tingkat wewenang yang tinggi dalam satu departemen. Begitu pula hubungan informal organisasi yang bersangkutan dan saluran komunikasi, dimana organisasi tidak dapat berjalan secara efektif dan efisien tanpa hal tersebut.

8.3.2 Bentuk-bentuk Bagan Organisasi

Empat bentuk bagan yang dikemukakan oleh Henry G. Hodges yaitu (lihat gambar 8.2):

- a) **Bentuk piramid.** Sederhana, jelas dan mudah dipahami
- b) **Bentuk vertikal.** Berwujud tegak dan hampir sama dengan bentuk piramid dalam hal aliran kekuasaan dari atasan ke bawahan
- c) **Bentuk horizontal.** Aliran wewenang dan tanggung jawab digambarkan dari kiri ke kanan dan berbentuk mendatar
- d) **Bentuk lingkaran.** Bagan ini menekankan pada hubungan antara jabatan satu dengan jabatan yang lain. Bentuk bagan ini jarang digunakan.



Gambar 8.2 bentuk-bentuk bagan organisasi

8.4 DEPARTEMENTALISASI

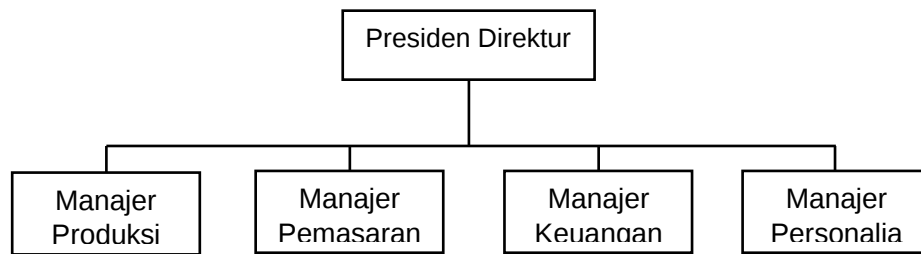
Departementalisasi adalah proses pengelompokan pekerjaan menjadi departemen aktivitas pekerjaan secara logis berhubungan. Berikut adalah lima dasar bentuk umum departementalisasi:

- Fungsi*, mengelompokkan pekerjaan berdasarkan fungsi yang dilakukan (pemasaran, akuntansi, produksi atau keuangan)
- Produk atau jasa*, mengelompokkan pekerjaan berdasarkan lini produk (divisi mesin cuci, televisi, lemari es atau radio)
- Wilayah*, mengelompokkan pekerjaan berdasarkan wilayah atau geografis (divisi DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah dan sebagainya)

- d) *Langganan*, mengelompokan pekerjaan berdasarkan kelompok pelanggan yang mempunyai kebutuhan atau masalah bersaing (padagang eceran, pemerintah, konsumen, militer, penjualan industry)
- e) *Proses*, mengelompokan pekerjaan berdasarkan arus produk atau pelanggan (departemen pemotongan, bagian pembungkusan, kelompok perakitan)
- f) *Waktu*, kelompok kerja bisa dibagi menjadi shift pertama, kedua dan seterusnya
- g) *Pelayanan*, mencerminkan kelas bisnis dan kelas ekonomi
- h) *Alpha-numerical*, bisa digunakan pada pelayanan telpon dimana, missal nomer 00000-50000 ditempatkan dalam satu departemen dan nomer 50001-99999 dalam departemen lain
- i) *Proyek dan matriks*, digunakan oleh perusahaan-perusahaan konstruksi dengan teknologi tinggi.

8.4.1 Departemen Fungsional

Departemen Fungsional mengelompokan orang-orang kedalam departemen-departemen menurut kesamaan keterampilan dan aktivitas kerjanya. Organisasi fungsional adalah suatu organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada kepala-kepala bagian yang mempunyai jabatan fungsional untuk dikerjakan kepada para pelaksana yang mempunyai keahlian khusus.



Gambar 8.3 Bagan organisasi fungsional pada tingkatan manajemen puncak suatu perusahaan manufaktur (Handoko,2002)

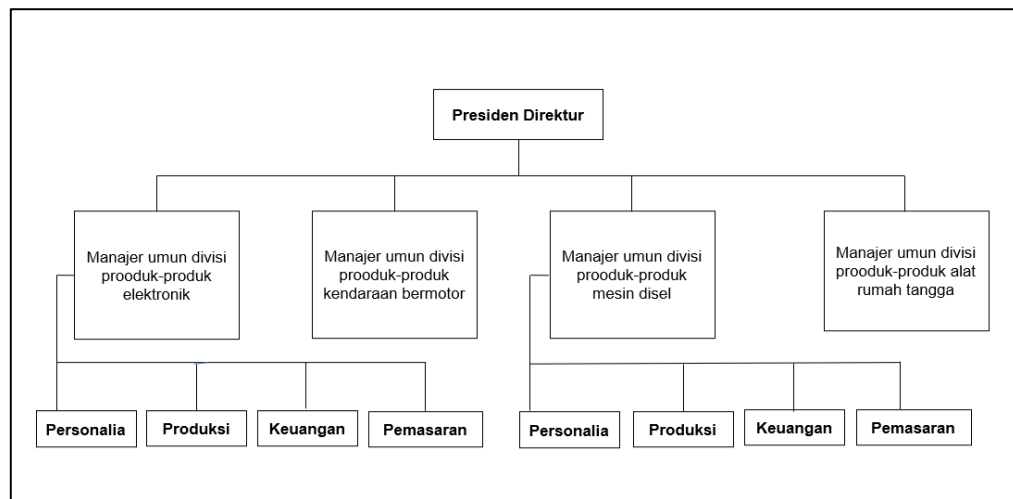
Keunggulan pendekatan ini adalah penggunaan sumberdaya yang efisien, panduan dan pengendalian dari manajemen puncak, spesialisasi keterampilan yang mendalam dan pengembangan, kemajuan karir dalam departemen fungsional. Pendekatan ini cocok untuk lingkungan yang stabil.

Kelemahan pendekatan fungsional komunikasi lintas departemen fungsional yang buruk, tanggapan lambat yang diberikan pada perubahan lingkungan, keputusan terkonsentrasi pada hirarki puncak menciptakan penundaan, pandangan terbatas mengenai sasaran organisasi pada karyawan.

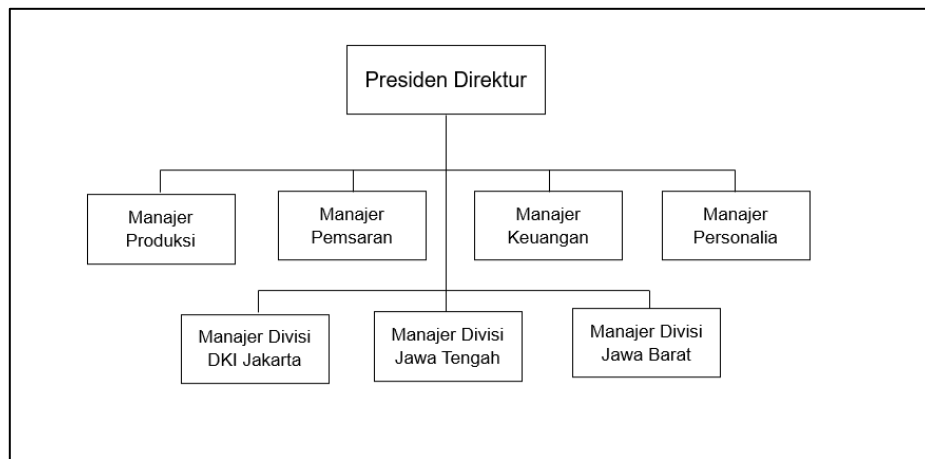
8.4.2 Departementalisasi Divisional

Departemen yang dikelompokkan kedalam divisi-divisi yang berdasarkan pada kesamaan produk, wilayah atau geografis, langganan dan proses atau peralatan.

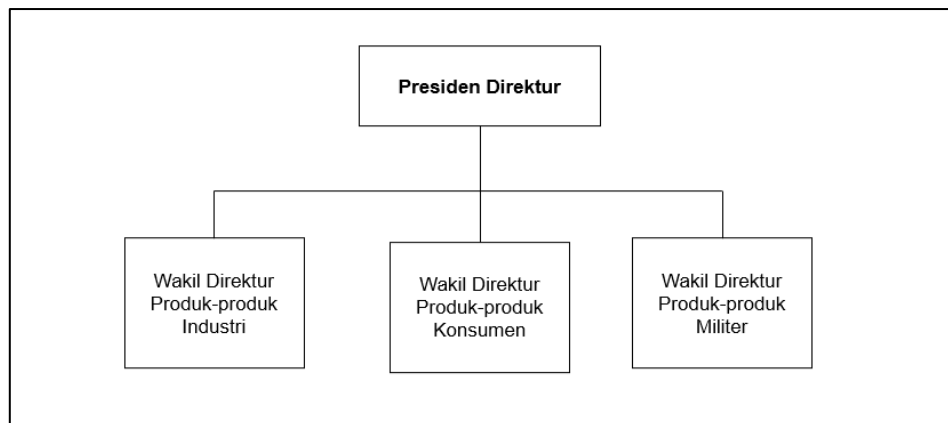
- a) *Struktur organisasi divisional atas dasar produk*, setiap departemen bertanggung jawab atas suatu produk atau sekumpulan produk yang berhubungan (garis produk). (lihat Gambar 8.4)
- b) *Struktur organisasi divisional atas dasar wilayah*, pengelompokan kegiatan-kegiatan menurut tempat dimana organisasi menjalankan usahanya. (lihat Gambar 8.5)
- c) *Struktur organisasi divisional atas dasar langganan*, pengelompokan kegiatan-kegiatan yang dipusatkan pada penggunaan produk atau jasa tertentu. (lihat Gambar 8.6)
- d) *Struktur organisasi divisional atas dasar proses atau peralatan*, pengelompokan kegiatan-kegiatan atas dasar proses atau peralatan produksi.



Gambar 8.4 Bagan Organisasi Divisional Suatu Perusahaan Manufaktur Atas Dasar Produk



Gambar 8.5 Bagan Organisasi Divisional Suatu Perusahaan Manufaktur Atas Dasar wilayah (Handoko,2002)

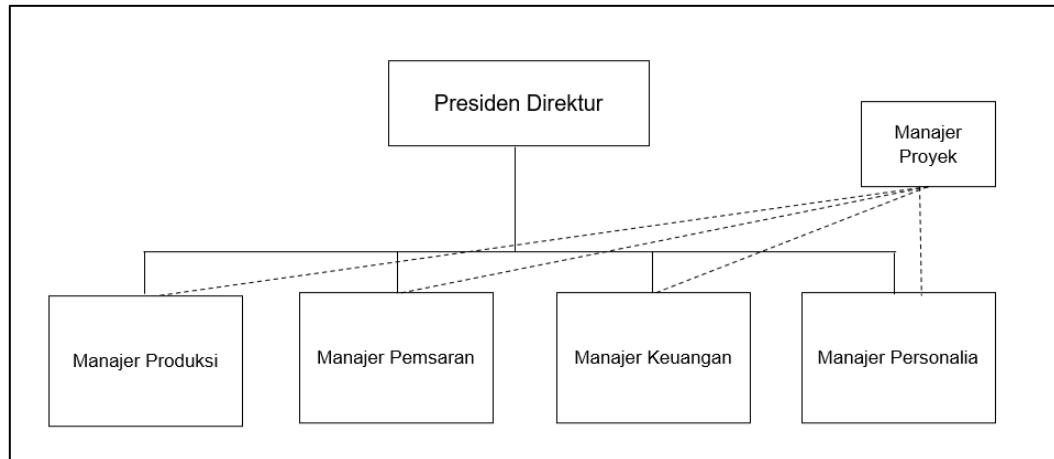


Gambar 8.6 Bagan Organisasi Divisional Suatu Perusahaan Manufaktur Atas Dasar Langgan (Handoko,2002)

Keunggulan struktur *divisional*, menempatkan pengembangan dan implementasi strategi dekat dengan lingkungan divisi yang khas, mempertahankan spesialisasi fungsional dalam setiap divisi, tempat latihan yang baik bagi para manajer strategik dan cocok untuk lingkungan yang dinamis. Kelemahan struktur *divisional*, duplikasi sumberdaya lintas divisi, menimbulkan tidak konsistensinya kebijaksanaan antar divisi, kurangnya kendali sumberdaya manajemen puncak dan sebagainya.

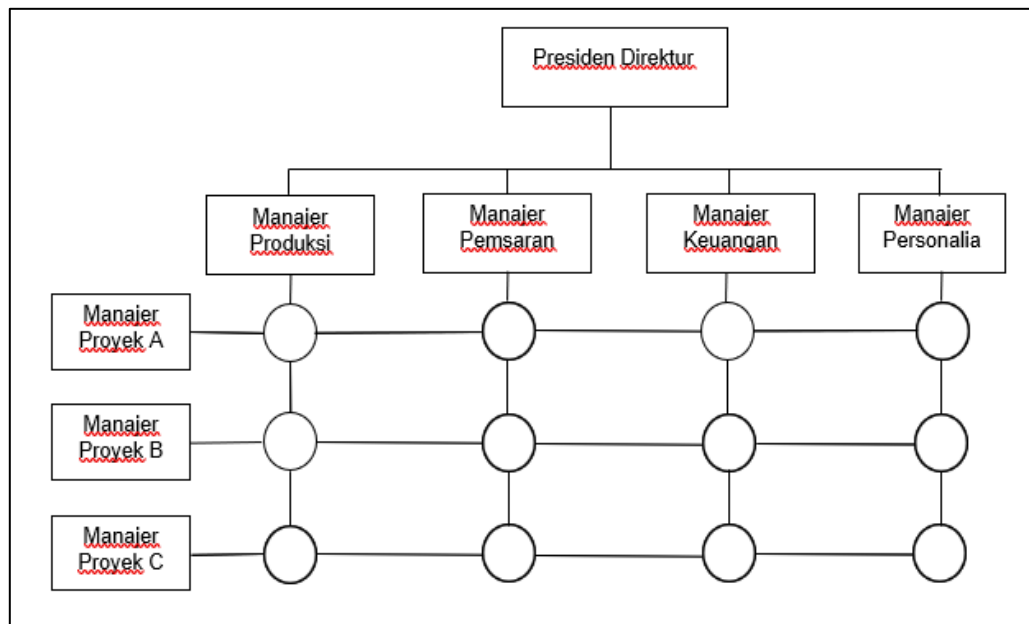
8.4.3 Organisasi Proyek dan Matriks

Struktur organisasi proyek. Departementalisasi proyek menyangkut pembentukan tim-tim, spesialisasi yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan khusus.



Gambar 8.7 Bagan Organisasi menurut Departementalisasi Proyek

Struktur organisasi matriks, Departementalisasi matriks sama dengan departementalisasi proyek dengan satu perbedaan pokok. Dalam struktur matrik para karyawan mempunyai dua atasan sehingga mereka berada di dua wewenangan.



Gambar 8.8 Bagan Organisasi menurut Departementalisasi Matriks

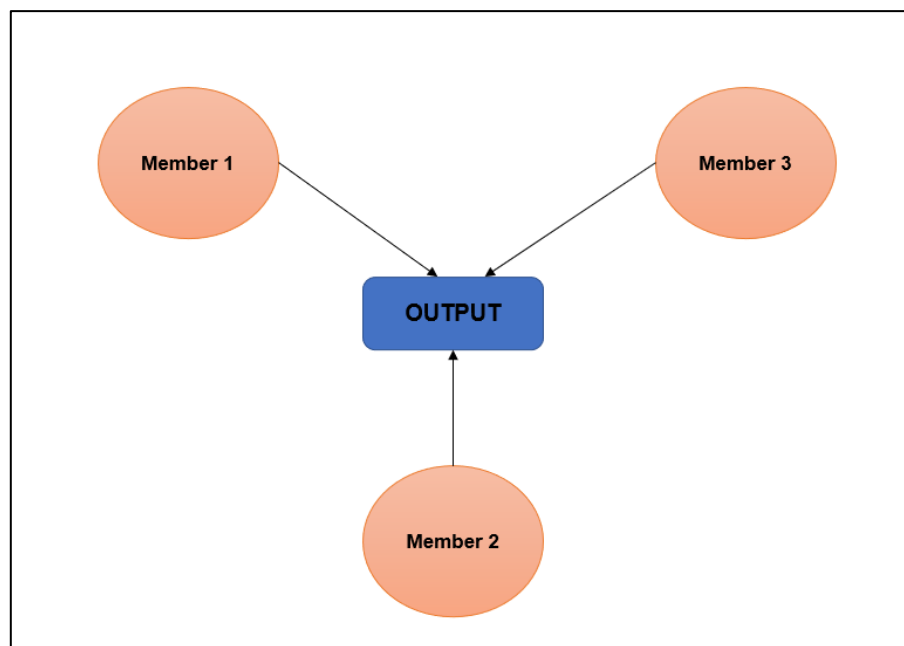
Kelebihan organisasi matriks. Adanya fleksibilitas pada organisasi dan membantu perkembangan kreativitas dan mendorong kerjasama antar berbagai keterampilan. Sedangkan untuk kelemahan pada struktur ini yaitu: pertanggungjawaban ganda yang dapat membuat kebingungan dan kebijakan yang kontradiktif, sangat memerlukan koordinasi horizontal dan vertikal, serta dapat mengarah pada konflik antar divisi.

