

BUKU AJAR
AZAS-AZAS MANAJEMEN

Apriatni Endang Prihatini
Reni Shinta Dewi

BUKU AJAR AZAS AZAS MANAJEMEN

**Disusun Oleh:
Apriatni Endang Prihatini
Reni Shinta Dewi**

Buku Ajar Azas Azas Manajemen

Oleh: Apriatni Endang Prihatini, Reni Shinta Dewi

Desain sampul dan tata letak: Tim Istana Agency

Editor: Maulana Aenul Yaqin


Diterbitkan oleh:

CV. ISTANA AGENCY




Istana Publishing

Anggota IKAPI No. 138/DIY/2021

Jl. Nyi Adi Sari Gg. Dahlia I, Pilahan KG.I/722 RT 39/12 Rejowinangun-Kotagede-Yogyakarta

 085100523476 | whatsapp0857-2902-2165

 istanaagency09@gmail.com | percetakanistana09@gmail.com

 istanaagency |  istanaagency |  www.istanaagency.com

Bekerjasama dengan:

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS DIPONEGORO

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh Isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

ISBN: 978-623-6226-21-6

Cetakan I, November 2021

21 x 29,5 cm; 53 Halaman

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan buku **Bahan Ajar: Azas-Azas Manajemen**. Buku ini disusun dalam rangka memenuhi kebutuhan mahasiswa terutama dalam memahami dasar-dasar manajemen. Dasar-dasar manajemen dibutuhkan terutama dalam pengelolaan organisasi, karena sebagai dasar pengelolaan semua operasional yang terjadi pada sebuah organisasi.

Tersusunnya buku ini tidak lepas dari dukungan beberapa pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu, akan tetapi dari lubuk hati yang paling dalam disampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya sehingga buku ini dapat terbit.

Akhirnya tulisan ini, penulis menyadari bahwa dalam menyusun buku ini masih banyak kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna. Oleh karenanya penulis dengan senang hati untuk menerima saran-saran guna perbaikan buku ini di masa depan.

Semarang, 06 Oktober 2021

Penulis

Daftar Isi

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vii
TINJAUAN MATA KULIAH	ix
I. Deskripsi Singkat	ix
II. Relevansi.....	ix
III. Capaian Pembelajaran	x
IV. Kompetensi.....	x
BAB I PENGERTIAN MANAJEMEN	1
0.1. Pendahuluan.....	1
0.2. Pengertian Manajemen	3
BAB 2 TEORI MANAJEMEN	17
1.1. Pendahuluan.....	17
0.2. Aliran Manajemen Klasik.....	19
0.3. Aliran Hubungan Manusiawi.....	26
0.4. Aliran Manajemen Modern.....	29
BAB 3 LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI	37
0.1. Pendahuluan	37
0.2. Lingkungan Eksternal Mikro	39
BAB 4 FUNGSI PERENCANAAN	47
0.1. Pendahuluan.....	47
0.2. Pentingnya Perencanaan	48
BAB 5 PENGORGANISASIAN	59
0.1. Pendahuluan.....	59
0.2. Definisi Pengorganisasian.....	60

BAB 6 PENGARAHAN (ACTUATING)	79
0.1. Pendahuluan.....	79
0.2. Definisi Pengarahan.....	80
BAB 7 KOMUNIKASI	93
0.1. Pendahuluan.....	93
0.2. Definisi Komunikasi.....	94
BAB 8 MOTIVASI	107
0.1. Pendahuluan.....	107
0.2. Definisi Motivasi.....	108
BAB 9 CONTROLLING (PENGAWASAN)	119
0.1. Pendahuluan.....	119
0.2. Definisi Pengawasan.....	120
BIOGRAFI PENULIS	135

TINJAUAN MATA KULIAH

I. DESKRIPSI SINGKAT

Mata kuliah Azas-azas Manajemen, yang diberikan kepada mahasiswa dimaksudkan untuk membantu mahasiswa memperluas pemahaman tentang pengelolaan organisasi, khususnya organisasi bisnis. Mengelola organisasi bisnis, diperlukan pemahaman yang mendalam tentang teori dan konsep tentang manajemen. Teori dan konsep manajemen bersifat universal, akan tetapi diharapkan mahasiswa mampu menjalankan manajemen disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang berbeda-beda. Di dalam mata kuliah Azas-azas Manajemen, akan dijelaskan tentang pengertian manajemen, perkembangan teori manajemen, dan penerapan manajemen melalui fungsi-fungsi manajemen, serta bagaimana proses pengambilan keputusan menetapkan strategi dan teknik dalam menjalankan organisasi. Materi tentang fungsi-fungsi manajemen, akan dijelaskan tentang fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengawasan dan fungsi pengarahan.

II. RELEVANSI

Di dalam berorganisasi diperlukan pengelolaan yang efektif agar tujuan organisasi dapat tercapai. Peran seorang manajer dengan kemampuannya menjalankan praktek-praktek manajemen, akan sangat menentukan keberhasilan tercapainya tujuan organisasi. Dengan mempelajari mata kuliah Azas-azas Manajemen, diharapkan mahasiswa yang telah lulus, akan mampu mengelola organisasi dengan efisien dan efektif. Manajemen selalu dihubungkan dengan organisasi, apapun jenis organisasi selalu membutuhkan praktek-praktek manajemen. Banyak masyarakat menjalankan usaha bisnis, tidak diimbangi dengan pemahaman pengelolaan organisasi dengan benar. Dengan semakin berkembangnya persaingan bisnis, organisasi tidak cukup dijalankan

tanpa pengetahuan yang memadai. Ilmu Manajemen menjadi fondasi utama untuk dapat berdiri kokoh suatu organisasi dalam menjalankan operasinya. Selanjutnya dikembangkan dengan pengelolaan manajemen pada aspek yang lain, misalnya manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen produksi, dan lain- lain.

III. CAPAIAN PEMBELAJARAN

3.1. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah CPMK)

1. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian manajemen
2. Mahasiswa mampu menjelaskan fungsi-fungsi manajemen
3. Mahasiswa mampu menjelaskan manajemen sebagai suatu sistem
4. Mahasiswa mampu menjelaskan perbedaan tingkatan manajemen

3.2. Sub Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (Sub-CPMK)

1. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian manajemen sebagai ilmu dan seni
2. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian manajemen dari pendekatan fungsi dan pendekatan kegiatan
3. Mahasiswa mampu menjelaskan hubungan antara fungsi manajemen
4. Mahasiswa mampu menjelaskan ketrampilan yang dibutuhkan tiap tingkatan manajemen

IV. KOMPETENSI

1. Mahasiswa dapat menjelaskan pengertian manajemen
2. Mahasiswa dapat menjelaskan ruang lingkup masing-masing fungsi manajemen
3. Mahasiswa dapat menjelaskan hubungan di antara fungsi-fungsi manajemen
4. Mahasiswa dapat menjelaskan perbedaan tingkatan manajemen berdasarkan tingkat ketrampilan yang dibutuhkan
5. Mahasiswa dapat menjelaskan dan membedakan implementasi manajemen sebagai ilmu dan manajemen sebagai seni.

6. Mahasiswa dapat menjelaskan ruang lingkup manajemen dari pendekatan fungsi dan pendekatan kegiatan manajer.

BAB I

PENGERTIAN MANAJEMEN

0.1. PENDAHULUAN.

A. Deskripsi Singkat.

Pada bab I akan menjelaskan tentang pengertian manajemen, bersumber dari beberapa tokoh manajemen. Dengan memahami pengertian manajemen, diharapkan mampu memahami hal-hal penting dalam praktek manajemen. Manajemen menjadi fondasi untuk dapat tercapainya tujuan organisasi yang efisien dan efektif. Tujuan organisasi meliputi tujuan-tujuan dari setiap bagian yang ada dalam organisasi, misalnya bagian produksi, bagian pemasaran, bagian keuangan, dan bagian umum. Tiap-tiap bagian dalam organisasi memiliki tujuannya masing-masing, hal ini memungkinkan akan terjadinya pertentangan diantara tujuan-tujuan yang ada. Dalam hal terjadinya pertentangan tujuan-tujuan, ataupun sasaran-sasaran kegiatan organisasi, dibutuhkan penerapan manajemen.

Manajemen diartikan sebagai suatu ilmu pengetahuan, yang artinya pengertian manajemen dan fungsi-fungsi manajemen dipahami secara universal. Dalam prakteknya, manajemen dan fungsi-fungsi manajemen, diterapkan secara berbeda-beda, sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi. Manajemen tidak hanya sebagai ilmu, melainkan dipahami juga sebagai seni. Kombinasi ilmu dan seni, menjadi kunci keberhasilan menjalankan organisasi.

Pengelolaan organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi, dapat dilakukan dengan penerapan fungsi-fungsi manajemen. Ada beberapa pendapat yang berbeda di antara para tokoh-tokoh manajemen terkait fungsi-fungsi manajemen, walau demikian perbedaan hanya disebabkan

perbedaan argumentasi, sedangkan substansi materi tentang fungsi-fungsi manajemen, tidak jauh berbeda di antara para tokoh manajemen.

Setiap tingkatan manajemen di dalam organisasi, yaitu top manajemen, middle manajemen dan lower manajemen, akan menjalankan manajemen yang sama, akan tetapi dengan fokus dan ruang lingkup yang berbeda. Sesuai dengan tingkatan manajemen dibutuhkan juga ketrampilan yang berbeda.

B. Relevansi.

Setelah mahasiswa dapat menyelesaikan studi S1, selanjutnya akan bergabung dalam organisasi tertentu. Di dalam berorganisasi, dibutuhkan kemampuan dan ketrampilan mengelola organisasi, baik dalam cakupan yang kecil maupun cakupan yang lebih luas. Pengelolaan organisasi yang baik, diawali dengan pengambilan keputusan yang tepat terhadap penetapan tujuan, dibutuhkan kerja sama dan berkoordinasi antar seluruh anggota organisasi, serta pemanfaatan hasil evaluasi untuk pengembangan organisasi.

C. Kompetensi.

C.1. Standar Kompetensi.

Setelah mempelajari mata kuliah Azas-Azas Manajemen, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan pengertian manajemen sebagai ilmu dan seni, memahami fungsi-fungsi manajemen serta hubungan diantara fungsi-fungsi manajemen, sebagai suatu sistem manajemen. Mahasiswa juga diharapkan mampu menjelaskan pentingnya manajemen dalam pengelolaan organisasi

C.2. Kompetensi Dasar.

1. Mampu menjelaskan pengertian manajemen
2. Mampu menjelaskan pengertian manajemen sebagai ilmu dan seni
3. Mampu menjelaskan fungsi-fungsi manajemen
4. Mampu menjelaskan hubungan antar fungsi-fungsi manajemen
5. Mampu menjelaskan pentingnya manajemen dalam organisasi

D. Petunjuk Pembelajaran

Mahasiswa mempelajari pengertian-pengertian manajemen dari berbagai pendapat para tokoh-tokoh manajemen, sehingga mampu mengidentifikasi pengertian manajemen sebagai ilmu dan seni. Mempelajari fungsi-fungsi manajemen untuk mengetahui hubungan diantara masing-masing fungsi manajemen sebagai suatu sistem. Mengerjakan soal-soal latihan yang telah disediakan, dengan tetap melihat materi yang relevan, sehingga mahasiswa dapat memahami materi dengan benar.

0.2. PENGERTIAN MANAJEMEN.

A. Uraian

A.1. Definisi Manajemen.

Berbagai definisi manajemen, menurut beberapa tokoh manajemen, antara lain:

- a. James AF Stoner, *“Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”*.
- b. Henry Fayol, *“Manajemen adalah proses memprediksi, merencanakan, mengatur, mengkoordinasi, memerintahkan, dan mengendalikan kegiatan orang lain untuk mencapai target bersama”*.
- c. F.W. Taylor, *“manajemen merupakan seni untuk memahami apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara termudah dan termurah untuk melakukannya sebaik mungkin”*.
- d. Harold Koontz dan Cyril O'Donnell, *“Manajemen merupakan usaha untuk mencapai tujuan lewat kegiatan orang lain”*.
- e. John. F.Mee, *“Manajemen sebagai seni untuk melakukan upaya minimal demi mengamankan kemakmuran maksimum dan kebahagiaan maksimum bagi pemilik usaha dan pegawai serta menyediakan layanan yang terbaik kepada masyarakat”*.

Dari ke lima definisi tersebut, dapat dipahami bahwa manajemen dijalankan dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, dengan pengelolaan sumber daya-sumber daya organisasi. Manajemen adalah sebagai suatu ilmu, karena manajemen memiliki karakteristik: 1) bersifat universal, 2) dapat dipelajari karena memiliki obyek yang jelas, 3) bersifat sistematis, dan 4) interdisipliner. Manajemen didefinisikan juga sebagai seni, karena seni manajemen akan menciptakan perbedaan-perbedaan implikasi kegiatan manajemen. Seni manajemen lebih dipengaruhi oleh kemampuan kepribadian seorang manajer, ketimbang pendekatan ilmu pengetahuan. Oleh karena itu keseimbangan pendekatan manajemen sebagai suatu ilmu dan seni, akan membawa keberhasilan manajemen dalam pengelolaan organisasi.

A.2. Pentingnya Manajemen

Pada umumnya orang mengatakan, bahwa manajemen adalah pengelolaan atau pengaturan suatu organisasi. Dengan demikian jelas bahwa manajemen menjadi fondasi penting untuk keberlanjutan suatu organisasi. Manajemen dapat menjamin tercapainya tujuan organisasi, karena manajemen memiliki karakteristik tugas, sebagai berikut:

1. Untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi
2. Mengatur tujuan-tujuan, sasaran-sasaran yang mungkin bertentangan di antara bagian-bagian organisasi, dan menetapkan prioritas tujuan organisasi.
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektifitas organisasi

Efisiensi dan efektifitas organisasi menjadi kriteria penting bagi keberhasilan organisasi. Efisiensi menurut Peter Drucker, diartikan melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*), yaitu penyelesaian pekerjaan dengan ketrampilan yang memadai, tidak terjadi kesalahan, sehingga tidak terjadi mengulang-ulang kegiatan, serta penggunaan material secara hemat.

Efektivitas diartikan melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), yaitu kemampuan menetapkan kegiatan-kegiatan yang benar sehingga tujuan dapat tercapai dengan benar.

A.3. Ketrampilan Manajer

Manajer adalah seseorang yang menjalankan manajemen, dalam arti seseorang yang memiliki wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dari pada anggota organisasi yang lain. Manajer menjadi salah satu faktor penting keberhasilan organisasi, disamping faktor bawahan dan faktor lingkungan. Seseorang yang diberi wewenang dan tanggung jawab yang besar, apakah otomatis berhasil menjalankan manajemen? Jawabnya tentu saja tidak. Dibutuhkan ketrampilan-ketrampilan yang dapat dibedakan dengan ketrampilan bawahan. Ketrampilan manajer akan dijelaskan dengan melihat tingkatan manajemen.

Tingkatan manajemen dibedakan menjadi 3, yaitu:

1. Manajemen tingkat bawah. Manajemen tingkat bawah merupakan tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi. Jabatan ini meliputi jabatan sebagai: supervisor, mandor, atau istilah lain yang digunakan masing-masing organisasi. ciri dari tingkatan ini: 1) berhubungan langsung dengan tenaga operasional/teknis; 2) memimpin dan mengawasi kegiatan operasional/teknis; 3) memiliki ketrampilan teknis
2. Manajemen tingkat menengah. Manajemen tingkat menengah, seringkali jabatan disebut Kepala Departemen, Kepala Cabang, Kepala Bagian dan lain-lain. Ciri utama tingkatan ini: 1) membawahi manajer tingkat bawah, 2) dibutuhkan koordinasi di antara manajemen tingkatan menengah yang lain.
3. Manajer tingkat atas. Manajemen tingkat atas merupakan tingkatan paling tinggi dalam suatu organisasi. Jumlah manajemen tingkat atas, hanya sebagian kecil dari seluruh anggota organisasi. Sebutan untuk manajemen tingkat atas, antara lain: direktur dan wakil direktur. Ciri tingkatan ini: 1) merupakan penanggung jawab tertinggi dari suatu organisasi; 2) memimpin seluruh anggota organisasi

Pembedaan tingkatan manajemen bersifat fleksibel. Masing-masing organisasi memiliki jenjang organisasi yang berbeda-beda. Organisasi skala besar membutuhkan bagian-bagian organisasi yang lebih kompleks, akan berbeda dengan jenis organisasi skala kecil, bisa

terjadi hanya memiliki tingkatan pemilik sekaligus sebagai pimpinan organisasi dan bawahan sebagai pelaksana menjalankan aktivitas operasional/teknis.

Berdasarkan tingkatan manajemen, dibutuhkan ketrampilan yang berbeda-beda. perbedaan ketrampilan disebabkan karena cakupan pekerjaan yang berbeda di antara tiap tingkatan. Kalsifikasi ketrampilan menurut Robert L.Katz dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Ketrampilan konseptual (*Conceptual skills*). Ketrampilan konseptual merupakan ketrampilan manajer melihat kepentingan organisasi secara menyeluruh dengan mengandalkan daya pikir. Tingkatan manajer atas (Top Manajer), dibutuhkan ketrampilan berpikir untuk menghasilkan konsep tentang ide-ide atau gagasan, kemampuan analisis terhadap kejadian-kejadian di dalam ataupun di luar organisasi. Untuk tercapainya tujuan organisasi dan kepentingan kemajuan organisasi. Pemikiran-pemikiran top manajer akan diimplementasikan lebih lanjut dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh tingkatan manajer di bawahnya. Dengan demikian ketrampilan konseptual akan menjadi penentu keberhasilan pelaksanaan program-program demi tercapainya tujuan organisasi.
2. Ketrampilan kemanusiaan (*Human Skills*). Ketrampilan kemanusiaan secara konkrit dapat dinyatakan dalam bentuk kemampuan kerja sama, kemampuan bekerja secara tim, kemampuan memahami kebutuhan orang lain, kemampuan berkoordinasi, dan kemampuan memberikan dorongan kepada orang lain. Ciri utama ketrampilan ini adalah kemampuan manajer menciptakan hubungan baik dengan seluruh anggota organisasi. Diketahui bahwa seorang manajer pada semua tingkatan manajer memiliki anak buah yang menjadi tanggung jawabnya terkait kelancaran dan keberhasilan menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepada anak buah. Dengan demikian ketrampilan kemanusiaan dibutuhkan bagi manajer pada semua tingkatan manajemen.

3. Ketrampilan administratif (*Administrative skills*). Ketrampilan administratif, digambarkan sebagai ketrampilan berkaitan dengan penetapan dokumen-dokumen perusahaan, seperti halnya pembuatan pedoman-pedoman kerja, budaya organisasi, penetapan standar kerja. Ketersediaan dokumen-dokumen organisasi akan memudahkan dalam proses pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen secara menyeluruh. Ketrampilan administratif lebih bersifat teknis dan merupakan tindak lanjut dari konsep-konsep yang telah ditetapkan oleh manajer tingkat atas. Oleh karena itu ketrampilan ini dibutuhkan dalam setiap tingkatan manajemen, termasuk dalam hal ini penetapan konsep, ide-ide atau gagasan dari manajer tingkat atas, harus disusun dengan pertimbangan-pertimbangan kemampuan secara administratif.
4. Ketrampilan Teknik (*Technical skills*). Ketrampilan teknik digambarkan sebagai kegiatan-kegiatan dalam bidang-bidang tertentu, misalnya: pembukuan, mengoperasikan alat-alat atau mesin-mesin, aktivitas di bagian produksi, dan lain-lain. Ketrampilan teknis lebih banyak dibutuhkan bagi manajer level bawah.

Tuntutan ketrampilan atau kemampuan yang dibutuhkan untuk masing-masing tingkatan manajer, sesuai dengan tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing manajer. Hasil penelitian Katz, Mitntzberg dan Mahoney beserta teman-temannya, menyatakan bahwa:

1. Manajer tingkat atas dibutuhkan:
 - a. ketrampilan konseptual dengan proporsi paling besar, dibandingkan manajer tingkatan manajer tingkatan lainnya
 - b. Ketrampilan teknik dengan proporsi paling kecil, dibandingkan tingkatan manajer lainnya
 - c. Ketrampilan kemanusia dan ketrampilan administratif, dengan proporsi yang sama untuk setiap tingkatan manajer
2. Manajer tingkat menengah, dibutuhkan:
 - a. Ketrampilan konseptual dengan proporsi lebih rendah dibanding manajer tingkat atas, tetapi lebih besar dari pada manajer tingkat bawah.

- b. Ketrampilan teknis dengan proporsi lebih besar dari pada manajer tingkat atas, akan tetapi lebih kecil dibanding manajer tingkat bawah
 - c. Ketrampilan kemanusiaan dan ketrampilan administratif, dengan proporsi yang sama untuk setiap tingkatan manajer
3. Manajer tingkat bawah, dibutuhkan:
- a. Ketrampilan konseptual, dengan proporsi paling rendah dibandingkan manajer tingkat atas dan menengah.
 - b. Ketrampilan teknik, dengan proporsi terbesar, dibandingkan manajer tingkat atas dan menengah.
 - c. Ketrampilan kemanusiaan dan administrasi dengan proporsi yang sama di antara ketiganya.

Pada dasarnya setiap ketrampilan dibutuhkan untuk semua tingkatan manajer, akan tetapi proporsinya berbeda-beda.

A.4. Pengertian Manajemen dari Pendekatan Fungsi-fungsi Manajemen.

Membantu memahami tentang manajem, dapat dijelaskan melalui pendekatan fungsi-fungsi manajemen. Seorang manajer dalam menjalankan manajemen, berarti Ia menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen, menurut para tokoh manajemen, bisa berbeda-beda, terutama dilihat dari jumlah fungsi manajemen. Perbedaan pendapat pada dasarnya hanya disebabkan perbedaan argumentasi, walau sebenarnya prinsip-prinsip berjalannya fungsi-fungsi manajemen tidak berbeda.

Fungsi manajemen menurut para ahli:

1. James AF Stoner dan George R. Terry menyebutkan fungsi-fungsi manajemen adalah: Planning, Organization, Actuiting, dan Controlling.
2. Henry Fayol, fungsi-fungsi manajemen meliputi: Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, dan Controlling
3. Ernest Dale, fungsi-fungsi manajemen meliputi: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Innovation, Reporting, dan Controlling
4. Lutter M Gulick, fungsi manajemen meliputi: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting dan Controlling.