8.5 KOORDINASI DAN RENTANG KENDALI

8.5.1 Koordinasi

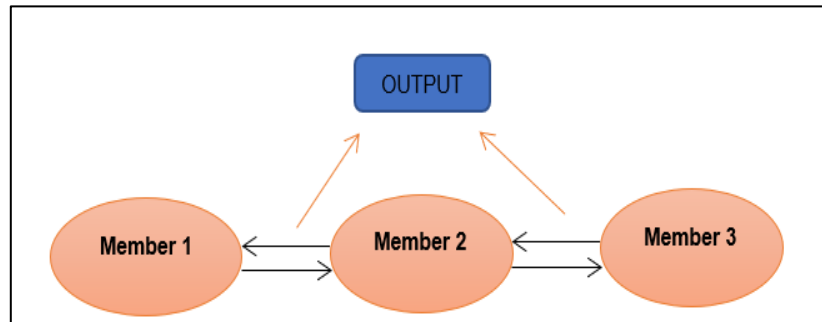
Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi mencapai tujuan organisasi secara efisien. Koordinasi sangat dibutuhkan bagi organisasi-organisasi yang menetapkan tujuan yang tinggi. Menurut **James D. Thompson** ada tiga macam saling ketergantungan diantara satuan-satuan organisasi yaitu:

1. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*)



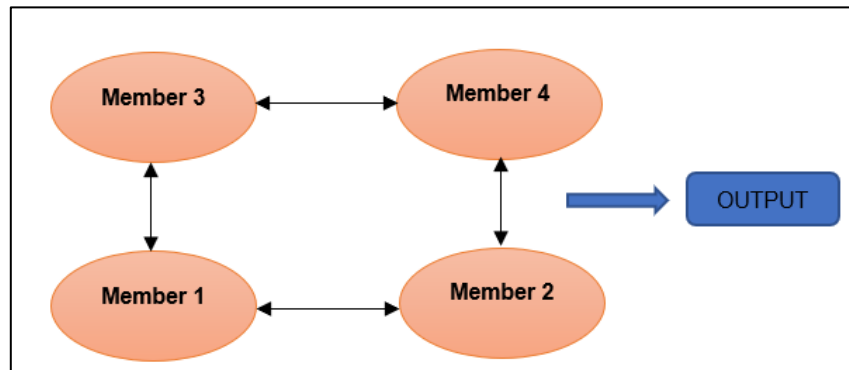
Gambar 8.9 Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*)

2. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*)



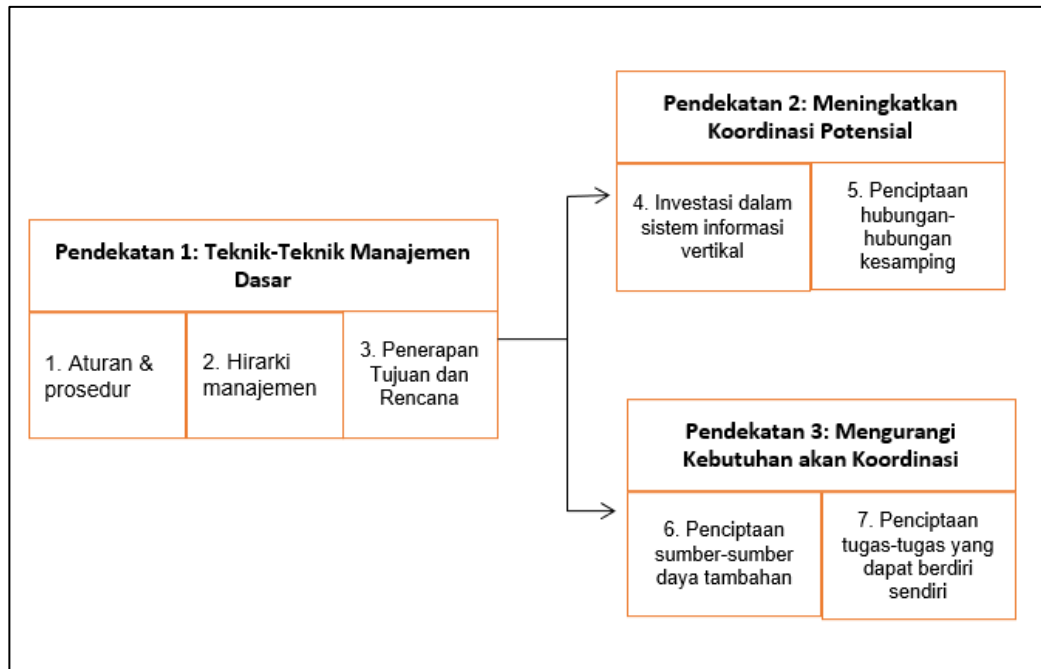
Gambar 8.10 Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*)

3. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*)



Gambar 8.11 Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*)

Pendekatan-pendekatan untuk pencapaian koordinasi yang efektif



Gambar 8.12 Tiga pendekatan untuk koordinasi yang efektif: metoda-metoda bagi manajer

8.5.2 Rentang Kendali

Rentang kendali adalah jumlah karyawan yang dapat dikelola oleh seseorang manajer secara efisien dan efektif. Rentang kendali sering disebut sebagai *span of control*, *span of authority*, *span of attention*, *span of supervision*. Lalu berapakah jumlah rentangan yang ideal? Ada dua alasan mengapa penentuan rentangan yang tepat adalah penting:

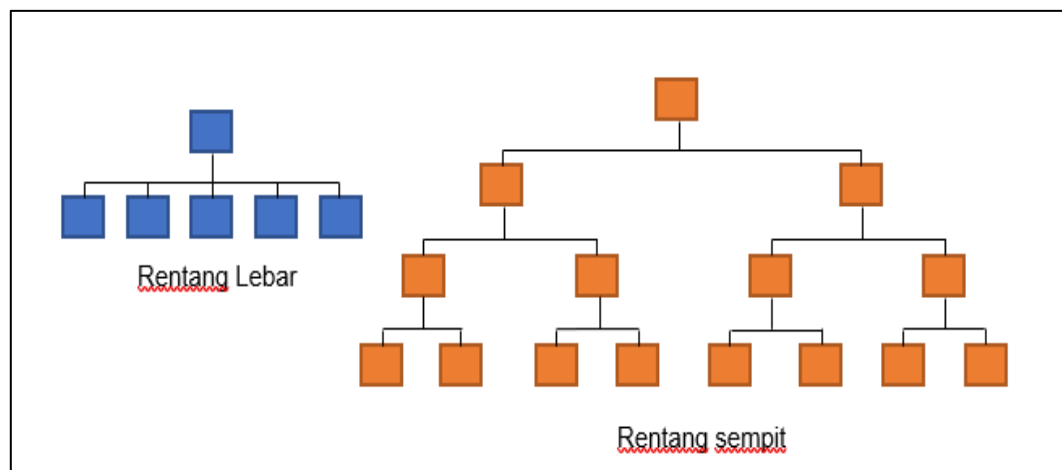
- a) Rentangan manajemen mempengaruhi pelaksanaan kerja yang efektif bawahan

- b) Ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi.

Menurut pendekatan *Graicunas* menunjukkan kekompleksan tugas-tugas pengawasan manajer, dan secara matematis hubungan-hubungan tersebut dapat dinyatakan dengan rumus:

$$R = n (2^{n-1} + n - 1)$$

Dimana R = jumlah hubungan; n = jumlah bawahan. Jadi jika terdapat 5 bawahan akan ada 100 hubungan.



Gambar 8.13 Rentangan Manajemen

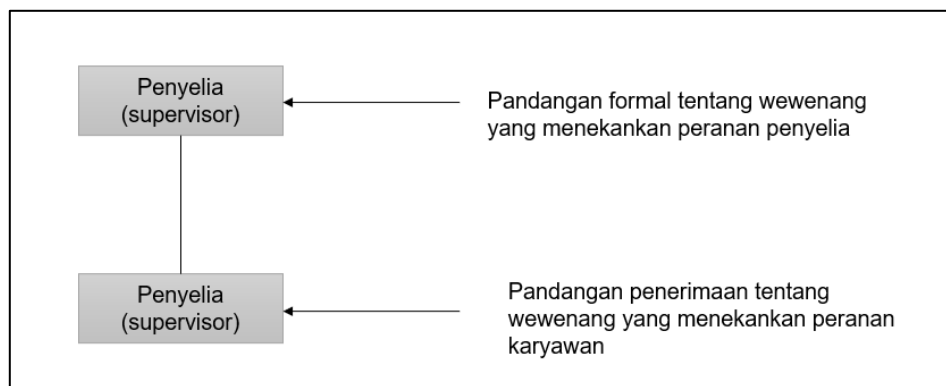
8.6 SENTRALISASI DAN DESANTRALISASI

8.6.1 Wewenang dan Pendelegasian Wewenang

Tanpa suatu sistem wewenang, suatu organisasi tidak dapat berfungsi. Wewenang (*authority*) adalah hak untuk melakukan sesuatu agar tercapai

tujuan tertentu. Wewenang merupakan hasil delegasi wewenang atau pelimpahan wewenang dari posisi atasan ke bawahan pada organisasi. Terdapat dua pandangan yang berbeda mengenai sumber wewenang yaitu:

- a) teori formal (*teori klasik*), menyebutkan bahwa wewenang merupakan anugerah, wewenang ada karena seseorang diwarisi hal tersebut.
- b) teori penerimaan (*acceptance theory of authority*), teori berlawanan dengan teori klasik. Teori ini berpendapat bahwa wewenang seseorang timbul hanya bila hal tersebut diterima oleh kelompok atau individu kepada siapa saja yang menjalankan wewenang tersebut.



Gambar 8.14 perbedaan penekanan pandangan klasik dengan penerimaan mengenai wewenang (Amirullah & Budiyo,2004)

Pendelegasian wewenang bukan hanya tugas karyawan, tetapi juga kekuasaan untuk membuat komitmen, menggunakan sumberdaya, dan mengambil tindakan apapun yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut. **Delegasi wewenang** dapat dijabarkan sebagai proses dimana

para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Adapun beberapa alasan perlu nya pendelegasian yaitu:

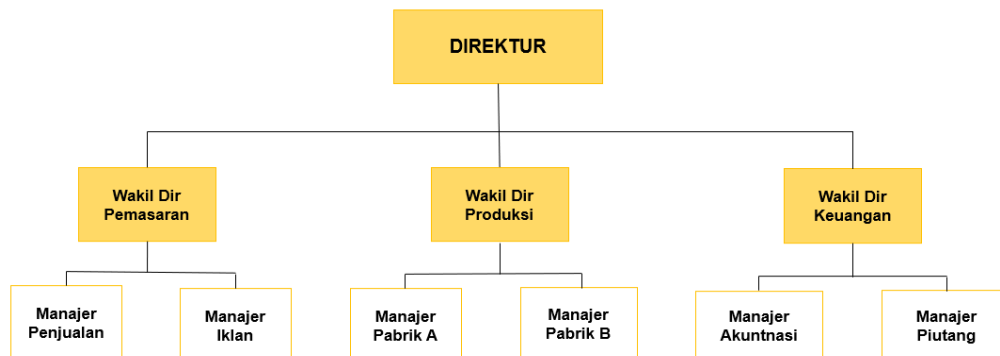
- a) memungkinkan pimpinan mampu mencapai lebih dari mereka yang menangani setiap tugas sendiri
- b) agar organisasi berfungsi lebih efisien
- c) atasan mampu memusatkan tenaga kepada suatu yang diprioritaskan
- d) dapat mengembangkan keahlian bawahan sebagai suatu alat pembelajaran dari kesalahan.

8.6.2 Sentralisasi dan Desentralisasi

Sentralisasi adalah tingkat dimana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik dalam organisasi. Ketika manajer puncak mengambil keputusan penting organisasi maka para atasan tersebut tidak melibatkan masukan dari para karyawan tingkat bawah. Sedangkan desentralisasi adalah tingkat dimana karyawan tingkatan bawah memberikan masukan atau benar-benar mengambil keputusan. Pendelegasian wewenang kepada manajer tingkat lebih rendah dapat memungkinkan meningkatkan produktivitas organisasi. Keuntungan desentralisasi adalah mengurangi beban kinerja manajer puncak, memperbaiki pembuatan keputusan karena dilakukan dekat dengan permasalahan, dan meningkatkan Latihan moral dan inisiatif manajemen bawah.

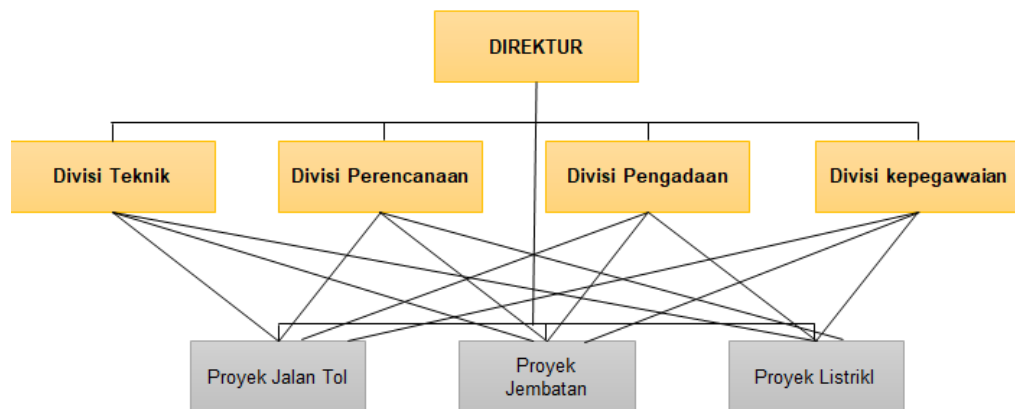
8.7 BENTUK-BENTUK STRUKTUR ORGANISASI

- a) **Struktur Lini**, merupakan struktur organisasi paling sederhana dimana manajer yang bertanggung jawab langsung diseluruh rantai perintah untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya garis wewenang langsung diperluas dari manajer puncak ke tingkatan bawah. Pada struktur ini rasa solidaritas antar karyawan tinggi. Kelemahan pada struktur ini yaitu seluruh tenaga kerja biasanya selalu tergantung pada seorang pemimpin sehingga jika pemimpin berhalangan maka organisasi dapat mengalami kendala.



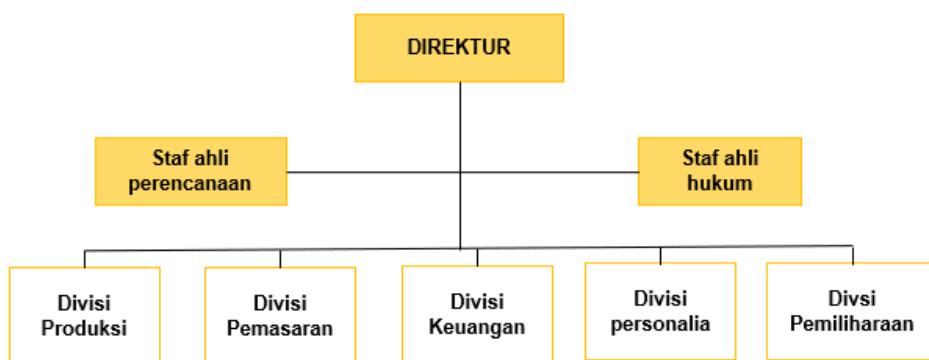
Gambar 8.15 Struktur organisasi lini

- b) **Struktur Fungsional**, pada struktur ini pembagian tugas dan kewenangan disusun menurut fungsi-fungsi pekerjaan tertentu yang dibutuhkan, sehingga pengelompokan tugas-tugas menjadi lebih jelas. Kekurangan pada struktur ini koordinasi menjadi lebih sulit dilaksanakan karena karyawan mementingkan spesialisasi masing-masing.



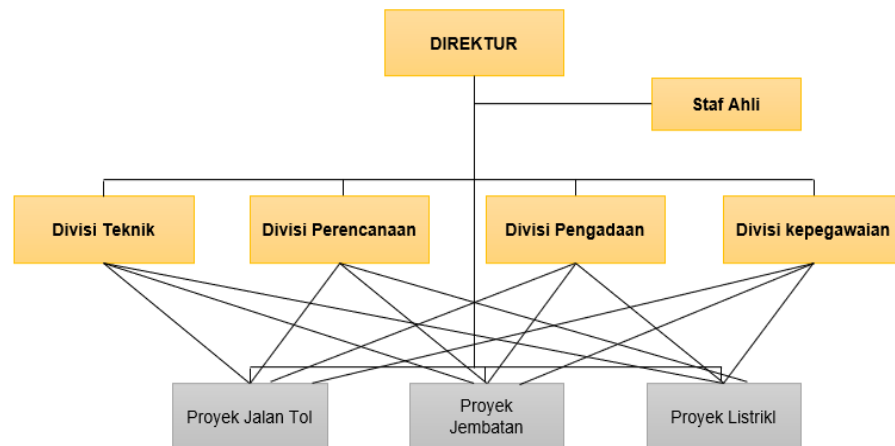
Gambar 8.16 Struktur organisasi fungsional (Amirullah & Budiyo,2004)

- c) **Struktur Lini dan Staf**, pada struktur ini terdapat staf ahli yang berfungsi sebagai penasihat yang memberikan konsultasi mengenai kebijaksanaan dan langkah tertentu atau staf ahli yang berfungsi sebagai pembantu pimpinan perusahaan dalam manajemen. Biasanya struktur ini sering digunakan oleh organisasi yang lebih besar. Namun kekurangan pada struktur ini solidaritas antar karyawan relative sangat sulit direalisasikan.



Gambar 8.17 Struktur organisasi lini dan staf (Amirullah & Budiyo,2004)

- d) **Struktur Lini, Staf dan Fungsional**, struktur yang mengatur departemen-departemen menjadi grup-grup yang lebih besar yang disebut divisi-divisi. Pada struktur ini wewenang anggota staf departemen untuk mengendalikan aktivitas departemen lain karena berkaitan dengan tanggung jawab staf spesifik.