Dari berbagai pendapat di atas, fungsi-fungsi manajemen, nampaknya menunjukkan perbedaan, akan tetapi pemahaman untuk masing-masing fungsi sesungguhnya tidak berbeda. perbedaan jumlah fungsi-fungsi manajemen lebih disebabkan karena masing-masing tokoh manajemen memiliki pandangan atau argumentasi yang berbeda terhadap konsentrasi di setiap fungsi manajemen. Misalnya yang dinyatakan oleh Lutter Gulick, salah satu fungsi manajemen adalah budgeting, Ia berpendapat bahwa perencanaan dalam aspek keuangan harus menjadi perhatian khusus dalam organisasi, sedangkan bagi tokoh yang lain, memiliki pandangan bahwa budgeting sudah ter *cover* didalam fungsi perencanaan.

Dalam pembahasan buku ini, akan dijelaskan 4 fungsi manajemen, yaitu: Perencanaan (Planning), Pengorganisasian (Organization), Pengarahan (Actuating) dan Pengawasan (Controlling)

Perencanaan

Semua tokoh manajemen, menetapkan perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen. Perencanaan menjadi langkah awal bagi organisasi, karena dibutuhkan untuk menetapkan tujuan-tujuan organisasi. melalui penetapan tujuan organisasi, selanjutnya dapat menetapkan langkah-langkah berikutnya.

Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian secara garis besar merupakan kegiatan-kegiatan: Penentuan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. menetapkan pembagian kerja, penetapan wewenang dan tanggung jawab, penetapan sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan. Ruang lingkup aktivitas fungsi pengorganisasian, berpedoman pada tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pengarahan

Setelah ditetapkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi dengan tugas dan tanggung jawabnya, selanjutnya peran manajer adalah menggerakkan orang-orang dalam organisasi untuk bersedia bekerja sesuai yang telah ditetapkan. Fungsi pengarahan berbeda dengan fungsi lainnya, karena fungsi pengarahan lebih fokus pada pengelolaan sumber daya manusia. Tugas utama dalam menjalankan

fungsi ini, adalah menumbuhkan motivasi anggota karyawan, sehingga bersedia bekerja dengan semangat dan kesenangan dalam bekerja tanpa merasa di paksa oleh pimpinan.

Pengawasan

Fungsi pengawasan merupakan proses evaluasi yang dilakukan pimpinan terhadap hasil kerja organisasi. Pengawasan dimaksudkan untuk meminimalkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap apa yang telah ditetapkan fungsi-fungsi sebelumnya.

Fungsi-fungsi manajemen melekat pada pelaksanaan kegiatan manajer, oleh karena itu dengan memahami fungsi-fungsi manajemen, diharapkan memahami juga konsep manajemen. Fungsi-fungsi manajemen dilaksanakan di setiap organisasi dan disetiap tingkatan manajemen. Ruang lingkup pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen di setiap tingkatan manajemen akan berbeda-beda, disesuaikan dengan konsentrasi pekerjaan masing-masing tingkatan.

A.5. Pengertian Manajemen dari Pendekatan Kegiatan Manajer.

Pendekatan kegiatan yang dimaksud adalah untuk mengetahui kegiatan-kegiatan utama yang dilakukan manajer, sehingga dengan mengetahui kegiatan manajer, dapat memahami apa yang dimaksud dengan manajemen. Pendekatan fungsi-fungsi manajemen dan pendekatan kegiatan, merupakan dua pendekatan yang saling melengkapi untuk membantu memahami konsep manajemen. Rincian kegiatan manajer secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan. Diawali dengan tujuan yang jelas, akan memudahkan seluruh anggota organisasi untuk bekerja. Tujuan organisasi harus dapat dipahami dengan jelas oleh seluruh anggota organisasi, karena dari tujuan organisasi secara umum akan diturunkan menjadi tujuan-tujuan khusus yang dibuat oleh manajer-manajer tingkat di bawahnya.
2. Mengambil keputusan dan memecahkan masalah. Setiap instruksi manajer kepada anggota organisasi, adalah keputusan-keputusan dari manajer untuk dilaksanakan. Organisasi seringkali dihadapkan pada permasalahan-permasalahan, misalnya

permasalahan di bagian keuangan, permasalahan di bidang sumber daya manusia, permasalahan di bidang produksi dan permasalahan di bidang pemasaran. Setiap permasalahan diperlukan pengambilan keputusan untuk mengatasi permasalahan yang terjadi. Kadang manajer juga dihadapkan pengambilan keputusan yang sulit.

3. Menjalankan fungsi mediator/penengah.
Permasalahan internal organisasi, seringkali diperlukan tindakan mediasi untuk mengatasi perbedaan pendapat dan dapat menyebabkan pertentangan di antara bagian-bagian dalam organisasi.
4. Manajer mewakili organisasi.
Manajer menjalin hubungan dengan pihak-pihak eksternal organisasi, misalnya pemasok, distributor, pemerintah, lembaga keuangan, dan konstituen lainnya, dengan aktif melakukan pertemuan-pertemuan. Dalam hal ini manajer menjadi wakil organisasi bukan atas nama pribadi. Hubungan dengan pihak eksternal, bisa juga berfungsi sebagai politisi, artinya melakukan kampanye untuk program-program atau produk-produk organisasi yang dipimpin untuk menumbuhkan citra positif organisasi. hal ini dibutuhkan untuk memperlancar kerja sama dengan pihak-pihak eksternal.
5. Mengarahkan anggota organisasi.
Fungsi pengarahan melekat dalam jabatan sebagai pemimpin. Fungsi pengarah dimaksudkan untuk menciptakan tim kerja yang dapat bekerja secara produktif untuk kepentingan bersama.
6. Menciptakan kepuasan anggota organisasi
Salah satu indikator keberhasilan organisasi adalah terciptanya kepuasan bagi anggota organisasi. Dalam hal ini diperlukan pertimbangan unsur keadilan dalam perhitungan capaian prestasi dengan insentif. Tujuan organisasi menjadi prioritas, namun demikian tujuan tiap anggota tidak boleh terabaikan, untuk terciptanya kepuasan.

Kegiatan-kegiatan di atas, merupakan kegiatan utama yang pada umumnya dilakukan oleh seorang manajer. Keberhasilan menjalankan kegiatan-kegiatan manajemen, sangat dipengaruhi oleh kemampuan keilmuan maupun kemampuan seni.

B. Latihan.

Kerjakan latihan di bawah ini:

1. Jelaskan apa yang Anda ketahui tentang manajemen
2. Jelaskan mengapa manajemen penting bagi organisasi
3. Jelaskan apa yang dimaksud manajemen sebagai ilmu dan seni
4. Jelaskan dengan singkat, pemahaman Anda tentang masing-masing fungsi manajemen, yaitu: Perencanaan, Pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan
5. Jelaskan tingkatan manajemen dan ketrampilan yang dibutuhkan pada tiap tingkatan manajemen
6. Jelaskan kegiatan utama manajer

C. Rangkuman

Manajemen merupakan pengaturan organisasi agar tujuan tercapai dengan cara mengelola sumber daya-sumber daya organisasi. Pengelolaan manajemen adalah dengan menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Manajemen dapat dipelajari karena manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang bersifat universal, akan tetapi keberhasilan menjalankan manajemen juga ditentukan kemampuan seni dari para manajer.

Manajemen dijalankan oleh semua tingkatan manajer dalam organisasi, yaitu manajemen tingkat atas (Top Manajemen), manajemen tingkat menengah (Middle Manajemen), dan manajemen tingkat bawah (Lower Manajemen). Masing-masing tingkatan manajemen, menjalankan manajemen dengan ruang lingkup yang berbeda, yaitu atas dasar perbedaan tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Dalam hal ini ketrampilan masing-masing tingkatan manajemen juga berbeda-beda proporsinya. Jenis ketrampilan yang dibutuhkan adalah: Ketrampilan konseptual, ketrampilan kemanusiaan, ketrampilan administratif, dan ketrampilan teknik.

D. Test Formatif.

Pilih jawaban yang paling benar, dengan memberi tanda silang (X), pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. Manajemen dalam organisasi dijalankan oleh:
 - a. Semua anggota organisasi
 - b. Semua tingkatan manajer
 - c. Top manajer
 - d. Top manajer dan middle manajer
2. Manajemen sebagai ilmu pengetahuan, artinya:
 - a. Dapat digunakan untuk me manage diri sendiri
 - b. Bersifat individu
 - c. Bersifat universal
 - d. Tidak dapat dirubah
3. Manajemen penting bagi organisasi, karena:
 - a. Mengatur sumber daya organisasi
 - b. Mencapai tujuan organisasi
 - c. Menciptakan efisiensi dan efektifitas organisasi
 - d. Semua jawaban benar
4. Termasuk dalam fungsi perencanaan adalah:
 - a. Menetapkan Standar Operasional Prosedur (SOP), pembagian pekerjaan
 - b. Memotivasi bawahan, memberikan insentif, kenaikan jabatan
 - c. Melakukan evaluasi, melakukan penilaian kerja
 - d. Menetapkan tujuan, menetapkan standar kerja
5. Manajemen merupakan suatu sistem, artinya:
 - a. Masing-masing fungsi manajemen saling berhubungan
 - b. Kerja sama tim dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan
 - c. Dibutuhkan penetapan prosedur kerja
 - d. Evaluasi dilakukan oleh tim manajer
6. Manajer harus memiliki kemampuan analitis dan konseptual, artinya:
 - a. Berpikir dan bertindak atas dasar data
 - b. Mengatasi permasalahan-permasalahan dengan pendekatan humanitis
 - c. Berpikir dengan menggunakan kemampuan kognitif
 - d. Kemampuan memecahkan masalah

7. Kegiatan yang berhubungan dengan fungsi pengarah, bercirikan:
 - a. Komunikasi antar manajer dan anggota organisasi
 - b. Mengatur manusia sebagai anggota organisasi
 - c. Mengatur perlengkapan-perengkapan yang dibutuhkan organisasi
 - d. Mengatur teknis-teknis pelaksanaan pekerjaan
8. Masing-masing tingkatan manajer, memiliki ketrampilan dengan proporsi yang sama, yaitu:
 - a. Ketrampilan konseptual dan humanitis
 - b. Ketrampilan konseptual
 - c. Ketrampilan humanitis dan administratif
 - d. Ketrampilan teknis
9. Planning, Organization, Actuating, dan Controlling, merupakan fungsi manajemen menurut pendapat:
 - a. FW Taylor
 - b. James AF Stoner
 - c. Henry Fayol
 - d. Ernest Dale
10. Manajer tingkat bawah lebih membutuhkan ketrampilan teknis, karena:
 - a. Tugas dan tanggung jawab mengatasi persoalan-persoalan yang sulit
 - b. Menjalankan tugas sebagai mediator
 - c. Bertanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan teknis
 - d. Pengambilan keputusan di dasarkan pada analisis konseptual

E. Umpan Balik

Setelah menjawab pertanyaan tes formatif di atas, selanjutnya dapat Anda cocoknya dengan kunci jawaban dan hitung tingkat pemahaman berdasarkan rumus, sebagai berikut:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar} \times 100}{\%}$$

5

Arti tingkat penguasaan :

90 – 100 %: baik sekali

80 – 89 % : baik

70 – 79 % : cukup
< 70 % : kurang

F. Tindak Lanjut

Jika jawaban Anda benar mencapai 80 % atau lebih maka Anda dapat melanjutkan dengan Kegiatan Belajar 2. Jika masih di bawah 80 %, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1. Untuk menambah pemahaman mahasiswa, dapat mencari sumber-sumber lain yang dapat dipertanggung jawabkan.

G. Kunci Jawaban Test Formatif

Nomor 1 jawaban B, semua tingkatan manajer

Nomor 2 jawaban C, bersifat universal

Nomor 3 jawaban D, semua jawaban benar

Nomor 4 jawaban D, Menetapkan tujuan, menetapkan standar kerja

Nomor 5 jawaban A, Masing-masing fungsi manajemen saling berhubungan

Nomor 6 jawaban C, Berpikir dengan menggunakan kemampuan kognitif

Nomor 7 jawaban B, Mengatur manusia sebagai anggota organisasi

Nomor 8 jawaban C, Ketrampilan humanitis dan administratif

Nomor 9 jawaban B, James AF Stoner

Nomor 10 jawaban C, Bertanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan teknis

DAFTAR PUSTAKA

Handoyo, Hani T (2012). Manajemen, Yogyakarta, BPFE

Stoner, James AF. (1995). Management, London, Prentice Hall

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter (2004), Manajemen. Edisi ketujuh, diterjemahkan oleh T. Hermaya dan Harry Slamet, Jakarta: PT. Indeks, 2004.

SENARAI

Doing things right diartikan melakukan hal-hal dengan benar. Seseorang bekerja dengan benar sesuai dengan prosedur dan ketentuan-ketentuan yang ada serta sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki, akan terhindar dari kesalahan dalam bekerja, sehingga penyelesaian pekerjaan akan

lebih cepat, biaya lebih rendah dan penggunaan tenaga sesuai yang diharapkan. Kondisi ini disebut sebagai efisien.

BAB 2

TEORI MANAJEMEN

1.1. PENDAHULUAN

A. Deskripsi Singkat.

Sebelum mempelajari lebih lanjut tentang manajemen, perlu diketahui sejarah perkembangan teori-teori manajemen. Sebagaimana perjalanan sejarah, maka manajemen mengalami perjalanan yang panjang dalam proses untuk tumbuh dan berkembang. Dengan mempelajari perkembangan teori-teori manajemen, akan membantu mahasiswa memahami bahwa pandangan para tokoh manajemen memiliki orientasi pemikiran yang berbeda-beda, akan tetapi bersifat saling melengkapi. Perkembangan teori manajemen akan dibedakan dengan berbagai aliran manajemen, yaitu:

1. Aliran Manajemen Klasik, terdiri dari:
 - 1.1. Manajemen Ilmiah
 - 1.2. Teori Organisasi Klasik
2. Aliran Hubungan Manusiawi
3. Aliran Manajemen Modern, terdiri dari:
 - 3.1. Perilaku Organisasi
 - 3.2. Aliran Kuantitatif:
 1. Pendekatan sistem,
 2. Pendekatan Kontingensi

Setiap aliran manajemen, memiliki karakteristik yang dapat membedakan dengan kelompok aliran yang lain. Disetiap karakteristik aliran manajemen, akan memberikan pembelajaran yang sangat berharga bagi mahasiswa, sekaligus memahami bahwa suatu ilmu pengetahuan

tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh pandangan-pandangan ilmu yang lain, maupun dipengaruhi oleh situasi sosial, politik, budaya dan ekonomi yang berkembang di saat itu.

B. Relevansi.

Mempelajari perkembangan teori manajemen bagi mahasiswa akan membantu memahami perkembangan implementasi manajemen dengan sudut pandang yang saling berbeda. Manajemen sebagai ilmu mengalami perkembangan yang pesat, sehingga mahasiswa diharapkan mampu menerapkan manajemen sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi yang berbeda-beda. Disamping itu, mahasiswa diharapkan dapat menganalisis sumbangan pemikiran untuk masing-masing aliran disesuaikan dengan kondisi riil saat ini.

C. Kompetensi

C.1. Standar Kompetensi.

Dengan mempelajari Bab 2 tentang Perkembangan Teori Manajemen, diharapkan mahasiswa mampu menguasai pemikiran-pemikiran dari tokoh-tokoh manajemen di setiap aliran manajemen, serta mampu menjelaskan sumbangan pemikiran di tiap-tiap aliran, maupun keterbatasan-keterbatasannya.

C.2. Kompetensi Dasar.

Diharapkan mahasiswa, mampu:

1. Menjelaskan pemikiran-pemikiran tokoh-tokoh pada aliran Manajemen Klasik
2. Menjelaskan pemikiran-pemikiran tokoh-tokoh pada aliran Hubungan Manusiawi
3. Membedakan aliran Manajemen Klasik dengan aliran Hubungan Manusiawi
4. Menjelaskan pemikiran-pemikiran tokoh-tokoh pada aliran Manajemen Modern
5. Menganalisis sumbangan pemikiran tokoh-tokoh manajemen pada situasi dan kondisi saat ini

D. Petunjuk Pembelajaran.

Mahasiswa membuat matrik untuk masing-masing aliran manajemen dan tokoh-tokohnya sesuai aliran manajemen. Selanjutnya mahasiswa menuliskan perbedaan-perbedaan pemikiran serta sumbangan pemikiran di antara aliran manajemen tersebut.

0.2. ALIRAN MANAJEMEN KLASIK.

A. Uraian.

A.1. Pendahuluan Teori Manajemen Ilmiah

Manajemen ilmiah dikenal karena kontribusi tokoh Frederick Winslow Taylor pada tahun 1870, akan tetapi sebelum FW Taylor ada dua tokoh yang mengawali pemikiran-pemikiran manajerial, yaitu:

Robert Owen (1771-1858), latar belakang sebagai manajer pabrik pemintalan kapas, pada saat itu perusahaan sedang mengalami kondisi kerja yang buruk. penemuannya:

1. pentingnya peranan pekerja sebagai asset perusahaan
2. perbaikan kondisi fisik lingkungan kerja dan aturan kerja, misalnya: mengurangi hari kerja, pembatasan anak-anak dibawah umur, fasilitas perumahan yang lebih baik, toko perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pokok karyawan, dijual dengan harga yang lebih murah
3. membuat prosedur kerja untuk peningkatan produktivitas

Charles Babbage (1792-1871), latar belakang sebagai profesor matematika. Berdasarkan perhitungan matematis, pemikirannya lebih berorientasi bekerja secara efisien. Penemuannya:

1. pembagian kerja dan spesialisasi
2. pelatihan ketrampilan kerja
3. menciptakan mesin hitung
4. Kerjasama
5. Menerapkan metode kuantitatif dalam mengatur efisiensi perusahaan

Pembagian kerja dan spesialisasi akan menyebabkan pekerja memahami pekerjaannya. Pelatihan untuk peningkatan ketrampilan

semakin disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang dilakukan para pekerja, dengan demikian pekerja akan bekerja secara lebih efisien, produksi juga semakin efisien. Pendekatan efisiensi tidak hanya diterapkan pada sumber daya manusia, melainkan juga dalam perhitungan penggunaan bahan baku, serta perhitungan lain secara matematis di setiap kegiatan perusahaan.

A.2. Teori Manajemen Ilmiah.

Dimulai pada awal abad ke 20, disaat bermunculan perusahaan-perusahaan skala besar yang membutuhkan cara-cara peningkatan produktivitas. Kontribusi tokoh-tokoh manajemen ilmiah, adalah:

1. Frederick W.Taylor (1856-1915)

F.W.Taylor disebut sebagai bapak manajemen. Gagasan-gagasan yang muncul pada saat itu, diawali dengan melihat kerja dari para pekerja yang tidak bekerja secara optimal. Hasil kerja tidak sesuai yang seharusnya dapat dilakukan pekerja dalam kondisi normal. Pemikiran F.W.Taylor, bahwa pekerja dapat ditingkatkan semangat kerjanya dengan cara memberikan insentif. Pemikiran F.W.Taylor yang dikenal, adalah:

1. Time and motion study (studi gerak waktu). Setiap gerakan pekerja saat menyelesaikan pekerjaannya dihitung berapa waktu yang dibutuhkan. Akhirnya dapat ditentukan waktu yang dibutuhkan untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Ukuran waktu tersebut, dijadikan pedoman atau standar ukuran penyelesaian pekerjaan tertentu.
2. Sistem pembayaran differential (differential rate system). Gagasan ini berhubungan dengan sistem pembayaran untuk para pekerja. Pekerjaan tidak lagi menerima upah yang saya, melainkan besarnya upah disesuaikan dengan jumlah penyelesaian pekerjaan yang dapat dihasilkan.

Setiap keputusan-keputusannya, didasarkan pada pertimbangan yang bersifat ilmiah. Oleh karena itu F.W.Taylor disebut sebagai tokoh manajemen yang melakukan pengembangan metode-metode ilmiah dalam pelaksanaan manajemen organisasi. Sejalan dengan metode-metode ilmiah yang dikembangkan, terdapat prinsip-prinsip ilmiah lainnya, yaitu:

1. Menjalankan seleksi untuk karyawan. Karyawan diberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuannya
2. Melakukan program-program pelatihan bagi karyawan, untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilannya
3. Menekankan perlunya kerjasama yang baik antara manajemen dengan tenaga kerja.

Teknik-teknik dengan metode ilmiah, dapat mengantarkan organisasi pada tercapainya penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien.

2. **Frank Bunker Gilberth (1868—1924) dan Lillian Gilberth (1878—1972)**

Kedua tokoh berikutnya adalah Frank B. Gilbert dan Lillian Gilbert, keduanya merupakan sepasang suami istri. Frank B. Gilbert, melanjutkan pemikiran Taylor, bagaimana pekerja dapat bekerja secara lebih efisien. Penelitian yang dilakukan, menemukan gagasan perlunya bekerja cepat tetapi tidak tergesa-gesa, menghilangkan Gerakan-gerakan atau tindakan yang tidak diperlukan. Menghilangkan Gerakan-gerakan akan berdampak pada pengurangan rasa lelah dalam bekerja, sekaligus dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat. Dengan demikian pekerja akan dapat bekerja sesuai dengan potensinya. Lillian Gilbert, memberikan kontribusi dalam aspek psikologis, yaitu memperhatikan aspek manusia dalam organisasi, seperti: seleksi, penempatan kerja dan memberikan pelatihan.

3. **Henry L. Gantt (1861—1919)**

Henry Laurence Gantt melanjutkan pemikiran Taylor, dengan memperbaiki *differtial system*. Hampir sama gagasannya dengan Taylor, yaitu untuk memotivasi pekerja dengan memberikan rangsangan insentif. Pemikiran Gantt, setiap pekerja yang dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan, akan tetap menerima upah yang sama, untuk waktu yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, ukuran waktu penyelesaian pekerjaan, menjadi penentu keberhasilan pekerja. Upah diberikan dalam jumlah yang sama, tetapi penyelesaian pekerjaan bisa lebih

cepat. Penyelesaian pekerjaan dalam waktu yang lebih cepat, dibutuhkan bagan Gantt (saat ini sering disebut Gantt Chart). Kontribusi Gantt Chart, menunjukkan bahwa diperlukan perencanaan, koordinasi dan pengawasan dalam penyelesaian pekerjaan.