Gambar 8.18 Struktur lini, staf,dan fungsional (Amirullah & Budiyo,2004)



WEWENANG DAN DELEGASI

Manajer organisasi memiliki kewenangan atas tindakan yang dilakukan terhadap lingkungan internal organisasi yang bertujuan untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi, adapun kewenangan tersebut dapat bersifat formal maupun informal yang ditujukan pimpinan kepada bawahan. Dalam hal kewenangan, organisasi biasanya menjalankan kewenangan secara hierarki dari atas kebawah dalam artian rantai komando berlaku dalam pendelegasian wewenang yang berarti manajer tingkat atas memberikan kewenangan kepada manajer tingkat menengah, manajer tingkat menengah memberikan wewenang kepada manajer tingkat bawah dan seterusnya.

9.1 PENGERTIAN WEWENANG

Wewenang merupakan hak seseorang ditingkat bawahan yang diberikan oleh atasan secara langsung dalam membuat sebuah keputusan tanpa menunggu persetujuan dari tingkat atasan langsung untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan sesuai dengan keinginan dari penerima delegasi wewenang. **Hani Handoko** menjelaskan bahwa wewenang (*authority*) merupakan hak memberikan suatu perintah terhadap orang lain dalam melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan sesuatu untuk pencapaian tujuan tertentu. sedangkan pendelegasian merupakan proses

pengalihan wewenang, tugas dan tanggung jawab dari atasan terhadap bawahan langsung untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pengertian diatas menjelaskan bahwa, kewenangan seseorang didapatkan apabila mendapat pendelegasian dari manajer yang ada diatasnya sehingga penerima pendelegasian wewenang dapat memiliki hak untuk membuat sebuah keputusan dan bertanggungjawab atas apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. dan wewenang ini tidak akan didapatkan apabila tidak ada pendelegasian dari atasan sehingga pendelegasian diperlukan untuk pengalihan suatu tugas dan tanggungjawab dari suatu kewenangan.

Organisasi memerlukan sebuah pendelegasian wewenang untuk memudahkan manajer dalam menjalankan aktivitas kegiatan organisasi serta membantu manajer dalam membuat sebuah keputusan penting untuk mamjukan organisasi.

9.2 WEWENANG FORMAL

Pandangan terhadap sebuah wewenang terbagi menjadi 2 yaitu pandangan klasik (*classical view*) dan pandangan penerimaan (*acceptance view*). kedua pandangan ini memiliki perbedaan yang signifikan antara sudut pandang penerimaan dan klasik. adapun perbedaan dari pandangan tersebut adalah sebagai berikut:

a) **Pandangan klasik (*classical view*)**

Pandangan klasik berpendapat bahwa sebuah kewenangan didapatkan dari hirarkhi sebuah tingkatan organisasi bahwa pemilik kekuasaan yang lebih tinggi memiliki hak untuk memberikan kewenangan kepada tingkatan dibawahnya. sedangkan tingkatan yang ada dibawah memiliki kewajiban untuk menjalankan perintah dari tingkatan yang diatasnya. apabila dicontohkan pada sebuah organisasi atau perusahaan, maka manajer memiliki kewenangan untuk memerintah bawahannya secara langsung dan tingkatan tertinggi dalam sebuah perusahaan adalah pemilik perusahaan atau para pemegang saham.

b) **Pandangan penerimaan (*acceptance view*)**

Pandangan penerimaan menyatakan bahwa sebuah wewenang didapat dari penerimaan individu maupun kelompok dan bukan dari pemberian perintah. Pandangan ini berpendapat bahwa sebuah kewenangan terjadi jika penerima perintah mau menjalankan dan diperbolehkan untuk menolak, sehingga tidak wajib secara langsung seperti pandangan klasik yang menyatakan bahwa bawahan wajib mengikuti perintah yang diberikan oleh pemilik kewenangan. **Caster I. Bernard** memberikan pandangan bahwa sebuah kewenangan akan diterima jika memenuhi empat unsur yaitu

- 1) Komunikasi yang dapat dipahami
- 2) Perintah sesuai dengan tujuan organisasi
- 3) Perintah sesuai dengan pandangan penerima perintah
- 4) Perintah sesuai dengan kemampuan penerima perintah.

untuk dapat memberikan pengaruh agar perintah dapat dijalankan, maka seseorang harus memiliki kekuasaan (*power*) agar pemberi perintah dapat memaksakan kehendak kepada penerima perintah. adapun sumber kekuasaan itu didapatkan dengan beberapa hal berikut:

a. Kekuasaan secara paksa (*coercive power*).

Sumber kekuasaan ini adalah sebuah ancaman bahwa apabila penerima perintah tidak menjalankan perintah yang diberikan maka mereka akan menerima sebuah hukuman.

b. Kekuasaan atas penghargaan (*reward power*)

Sumber kekuasaan ini adalah adanya sebuah penghargaan (karier, bonus, gaji, dan benefit lainnya) yang didapatkan apabila penerima perintah mau melaksanakan apa yang diberikan oleh pemberi perintah.

c. Kekuasaan atas informasi (*control of information*)

Sumber kekuasaan ini adalah adanya informasi yang dimiliki oleh pemberi perintah yang tidak dimiliki oleh orang lain.

d. Kekuasaan atas legitimasi (*legitimate power*)

Sumber kekuasaan ini adalah kesepakatan dari suatu kelompok kepada seseorang untuk menjadi seorang pemberi perintah, dalam hal ini dapat

diartikan sebagai seorang pemimpin. dan pemberi perintah memiliki kewenangan yang sah dalam memerintah orang yang ada dibawahnya.

e. Kekuasaan atas panutan (*referent power*)

Kekuasaan ini bersumber dari seseorang yang memiliki sebuah kharisma, keberanian dan sifat lainnya yang menjadikan seseorang mau mengikuti pemilik sumber kekuatan tersebut.

f. Kekuasaan atas keahlian (*expert power*)

Kekuasaan ini bersumber dari keilmuan seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain untuk mengikutinya.

9.3 PENDELEGASIAN WEWENANG

Pendelegasian wewenang diperlukan oleh manajer organisasi untuk menjalankan aktivitas organisasi karena semakin luas karena pekerjaan yang harus dilakukan semakin besar. Pendelegasian wewenang memiliki tiga tahapan yaitu.

a) Tahap penetapan tanggung jawab.

Penetapan tanggung jawab diperlukan untuk mengidentifikasi pekerjaan maupun tugas yang akan dikerjakan oleh bawahan.

b) Tahap Pemberian wewenang

Pada tahap ini, seorang manajer memberikan kewenangan kepada bawahan untuk melakukan tugas yang diberikan untuk

menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi.

c) Tahap Pertanggungjawaban wewenang

Pada tahap ini, manajer membuat sistematis pertanggungjawaban karyawan, kepada siapa bawahan akan melapor dan bagaimana capaian tugas yang harus dilaksanakan.

9.4 MENGAPA DELEGASI DIPERLUKAN

Pendelegasian diperlukan oleh organisasi untuk pencapaian dalam tujuan organisasi, adapun beberapa hal yang melatar belakangi mengapa pendelegasian diperlukan, antara lain:

a) Tugas yang terlalu banyak

Jika tugas pemimpin yang terlalu banyak dan hanya ditangani oleh satu orang saja, maka berakibat pekerjaan tidak diselesaikan secara efektif dan efisien serta bisa dipastikan akan memerlukan waktu yang lama untuk menyelesaikannya. Penyelesaian yang terlalu lama juga memiliki resiko yang dapat menghambat kemajuan organisasi, seperti:

- Biaya yang relatif tinggi
- Perkembangan organisasi terhambat
- Hilangnya kesempatan untuk mengerjakan proyek penting
- Hasil pekerjaan relatif sedikit

- Banyak pelanggan yang kecewa karena lambannya penanganan masalah pada organisasi

b) Keterbatasan kemampuan seorang pemimpin

Keahlian setiap manusia bagaimanapun kondisinya pasti memiliki keterbatasan. Sesuai dengan kodrat manusia yang memiliki keterbatasan. Maka dari itu, jika suatu perusahaan yang semakin berkembang besar, tidak mungkin hanya diatasi oleh satu orang saja. Pasti ada beberapa orang yang membantu untuk saling memajukan perusahaan.

9.5 MANFAAT DAN HAMBATAN PENDELEGASIAN

Keuntungan utama dari pendelegasian yaitu semakin banyak peluang untuk mencari dan menerima lebih banyak tugas dan tanggung jawab dari manajer tingkat tinggi. Keuntungan lainnya yaitu membantu karyawan dalam menerima dan mempraktikkan tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka sehingga meningkatkan rasa percaya diri serta kemauan mengambil resiko atas inisiatifnya. Dalam proses pendelegasianpun tidak selalu berjalan sesuai rencana, pasti ada kemungkinan terhambatnya proses ini. Hal utama yang menghambat proses ini adalah keengganan dari pimpinan. Keengganan yang ditimbulkan oleh alasan seperti berikut ini:

- Merasa mampu untuk mengerjakan sendiri,
- Tidak mau menanggung resiko,

- Takut jika bawahan mengerjakan tugas dengan baik dan wewenangnya akan berkurang,
- Kurang memiliki kemampuan mendidik kader, dan
- Pimpinan yang kurang yakin dengan kemampuan karyawannya.

9.6 EFEKTIVITAS DELEGASI

Efektivitas sebuah delegasi adalah ketika wewenang yang diberikan kepada orang lain diperbolehkan untuk melakukan tugas dengan cara terbaik yang dapat dilakukan oleh penerima delegasi sehingga dalam hal ini, pemberi delegasi harus mengetahui factor yang mempengaruhi efektivitas delegasi agar seseorang dapat menjalankan delegasi dengan baik. **James F. Stonner** menyatakan bahwa ada tiga hal yang perlu diperhatikan bahwa sebuah delegasi dapat berjalan dengan efektif.

- a) Kesiediaan manajer dalam memberikan kebebasan bawahan sebagai penerima delegasi dalam penyelesaian tugas yang dilakukan.
- b) Keterbukaan informasi antara manajer dengan penerima delegasi.
- c) Kemampuan manajer dalam memberikan delegasi kepada penerima delegasi yang tepat. hal ini berkaitan tugas yang dijalankan, persyaratan penugasan dan kemampuan penerima tugas untuk menjalankan tugasnya. sebagai pertimbangan pendelegasian wewenang yang dapat

dilakukan oleh manaer dapat mempertimbangkan beberapa faktor berikut:

- a. Analisis pekerjaan yang dapat didelegasikan
- b. Analisis pekerja yang akan menerima pekerjaan yang dapat didelegasikan
- c. Analisis sumber daya yang dimiliki oleh organisasi sebagai dukungan terhadap tugas yang didelegasikan.
- d. Analisis informasi berkaitan dengan tugas yang didelegasikan
- e. Analisis campur tangan yang diperlukan apabila terjadi permasalahan atas pendelegasian
- f. Analisis umpan balik dari penerima delegasi sebagai masukan dan saran untuk perbaikan kegiatan pendelegasian.

9.7 PRINSIP PENDELEGASIAN

Prinsip pendelegasian memilii 3 komponen, adapun prinsip-prinsip dalam pengendalian adalah sebagai berikut:

- a) Prinsip skalar, yaitu prinsip yang menetapkan secara tegas dan jelas bahwa wewenang dan tanggung jawab tingkatan manajemen atas sampai paling bawah berjenjang setingkat demi setingkat. Pada proses pendelegasian sendiri semua tugas harus dibagi merata, agar dapat memperjelas

(1) kepada siapa delegasi diberikan;

(2) kepada siapa pertanggung jawaban diberikan; dan

(3) dari siapa delegasi diterima.

b) Prinsip delegasi penuh, yaitu sebagian besar tugas dalam organisasi harus didelegasikan diantara anggota organisasi. Maksudnya, tugas yang tidak bisa dilakukan atau diselesaikan oleh pimpinan maka harus didelegasikan kepada bawahannya. Adanya prinsip ini untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan seperti:

- *Overlap*, tanggung jawab tugas yang sama dan diberikan kepada lebih dari satu orang.
- *Split*, tanggung jawab tugas yang sama dan diberikan kepada lebih dari satu unit organisasi.
- *Gap*, tugas yang tidak ada penanggung jawabnya.

c) Prinsip kesatuan pemerintah, yaitu merapikan alur pelaporan organisasi untuk melaporkan tugas pada satu pimpinan saja. Artinya, jika bawahan yang diberikan tanggung jawab dan ingin melapor tetapi ada lebih dari satu atasan, maka bawahan akan merasa bingung karena mendengar pendapat dan penilaian dari atasan yang berbeda-beda. Selain itu, bawahan akan menghindari tanggung jawab atau tugas yang tidak berhasil dilaksanakan oleh berbagai alasan.

10.1 DEFINISI DAN PERANAN SUMBER DAYA MANUSIA

10.1 Definisi Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Unsur manusia merupakan salah satu unsur terpenting pada suatu organisasi karena sumber daya manusia yang telah memberikan tenaga, bakat, kreativitas mereka kepada organisasi. Organisasi juga menyadari bahwa semua manajer juga harus terlibat dalam sejumlah kegiatan manajemen sumber daya manusia. Lalu bagaimana cara manajer melakukan fungsi penyusunan personalia (*Staffing*). Pada bab ini akan dijelaskan secara terperinci.

Penyusunan personalia adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan penarikan, penempatan, pemberian, latihan dan pengembangan anggota-anggota yang terdapat pada organisasi tersebut. Berbagai studi telah menyimpulkan bahwa sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan dalam bersaing antar organisasi. Hal ini telah berlaku bagi organisasi diseluruh dunia. Dalam mencapai keberhasilan bersaing melalui sumber daya manusia maka diperlukannya perubahan fundamental dalam

cara berpikir manajer tentang karyawannya dan cara manajer memandang hubungan kerja.

10.1.2 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

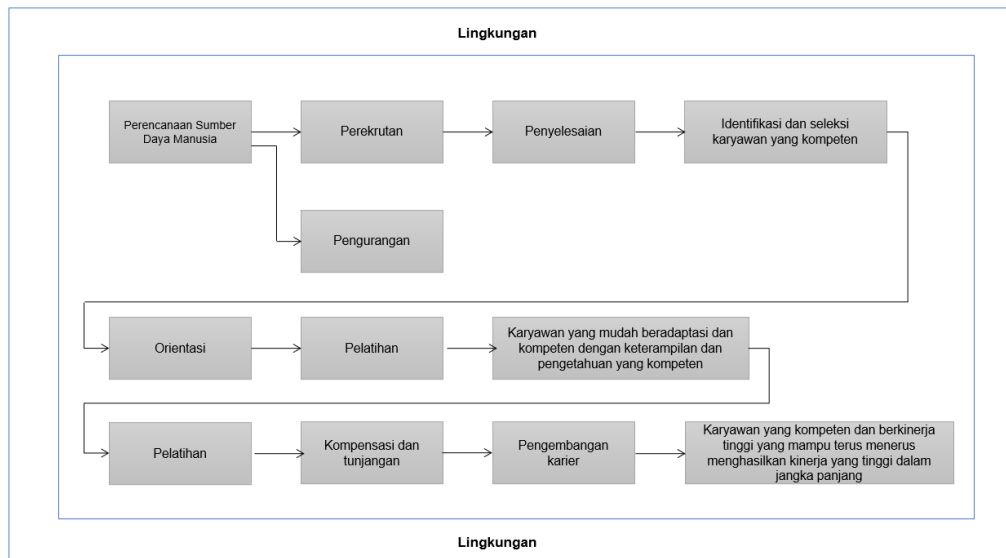
Proses manajemen sumber daya manusia merupakan berbagai kegiatan yang diperlukan untuk mengisi staf dan mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi. Fungsi ini diterapkan pada dua tipe lingkungan yang berbeda yaitu:

- a) *lingkungan eksternal*, yang mencakup seluruh faktor-faktor diluar organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi organisasi.
- b) *lingkungan internal*, merupakan unsur-unsur yang terdapat di dalam organisasi tersebut.

Pada proses manajemen sumber daya manusia terdapat tiga kegiatan: *pertama* menjamin bahwa karyawan yang berkompeten dapat dipilih dan diidentifikasi, *kedua* kegiatan selanjutnya memberikan kepada karyawan pengetahuan dan keahlian yang *up-to-date*, *ketiga* pada kegiatan terakhir memastikan bahwa organisasi telah mempertahankan karyawan yang berkompeten dan berkinerja baik yang mampu terus-menerus menghasilkan kinerja yang tinggi. Adapun langkah-langkah proses ini mencakup:

1. *Perencanaan sumber daya manusia*, dirancang untuk memenuhi kebutuhan personalia organisasi.

2. *Penarikan*, berkaitan dengan pengadaan calon-calon yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia.
3. *Seleksi*, penilaian dan pemilihan para calon personalia.
4. *Pengenalan dan orientasi*, dirancang untuk membantu para calon yang terpilih untuk dapat menyesuaikan diri.
5. *Latihan dan pengembangan*, bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu dan kelompok-kelompok demi efektivitas organisasi.
6. *Penilaian pelaksanaan kerja*, membandingkan pelaksanaan kerja perseorangan dan tujuan-tujuan yang dikembangkan untuk posisi tersebut.
7. *Pemberian balas jasa dan penghargaan*, sebagai kompensasi pelaksanaan kerja dan motivasi untuk pekerjaan selanjutnya.
8. *Perencanaan dan pengembangan karier*, mencakup promosi, demosi, penugasan Kembali, pemecatan dan pensiun.



Gambar 10.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia (Robbin, 2009)

10.1.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

- Peran Administrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, lebih ditekankan pada upaya memproses dan menyimpan catatan.
- Peran Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia, lebih mengacu pada aktivitas-aktivitas penyelenggaraan dan mempersiapkan kebutuhan organisasi terhadap pegawai.
- Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia, menjadi sebuah keharusan guna menjamin bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang cukup dalam kualitas maupun kuantitas.