4. Herrington Emerson (1853-1931)

Pemikiran Herrington masih sama dengan pemikiran tokoh sebelumnya, yaitu mempertimbangkan efisiensi dalam penyelesaian pekerjaan. 12 prinsip efisiensi dari Herrington Emerson, adalah:

1. Tujuan-tujuan dirumuskan dengan jelas
2. Kegiatan yang dijalankan, masuk akal
3. Staf yang cakap
4. Kedisiplinan
5. Balas jasa yang adil
6. Pembuatan laporan yang akurat, dapat dipercaya, kontinyu
7. Pemberian perintah
8. Standar-standar kerja, skedul dan metode dan ketentuan waktu pada setiap pekerjaan
9. Kondisi yang distandarisasi
10. Operasi yang distandarisasi
11. Instruksi-instruksi praktis dan tertulis yang standar
12. Balas jasa efisien-rencana insentif

12 prinsip efisiensi dimaksudkan untuk menghindari adanya pemborosan-pemborosan yang dapat terjadi dalam penyelesaian pekerjaan. Bekerja tidak efisien menjadi permasalahan utama dalam organisasi.

A.3. Sumbangan dan Keterbatasan Manajemen Ilmiah.

Kontribusi manajemen ilmiah dengan menerapkan metode-metode kerja agar bekerja dapat mencapai tingkat efisiensi dan produktivitas meningkat, telah diakui. Proses produksi berjalan dengan cepat dengan biaya relatif lebih baik, karena tidak terjadi pengulangan pekerjaan yang salah. Hal tersebut disebabkan juga karena pengembangan teknik-teknik seleksi dan pengembangan ilmiah para pekerja. Studi gerak dan waktu menciptakan standar kerja yang

sangat membantu manajemen untuk menumbuhkan motivasi kerja para pekerja. Sumbangan lain manajemen ilmiah adalah disain kerja dengan menetapkan cara-cara kerja yang tepat, sehingga tercipta efisiensi kerja.

Masih dirasakan ada keterbatasan penerapan manajemen ilmiah. Kenaikan produktivitas melalui penerapan manajemen ilmiah, dalam prakteknya tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi para pekerja. Meminimalisir waktu pengerjaan, biaya dan tenaga produksi justru tidak menguntungkan bagi pekerja. Peningkatan produktivitas hanya dilihat dari aspek ekonomi melainkan tidak melihat aspek sosial sebagai kebutuhan pekerja.

A.4. Teori Organisasi Klasik

Teori organisasi klasik, antara lain: Teori organisasi klasik merupakan bagian dari aliran manajemen klasik. Teori organisasi klasik masih memfokuskan pada pengelolaan organisasi agar mencapai tingkat produktivitas yang tinggi. Tokoh-tokoh yang tergabung adalah:

1. Henry Fayol (1841-1925)

Latar belakang Henry Fayol adalah sebagai seorang pengusaha di (Industriawan) di Perancis. Dikenal juga sebagai bapak aliran manajemen klasik. Salah satu hasil karya Henry Fayol adalah tulisannya dalam buku berjudul: Administration Industrielle et Generale (Administrasi Industri dan Umum). Hasil pemikirannya terkait manajemen, sebagai berikut:

1. Fungsi manajemen dibedakan: 2) perencanaan, 2) pengorganisasian, 3) pemberian perintah, 4) Koordinasi, 5) Pengawasan
2. Jenis kegiatan dalam industry, dibedakan: 1) teknik, 2) komersial, 3) keuangan, 4) keamanan, 5) akuntansi, dan 6) manajerial
3. 14 prinsip manajemen, yaitu:
 1. Pembagian kerja. Pembagian kerja di antara para karyawan, akan menciptakan spesialisasi
 2. Wewenang. Pemberian wewenang disesuaikan dengan jabatan karyawan

3. Disiplin. Diperlukan ketaatan terhadap peraturan-peraturan dan tujuan organisasi
4. Kesatuan perintah. Karyawan menerima perintah dari pimpinan sesuai garis perintah yang telah ditetapkan
5. Kesatuan pengarahan. Setiap kegiatan anggota organisasi harus diarahkan kepada tujuan yang sama
6. Meletakkan kepentingan perseorangan di bawah kepentingan umum. Kepentingan perseorangan tidak diabaikan akan tetapi kepentingan umum lebih diutamakan
7. Balas jasa. Pemberian balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan karyawan, dengan prinsip keadilan yang sesuai dipersepsikan karyawan
8. Sentralisasi. Sentralisasi artinya tanggung jawab akhir berada pada pimpinan tingkat atas.
9. Rantai skalar (garis wewenang). Garis wewenang dan perintah yang jelas.
10. Order. Setiap pekerja ditempatkan pada tempat yang tepat, setiap kegiatan mendapatkan fasilitas dan bahan-bahan material sesuai yang dibutuhkan
11. Keadilan. Menerapkan unsur keadilan di setiap aspek kegiatan.
12. Stabilitas staf organisasi. Menekan tingkat perputaran tenaga kerja, karena akan menimbulkan hambatan-hambatan dalam organisasi
13. Inisiatif. Para pekerja diberi kesempatan yang proposional untuk berinisiatif dalam penyelesaian pekerjaan
14. Esprit de corps. Membangun semangat korp melalui penerapan budaya-budaya organisasi. semangat korp ditunjukkan dengan kecintaan dan kesetiaan kepada organisasi.

2. James D Money

James D Money berlatar belakang sebagai eksekutif general motors, mendefinisikan: “organisasi sebagai sekelompok dua

atau lebih orang yang bergabung untuk mencapai tujuan bersama”. Mengemukakan 4 kaidah-kaidah untuk menjalankan organisasi, adalah:

1. Koordinasi. Kaidah yang menghendaki adanya koordinasi dengan ketentuan meliputi: 1) wewenang, 2) saling melayani, 3) perumusan tujuan, 4) disiplin
2. Prinsip skalar. Prinsip tentang fungsi kepemimpinan, yaitu pendelegasian dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen
3. Prinsip fungsional. Fungsi yang jelas bagi setiap anggota dalam penyelesaian pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama
4. Prinsip staf. Fungsi staf harus jelas dan dapat dibedakan antara staf dan lini

3. Mary Parker Follet (1868—1933)

Sebagai ahli di bidang ilmu sosial, Follet memulai pemikiran tentang pentingnya hubungan sosial dalam komunitas. Orientasinya lebih pada organisasi sebagai suatu kelompok. Gabungan individu-individu dalam organisasi membentuk kelompok kerja antara manajer dan karyawan. Dibutuhkan komitmen, kerjasama, koordinasi, pemecahan masalah, untuk mencapai tujuan bersama. Pemecahan masalah harus dipandang dari berbagai faktor dan perlu pertimbangan-pertimbangan berkaitan dengan hubungan antar masing-masing faktor.

Follet menjebatani antara teori klasik dan teori hubungan manusiawi. Follet mengembangkan model perilaku untuk pengendali organisasi, yaitu:

1. Pengendalian diri masing-masing individu
2. Pengendalian tingkat kelompok
3. Pengendalian bersama antara individu dan kelompok

4. Chaster I Barnard (1886-1961)

Chaster I Barnard, merupakan presiden perusahaan Bell Telephone di New Jersey. Berlatar belakang pengalamannya dan perhatiannya terhadap ilmu sosial, Barnard mengembangkan teori organisai, serta melanjutkan pemikiran Follet, orientasi

pada kelompok yang ada di dalam organisasi. Pemikiran-pemikiran Barnard, sebagai berikut:

1. fungsi utama manajemen, yaitu perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
2. Untuk mencapai tujuan kelompok, dibutuhkan peralatan komunikasi.
3. Teori penerimaan pada wewenang. Bawahan akan menerima perintah atasan, sangat ditentukan oleh seberapa besar penerimaan bawahan terhadap pimpinan.
4. Memanfaatkan kelompok informal untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan individu.

Chaster I Barnard dikenal sebagai pelopor pendekatan sistem dalam menjalankan organisasi.

0.3. ALIRAN HUBUNGAN MANUSIAWI

A. Uraian

A.1. Tokoh-tokoh Aliran Hubungan Manusiawi.

Sesuai dengan namanya, aliran ini lebih memperhatikan unsur manusia di dalam pengelolaan organisasi. dimulai tahun 1930-1940, dengan tokoh-tokoh yang dikenal, adalah:

1. Elton Mayo

Dipimpin oleh Elton Mayo, dilakukan percobaan-percobaan mengadakan studi tentang perilaku manusia dalam hal ini anggota organisasi, dalam berbagai situasi yang dibedakan. Percobaan-percobaan yang dilakukan dikenal dengan nama studi Hawthorne, dilakukan di perusahaan Western Electric Company pada tahun 1927-1932 di Hawthorne. Penelitian tentang perilaku manusia yang dilakukan, dengan cara membentuk 2 kelompok. Kelompok yang telah ditetapkan tidak mengetahui bahwa mereka sedang dalam pengamatan untuk penelitian. Selanjutnya dilakukan perubahan berbagai variabel yang terkait dengan produktivitas kerja anggota, secara garis besar perubahan variabel yang dilakukan, sebagai berikut:

1. Merubah pencahayaan/penerangan di ruang kerja.
Kelompok 1: dilakukan perubahan-perubahan pencahayaan selama beberapa waktu, kemudian dihitung produktivitasnya atau hasil capaian pekerjaan. Hasil produktivitas kerja menunjukkan tidak ada kecenderungan perubahan yang pasti. Produktivitas berfluktuasi.
Kelompok 2: tidak dilakukan perubahan pencahayaan. Hasilnya produktivitas cenderung meningkat.
2. Membentuk 2 kelompok, masing-masing terdiri dari 6 orang, di tempatkan pada ruang yang terpisah.
Ruang 1, kondisi dirubah-rubah, dalam jangka waktu tertentu, antara lain: jam kerja, waktu istirahat, upah.
Ruang 2, tidak dilakukan perubahan-perubahan
Hasil percobaan, produktivitas mengalami peningkatan di ke dua ruangan
3. Hasil sementara, Elton Mayo dan teman-teman, menyimpulkan bahwa produktivitas tidak dipengaruhi oleh variabel-variabel kondisi kerja, melainkan karena mereka (anggota kelompok), merasa diperhatikan dalam pekerjaannya, selama dilakukan percobaan, sehingga menimbulkan semangat kerja dan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja.
4. Efek Hawthorne (Howthorne Effect), merupakan hasil kesimpulan, bahwa perhatian manajemen dan semangat kerja dapat meningkatkan produktivitas kerja.
5. Percobaan dilanjutkan, dengan melibatkan kelompok informal, memperhatikan lingkungan sosial karyawan, menggunakan konsep makhluk sosial, hubungan timbal balik dalam pekerjaan, pengawasan yang tidak ketat, dengan memberikan kesempatan anggota untuk mengatasi sendiri permasalahan-permasalah bersama.

Penekanan aliran hubungan manusiawi, adalah perhatian dan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial dapat meningkatkan produktivitas kerja. Dalam hal ini menjadi penting untuk tercapainya keberhasilan manajemen, adalah bagaimana

manajer mengimplementasikan gaya-gaya kepemimpinannya agar dapat diterima oleh anggota organisasi.