10.2 TUGAS POKOK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

10.2.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Suatu organisasi tidak dapat menunggu untuk mendapatkan orang-orang yang berkompeten seperti yang dibutuhkan organisasi. Namun organisasi harus berusaha untuk merencanakan kebutuhan dimasa yang akan datang dan memutuskan dimana akan menemukan orang-orang yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tersebut. **Perencanaan sumber daya manusia** adalah proses yang dilakukan para manajer untuk menjamin bahwa mereka memiliki jumlah dan jenis orang yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang mampu menyelesaikan sejumlah tugas yang dibebankan secara efektif dan efisien. Perencanaan sumber daya manusia dapat diringkas menjadi tiga langkah: (1) penentuan jabatan-jabatan yang harus diisi, (2) pemahaman pasar tenaga kerja dimana karyawan kompeten ada, (3) pertimbangan kondisi permintaan dan penawaran karyawan.

10.2.2 Penentuan Kebutuhan Jabatan

- a) *Penentuan spesifikasi jabatan.* Pernyataan tertulis yang menunjukkan kualitas minimum karyawan yang dapat diterima agar mampu menjalankan suatu jabatan yang baik. Hasil jabatan Analisa ini berupa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.
- b) *Penentuan tujuan dan rencana.* Menentukan kemana arah organisasi akan berjalan. Apa rencana pelaksanaan? Apa produk baru yang akan

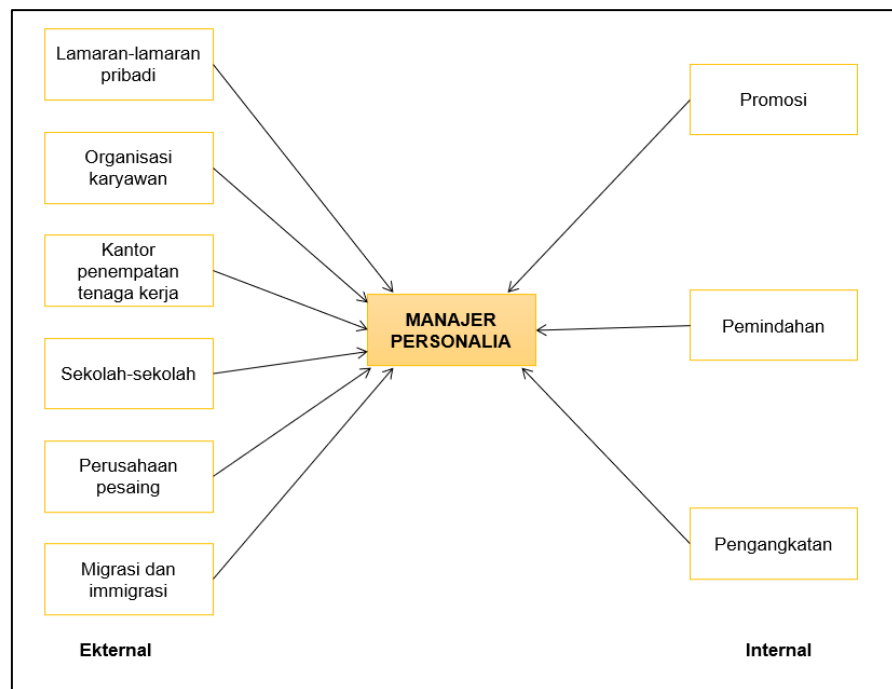
rilis? Jawaban-jawaban akan mempengaruhi jumlah dan jenis karyawan yang ingin ditarik.

- c) *Penentuan jumlah personalia keseluruhan.* Kebutuhan personalia harus diperkirakan dalam hal spesifikasi pekerjaan, keterampilan jabatan, karakteristik personalia dan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.
- d) *Menentukan jumlah personalia sekarang.* Pemahaman akan “persediaan” personalia memenuhi persyaratan, memungkinkan manajemen untuk menyelaraskan dengan jumlah personalia keseluruhan yang dibutuhkan.
- e) *Penentuan personalia bersih.* Selisih antara kebutuhan karyawan secara keseluruhan dan “persediaan” sekarang adalah kebutuhan bersih dari personalia yang harus dipenuhi melalui perekrutan.
- f) *Penetapan program kegiatan.* Suatu program mencakup semua fungsi-fungsi personalia yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan personalia dan tujuan perusahaan termasuk perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan pemberian balas jasa personalia.

10.2.3 Pengembangan Sumber-sumber penawaran personalia

Pada umumnya, “semakin besar dan banyak sumber-sumber penawaran, maka semakin besar kemungkinan bagi perusahaan untuk menemukan personalia dengan kualitas yang dibutuhkan”. Ada dua sumber yang mempengaruhi perekrutan karyawan dalam organisasi yaitu:

- a) Sumber internal yaitu: (1) penataran (*upgrading*) dimana karyawan di didik dan dilatih untuk memegang posisi tertentu, (2) pemindahan (*transferring*) pertukaran karyawan keposisi yang lebih memuaskan kebutuhan, (3) pengangkatan (*promoting*) karyawan dari tingkat jabatan rendah ke tingkat jabatan yang lebih tinggi.
- b) Sumber eksternal, meliputi lamaran-lamaran pribadi, organisasi karyawan, kantor-kantor penempatan tenaga kerja, sekolah-sekolah, para pesaing, serta migrasi dan immigrasi.



Gambar 10.2 Sumber Penawaran Personalia (Handoko, 2009)

10.2.4 Penarikan dan Seleksi Karyawan

Penarikan (*recruitment*) yakni proses mencari, mengidentifikasi dan menarik para calon karyawan yang berkemampuan. Penarikan menyangkut pada usaha organisasi untuk memperoleh karyawan dalam jumlah yang tepat dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan yang tersedia. Adapun metoda yang dipakai untuk menarik calon personalia yaitu *pasif* dalam hal menunggu pelamar datang. Namun banyak juga dari manajer yang menggunakan metoda *aktif* yang meliputi: pengiklanan, honorer (leasing), rekomendasi, lembaga Pendidikan, serta kantor penempatan tenaga kerja.

Seleksi personalia, Jadi bisa didefinisikan seleksi personalia adalah proses penyaringan pelamar kerja untuk memastikan bahwa kandidat yang paling layak akan diperkerjakan. Berikut adalah langkah-langkah dalam prosedur seleksi personalia yang sering dipakai:

- a) Wawancara pendahuluan
- b) Pengumpulan data-data pribadi
- c) Pengujian
- d) Wawancara yang lebih mendalam
- e) Pemeriksaan referensi-referensi prestasi
- f) Pemeriksaan Kesehatan
- g) Keputusan pribadi

Faktor-faktor yang dicari dalam diri karyawan yaitu: latar belakang pribadi, bakat dan minat, sikap dan kebutuhan, kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif, keterampilan dan kemampuan teknik, serta Kesehatan, tenaga dan stamina.

Orientasi karyawan baru, setelah diseleksi karyawan akan ditempatkan pada suatu pekerjaan dan diperkenalkan dengan organisasi melalui bentuk orientasi. Tahap orientasi meliputi kegiatan pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan organisasi, pada tahap ini karyawan diberi informasi mengenai kebijakan-kebijakan personalia, prosedur kerja, gambaran umum dan sifat perusahaan.

10.2.5 Latihan dan Pengembangan Karyawan

Tujuan dari latihan dan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil yang telah ditetapkan. Peningkatan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan:

- a) Latihan (*training*), untuk memperbaiki penguasaan keterampilan-keterampilan dan Teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin.
- b) Pengembangan (*development*), mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam pengembangan dan peningkatan kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian.

Metoda-metoda Latihan dan Pengembangan

1. Metoda “*On-the-job*”

- ✓ Coaching, dalam pelaksanaan pekerjaan rutin para atasan akan mengarahkan serta memberi bimbingan pada karyawan
- ✓ Planned progression, pemindahan karyawan dalam saluran-saluran yang ditentukan melalui tingkatan organisasi yang berbeda
- ✓ Rotasi jabatan, perpindahan jabatan yang berbeda
- ✓ Penugasan sementara, penempatan karyawan pada posisi tertentu dan jangka waktu tertentu
- ✓ Sistem penilaian prestasi formal

2. Metoda “*Off-the-job*”

- ✓ Program-program pengembangan eksekutif dilembaga Pendidikan
- ✓ Latihan laboratorium
- ✓ Pengembangan organisasi.

10.2.6 Pemberian Kompensasi Kepada Karyawan

Kompensasi adalah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan diwaktu yang akan datang. Kompensasi organisasi mencakup banyak macam imbalan dan tunjangan yang berbeda-beda seperti upah dan gaji pokok, upah serta gaji tambahan, upah insentif, dan tunjangan serta jasa lainnya. Dalam pemberian kompensasi manajemen perlu

memperhatikan prinsip keadilan. Biasanya karyawan akan membandingkan besarnya kompensasi yang diterima dengan karyawan lain untuk mengukur tingkat keadilan pada pemberian kompensasi.

10.2.7 Penentuan Kompensasi

Kebijakan-kebijakan serta praktek-praktek manajemen ditentukan oleh interaksi dari tiga faktor:

1. Kesiediaan membayar, adalah bukan merupakan pernyataan yang berlebihan untuk menyatakan bahwa para manajer sebenarnya ingin membayar upah secara adil.
2. Kemampuan membayar, tanpa memperhatikan faktor lainnya dalam jangka panjang realisasi pemberian kompensasi akan tergantung pada kemampuan membayar dari perusahaan.
3. Prasyarat-prasyarat pembayaran, dalam jangka pendek pengupahan dan penggajian sangat tergantung pada tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah, organisasi karyawan (serikat buruh) kondisi permintaan dan penawaran tenaga kerja dan para pesaing.

- **Pemeliharaan Kesehatan dan Keselamatan**

Hal yang perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan untuk memberikan kepada karyawan kondisi kerja yang lebih sehat dan lebih aman serta menjadi lebih bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan tersebut. Terutama pada perusahaan yang memiliki tingkat kecelakaan yang tinggi. Program ini dapat

dijalankan antara lain: penyediaan dokter dan klinik Kesehatan perusahaan serta pengaturan tempat kerja yang aman dan sehat.

10.3 TANGGUNG JAWAB MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sejumlah tanggung jawab manajemen sumber daya manusia secara lini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Menempatkan orang yang benar pada pekerjaan yang tepat
2. Memperkenalkan pegawai baru dalam organisasi
3. Melatih karyawan untuk jabatan bagi mereka yang masih baru
4. Meningkatkan kinerja jabatan dari setiap orang
5. Mengendalikan biaya tenaga kerja
6. Menciptakan dan mempertahankan semangat kerja
7. Melindungi Kesehatan dan kondisi fisik pegawai.

11.1. PENGETIAN MOTIVASI

Mengapa seorang manajer selalu mengawasi tingkah laku dan kegiatan karyawannya? Atau apa penyebab karyawan terus menerus mengalami penurunan kinerja? Banyak sekali masalah atau hambatan pada kinerja karyawan, alasan inilah yang menyebabkan atasan perlu mengkaji lebih dalam lagi segala hal yang memperlambat kinerja karyawan. Motivasi juga menjadi alasan penting untuk melaksanakan tujuan organisasi. Ada tiga alasan utama mengapa motivasi sangat penting bagi organisasi, antara lain:

- a) Mengawasi, mengubah, memperhitungkan dan mengarahkan segala perilaku karyawan
- b) Mengamati dan memahami tingkah perilaku karyawan.
- c) Menilai penyebab perilaku karyawan

Dalam keseharian ada kesalahpahaman terhadap motif, motivasi, dan motivasi kerja. Istilah-istilah tersebut sangat berbeda, jadi untuk mempermudah pemahamannya akan dijelaskan sebagai berikut:

- ❖ **Motif**, motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri (Abraham Sperling:1987). Dengan kata lain, motif adalah dorongan atau alasan seseorang dalam melakukan sesuatu.

- ❖ Motivasi, motivasi berarti keadaan yang menimbulkan dorongan untuk melakukan sesuatu. Jadi, motivasi seperti energi untuk membangkitkan dorongan atau keinginan dalam diri.
- ❖ Motivasi kerja, motivasi kerja yaitu kondisi yang berpengaruh untuk mengarahkan, memelihara, dan membangkitkan perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan dorongan atau alasan dalam diri yang perlu dipenuhi agar dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Sedangkan motivasi yaitu keadaan yang harus dilakukan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Dan motivasi kerja sendiri yaitu keadaan atau dorongan yang harus dilakukan seseorang dalam lingkungan kerja agar bisa mencapai tujuan atau penghargaan dari organisasi. Berikut ada definisi dari beberapa tokoh mengenai motivasi, antara lain:

- a) Kreitner dan Kinicki (2000), motivasi merupakan proses psikologis yang meningkatkan dan mengatakan perilaku untuk mencapai tujuan.
- b) Sukanto dan Handoko (1986), motivasi sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Simpulannya adalah apa yang ada dalam diri seseorang akan mewujudkan tingkah laku yang mengarah pada tujuan dalam mencapai kepuasan.
- c) Wahjosumidjo (1984), motivasi yaitu suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan

keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Proses psikologis yang mendukung bisa berasal dari dalam diri, maupun dari luar.

Dengan demikian, motivasi yaitu suatu proses pembentukan perilaku yang ditandai dengan beberapa bentuk aktivitas yang bisa dipengaruhi dari faktor intrinsic atau ekstrinsic sehingga dapat mewujudkan tujuan yang diinginkan.

11.2. PENDEKATAN TERHADAP MOTIVASI

Motivasi memiliki beberapa pendekatan. Pendekatan ini terbagi menjadi tiga, yaitu:

a. Pendekatan Tradisional (traditional approach)

Pendekatan ini diperkenalkan oleh Frederik Winslow Taylor. Menurut Taylor motivasi pekerja hanya dipandang dari sudut pemenuhan kebutuhan fisik/biologi saja. Kebutuhan biologis terpenuhi jika insentif atau gaji yang diberikan, bisa berupa barang atau uang. Semua itu diberikan atas imbalan dari prestasi yang telah dikerjakan. Motivasi yang dilakukan para pekerja adalah mendapatkan imbalan yang sesuai dengan prestasi kerja. Jika tidak diberikan imbalan, maka para pekerja tidak akan mau meningkatkan prestasinya. Tetapi pendekatan ini juga memiliki kekurangan yaitu, motivasi para pekerja untuk mendapatkan imbalan jadi kurang memperhatikan sasaran atau tujuan organisasi sehingga rasa ikut memiliki perusahaan cukup rendah.

b. Pendekatan Hubungan Manusia (human relation approach)

Penekanan utama dalam pendekatan ini adalah pentingnya penghargaan dan pengakuan atas kebutuhan sosial perusahaan. Pendekatan ini diperkenalkan oleh seorang Psikolog dari Harvard University yaitu Elton Mayo. Pendekatan ini di ciptakan untuk menyangkal argumen dari pendekatan tradisional. Dalam pendekatan ini menganggap bahwa manusia juga perlu memenuhi kebutuhan untuk berinteraksi dengan sekitar, tidak hanya soal uang. Pekerja juga akan merasa jenuh jika mereka bekerja terus-menerus disituasi yang sama dan sebagai rutinitas. Dalam hal ini Mayo berpendapat bahwa pimpinan sangat berpengaruh jika bisa memotivasi karyawannya. Karyawan akan merasa sangat senang dan merasa diakui, berguna, dan penting dilingkungan kerjanya.

c. Pendekatan Sumber Daya Manusia (human recourse approach)

Dalam pendekatan ini, berpandangan bahwa manusia tidak selalu beranggapan pekerjaan adalah suatu kesempatan atau peluang yang dikerjakan untuk mendapatkan karir yang bagus dan mendapatkan kepuasan. Pendekatan sumber daya manusia memiliki tiga prinsip utama, yaitu:

1. Motivasi kerja dalam pendekatan ini lebih disebabkan karena adanya keinginan untuk meraih prestasi kerja itu sendiri.
2. Pekerja merasa puas dari prestasi yang mereka peroleh.

3. Mereka berprestasi bukan karena intensif atau pengakuan sosial saja.

Douglas McGregor dan tokoh lainnya mengkritik keras pada kedua pendekatan sebelumnya, mereka berpendapat jika pendekatan sebelumnya lebih menekankan pada pemenuhan kebutuhan kerja oleh pimpinan. Pendekatan sebelumnya juga lebih seperti menyederhanakan motivasi dan cenderung memfokuskan pada satu tujuan, yaitu hubungan sosial atau uang.

11.3. TEORI-TEORI MOTIVASI

Ada banyak teori yang dihasilkan dari riset para ahli tentang hubungan perilaku dan hasilnya. Teori yang menyangkut motivasi dikategorikan menjadi dua, antara lain:

A. Teori Kepuasan (content theories)

Teori kepuasan sendiri menekankan pada faktor dalam diri yang bisa menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan

Teori Kebutuhan Maslow

Teori yang diusulkan oleh Maslow ini memandang bahwa manusia memiliki kebutuhan yang bertingkat dan didasari oleh kadar kepentingannya dari tingkat yang paling sederhana hingga tingkat tertinggi. Jika kebutuhan telah terpenuhi, maka kebutuhan itu sudah tidak lagi berfungsi. Kebutuhan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a) Kebutuhan fisiologi (physiological needs), yaitu kebutuhan dasar untuk menunjang kehidupan manusia seperti sandang, pangan, papan. Jika kebutuhan ini belum tercukupi, maka individu belum memiliki keinginan akan kebutuhan lain.
- b) Kebutuhan rasa aman (safety needs), yaitu kebutuhan akan rasa aman dari bahaya fisik, kehilangan pekerjaan, rasa takut, dan materi.
- c) Kebutuhan akan sosialisasi (social needs or affiliation), yaitu kebutuhan untuk bergaul atau bersosialisasi dengan sesamanya atau menjadi bagian dari suatu kelompok.
- d) Kebutuhan penghargaan (esteem needs), yaitu kebutuhan yang timbul dari dalam diri untuk dihargai dan menghargai orang lain.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (self actualization needs), yaitu kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri dan menjadi apa yang diimpikan.

Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini dikemukakan oleh Herzberg. Maksud dari teori ini adalah faktor yang membuat orang merasa puas (satisfiers) dan faktor yang membuat orang merasa tidak puas (dissatisfiers). Atau dalam pandangan lain yaitu adanya dua rangkaian kondisi yang mempengaruhi, kondisi pertama dimana individu merasa sehat dan faktor yang memotivasi dan faktor ekstrinsik dan intrinsik.

Walau para ahli banyak yang mendukung, tidak sedikit pula ahli yang mengkritik teori ini. Meski menuai kritikan, teori ini sangat bermanfaat untuk membedakan faktor yang semata-mata membantu untuk mempertahankan bawahan dengan faktor yang benar-benar memotivasi bawahan. Perkembangan dari gagasan ini adalah pemer kaya pekerjaan.

Teori Motivasi McClelland

Teori ini merupakan hasil penelitian dari David McClelland yang menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat akan prestasi akan mendorong keberhasilan individu dalam menyelesaikan tugasnya. McClelland menemuka ada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (need for achievement- nAch), kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation- nAff), dan kebutuhan akan kekuasaan (need for power- nPow). Semakin tinggi kebutuhan individu maka semakin tinggi pula rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan persoalan. Karyawan yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi cenderung menyukai tantangan dan persaingan dan juga sebaliknya, semakin rendah kebutuhan akan prestasi semakin rendah pula tingkat tantangan dan persaingan.

Sedangkan kebutuhan akan kekuasaan sendiri menyangkut pada tingkat kendali yang diinginkan oleh individu pada situasi yang dihadapi. Keadaan yang dimaksudkan dalam teori ini yaitu bagaimana

cara seseorang menghadapi keberhasilan dan kegagalannya. Dalam hal ini, membuat manajer harus pintar dalam meningkatkan kebutuhan prestasi karyawannya bisa dengan menciptakan lingkungan kerja yang memadai karyawannya untuk berkembang dan berprestasi.

B. Teori Proses (process theory)

Selanjutnya ada teori proses yang menganalisis dan menguraikan bagaimana perilaku dikuatkan, diarahkan, didukung dan di hentikan.

Teori Keadilan (equity theory)

Asumsi yang mendasari teori ini menyatakan jika faktor utama dalam motivasi yaitu evaluasi seseorang akan keadilan dari penghargaan atas prestasi yang dicapai. Maksudnya adalah, karyawan berusaha membanding-bandingkan usaha atau imbalan yang dia terima dengan orang lain dilingkungan kerjanya. Kunci utama dari teori ini adalah memperoleh kepuasan jika diperlakukan dengan perlakuan yang sama atau adil. Keadilan yang dimaksud adalah jika setiap karyawan mendapatkan tingkatan input dan output yang sama. Jika karyawan merasa ketidakadilan, kemungkinan besar mereka akan menganggapnya dengan mengurangi tingkat produktivitas mereka sehingga motivasi untuk bekerja relative menurun. Kemungkinan lain yang diterima karyawan atas ketidakadilan berupa:

- ✚ Mengurangi produktivitas setiap individu.
- ✚ Berperilaku untuk mengubah input dan output pada diri sendiri.

- ✚ Mencari perbandingan yang lain.
- ✚ Keluar dari pekerjaan.
- ✚ Mempengaruhi orang lain untuk mengurangi produktivitas mereka.

Teori Harapan (expectancy theory)

Seseorang akan memilih tindakan untuk menggunakan fasilitas kereta api untuk bekerja dari pada busway atau mobil umum agar terhindar dari kemacetan. Dalam hal ini harapan menunjukkan persepsi mengenai sulitnya mencapai suatu perilaku tertentu dan diikuti kemungkinan-kemungkinan lain dalam mencapai suatu tujuan. Teori ini beranggapan bahwa orang memilih berbagai macam alternatif tindakan berdasarkan harapan mereka akan apa yang mereka dapatkan dari tindakannya.

Ada empat macam asumsi tentang tingkah laku dalam organisasi yang dijelaskan oleh David Nadler dan Edward Lawker dan menjadi dasar dalam pendekatan teori harapan ini, antara lain:

- Tingkah laku seseorang dipengaruhi dan dipadukan oleh faktor dalam diri dan faktor lingkungan.
- Seseorang secara sadar membuat keputusan atas segala tingkah laku mereka dalam organisasi.
- Perbedaan tujuan, keinginan, dan kebutuhan pada setiap individu.

- Memilih alternatif tingkah laku berdasarkan harapan bahwa tingkah laku yang dipilih membawa hasil atau perubahan yang diinginkan.

Nadler dan Lawker memiliki saran untuk para manajer dalam menghadapi persoalan karyawannya, yaitu:

- ❖ Memastikan bahwa imbalan sudah sesuai dan memadai.
- ❖ Menganalisis faktor yang mungkin mempengaruhi efektivitas imbalan.
- ❖ Menentukan standar kerja yang sesuai dengan keinginan.
- ❖ Memberikan imbalan yang tepat bagi setiap karyawan.
- ❖ Memberikan imbalan sesuai dengan prestasi kerjanya.

Teori Penguatan (reinforcement theory)

Teori ini menjelaskan jika sebuah perilaku bagus diberi balasan atau imbalan, maka perilaku tersebut akan diulangi dimasa yang akan datang. Dan juga sebaliknya, jika perilaku buruk diberi balasan dengan hukuman maka suatu hari nanti perilaku itu akan diulangi. Untuk mengubah suatu perilaku manusia melalui teori ini, maka perlu kosekuensi dari perilaku tersebut. Ada empat metode untuk memodifikasi tingkah laku tersebut, yaitu:

- a) Kosekuensi positif. Apabila seseorang bisa mengubah kebiasaannya, maka akan diberikan kosekuensi positif. Semisal

apabila karyawan dapat mengubah kebiasaannya dalam menunda pekerjaan, maka akan diberikan bonus diakhir bulan.

- b) Kritik dan evaluasi. Mengomentari atau menegur suatu kebiasaan juga diperlukan agar yang bersangkutan bisa mengubah kebiasaannya.
- c) Mengabaikan. Sudah tidak peduli lagi dengan yang bersangkutan yang terpenting pekerjaan harus selesai sesuai jadwal.
- d) Hukuman. Metode ini dipandang cukup efektif untuk merubah perilaku buruk. Karena penggunaan hukuman bertujuan untuk memberikan kesempatan pada yang bersangkutan agar segera mengubah perilakunya.

Tokoh ahli lain pun seperti W. Clay Hammer, berpendapat bahwa ada enam landasan teknik pembentukan perilaku untuk mengidentifikasi, yaitu:

- 1) Tidak memberikan hukuman didepan teman kerja atau anggota lain
- 2) Bertindak adil
- 3) Tidak memberikan penghargaan yang sama kepada semua karyawan atau semua anggota
- 4) Memberitahukan cara untuk memperoleh penghargaan dan tahapannya

- 5) Memperhatikan cara yang lebih baik untuk memberikan tahapan, karena jika gagal memberikan tanggapan maka akan mengubah perilaku
- 6) Menegur dan mengarahkan karyawan atau anggota yang melakukan kesalahan.

11.4. PENERAPAN TEORI MOTIVASI

Dinamika dalam organisasi sangat mempengaruhi teori motivasi yang diterapkan secara murni. Dalam penerapan teori ini, ada beberapa situasi yang menyebabkan terhambatnya suatu sistem motivasi dalam mencapai tujuannya. Situasi tersebut bisa berasal dari pekerjaan, teknologi, orang, serikat pekerja, dan lain sebagainya. Maka dari itu menerapkan dan merancang kegiatan yang bisa meningkatkan motivasi bukanlah hal yang mudah. Penerapan dari motivasi inipun tidak mungkin asal memilih teori, semua harus diteliti dan dipahami dahulu. Berikut penerapan dari teori motivasi, antara lain:

1. Penerapan Teori Motivasi Maslow

Teori ini bisa dikatakan teori yang lemah, tapi bisa dimaksimalkan jika organisasi dan pimpinan dapat melakukan beberapa tindakan berikut ini:

- a. Tindakan yang dilakukan organisasi

- Memberikan kontrak kerja dan jaminan pensiun agar para karyawan merasa aman dan terjamin selama bekerja.
 - Memberikan imbalan finansial yang dapat memenuhi kebutuhan fisik yang sesuai dengan prestasi kerjanya.
 - Memberikan bonus, promosi, atau pengakuan dari organisasi atau perusahaan atas segala prestasi yang karyawan capai untuk memajukan perusahaan.
- b. Tindakan yang dilakukan pemimpin
- Membantu anggota tim untuk mengembangkan potensi dan tanggung jawab dalam dirinya.
 - Memberikan pengakuan dengan perhatian dan pujian terhadap segala prestasi yang telah dicapai pada setiap anggota tim, dan tetap mengawasi segala perkembangan karyawannya.
 - Memastikan agar para karyawan paham akan aturan dan program serta tujuan organisasi dan jika memungkinkan atau cukup memenuhi persyaratan bisa diangkat menjadi karyawan tetap.
 - Memastikan karyawan dapat imbalan finansial atas segala hak mereka
 - Menciptakan suasana tim antar karyawan melalui segala kegiatan organisasi, konsultasi, dan pembagian tanggung

jawab tapi tetap berkaitan dengan pekerjaan dan tujuan organisasi.

Walau tidak semua orang bekerja untuk menuntut penghasilan berupa uang, tetapi bayaran tetap menjadi hal utama untuk meningkatkan motivasi. Imbalan atas prestasi kerja juga banyak bentuknya, bisa berupa uang, pengakuan, bonus, dan lain-lain. Imbalan tersebut bisa diberikan dalam periode tahunan atau bulanan.

2. Penerapan Motivasi Herzberg

Teori ini diajukan oleh Frederick Herzberg dengan teori dua faktor yaitu “motivator” dan “factor hygiene”. Dalam penerapannya, motivator adalah salah satu dorongan yang membuat karyawannya berhasil. Motivator sendiri bertujuan mencapai pertumbuhan dan aktualisasi diri melalui pelaksanaan dari tugas yg diberikan. Jadi pimpinan harus lebih memperhatikan karyawannya agar ada kepuasan dalam bekerja. Kepuasan tersebut timbul atas dasar pengakuan. Sedangkan pengakuan itu dinilai dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab karyawan. Motivasi sendiri bisa ditingkatkan dengan pengakuan dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dalam memegang tanggung jawab yang besar.

Teori selanjutnya adalah teori faktor hygiene yang merupakan kebutuhan dasar yang jika tidak terpenuhi akan mengecewakan

karyawan. Faktor hygiene yang utama adalah uang, semisal karyawan yang telah bekerja keras lalu mendapat imbalan yang tidak sesuai dengan jasa mereka. Kurangnya insentif, tidak adanya jaminan pekerjaan serta kenaikan gaji yang lambat akan mempengaruhi kinerja karyawan sehingga mematikan motivasi karyawan.

3. Penerapan Teori Keadilan

Tokoh yang memikirkan teori ini adalah J. Stacy Adams, ia berpendapat bahwa manusia memiliki sikap untuk membandingkan dirinya dengan orang lain terutama dalam lingkungan kerja. Baik dalam bentuk penampilan, kemampuan, finansial, dan lain sebagainya. Mereka berpersepsi bahwa ketidakadilan dalam tempat kerja mempengaruhi motivasi untuk melaksanakan tugas. Salah satu faktor yang menghambat kelancaran motivasi adalah ketidakadilan dalam lingkungan pekerjaan. Jika ketidakadilan terjadi maka karyawan akan bereaksi melalui tindakan seperti menuntut keadilan, merendahkan kinerja mereka, atau bahkan keluar dari perusahaan.

Maka dari itu perusahaan harus bisa mencegah hilangnya motivasi (demotivasi). Cara menangani hilangnya motivasi tergantung pada keadaan atau situasi, penanganan pada hilangnya motivasi akibat stress dan juga ketidakcocokan antar anggota berbeda. Berikut ada tiga langkah utama untuk menangani hilangnya motivasi, antara lain:

- a. Mencari penyebab. Hilangnya motivasi perlu dianalisis terlebih dahulu. Bisa jadi karena stress, emosi, atau beban lainnya. Disini adalah peran manajer untuk menerima konsultasi dari karyawan. Manajerpun bisa mengetahui penyebab hilangnya motivasi dari karyawan.
- b. Mendorong kerja sama. Jika ada pertentangan antar anggota, perlu cara yang tepat untuk penaganan. Salah satu caranya adalah dengan menepatkannya pada satu tim yang sama, sehingga memaksa mereka untuk bekerjasama. Jika cara tersebut tidak berjalan baik, bisa dengan membalik posisi kerja mereka, supaya bisa memahami beban kerja masing-masing. Tapi jika cara sebelumnya tetap tidak berjalan dengan baik dan justru menghambat pekerjaan anggota lain, lebih baik dipisahkan.
- c. Beri anggota staff konseling. Untuk menangani masalah atau trauma pada karyawan, konseling sangat dibutuhkan untuk mengurangi beban mereka. Entah beban karena pekerjaan, putus pekerjaan atau beban lain.

12.1 DEFINISI, FUNGSI, DAN SIFAT PEMIMPIN

Para pemimpin sangat diperlukan untuk menunjang keberhasilan fungsi manajemen dalam organisasi. Para pemimpin memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi maupun masyarakat. Bila organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif, organisasi mungkin akan dapat mengetahui dan mempelajari berbagai perilaku dan teknik tersebut oleh karena itu akan dicapai pengembangan efektivitas personalia dan organisasi.

Menurut **Stoner** kepemimpinan manajerial adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut: (1) kepemimpinan menyangkut orang lain – bawahan atau pengikut, (2) kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok, (3) selain dapat memberikan pengarahan pada bawahan pemimpin juga dapat mempergunakan pengaruh.

Sedangkan menurut **Davis** kepemimpinan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara antusias. Dengan demikian kepemimpinan merupakan kecakapan dan kemampuan seseorang untuk membujuk orang lain agar bersedia berkerja keras dalam mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan orang yang memiliki kewenangan untuk memberi tugas, membujuk atau mempengaruhi bawahan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan organisasi.

Selain memiliki kemampuan mempengaruhi bawahan, seorang pemimpin harus memiliki kriteria dalam menjalankan berbagai fungsi kepemimpinan.

Sondang P. Siagian mengemukakan lima fungsi kepemimpinan yaitu:

- a) Para pemimpin sebagai penentu arah dalam usaha pencapaian tujuan organisasi
- b) Para pemimpin sebagai wakil atau juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi
- c) Para pemimpin sebagai komunikator yang efektif
- d) Para pemimpin sebagai mediator khususnya dalam hubungan internal terutama dalam menangani situasi konflik
- e) Para pemimpin sebagai integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Adapun dalam menilai kepemimpinan seseorang biasanya dapat dilakukan dengan mempelajari ciri-ciri serta sifat-sifat para pemimpin. Sifat dan ciri-ciri kepemimpinan yang sukses dapat dirinci sebagai berikut:

1. **Watak dan kepribadian yang terpuji.** Seorang pemimpin harus memiliki kepribadian yang baik dan terpuji karena pemimpin merupakan cermin dari bawahan, sumber identifikasi, motivasi, dan moral para bawahan.
2. **Keinginan melayani bawahan.** Seorang pemimpin harus mendengarkan pendapat para anggota organisasi (bawahan) serta membantu mereka dalam mengembangkan keterampilan para anggota organisasi.
3. **Memahami kondisi lingkungan.** Tidak hanya menyadari apa yang terjadi disekitar, seorang pemimpin juga harus memiliki pengertian yang memadai sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi organisasi dan para anggota organisasi.
4. **Intelegensi yang tinggi.** Seorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan berpikir yang tinggi, dengan begitu para pemimpin dapat menganalisis problem dengan efektif.

5. **Berorientasi kedepan.** Harus memiliki intuisi atau kemampuan memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi dan akan mempengaruhi organisasi.
6. **Sikap terbuka dan lugas.** bersedia mengganti cara kerja yang lama dengan cara kerja yang baru yang dipandang dapat mampu meningkatkan nilai guna sebuah organisasi. Lugas namun konsisten pada pendiriannya.