2. Hugo Munsterberg (1863-1916)

Hugo dikenal sebagai “bapak psikologi industri”. Ia memulai mempertimbangkan unsur psikologi untuk meningkatkan produktivitas kerja, antara lain: untuk menetapkan karakteristik karyawan yang cocok untuk jabatan tertentu, pengembangan metode pelatihan. Hugo juga mengemukakan 3 cara untuk meningkatkan produktivitas, yaitu:

1. Best possible person (orang terbaik)
2. Best possible work (pekerjaan terbaik)
3. Best possible effect (efek terbaik)

Disamping pertimbangan psikologi, Hugo mempertimbangkan unsur sosial dan budaya dalam pengelolaan organisasi.

A.2. Sumbangan dan Keterbatasan Aliran Hubungan Manusiawi

Aliran hubungan manusiawi, masih sama dengan pendekatan aliran klasik, yaitu mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan produktivitas. Aliran ini mengutamakan perhatian terhadap karyawan, dan dinamika kelompok. Hubungan sosial dan lingkungan kerja serta pemenuhan kebutuhan karyawan, menjadi penting dalam menciptakan semangat kerja. Diperlukan gaya manajemen dengan menyesuaikan situasi dan kondisi organisasi yang berbeda-beda.

Aliran hubungan manusiawi, dirasakan masih terdapat keterbatasan. Konsep makhluk sosial, belum bisa menjelaskan tentang perilaku manusia. Perbaikan lingkungan kerja dan hubungan kerja, dengan menciptakan kenyamanan kerja tidak otomatis menimbulkan semangat kerja, justru akan terjadi sebaliknya, karyawan akan lebih santai bekerja, sehingga tidak tercapai produktivitas kerja yang diharapkan organisasi.

0.4. ALIRAN MANAJEMEN MODERN

A. Uraian

Aliran Manajemen Moder, dibangun atas dasar dua konsep yang berbeda. yaitu: 1) teori tentang perilaku organisasi (Organizational Behaviour), 2) aliran kuantitatif (Management Science)

A.1. Perilaku Organisasi

Aliran Perilaku Organisasi, masih menggunakan pendekatan perilaku dengan menggunakan teori-teori ilmu sosial, antara lain: sosiologi dan psikologi. Tokoh-tokoh pada aliran ini, sebagai berikut:

1. Abraham Maslow, mengemukakan pandangan tentang “hierarkhi kebutuhan”. Dalam kaitannya dengan menumbuhkan motivasi karyawan, dipelajari tentang hierarkhi kebutuhan manusia.
2. Douglas Mc Gregor, mempelajari motivasi dengan mengemukakan teori X dan Y
3. Frederich Herzberg, mengemukakan pandangan tentang teori motivasi : “Hiegienis atau teori dua faktor”
4. Chris Argyris, pemikirannya, organisasi adalah sebagai sistem sosial atau sistem antar hubungan budaya
5. Edgar Schein, melakukan penelitian tentang dinamika kelompok dalam organisasi
6. Robert Blake dan Jane Mouton, mengemukakan tentang gaya kepemimpinan, dikenal dengan managerial grid
7. Peter Drucker, disebut sebagai Bapak Manajemen Modern. Peter Drucker mengajarkan struktur desentralisasi dalam organisasi serta pemikiran-pemikiran lain yang sangat relevan hingga saat ini, antara lain: Management is doing things right; leadership is doing the right things.”

Tokoh-tokoh aliran manajemen modern, terus bermunculan termasuk juga tokoh-tokoh management science. Prinsip-prinsip pemikiran tokoh-tokoh manajemen modern, dikemukakan sebagai berikut:

1. Manajemen teknik dapat dipandang sebagai suatu proses teknik secara ketat (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. Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.

Berbagai riset tentang perilaku, menghasilkan pemikiran, yang saat ini masih digunakan sebagai pedoman pengelolaan organisasi, antara lain:

1. Unsur manusia adalah faktor penting untuk keberhasilan tercapainya tujuan organisasi, atau dapat terjadi sebaliknya, menyebabkan kegagalan pencapaian tujuan organisasi
2. Manajer perlu dibekali pengetahuan-pengetahuan terkait pelaksanaan manajemen
3. Iklim organisasi hendaknya dapat menciptakan kepuasan karyawan
4. Mengembangkan komitmen melalui keterlibatan karyawan
5. Pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan, hendaknya dapat menciptakan kepuasan diri atas pekerjaan yang dilakukan
6. Pengawasan harus dipersepsikan positif

A.2. Aliran Kuantitatif.

Aliran kuantitatif mengembangkan teknik-teknik pemecahan masalah dengan pendekatan riset-riset operasional. Sejalan dengan perkembangan komputer elektronik, transportasi dan komunikasi, semakin dibutuhkan pertimbangan-pertimbangan rasional dalam pembuatan keputusan. Prosedur-prosedur riset oprasional, kemudian diformulasikan selanjutnya disebut aliran management science.

Teknik-teknik management science, banyak digunakan untuk kegiatan-kegiatan berhubungan dengan keuangan, misalnya break event point, EOQ (economic order quantity), penjadwalan produksi, pengembangan sumber daya manusia, perhitungan persediaan bahan baku, dan lain-lain.

Aliran pendekatan kuantitatif, memberikan sumbangan terhadap perkembangan manajemen, akan tetapi juga masih terdapat keterbatasan. Sumbangan aliran kuantitatif, antara lain:

1. Membantu dan memudahkan perencanaan dan pengendalian

2. Model matematik, memudahkan untuk memahami persoalan kompleks menjadi lebih realistik

Keterbatasan terhadap aliran ini adalah:

1. Tidak semua pihak dapat memahami perhitungan matematik. Model matematik merupakan ilmu pengetahuan yang perlu dipelajari lebih lanjut, termasuk oleh para manajer
2. Perhitungan matematik tidak memperhitungkan persoalan perilaku dan psikologi manusia

Beberapa literatur, menambahkan pendekatan pengelolaan manajemen, yaitu pendekatan sistem dan pendekatan kontingensi.

A.3. Pendekatan Sistem.

Suatu organisasi dipandang sebagai suatu sistem, artinya organisasi merupakan satu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Sistem organisasi tidak hanya memandang organisasi merupakan satu kesatuan di dalam internal organisasi, melainkan organisasi juga merupakan bagian dari sistem yang menyeluruh dengan lingkungan eksternal organisasi. Implikasi dari pendekatan sistem adalah:

1. Sistem menunjukkan adanya hubungan antara satu elemen dengan elemen lain yang saling berhubungan dan saling bergantung satu sama lain.
2. Keberhasilan atau kegagalan satu elemen akan mempengaruhi elemen yang lain
3. Sistem dibedakan:
 - a. sistem terbuka, yaitu proses transformasi masukan menjadi keluaran. Keluaran yang dihasilkan akan menjadi masukan bagi lingkungan dan seterusnya, sehingga membentuk sistem yang lebih luas.
 - b. Sistem tertutup, yaitu sistem yang tidak mempertimbangkan faktor eksternal, sistem tertutup hanya memperhatikan hubungan-hubungan internal.

A.4. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi dimaksudkan untuk menerapkan konsep-konsep manajemen dalam praktek manajemen. Dalam situasi dan

kondisi organisasi yang berbeda tidak dapat menggunakan metode-metode yang sama. Dalam hal ini diperlukan kemampuan manajer untuk mengidentifikasi situasi tertentu dengan penerapan teknik-teknik dan metode yang relevan, sehingga membantu pencapaian tujuan organisasi. Terdapat 3 hal penting tentang konsep pendekatan kontingensi, yaitu: lingkungan, konsep-konsep dan teknik-teknik manajemen. Lingkungan organisasi dipandang sebagai variabel bebas yang dapat mempengaruhi teknik-teknik dan metode-metode sebagai implementasi manajemen, sehingga jika lingkungan organisasi mengalami perbedaan, maka praktek teknik dan metode pelaksanaan manajemen akan berbeda.

B. Latihan

Kerjakan soal di bawah ini:

Jelaskan secara garis besar perbedaan aliran manajemen ilmiah dengan aliran manajemen hubungan manusiawi

Jelaskan keterbatasan aliran manajemen hubungan manusiawi

Jelaskan apa yang dimaksud dengan pendekatan kontingensi

C. Rangkuman

Perkembangan teori manajemen, memberi gambaran bahwa konsep-konsep manajemen ada sejak tahun 1980 an. Hingga saat ini konsep-konsep manajemen terus digunakan dan terus berkembang dari waktu ke waktu. Ilmu manajemen bersifat universal, akan tetapi penerapan manajemen dapat berbeda-beda, disesuaikan dengan situasi dan kondisi lingkungan organisasi, baik lingkungan internal maupun eksternal. Ilmu manajemen perlu pengakuan, oleh karena itu sesuatu bisa dikatakan sebagai suatu ilmu, harus memiliki beberapa persyaratan, yaitu:

1. Dapat dipelajari secara sistematis
2. Memiliki obyek yang jelas
3. Memerlukan tinjauan dari berbagai bidang ilmu yang lain
4. Bersifat universal

Disebut sebagai perkembangan dikarenakan tiap aliran manajemen memiliki keterbatasan-keterbatasan dalam pembahasannya, selanjutnya disempurnakan lebih lanjut oleh aliran manajemen berikutnya.

D. Test Formatif

Pilih jawaban yang paling benar, dengan memberi tanda silang (X), pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. Yang disebut bapak manajemen adalah:
 - a. Elton Mayo
 - b. FW.Taylor
 - c. Henry Fayol
 - d. Abraham Maslow
2. Disebut sebagai ilmu, jika memenuhi persyaratan:
 - a. Sistematis, logis, objektif
 - b. Objektif, akuntabel, proposional
 - c. Sistematis, obyektif, transparansi, universal
 - d. Obyektif, interdisipliner, universal, sistematis
3. Pengembangan metode-metode ilmiah dalam pengelolaan organisasi, adalah pemikiran dari:
 - a. FW Taylor
 - b. Elton Mayo
 - c. Douglas Mc Gregor
 - d. Argyris
4. Tokoh manajemen yang mengembangkan studi gerak dan waktu, adalah:
 - a. Frank dan Lilian Gilbreth
 - b. Henry L. Gantt
 - c. Henry Fayol
 - d. James D.Mooney
5. Fayol mengemukakan prinsip-prinsip manajemen, berapa jumlah prinsip manajemen dari Fayol:
 - a. 10
 - b. 12
 - c. 14
 - d. 16
6. Sumbangan pemikiran aliran hubungan manusiawi, adalah:
 - a. Meningkatkan produktivitas melalui pemberian insentif
 - b. Organisasi sebagai suatu sistem

- c. Perlunya pendidikan dan pelatihan kerja
 - d. Pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial
7. Prinsip-prinsip perilaku organisasi, adalah:
 - a. Organisasi sebagai suatu keseluruhan
 - b. Pendekatan motivasional akan menghasilkan komitmen
 - c. Pengawasan disesuaikan dengan situasi dan kondisi
 - d. Semua jawaban betul
 8. Yang dimaksud dengan sistem terbuka adalah:
 - a. Dipengaruhi oleh lingkungan eksternal
 - b. Tidak dipengaruhi oleh lingkungan eksternal
 - c. Keluaran organisasi menjadi tujuan utama
 - d. Perubahan dari masukan menjadi keluaran
 9. Pendekatan sistem dalam manajemen, artinya:
 - a. Pimpinan organisasi menentukan tujuan organisasi, sedangkan bawahan sebagai pelaksana
 - b. Organisasi terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan
 - c. Visi dan misi organisasi menjadi pedoman pelaksanaan tugas karyawan
 - d. Semua keputusan berasal dari pimpinan
 10. Pemikiran pendekatan kontingensi adalah:
 - a. Situasi dan kondisi organisasi bisa berbeda-beda
 - b. Ketrampilan manajer dilihat dari tingkatan manajemen, berbeda-beda
 - c. Metode paling efektif untuk meningkatkan produktifitas adalah memperhatikan kepuasan kerja karyawan
 - d. Para manajer menggunakan metode dan teknik-teknik manajemen, sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi

E. Umpan Balik

Setelah menjawab pertanyaan tes formatif di atas, selanjutnya dapat Anda cocoknya dengan kunci jawaban dan hitung tingkat pemahaman berdasarkan rumus, sebagai berikut:

Tingkat penguasaan = Jumlah jawaban yang benar x 100 %

Arti tingkat penguasaan :

90 – 100 %: baik sekali

80 – 89 % : baik

70 – 79 % : cukup

< 70 % : kurang

F. Tindak Lanjut

Jika jawaban Anda benar mencapai 80 % atau lebih maka Anda dapat melanjutkan dengan Kegiatan Belajar 3. Jika masih di bawah 80 %, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2. Untuk menambah pemahaman mahasiswa, dapat mencari sumber-sumber lain yang dapat dipertanggung jawabkan.