Menurut **Sukarna**, sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu:

- | | |
|-----------|-------------|
| a) Adil | f) Pemurah |
| b) Jujur | g) Alim |
| c) Benar | h) Merendah |
| d) Ikhlas | i) Ramah |
| e) Tegas | |

12.2 TEORI KONTINGENSI FIEDLER

Suatu teori kepemimpinan yang kompleks dan menarik adalah *contingency model of leadership effectiveness* dari *Fred Fiedler*. Teori ini menyatakan bahwa efektivitas suatu kelompok atau organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi. Situasi dirumuskan dengan dua karakteristik: (1) derajat situasi dimana pemimpin menguasai, mengendalikan dan mempengaruhi situasi, dan (2) derajat situasi yang

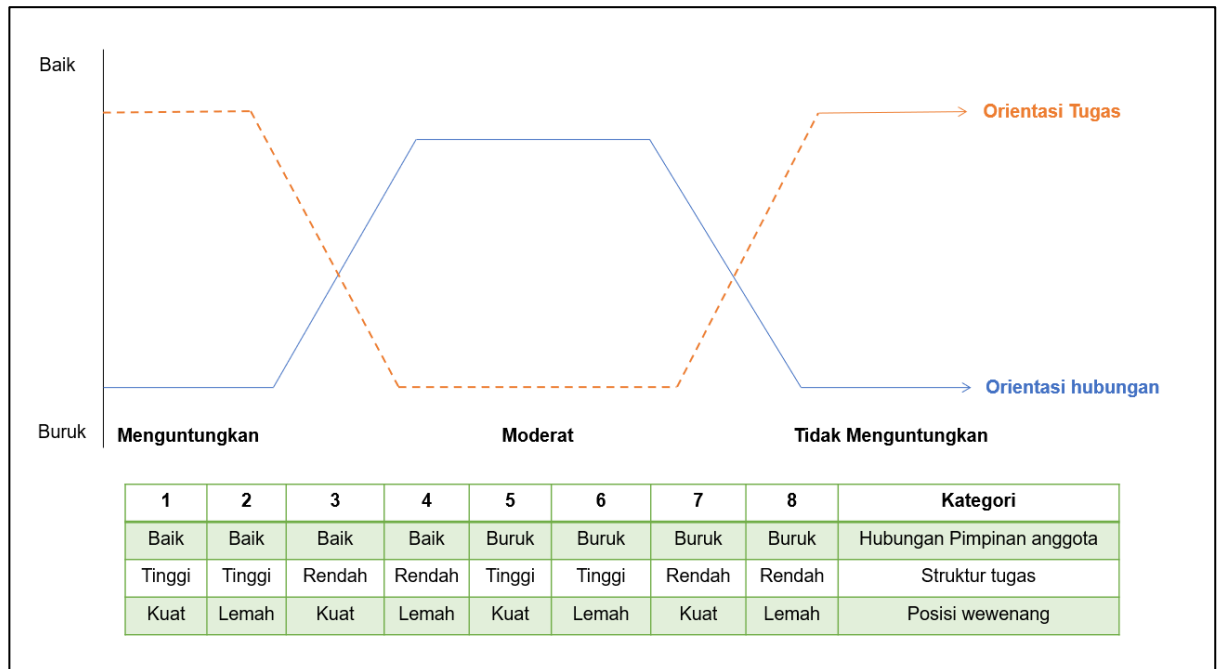
menghadapkan manajer dengan ketidakpastian. Fiedler juga mengidentifikasi ketiga unsur dalam situasi kerja yang dapat menentukan gaya kepemimpinan mana yang efektif untuk digunakan, unsur tersebut yaitu hubungan pimpinan anggota, struktur tugas, dan posisi kekuasaan pemimpin yang didapatkan dari wewenang formal.

Situasi dikategorikan pada situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan. Situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan apabila dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan berorientasi tugas akan efektif. Bila situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan hanya moderat, tipe pemimpin hubungan manusiawi atau yang toleran dan lunak akan sangat efektif. Gambar 12.1 akan memperjelas bagaimana gaya kepemimpinan efektif bervariasi dengan situasi.

Skala “baik” atau “buruk” dipergunakan untuk menganalisis hubungan pimpinan dan bawahan. Sedangkan untuk dimensi struktur tugas diberi skala “tinggi” atau “rendah”. Untuk dimensi posisi kewenangan diberi skala “kuat” atau “lemah”.

Pada Gambar 12.1 menunjukkan dalam situasi 1,2,3,7 dan 8 menunjukkan seorang pemimpin akan berorientasi pada tugas. Sebaliknya apabila seorang pemimpin berorientasi pada hubungan, efektivitas hubungan kepemimpinannya akan tampak dalam situasi 4,5 dan 6. Kesimpulan pada penelitian ini adalah seorang pemimpin dengan orientasi tugas cenderung

lebih berhasil dibandingkan dengan pimpinan yang berorientasi hubungan. Fiedler juga menyimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang cenderung meningkat apabila dihadapkan pada situasi yang menguntungkan atau situasi yang paling tidak menguntungkan.



Gambar 12.1 Ramalan Model Kontingensi dari Fiedler

12.3 TEORI KEPEMIMPINAN JALAN – TUJUAN

Teori kepemimpinan jalan-tujuan (*path-goal leadership theory*) pertama kali diungkap oleh **Martin G. Evans** dan **Robert J. House**. Teori ini menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahannya. Dasar dari teori *path-goal* adalah teori motivasi

harapan (*expectancy motivation theory*) yang menyatakan bahwa motivasi seseorang tergantung pada harapan akan imbalan dan daya tarik imbalan itu (valensi).

Dalam teori *path-goal* menyebutkan ada empat pola perilaku kepemimpinan antara lain:

1. Pemimpin yang direktif, bentuk pimpinan ini sama dengan kepemimpinan otokratik. Dimana bawahan tidak diberi kesempatan berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat.
2. Pemimpin yang suportif, pemimpin yang menunjukkan sikap perhatian dan ramah pada bawahannya.
3. Pemimpin yang partisipatif, pemimpin yang selalu membutuhkan saran-saran atau pendapat bawahannya.
4. Pemimpin yang berorientansi pada prestasi. Pemimpin yang memberikan kebebasan pada bawahan untuk mencapai tujuan dan prestasi kerja.

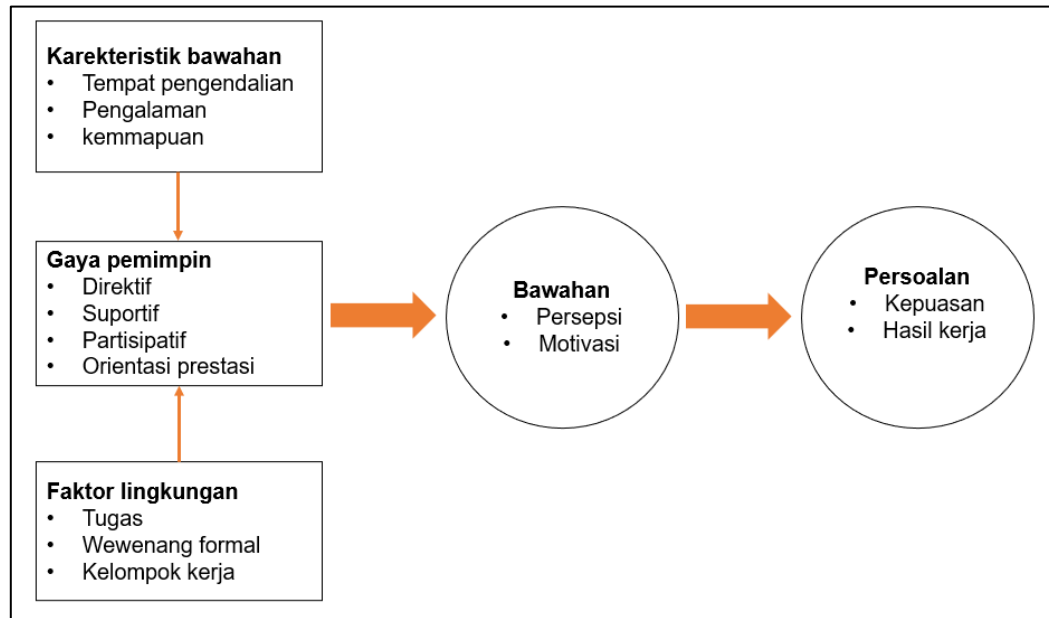
Evans juga menyampaikan bahwa kepemimpinan yang efektif terjadi Ketika seorang pemimpin mampu menunjukan jalan yang dapat ditempuh bawahannya sehingga dapat bergerak maju ke masa mendatang tanpa banyak hambatan.

Pada teori ini menggunakan dua jenis variabel Yaitu situasional atau variabel kontingensi. Dua variabel tersebut adalah ciri perseorangan dari bawahan dan tekanan serta tuntutan lingkungan yang harus ditanggulangi oleh bawahan agar dapat mencapai tujuan pekerjaan dan memperoleh kepuasan. Persepsi bawahan mengenai kemampuan mereka sendiri adalah karekteristik yang penting. Semakin tinggi tingkat kemampuan bawahan menurut persepsi mereka sendiri, dilihat segi tututan tugas mereka, maka semakin sedikit kesediaan mereka untuk menerima gaya kepemimpinan yang direktif.

Variabel lingkungan mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh bawahan, tetapi penting bagi kepuasan atau kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan yang efektif. Variabel ini meliputi: tugas, sistem wewenang formal, dan kelompok kerja. Variabel lingkungan juga dapat memotivasi bawahan.

Apabila struktur tugas tinggi, maka perilaku pemimpin yang direktif itu akan mempunyai hubungan yang negatif dengan tingkat kepuasan, dan apabila struktur tugas rendah maka perilaku pemimpin yang direktif memiliki hubungan yang positif dengan tingkat kepuasan. Sama halnya dengan struktur tugas yang tinggi maka kepemimpinan yang suportif akan memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan, sedangkan pada struktur tugas yang rendah tidak ada hubungan antara perilaku pemimpin yang suportif dengan kepuasan. Menurut para ahli teori *path-goal* masih memiliki kelemahan

yaitu ketidakmampuan dalam meramal prestasi kerja bawahan karena dapat dikatakan bahwa peningkatan kepuasan tidak selalu dapat diidetikkan dengan peningkatan prestasi kerja.



Gambar 12.2 Model Kepemimpinan Jalan-Tujuan

12.4 OHIO KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

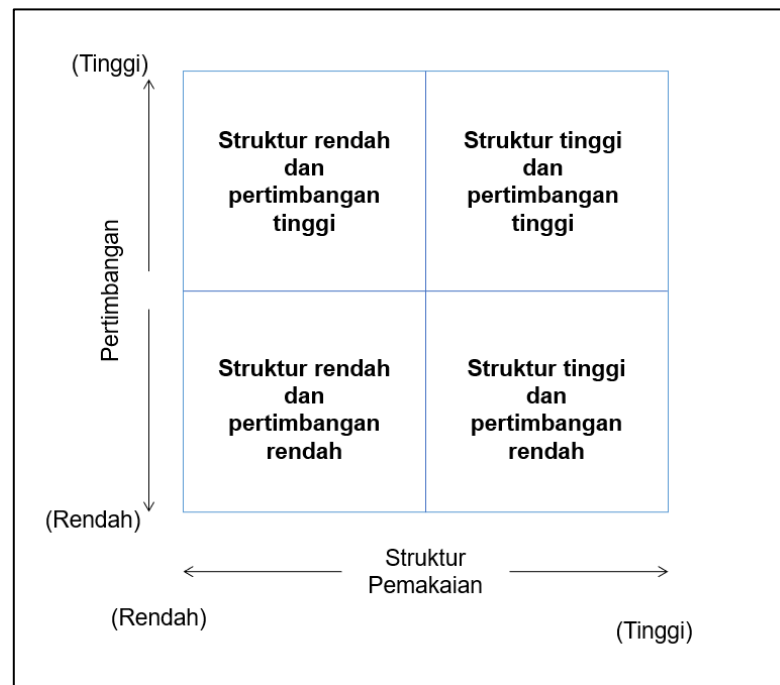
Para peneliti Ohio State University mengidentifikasi dua kelompok perilaku yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan-struktur pemrakarsa (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*). *Consideration* menjelaskan pola dan jenjang hubungan seorang pemimpin dengan bawahnya, yang ditandai dengan saling percaya, apresiasi terhadap pendapatnya, dan kekeluargaan. Sedangkan *initiating structure* menjelaskan

bahwa seorang pemimpin adalah komando yang mengarahkan dan mengendalikan jalannya organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya. Dari dua dimensi diatas dapat dibedakan gaya kepemimpinan yang terbagi menjadi empat yaitu:

- a) Pertimbangan rendah, struktur rendah
- b) Pertimbangan tinggi, struktur rendah
- c) Pertimbangan tinggi, struktur tinggi
- d) Pertimbangan rendah, struktur tinggi.

Pada gambar 12.3 mengidentifikasi persamaan antara kuadran Ohio State dan Kisi-kisi manajerial. Mereka menggambarkan dua daftar pertanyaan yang berbeda untuk meramal gaya kepemimpinan oleh seorang pemimpin. Mereka menemukan bahwa tingkat perputaran karyawan adalah paling rendah dan kepuasan karyawan tertinggi dibawah pemimpin yang tingkat pertimbangannya tinggi. Sebaliknya pemimpin dengan tingkat pertimbangannya rendah dan struktur pemrakarsaan tinggi menimbulkan banyak keluhan dan tingkat perputaran karyawan yang tinggi. Para peniliti juga mengemukakan bahwa penilaian bawahan terhadap efektivitas pemimpin tidak tergantung pada gaya tertentu dari seorang pemimpin tatapi pada situasi dimana gaya tersebut digunakan.

Gambar 12.3 Kuadran Kepemimpinan Ohio State



12.5 KEPEMIMPINAN DALAM PRAKTEK

Kepemimpinan merupakan bentuk Kerjasama antara para pemimpin dan bawahan sehingga dapat membentuk jalinan kerjasama yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisiensi dan efektivitas. Tantangan terbesar Ketika seseorang menjadi seorang pemimpin yaitu menjadikan kepemimpinan itu lebih efektif dan efisien. Seseorang bisa saja menggunakan kekayaannya serta kekuatannya dalam rangka memperbesar dukungan dan legalitasnya. Namun akan menjadi sulit Ketika dihadapkan pada pemenuhan keinginan dari bawahannya.

Menjadi seorang pemimpin harus dimulai dari kesadaran diri untuk memimpin anggotanya. Kesadaran diri juga tidak cukup tanpa adanya dukungan dari para anggota (bawahannya). Konsep kepemimpinan adalah pemimpin mempunyai kekuasaan (*power*) yang lebih besar dibandingkan dengan yang dipimpin. *Power* tersebut didapat dari berbagai sumber antara lain: *reward power*, *coercive power*, *legitimate power*, *referent power*, dan *expert power*. Lalu akan muncul pertanyaan dasar mengenai apa saja indikator dari efektivitas seorang pemimpin? Bagaimana menjadi seorang pemimpin yang efektif?

1. Pemimpin Efektif

Seorang pemimpin dikatakan efektif ketika bawahan merespon ingin melakukan tugas dan menemukan kompensasinya, lalu bawahan akan menghormati, patuh, dan taat kepada pemimpin. Pada kepemimpinan yang efektif banyak bergantung pada variabel budaya organisasi, sifat dari tugas dan aktivitas kerja, nilai serta pengalaman kepemimpinan. Adapun batasan yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan mencakup kepribadian, pengalaman masa lalu, dan harapan dari pemimpin yang bersangkutan; harapan dan perilaku atasan; karakteristik; harapan dan perilaku bawahan; persyaratan tugas; kultur dan kebijakan organisasi dan harapan serta perilaku rekan kerja.



Gambar 12.4 Faktor Yang Mempengaruhi Keefektifan Seorang Pemimpin

2. Indikator Pemimpin Efektif

Salah satu cara yang dianggap dapat mengetahui indikator pemimpin yang efektif adalah dengan melihat peran yang dimainkan oleh seorang pemimpin. Dikatakan efektif seorang pemimpin jika sudah melaksanakan tugas sesuai dan perannya. Berikut adalah peran-peran dari seorang pemimpin adalah:

- a) Sebagai figur, seorang pemimpin dituntut sebagai simbol bagi organisasi yang dipimpinnya

- b) Sebagai pemimpin (*leader*), seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengembangkan keterampilan para anggota nya
- c) Sebagai penghubung, merupakan penghubung baik intern organisasi maupun pihak luar organisasi demi menunjang kemajuan oraganisasi dan bawahan
- d) Sebagai pengamat, menuntut seorang pemimpin untuk memonitoring atau mencari informasi yang bermanfaat untuk organisasi
- e) Sebagai pembagi informasi, setelah memonitoring seorang manajer akan melanjutkan informasi yang diterima kepada anggota organisasi
- f) Sebagai juru bicara, dalam menyapaikan informasi kepada pihak luar maka seorang pemimpin akan bertindak sebagai juru bicara mewakili oraganisasi yang dipimpinya
- g) Sebagai wirausaha, seorang pemimpin akan mencari kesempatan-kesempatan dalam organisasi dan lingkungannya serta memprakarsai proyek-proyek perbaikan untuk menimbulkan perubahan-perubahan. Peluncuran produk baru merupakan hal terpenting dalam mepertahankan organisasi.

3. Menjadi Pemimpin yang Efektif

Thomas Gordon mengemukakan beberapa panduan bagi para pemimpin untuk dapat mencapai efektivitas yang diinginkan, antara lain:

- a) Mendengarkan, bersedia membahas, terbuka akan pendapat bawahan, serta menyediakan waktu untuk mendengarkan
- b) Mendukung serta membantu bawahan, serta mengingatkan bawahan
- c) Menggunakan pendekatan kelompok, membantu kelompok mencapai tujuan, mempermudah Kerjasama
- d) Menghindari *supervise* terlalu dekat serta tidak mendikte
- e) Mendelegasikan wewenang, mempercayai kreativitas orang lain, dan memperbolehkan kelompok mengambil keputusan
- f) Berkomunikasi secara terbuka dan jujur
- g) Mangupayakan yang terbaik bagi bawahannya.

13.1. DEFINISI DAN MANFAAT KOMUNIKASI

Manusia tidak pernah lepas dari yang namanya berkomunikasi, baik berkomunikasi antar manusia dengan manusia, manusia dengan hewan, dan lain sebagainya. Sedangkan dalam perusahaan sendiri, komunikasi merupakan salah satu proses penting dalam kemajuan perusahaan. Jika manajer terhambat dalam hal ini, akan menyebabkan beberapa masalah pada perusahaan. Maka dari itu perusahaan sangat memperhatikan komunikasi yang baik dan jelas antar karyawannya, agar informasi yang diterima karyawannya adalah informasi yang valid. Pada bab 13 ini kita akan membahas tentang mekanisme komunikasi dan juga bagaimana cara membuat komunikasi yang lebih efektif.

Komunikasi menjadi bagian penting yang harus diperhatikan dalam manajemen. Bagaimanapun juga, komunikasi merupakan peralatan yang dirancang untuk mencapai tujuan yang tidak dinilai atas dasar hasil akhir dalam komunikasi itu sendiri. Pandangan tradisional tentang komunikasi sudah banyak diubah oleh perkembangan jaman dan teknologi. Komunikasi tidak hanya terjadi antara dua atau lebih individu, tetapi sudah bisa mencakup

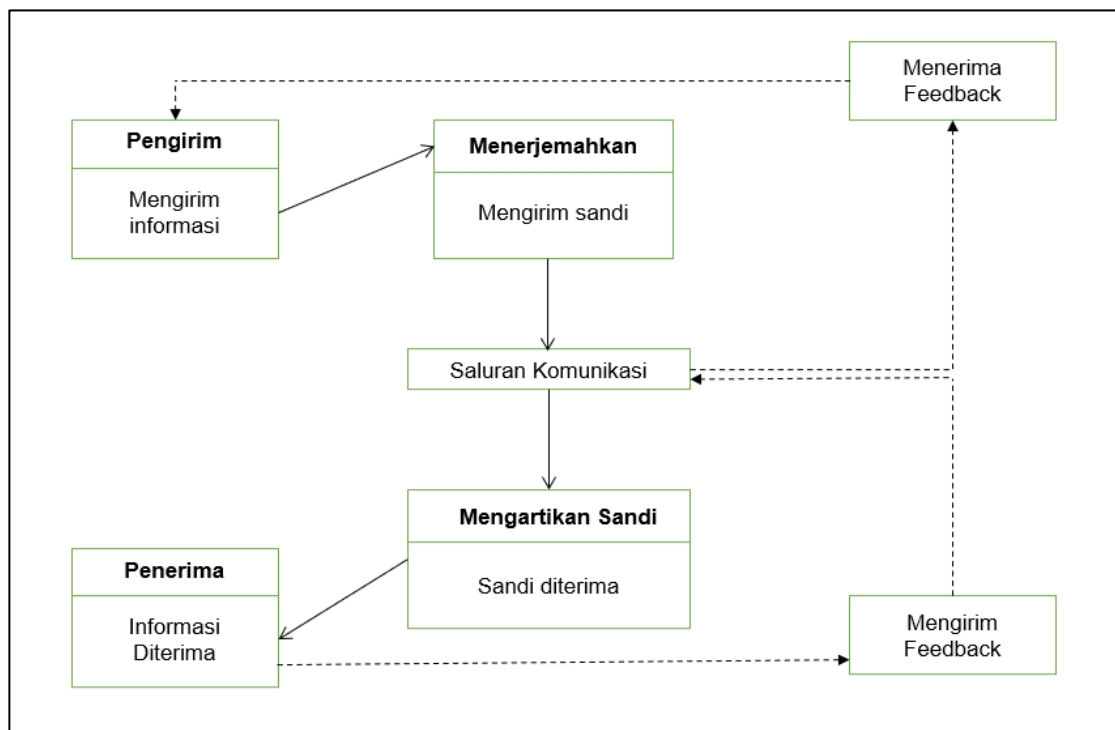
komunikasi antar mesin dan individu, individu dan lingkungan, atau bahkan dari mesin ke mesin.

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan tersebut melibatkan lebih dari sekadar kata-kata yang diucapkan dalam percakapan, tetapi juga bisa dalam bentuk interaksi, ekspresi wajah, titik putus vocal, dan lain sebagainya. Sukses tidaknya komunikasi juga ditentukan dengan kemampuan seseorang membagi informasi (membaca, mendengar, menulis, berbicara, dan lain-lain) agar dapat diterima dan dimengerti oleh penerima informasi. Perpindahan ini akan sangat efektif dan sukses membuat pertukaran informasi.

Rantai pertukaran informasi yaitu sebagai suatu proses dimana individu bermaksud memberikan pengertian melalui pengiringan berita secara simbolis, sehingga dapat menghubungkan para anggota dari berbagai satuan organisasi yang berbeda dan dibidang berbeda. Konsep ini memiliki unsur: 1) suatu sistem terjalannya komunikasi antar individu; 2) kegiatan untuk membuat seseorang memahami suatu informasi; dan 3) sarana pengaliran informasi.

13.2 PROSES KOMUNIKASI

Proses komunikasi yaitu proses penyampaian pesan dari pengirim ke penerima, menggunakan isyarat tubuh, atau menggunakan sarana komunikasi lainnya. Secara garis besar proses dari komunikasi disajikan dalam gambar (13.1)



Gambar 13.1 Proses Komunikasi

- a) Pengirim (sender). Pengirim dalam kerangka organisasi bisa dilakukan oleh siapa saja seperti manajer, karyawan biasa, atau pihak luar yang memberikan informasi, gagasan, maksud, dan bertujuan mengadakan komunikasi.

- b) Penyandian (encoding). Bentuk utama dalam sebuah sandi adalah Bahasa. Penyandian diperlukan karena informasi hanya dapat dikirimkan dari seorang kepada orang lain melalui perwakilan atau sandi. Misalnya laporan penjualan, informasi keuangan, dsb.
- c) Saluran Komunikasi (communication chanel). Fungsi dari saluran komunikasi ini sebagai alat untuk menyampaikan pesan. Dalam menyampaikan atau mengirimkan pesan yang dimaksud, organisasi atau individu dapat menggunakan berbagai cara, baik secara langsung maupun melalui media.
- d) Pengartian Sandi (decoding). Pesan yang diterima dapat diterjemahkan ke dalam informasi yang memiliki makna.
- e) Penerima (receiver). Pesan yang dikirimkan harus bisa diterima dengan baik (dipahami) oleh penerima pesan. Dan jika pesan tidak sampai pada penerima maka komunikasi tersebut belum terjadi. Maka dari itu pesan yang akan dikirimkan harus jelas kepada siapa yang akan ditunjukkan.
- f) Umpan Balik (feedback). Rangkaian umpan balik yang memberikan saluran terhadap tanggapan penerima yang memungkinkan pengirim untuk menentukan apakah informasi yang dikirimkan telah diterima dan menghasilkan tanggapan yang diinginkan. Umpan balik ini dating dengan berbagai cara dan bisa terjadi secara langsung.

g) Kegaduhan (noise). Dalam konteks komunikasi, kegaduhan atau kendala berkomunikasi akan selalu ada. Gangguan ini dapat terjadi secara eksternal yang disebabkan oleh gangguan suara lain atau internal gangguan yang terjadi karena kurangnya perhatian penerima. Gangguan ini dapat timbul dalam saluran komunikasi ketika metode pengiriman melalui udara dan kertas.

13.3 BENTUK-BENTUK KOMUNIKASI

Komunikasi pada dasarnya dikelompokkan dalam bentuk-bentuk sebagai berikut:

a) Komunikasi lisan dan tertulis

Komunikasi jenis ini paling banyak dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari, khususnya dalam komunikasi antar pribadi. Dalam pemilihan bentuk komunikasi ini dipengaruhi oleh faktor biaya, waktu, preferensi pribadi, kecepatan, dan keterampilan individu dalam berkomunikasi serta fasilitas yang tersedia untuk berkomunikasi. Komunikasi lisan dan tertulis ini memiliki keuntungan dan kerugian, seperti kalau tertulis keuntungannya pesan dapat disimpan, tetapi kerugiannya memakan waktu jika dibandingkan dengan komunikasi lain.

b) Komunikasi verbal dan non verbal

Komunikasi verbal yaitu komunikasi melalui kata-kata yang tersusun dengan baik dan tertata bisa dalam bentuk lisan maupun tertulis. Sedangkan komunikasi non-verbal adalah komunikasi yang menggunakan Bahasa tubuh seperti gerakan tangan, wajah, mata, dan lain sebagainya. Alasan penggunaan komunikasi non-verbal dan verbal ini biasanya berkaitan dengan masalah waktu atau situasi dalam komunikasi. Misalnya, pada saat rapat organisasi atasan dan sekretaris atasan saling berkomunikasi melalui ekspresi atau 206gerakan wajah.

Bagian terpenting dari komunikasi verbal yaitu penggunaan Bahasa tubuh (body language). Penggunaan Bahasa tubuh merupakan cara individu dalam mengkomunikasikan arti kepada individu lain dengan tubuh mereka dalam interaksi antar pribadi. Bahasa tubuh pada umumnya salah satu sarana pelengkap dalam berkomunikasi verbal. Salah satu Bahasa tubuh yang penting dalam situasi kerja yaitu wajah dan tangan. Seperti, pandangan mata, 206gerakan alis, 206gerakan mata, sentuhan dan keryit alis, senyum dan bermuka masam, dsb. Jenis bahasa tubuh lainnya berupa cepat lambatnya pernafasan, 206gerakan pinggul kedekatan. Dalam sebuah contoh seorang karyawan sedang tersenyum pada saat manajer menjelaskan informasi mengenai pekerjaan yang akan mereka jalani, manajer yang menangkap senyuman karyawan tersebut adalah senyuman mengejek, kesalahpahaman inilah yang menimbulkan percekcoakan.

13.4 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Pemahaman terbaik dalam komunikasi organisasi didapat dengan mempelajari arah dasar gerakan yang tampak membentuk saluran komunikasi. Struktur organisasi atau sarana formal lainnya dapat membentuk saluran komunikasi formal. tipe saluran dasar komunikasi terbagi menjadi (a) komunikasi lateral; b) komunikasi diagonal; dan (c) komunikasi vertikal..

a) Komunikasi Lateral, juga bisa menghindari prosedur pemecahan masalah yang lambat. Komunikasi ini bersifat koordinatif dan hasil dari konsep spesialisasi organisasi. Komunikasi ini dirancang untuk mempermudah penanganan masalah dan koordinasi. Komunikasi ini meliputi:

- 1) Komunikasi antar anggota pada kelompok yang sama
- 2) Komunikasi antar departemen pada tingkatan organisasi yang sama

b) Komunikasi Diagonal, hubungan yang ada pada lini personalia dan staff dapat berbeda-beda sehingga dapat membentuk komunikasi diagonal yang berbeda juga. Komunikasi diagonal merupakan komunikasi memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi yang sering terjadi sebagai hubungan departemen lini dan staff.

c) Komunikasi Vertikal, komunikasi ini terdiri dari komunikasi keatas dan kebawah sesuai dengan rantai perintah. Komunikasi ke atas (upward communication) memiliki fungsi utama untuk memberikan informasi pada tingkatan atas tentang kejadian atau informasi dari tingkatan bawah. Beberapa bentuk komunikasi dirancang untuk memudahkan komunikasi ke atas manajemen puncak seperti dewan manajemen-karyawan, survei sikap kebijaksanaan “pintu terbuka”, dan lain sebagainya. Sedangkan komunikasi kebawah (downward communication) yaitu untuk memberi informasi, arahan, saran/nasihat, penilaian, dan intruksi kepada bawahan serta memberi informasi kepada seluruh anggota organisasi agar mencapai tujuan dan kebijakan organisasi. Dalam penyampaian berita kebawah dapat berupa lisan maupun tulisan yang disampaikan melalui pertemuan rapat, interaksi antar anggota atau perorangan, percakapan, laporan, memo, atau dokumen lainnya. Komunikasi ke bawah ini mengalir beberapa tingkatan dari manajer puncak hingga ke personalia paling bawah dan manajemen harus meningkatkan perhatian terhadap komunikasi ke atas atau komunikasi ke bawah agar dapat memaksimalkan komunikasi antar organisasi yang baik.

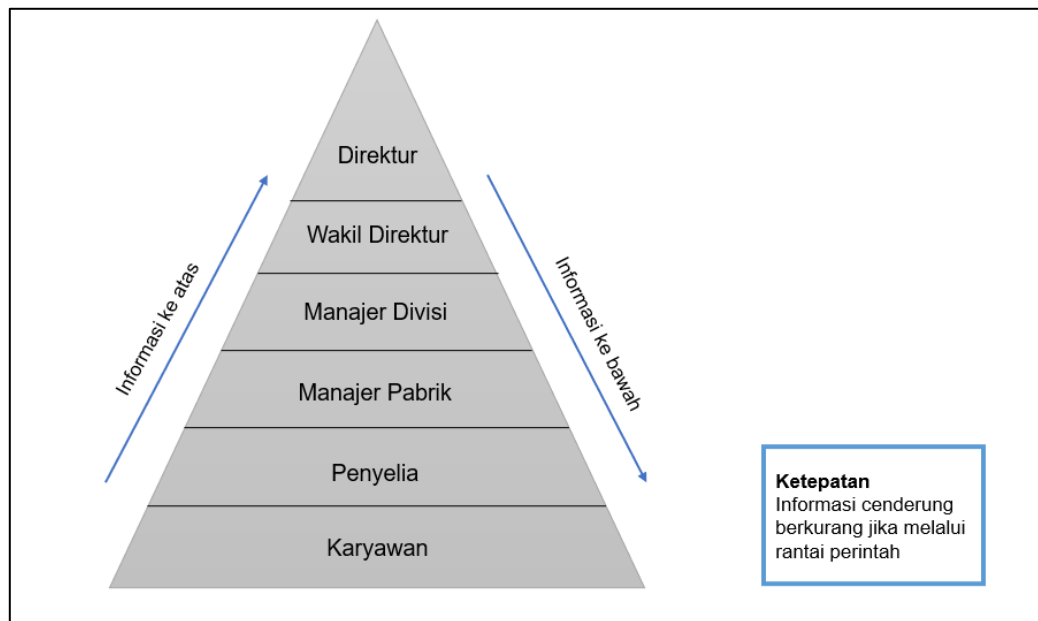
13.5 HAMBATAN KOMUNIKASI EFEKTIF

Komunikasi bisa jadi tidak efektif jika ada kekuatan atau pengaruh dari luar yang menghambatnya. Hambatan komunikasi yang efektif dikelompokkan menjadi dua, yaitu 1) hambatan organisasional, dan 2) hambatan antar pribadi.

A. Hambatan Organisasional

Hambatan organisasional terbagi menjadi tiga, yaitu 1) tingkatan hirarki, 2) wewenang manajerial, dan 3) spesialisasi

1. Tingkatan hirarki. Struktur dalam organisasi akan selalu berkembang seiring berjalannya waktu, dalam proses inilah yang nantinya akan menimbulkan berbagai macam masalah komunikasi. Berita harus melalui berbagai macam tingkatan tambahan, sehingga berkurang ketepatannya karena memerlukan banyak waktu untuk mencapai tempat tujuan. Berita yang bertujuan ke tingkat atas atau ke tingkat bawah akan melalui beberapa penyaringan dari setiap tingkatannya, dengan motif, persepsi, kebutuhan dan hubungannya sendiri (Gambar 13.3). Tingkatan-tingkatan dalam rantai komunikasi dapat mengurangi, mengubah, menambah, atau sama sekali berbeda dengan berita aslinya.



Gambar 13.2 Tingkatan Rantai Perintah

2. Wewenang Manajerial. Wewenang sangat mempengaruhi manajer dalam membuat keputusannya sehingga manajer dapat mencapai tujuan dengan efektif. Tetapi pada kenyataannya seseorang yang mengendalikan orang lain dapat menimbulkan hambatan dalam berkomunikasi. Hambatan ini akan menimbulkan kesenjangan “laveling” antara atasan dan bawahan. Misalnya banyak atasan yang merasa tidak dapat menerima sepenuhnya berbagai kondisi, hasil, atau masalah yang akan membuat mereka tampak lemah. Sebaliknya, banyak bawahan yang menghindari situasi dimana bawahan harus menceritakan informasi-informasi yang dapat mempengaruhi kedudukan mereka.

3. Spesialisasi. Prinsip dasar organisasi ini dapat menimbulkan hambatan organisasi dimana cenderung memisahkan kedekatan orang yang berkerja saling berdekatan. Menghalangi perasaan bermasyarakat, sulit memahami, mendorong terjadinya kesalahan yang diakibatkan perbedaan fungsi, kepentingan, dan istilah pekerjaan membuat orang merasa hidup di dunia yang berbeda.

B. Hambatan Antar-Pribadi

Manajer harus memperhatikan masalah komunikasi yang disebabkan oleh faktor diluar organisasi, karena banyak sekali permasalahan manusia dan Bahasa yang menyebabkan terkendalanya komunikasi tersebut. Dan masih ada kemungkinan penyimpangan penyampaian berita bahkan jika penyimpangan organisasional tidak ada. Gambaran besar yang menunjukkan pengaruh dari hambatan tersebut terhadap komunikasi itu sendiri (Gambar 13.3). Penting bagi manajer untuk memperhatikan hambatan antar-pribadi yang terdiri dari (a) persepsi selektif; (b) kedudukan komunikator; (c) keadaan membela diri; (d) pendengaran lemah; dan (e) ketidaktepatan Bahasa.

- a) Persepsi selektif. Persepsi yaitu proses menyeluruh dimana seseorang menyeleksi, mengartikan, dan mengorganisasikan segala sesuatu di lingkungannya. Sedangkan persepsi selektif yaitu pengharapan yang mengarahkan seseorang untuk

mendengar atau melihat objek, kejadian, atau situasi yang dia ingin lihat atau dengar. Ada tiga aspek yang berhubungan dengan persepsi selektif, yaitu:

1. Penerima berita akan menciptakan struktur kepribadian yang kuat, sehingga segala berita yang sangat bertentangan dengan keyakinannya cenderung akan ditolak.
2. Penerima berita akan menyimpan dan mengelompokkan segala karakteristik dari pengalamannya sehingga menimbulkan pola menyeluruh.
3. Penerima akan belajar untuk menanggapi suatu berita berdasarkan pengalaman diri.

b) Kedudukan komunikator. Manajer harus dipandang sebagai orang yang dapat dipercaya dan terpecaya oleh bawahannya. Kecenderungan untuk membentuk, menilai, dan mempertimbangkan pendapat dengan dasar karakteristik sumber terutama kredibilitas yang didasari oleh keahlian seseorang dalam berbagai segala macam bidang komunikasi dan tingkat kepercayaan dalam mengkomunikasikan kebenaran. Jika tidak, berbagai usaha untuk mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan bawahannya akan sangat terhambat.