G. Kunci Jawaban Tes Formatif

Jawaban no 1: B, FW.Taylor

Jawaban no 2: D, Obyektif, interdisipliner, universal, sistematis

Jawaban no 3: A, FW Taylor

Jawaban no 4: A, Frank dan Lilian Gilbreth

Jawaban no 5: C, 14

Jawaban no 6: D, Pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial

Jawaban no 7: D, Semua jawaban betul

Jawaban no 8: A, Dipengaruhi oleh lingkungan eksternal

Jawaba no 9: B, Organisasi terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan

Jawaban no 10:D, Para manajer menggunakan metode dan teknik-teknik manajemen, sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi

DAFTAR PUSTAKA

Handoyo, Hani T (2012). Manajemen, Yogyakarta, BPFE

Stoner, James AF. (1995). Management, London, Prentice Hall

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter (2004), Manajemen. Edisi ketujuh, diterjemahkan oleh T. Hermaya dan Harry Slamet, Jakarta: PT. Indeks, 2004.

SENARAI

Time and motion study adalah studi tentang gerakan-gerakan yang dilakukan pekerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu, dihitung dalam hitungan waktu.

Differential rate system adalah sistem penggajian yang diberikan kepada pekerja, dengan jumlah yang dapat berbeda-beda, ditentukan oleh hasil pekerjaannya.

Gantt Chart adalah metode dalam bentuk grafik batang (*bar chart*), yang digunakan untuk memantau pelaksanaan suatu proyek. *Gantt Chart* memuat informasi tentang jenis tugas, jadwal pelaksanaan dan batas waktu penyelesaian proyek

EOQ (*Economic Order Quantit*) adalah metode perhitungan untuk menghitung jumlah pesanan yang optimal. Proses pemesanan bahan-bahan logistik dibutuhkan waktu dan biaya, oleh karena itu dengan rumus EOQ, dapat diputuskan jumlah pesanan yang tepat dalam jangka waktu tertentu, sehingga tidak terjadi pemborosan dalam biaya pemesanan.

LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI

0.1. PENDAHULUAN

A. Deskripsi Singkat

Organisasi disebut sebagai sistem terbuka, yang artinya merupakan bagian dari sistem yang lebih besar. Dengan demikian suatu organisasi akan menghadapi unsur-unsur dari lingkungan eksternal. Manajemen tidak bisa hanya memperhatikan aspek internal organisasi, karena lingkungan eksternal dapat memberikan dampak besar bagi aktivitas organisasi. Dalam bab ini akan dijelaskan unsur-unsur dari lingkungan eksternal yang perlu diperhatikan, karena dapat memberikan dampak besar bagi pencapaian tujuan organisasi. Seorang manajer harus mampu mengidentifikasi dan menganalisis unsur-unsur lingkungan eksternal, sehingga organisasi dapat bereaksi untuk memanfaatkan situasi dan kondisi lingkungan eksternal, sekaligus mampu mengatasi resiko-resiko yang dapat mengancam keberhasilan organisasi.

Di era saat ini, perubahan-perubahan situasi dan kondisi lingkungan, terjadi sangat cepat, bahkan tidak terduga sebelumnya. Misalnya perkembangan teknologi yang begitu pesat, akan berdampak disegala bidang, termasuk bidang produksi, komunikasi, manufaktur dan lain-lain. Evolusi teknologi harus disikapi dengan gerak cepat, sehingga dapat menciptakan perbaikan dan inovasi-inovasi yang relevan. Lingkungan eksternal dalam pembahasan bab ini akan dibedakan:

1. Lingkungan eksternal mikro
2. Lingkungan eksternal makro

Memahami situasi dan kondisi lingkungan mikro dan makro, melalui proses identifikasi dan analisis yang mendalam, diharapkan dapat menghasilkan keputusan-keputusan yang tepat sesuai kebutuhan internal organisasi.

B. Relevansi

Mempelajari lingkungan eksternal bagi mahasiswa, menjadi prioritas, terutama melihat gejolak yang sangat cepat, dinamisasi di segala bidang. Mahasiswa diharapkan tidak hanya menjadi pengamat dan penikmat atas keuntungan dari terjadinya perubahan lingkungan, tetapi diharapkan mampu menjadi pelaku perubahan. Isu perubahan menjadi penting saat ini, khususnya dalam dunia bisnis, dikarenakan perubahan menjadi area untuk dapat memperbaiki organisasi dengan rancangan-rancangan baru. kemampuan manajer menyesuaikan perubahan lingkungan eksternal, menjadi indikator keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuan

C. Kompetensi

C.1. Standar Kompetensi

Setelah mempelajari bab 3 tentang lingkungan eksternal organisasi, diharapkan mahasiswa mampu mengidentifikasi masing-masing unsur pada lingkungan mikro dan makro organisasi. Masing-masing unsur memiliki karakter yang berbeda, sehingga pengaruhnya terhadap organisasi juga berbeda. dalam hal ini mahasiswa diharapkan mampu menganalisis bentuk pengaruh masing-masing unsur lingkungan eksternal, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi.

C.2. Kompetensi Dasar

Mahasiswa diharapkan mampu:

1. Mampu menjelaskan masing-masing lingkungan eksternal mikro dan makro
2. Mampu menjelaskan pengaruh masing-masing lingkungan eksternal bagi organisasi
3. Mampu menjelaskan teknik-teknik untuk mempengaruhi lingkungan eksternal

D. Petunjuk Pembelajaran

Mahasiswa mengidentifikasi masing-masing lingkungan eksternal, baik mikro maupun makro. Pilih salah satu lingkungan eksternal, berikan gambaran aktivitas lingkungan eksternal tersebut, jelaskan pengaruhnya terhadap internal organisasi. Setelah mengetahui pengaruhnya terhadap lingkungan eksternal, mahasiswa melakukan analisis terhadap teknik-teknik manajemen yang dapat dilakukan organisasi untuk menyesuaikan kondisi lingkungan tersebut.

0.2. LINGKUNGAN EKSTERNAL MIKRO

A. Uraian

Seringkali beranggapan bahwa lingkungan eksternal menjadi ancaman bagi suatu organisasi. Lingkungan eksternal dipersepsikan dapat mengganggu capaian tujuan organisasi. Anggapan ini tidak sepenuhnya benar, walau bisa terjadi unsur-unsur lingkungan eksternal menjadi ancaman, jika internal organisasi tidak dapat menyesuaikan terjadinya perubahan-perubahan lingkungan eksternal. Perhatian manajemen terhadap lingkungan eksternal adalah terjadinya dinamisasi lingkungan eksternal, yang seringkali bergerak sangat cepat. Seorang manajer tidak dapat hanya memperhatikan lingkungan internal organisasi, melainkan juga harus mengamati dan menganalisis perubahan-perubahan lingkungan eksternal.

A.1. Faktor-faktor lingkungan eksternal mikro

Yang dimaksud dengan lingkungan eksternal adalah pihak-pihak yang berada di luar internal organisasi. Menjadi ciri utama dari lingkungan eksternal adalah situasi dan kondisi yang pada umumnya tidak dapat dikendalikan oleh internal organisasi, Namun demikian organisasi internal dapat memanfaatkan output yang dihasilkan oleh unsur-unsur lingkungan eksternal tersebut. Beberapa faktor lingkungan eksternal untuk organisasi bisnis, antara lain:

1. Konsumen atau pelanggan.

Konsumen atau pelanggan merupakan faktor penting bagi organisasi bisnis. Konsumen dapat terdiri individu, perusahaan industri, kantor pemerintahan, lembaga pendidikan, rumah sakit,

dan lain-lain. Konsumen atau pelanggan seringkali mengalami perubahan perilaku membeli, gaya hidup, maupun selera. Analisis terhadap konsumen, dibutuhkan agar organisasi dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan konsumen. Kemampuan memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen menjadi keunggulan untuk mampu bersaing dengan perusahaan lain.

2. Pesaing.

Yang disebut pesaing adalah perusahaan lain yang menghasilkan produk sejenis, dengan tipe, ukuran, dan lain-lain. Lingkungan persaingan dibedakan: 1) lingkungan persaingan yang kompleks-sederhana dan 2) lingkungan persaingan statis-dinamis. Analisis terhadap pesaing ditujukan untuk mengetahui posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing lain, sehingga dapat mengoptimalkan sumber daya-sumber daya untuk mampu menghasilkan produk atau jasa yang dapat diterima dan diminati oleh masyarakat.

3. Pemasok atau suppliers.

Perusahaan membutuhkan bahan-bahan yang secara rutin dibutuhkan untuk menunjang sumber daya perusahaan, sehingga operasional perusahaan tidak terhambat. Analisis terhadap pemasok, diperlukan agar perusahaan memperoleh pemasok yang kredibel. Saat dibutuhkan oleh perusahaan, hendaknya pemasok dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. unsur-unsur yang seringkali dipertimbangkan antara lain: harga, sistem pembayaran, kualitas bahan, pengadaan bahan, pelayanan lainnya.

4. Distributor.

Distributor adalah pihak yang membeli atau menyalurkan produk/jasa dari produsen kepada pembeli atau melalui pengecer. Proses penjual barang/jasa, yang dihasilkan produsen, dapat dilakukan melalui perantara yaitu yang disebut distributor. Analisis terhadap distributor diperlukan untuk menetapkan distributor yang memiliki kemampuan permodalan, kemampuan tenaga penjual, kemampuan armada, dan lain-lain agar dapat menunjang aktivitas penyaluran barang/jasa.