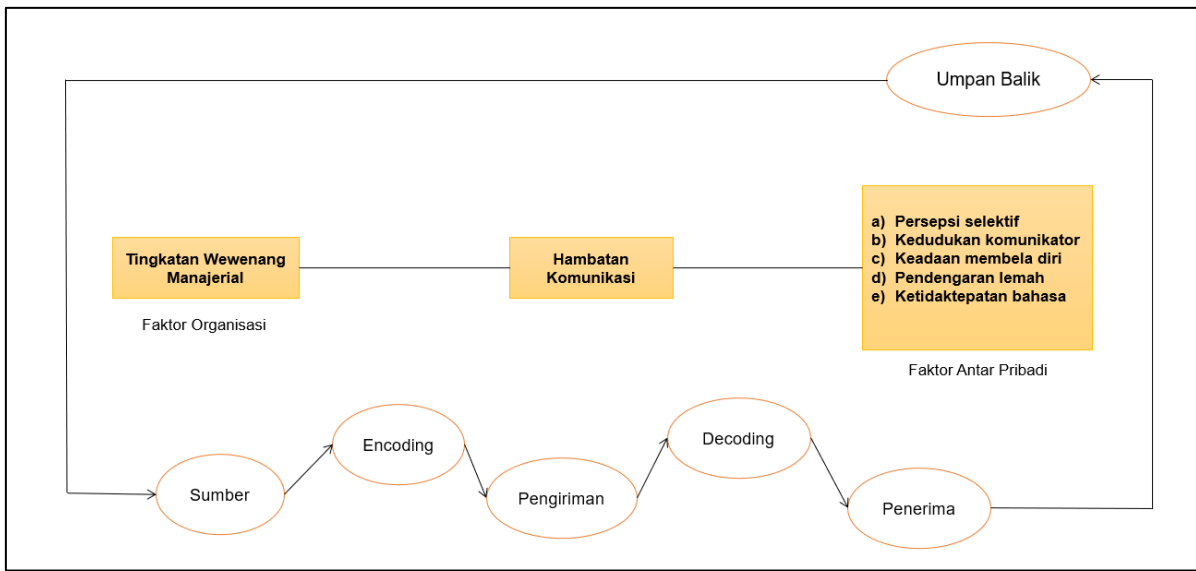
c) Keadaan membela diri. Karyawan yang terancam posisi atau kedudukannya cenderung kehilangan kemampuan untuk mengartikan berita secara tepat sehingga menimbulkan reaksi agresif atau defersif. Hal ini diakibatkan keadaan seseorang untuk membela diri dan menimbulkan perubahan pada gerakan tubuh, ekspresi wajah, dan pembicaraan tertentu serta meningkatkan tingkat pembelaan pada pihak lain, inilah yang menyebabkan munculnya reaksi rantai defensif. Pendengar akan lebih berkonsentrasi pada apa yang diucapkan dari pada apa yang didengar.

d) Pendengaran lemah. Manajer yang baik adalah manajer yang mampu mendengar secara efektif, sehingga manajer dapat mengatasi hambatan antar-individu dengan baik. Berbagai kebiasaan buruk sehubungan dengan pendengaran yang lemah yaitu:

- Mendengar dengan tidak aktif,
- Menunjukkan gejala kebosanan dan jengkel ketika mendengarkan,

- Tidak mendengarkan dengan baik seluruh informasi dan hanya mendengarkan informasi awal saja,
- Memberikan pengaruh berupa perkataan dan tindakan seperti menunjukkan kegelisahan, melihat jam, memandang langit, atau tindakan lainnya yang sejenis.

e) Ketidaktepatan Bahasa. Bahasa-bahasa non-verbal yang tidak konsisten seperti ekspresi wajah, gerakan tubuh, nada suara, dan lain sebagainya sangat mempengaruhi dalam menyalurkan informasi atau berita. Jika salah saja dalam penyampaian Bahasa, akan menyebabkan kesalah pahaman dari penerima berita. Sebagai contoh, manajer yang memberikan perintah untuk mengerjakan laporan proyek “secepat mungkin” bisa diartikan oleh penerima berita bahwa laporan proyek tersebut harus selesai dalam satu jam, atau satu hari kedepan. Inilah salah satu penyebab kesalahan terbesar dalam komunikasi antar-individu.



Gambar 13.3 Hambatan yang Mempengaruhi Proses Komunikasi

14

FUNGSI PENGENDALIAN

14.1 PENGERTIAN DAN KONSEP

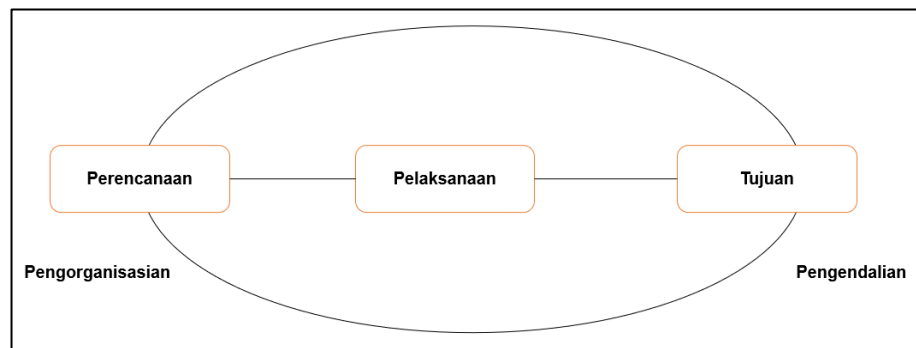
Pengendalian adalah proses yang berkaitan pada pengumpulan, pelaporan serta evaluasi kinerja perusahaan. Pengendalian juga menjamin bahwa sumber daya yang diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut beberapa ahli mengemukakan pendapatnya terkait pengendalian, antara lain:

- a) **Robbins dan Coulter (1999)**, mengartikan bahwa pengendalian adalah suatu proses memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatan itu diselesaikan sebagaimana telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti.
- b) **Stoner, Freeman, dan Gilbert (1996)**, mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai suatu proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan.

c) **Robert J. Mokler**, menurut Mokler pengendalian yang menekankan elemen esensial proses pengendalian dalam beberapa langkah yaitu:

- 1) Menetapkan standar dan metode untuk pengukuran prestasi
- 2) Mengukur prestasi
- 3) Membandingkan prestasi, sesuai dengan standar
- 4) Mengambil Tindakan perbaikan.

Secara konsep, pengendalian merupakan kehidupan interaktif antara hasil pekerjaan dengan perencanaan yang telah disusun. Adapun empat aspek yang saling berkaitan dalam melaksanakan pengendalian yaitu: perencanaan, pengoorganisasian, pelaksanaa, dan aspek sasaran yang akan dicapai (tujuan).



Gambar 14.1 Konsep Pengendalian

14.2 JENIS-JENIS PENGENDALIAN

Jenis-jenis pengendalian jika ditinjau dari fokusnya dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

a) **Pengendalian Pendahuluan (*preliminary control*)**

Pada pengendalian ini sebelum kegiatan operasional perusahaan berjalan, maka sumber daya manusia, bahan modal yang diperlukan sudah dianggarkan. Beberapa Teknik yang dapat digunakan pada pengendalian pendahuluan meliputi: pemilihan dan penetapan karyawan, penarikan staf, pemeriksaan material, dan penganggaran keuangan.

b) **Pengendalian bersamaan (*concurrent control*)**

Pada pengendalian bersama memastikan ketersediaan sumber daya manusia, modal dan bahan pengendalian Bersama memantau operasi yang berjalan guna memastikan bahwa berbagai tujuan tengah direalisasikan.

c) **Pengendalian Umpan Balik (*feedback control*)**

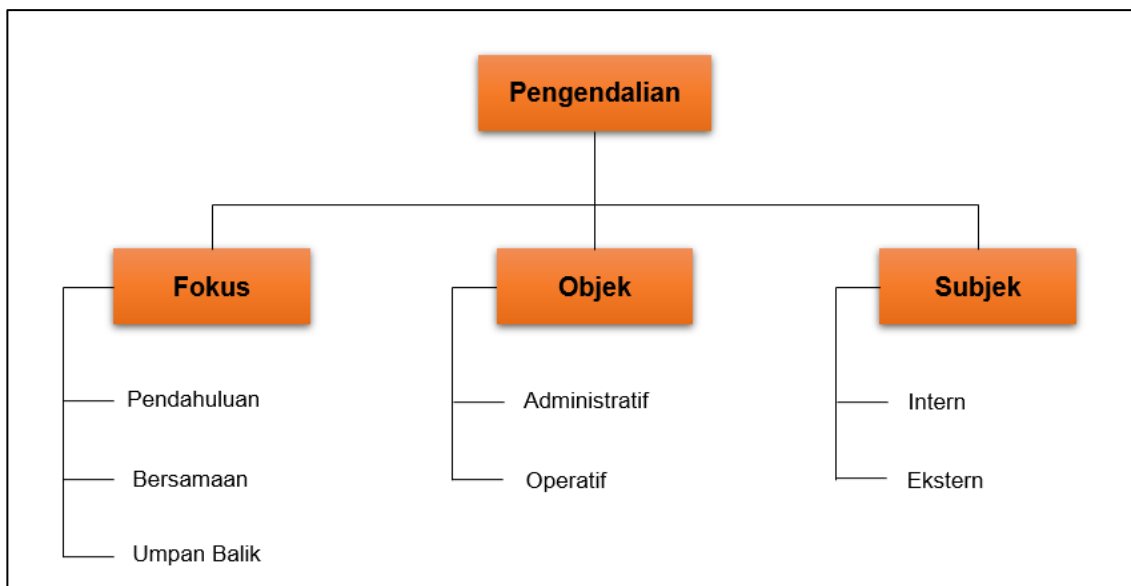
Sistem pengendalian ini lebih memfokuskan pada hasil akhir sebagai dasar perbaikan dari berbagai tindakan untuk kedepannya.

Adapun jika dilihat dari objeknya pengendalian dapat dibagi menjadi pengendalian administratif dan operatif.

- a) Administratif, pengendalian dilakukan dibidang adminstratif
- b) Operatif, pengendalian dapat dilakukan dibidang operasional.

Sedangkan menurut subjeknya pengendalian dapat dibagi menjadi pengendalian intern dan pengendalian ekstern.

- a) Pengendalian intern, pengendalian yang ditujukan pada pelaku fungsi-fungsi manajemen
- b) Pengendalian ekstern, pengendalian yang ditujukan pada pelaku diluar fungsi-fungsi manajemen.



Gambar 14.2 Jenis-Jenis pengendalian

14.3 PROSES PENGENDALIAN

Proses pengendalian terbagi menjadi 3 langkah yaitu:

a) Mengukur kinerja yang sebenarnya (*measure the performance*)

Pada tahap ini perbandingan antara standar dan pelaksanaan. Pada proses perbandingan harus memperhatikan pandangan ke masa depan. dengan begitu jika terjadi penyimpangan maka penyimpangan ini dapat diperbaiki dalam pelaksanaan nanti.

Untuk dapat mengukur kinerja aktual maka seorang manajer dapat menggunakan empat sumber informasi yang meliputi pengamatan pribadi, laporan statistik, laporan lisan, dan laporan-laporan tertulis. Apabila keempat sumber informasi dipadukan maka akan dapat meningkatkan jumlah sumber masukan maupun informasi yang andal.

b) Membandingkan prestasi dengan standar (*compare the performance match the standard*)

Membandingkan hasil-hasil yang telah diukur dengan standar yang ditentukan merupakan langkah yang sangat penting. Jika prestasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan maka manajer akan berasumsi segala sesuatunya berjalan sesuai kendali, oleh karena itu manajer tidak perlu campur tangan secara aktif dalam organisasi. Tetapi sebaliknya jika prestasi tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan maka manajer perlu mempertimbangkan tindakan korektif.

c) Mengambil tindakan korektif (*take corrective action*)

Tindakan korektif terjadi apabila prestasi lebih rendah dibawah standar dan analisis menunjukan perlunya diambil sebuah tindakan. Penyimpangan yang terjadi mungkin saja disebabkan oleh standar yang tidak realistis (mungkin terlampau tinggi ataupun terlampu rendah). Dalam hal ini standarlah yang membutuhkan perhatian untuk dikoreksi bukan kinerjanya.

14.4 KAREKTERISTIK PENGENDALIAN YANG EFEKTIF

Efektivitas adalah kemampuan untuk memilih sasaran yang tepat. Dengan demikian pengendalian yang efektif berarti pengendalian yang tepat sesuai dengan proses yang dilalui tanpa menyimpang dari sistem yang digunakan sehingga tahapan yang dilalui benar. Secara umum pengendalian mempunyai karakteristik sebagai berikut:

a) Akurat (*Accurate*)

Informasi atas kinerja harus akurat. Ketidakakuratan data dari suatu sistem pengendalian dapat mengakibatkan organisasi mengambil tindakan yang akan menemui kegagalan untuk memperbaiki suatu permasalahan atau menciptakan permasalahan baru.

b) Secara Ekonomi Realistik (*Economically Realistic*)

Pengeluaran biaya harus ditekankan seminimum mungkin sehingga terhindar dari pemborosan yang tidak berguna.

c) Tepat Waktu (*Timely*)

Informasi harus dihimpun, diarahkan, dan segera dievaluasi jika akan mengambil tindakan tepat waktunya guna menghasilkan perbaikan.

d) Realistik Secara Organisasi (*Organizationally Realistic*)

sistem pengendalian harus dapat digabungkan dengan realitas organisasi. Misalnya, individu harus dapat melihat hubungan antara tingkat kinerja yang harus dicapainya dan imbalan yang akan diterima.

e) Dipusatkan Pada Pengendalian Startegik

Sistem pengendalian startegik seharusnya dipusatkan pada bidangnya yang paling banyak kemungkinan akan terjadi penyimpangan dari standar, atau yang akan menimbulkan kerugian paling besar.

f) Terkoordinasi Dengan Arus Kerja Organisasi

Sistem pengendalian perlu untuk dikooordinasikan dengan arus pekerjaan diseluruh organisasi karena dua alasan. Pertama, setiap langkah pada proses pekerjaan dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan seluruh operasi. Kedua, informasi pengendalian harus sampai pada semua orang yang perlu untuk menerimanya.

g) Objektif Dan Komprehensif

Informasi dalam suatu sistem pengendalian harus mudah dipahami dan dianggap objektif oleh individu yang menggunakannya, maka objektif sistem pengendalian, makin besar kemungkinannya bahwa individu dengan sadar dan efektif akan merespon informasi yang diterima, demikian sebaliknya.

h) Fleksibel

Pada setiap organisasi pengendalian harus mengandung sifat fleksibel yang sedemikian rupa sehingga organisasi tersebut dapat segera bertindak untuk mengatasi perubahan yang merugikan atau memanfaatkan peluang baru.

i) Diterima Para Anggota Organisasi

Pengendalian tersebut harus berkaitan dengan tujuan yang berarti dan diterima.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah dan Budiono, Haris. 2004, Pengantar Manajemen, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Davis and Newstrom, 1985. Human Behavior at Work; Organizational Behavior. Mc Graw, Hill Publishing Company.
- Drucker, Peter F, 1982. Pengantar Manajemen. PT. Binaman Presindo-LPPM, Jakarta.
- Gatewood, Taylor, and Ferrel, 1995. Management “ Comprehension Analysis, and Application. Richard. D. Irwin, Inc.
- Handoko, T. Hani, 2017. Manajemen . Edisi Kedua, BPFE-Yogyakarta.
- Hanafi, MAMduh, 1997. Manajemen. UPP-AMP YKPN-Yogyakarta
- Robins And Coulter, 2000. Management, Prentice Hall. Inc.
- Stoner, James, et.al., 1995. Management, Prentice Hall, Inc.
- Swasta, Basu 2000., Asas-Asas MAnajemen Modern. Liberty-Yogyakarta.



Adhitya Rechandy Christian lahir di Banyuwangi, 26 Januari 1992. Lulus S1 Jurusan Manajemen di Program Studi Manajemen Universitas Ahmad Dahlan (UAD) tahun 2015. Menyelesaikan S2 Magister Manajemen di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Islam Indonesia tahun 2018. Tahun 2018 diangkat sebagai Dosen Tetap di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ahmad Dahlan mengajar pada mata kuliah Pengantar Manajemen, Pengantar Bisnis, Penganggaran Perusahaan, Manajemen Keuangan dan Kewirausahaan. Aktif menulis artikel pada jurnal nasional dan aktif dalam menulis buku. Buku lain yang pernah ditulis adalah *Pengantar Bisnis*.

adhitya.santoso@mgm.uad.ac.id



Tina Sulistiyani lahir di Yogyakarta, 5 September 1973. Lulus S1 Jurusan Manajemen di Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia tahun 1997. Menyelesaikan S2 Magister Manajemen di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Gadjah Mada tahun 1999. Pernah menjadi Ketua Program Studi Manajemen FE-UAD dan menjadi Wakil Dekan FEB-UAD mengajar pada mata kuliah Statistik, Teori Portofolio dan Investasi dan Seminar Manajemen Keuangan. Aktif menulis artikel pada jurnal nasional dan aktif dalam menulis buku dan sebagai reviewer di beberapa perguruan tinggi swasta. E-mail: tina.sulistiyani@mgm.uad.ac.id