5. Lembaga keuangan.

Lembaga keuangan merupakan salah satu Lembaga yang dapat memberikan bantuan permodalan. Lembaga keuangan dapat berupa: bank-bank komersial, perusahaan asuransi, Lembaga keuangan non bank lainnya. Menjalin hubungan baik serta memahami prosedur-prosedur maupun persyaratan pengajuan permodalan menjadi penting agar perusahaan mampu mempersiapkan unsur-unsur yang dibutuhkan untuk pemenuhan tambahan permodalan.

Pemahaman yang mendalam tentang lingkungan eksternal, akan membantu manajemen dalam menetapkan keputusan-keputusan serta penetapan program-program yang dapat dilaksanakan oleh organisasi.

A.2. Faktor-faktor Lingkungan Eksternal Makro

Lingkungan eksternal makro, bisa tidak terbatas jumlahnya, akan tetapi tiap organisasi akan berbeda-beda pengaruhnya. Pengaruh lingkungan eksternal bisa secara langsung maupun tidak secara langsung. Beberapa lingkungan eksternal makro, antara lain:

1. Lingkungan sosial.

Lingkungan sosial berhubungan dengan interaksi dan komunikasi. Setiap organisasi berkepentingan untuk berinteraksi dengan lingkungan sosial, misalnya untuk mengetahui apa yang menjadi kebutuhan masyarakat, perilaku masyarakat, tingkat kesejahteraan masyarakat. Memahami faktor-faktor lingkungan sosial dibutuhkan untuk mendukung kinerja organisasi bisnis, melalui penyediaan barang dan jasa sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

2. Lingkungan ekonomi

Kondisi ekonomi yang baik akan mendorong peningkatan konsumsi masyarakat, tingkat perdagangan meningkat, pada akhirnya berdampak pada kinerja bisnis yang lebih baik

3. Lingkungan politik.

Aktivitas bisnis tidak terlepas dari pengaruh kebijakan-kebijakan politik, misalnya terjadinya kenaikan harga BBM, kebijakan

perpajakan, kebijakan ekspor-import. Setiap unsur-unsur kebijakan politik akan mempengaruhi biaya produksi.

4. **Teknologi.**

Teknologi bagi organisasi bisnis akan bermanfaat dalam peningkatan nilai tambah suatu barang atau jasa. Penggunaan teknologi yang memadai akan menciptakan proses produksi yang lebih cepat, kualitas lebih baik, dan kuantitas yang lebih besar.

Perubahan lingkungan eksternal dapat menjadi keuntungan namun bisa juga menjadi ancaman, terutama jika internal organisasi tidak mampu memahami maupun mengimbangi terjadinya perubahan lingkungan eksternal.

B. Latihan

Kerjakan soal di bawah ini:

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan lingkungan eksternal
2. Sebutkan dan jelaskan aspek-aspek lingkungan eksternal mikro yang dapat mempengaruhi internal organisasi
3. Sebutkan dan jelaskan aspek-aspek lingkungan eksternal makro yang dapat mempengaruhi internal organisasi

C. Rangkuman

Suatu organisasi merupakan sub sistem dari sistem yang lebih besar, dengan demikian organisasi akan terhubung dengan lingkungan eksternal. Aspek-aspek lingkungan eksternal untuk masing-masing organisasi adalah sama, akan tetapi pengaruh situasi dan kondisi lingkungan eksternal dapat berbeda-beda. Dalam hal ini dibutuhkan kemampuan manajemen untuk memahami dan mengambil langkah-langkah strategis, agar dapat menyesuaikan perubahan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal dapat dibedakan, yaitu lingkungan eksternal makro dan lingkungan eksternal mikro.

D. Test Formatif

Pilih jawaban yang paling benar, dengan memberi tanda silang (X), pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. Yang dimaksud lingkungan eksternal adalah:
 - a. Unsur-unsur di luar organisasi
 - b. Dapat dipengaruhi oleh internal organisasi
 - c. Mempengaruhi internal organisasi secara tidak langsung
 - d. Memiliki potensi menjadi ancaman
2. Kepentingan organisasi untuk memperhatikan lingkungan persaingan, adalah:
 - a. Mengetahui posisi perusahaan
 - b. Kemampuan bersaing perusahaan
 - c. Kualitas produk pesaing
 - d. Semua benar
3. Yang termasuk dalam unsur lingkungan makro, adalah:
 - a. Pemasok, pemerintah, perekonomian
 - b. Sosial dan budaya, politik, hukum
 - c. Konsumen, Lembaga keuangan, distributor
 - d. Lembaga keuangan, pemasok, distributor
4. Analisis manajemen terhadap lingkungan eksternal “perekonomian”, antara lain:
 - a. Mengetahui kemampuan permodalan pesaing
 - b. Menganalisis selera konsumen
 - c. Menganalisis ketersediaan bahan baku
 - d. Mengetahui kebijakan moneter
5. Kecenderungan terjadi perubahan keinginan dan kebutuhan masyarakat, merupakan analisis manajemen terhadap lingkungan eksternal:
 - a. Sosial
 - b. Politik
 - c. Hukum
 - d. Pelanggan
6. Pengaruh aspek teknologi terhadap perusahaan, adalah:
 - a. Bekerja menjadi lebih efisien
 - b. Meningkatkan reputasi perusahaan
 - c. Hubungan kerja sama yang lebih baik dengan para investor
 - d. Prosedur kerja menjadi lebih baik

7. Variabel-variabel politik dan hukum yang dapat mempengaruhi internal organisasi, adalah:
 - a. Kebiasaan-kebiasan masyarakat
 - b. Inovasi
 - c. Perlindungan konsumen
 - d. Kekuatan tawar menawar
8. Yang perlu diperhatikan perusahaan, dalam hal penyusunan etika perusahaan, adalah:
 - a. Sarikat Pekerja
 - b. Lembaga keuangan
 - c. Peraturan perundang-undangan
 - d. Data inflasi
9. Faktor penting yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan reputasi perusahaan, adalah:
 - a. Tanggung jawab sosial perusahaan
 - b. Mengutamakan faktor fisik perusahaan
 - c. Konsistensi usaha
 - d. Publikasi laporan keuangan
10. Termasuk Lembaga keuangan bukan bank, adalah:
 - a. Bank komersial, bank Syariah, asuransi
 - b. Pegadaian, koperasi simpan pinjam
 - c. Bank Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan
 - d. Bank Perkreditan Rakyat

E. Umpan Balik.

Setelah menjawab pertanyaan tes formatif di atas, selanjutnya dapat Anda cocoknya dengan kunci jawaban dan hitung tingkat pemahaman berdasarkan rumus, sebagai berikut:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{Jumlah soal}} \times 100 \%$$

4

Arti tingkat penguasaan :

90 – 100 % : baik sekali

80 – 89 % : baik

70 – 79 % : cukup

< 70 % : kurang

F. Tindak Lanjut

Jika jawaban Anda benar mencapai 80 % atau lebih maka Anda dapat melanjutkan dengan Kegiatan Belajar 4. Jika masih di bawah 80 %, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3. Untuk menambah pemahaman mahasiswa, dapat mencari sumber-sumber lain yang dapat dipertanggung jawabkan.

G. Kunci Jawaban Tes Formatif

Jawaban no 1: A, unsur-unsur di luar organisasi

Jawaban no 2: D, semua benar

Jawaban no 3: B, sosial dan budaya, politik, hukum

Jawaban no 4: D, mengetahui kebijakan moneter

Jawaban no 5: D, pelanggan

Jawaban no 6: A, bekerja menjadi lebih efisien

Jawaban no 7: C, perlindungan konsumen

Jawaban no 8: C, peraturan perundang-undangan

Jawaban no 9: A, tanggung jawab sosial perusahaan

Jawaban no 10: B, pegadaian, koperasi simpan pinjam

DAFTAR PUSTAKA

Handoyo, Hani T (2012). Manajemen, Yogyakarta, BPFE

Stoner, James AF. (1995). Management, London, Prentice Hall

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter (2004), Manajemen. Edisi ketujuh, diterjemahkan oleh T. Hermaya dan Harry Slamet, Jakarta: PT. Indeks, 2004.

SENARAI.

Pemasok/supplier adalah perseorangan atau badan usaha yang bergerak dalam bidang penyaluran bahan-bahan untuk produksi yang dibutuhkan oleh perusahaan mitra.

Distributor merupakan badan usaha yang bertugas mendistribusikan produk, mendekatkan produk kepada konsumen atau pengecer, agar konsumen mudah untuk mencari dan membeli produk.

BAB 4

FUNGSI PERENCANAAN

0.1. PENDAHULUAN

A. Deskripsi Singkat

Pada bab 4 akan dijelaskan tentang fungsi manajemen. Salah satu fungsi penting yang harus dijalankan manajer adalah membuat perencanaan. Perencanaan dapat menjadi pedoman untuk menyusun fungsi-fungsi manajemen yang lain, misalnya fungsi pengorganisasian, fungsi pengarahan dan fungsi pengawasan. Telah disebutkan pada bab 1, bahwa manajemen bersifat sistem, yang artinya walau fungsi perencanaan akan menjadi pedoman bagi fungsi-fungsi manajemen yang lain, akan tetapi dalam penyusunan perencanaan, juga harus memperhatikan fungsi-fungsi manajemen yang lain. Dengan kata lain, masing-masing fungsi manajemen saling mempengaruhi satu sama lain.

Materi yang akan dijelaskan pada bab ini, berkaitan dengan alasan-alasan perlunya perencanaan bagi organisasi, bagaimana tahapan dalam penyusunan perencanaan, tipe-tipe perencanaan, kekuatan atau kelemahan perencanaan. Manajer harus memahami potensi sumber daya organisasi agar menghasilkan perencanaan yang efektif dalam pencapaian tujuan organisasi.

B. Relevansi.

Setelah mempelajari fungsi perencanaan, mahasiswa diharapkan mampu melakukan analisis terhadap situasi dan kondisi organisasi, sebagai bahan informasi dalam penyusunan perencanaan, serta membedakan jenis perencanaan, baik untuk perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek. Mahasiswa juga diharapkan mampu menyusun

perencanaan sesuai dengan tahapan-tahapan yang harus dijalankan agar menghasilkan perencanaan yang efektif.

C. Kompetensi.

C.1. Standar Kompetensi

Standar kompetensi yang diharapkan mahasiswa, setelah mempelajari bab ini, adalah mampu menjelaskan tentang pentingnya fungsi perencanaan, serta mampu menyusun perencanaan yang efektif untuk tercapainya tujuan kegiatan.

C.2. Kompetensi Dasar.

Dengan mempelajari fungsi perencanaan, mahasiswa mampu:

1. Menjelaskan pentingnya perencanaan, dalam hubungannya dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain
2. Mampu menjelaskan kelebihan dan kekurangan yang dapat ditimbulkan perencanaan
3. Mampu menjelaskan tipe-tipe perencanaan dan membedakan rencana strategis dan rencana operasional
4. Mampu menjelaskan kriteria perencanaan yang efektif

D. Petunjuk Pembelajaran.

Sebelum melanjutkan membaca materi tentang fungsi perencanaan, sebaiknya mahasiswa mengingat kembali fungsi-fungsi manajemen. Salah satu fungsi penting adalah fungsi perencanaan. Selanjutnya mahasiswa membuat daftar output yang dihasilkan perencanaan, dan menjelaskan bagaimana pengaruh masing-masing output tersebut terhadap fungsi-fungsi manajemen yang lain. Kerjakan soal-soal latihan yang telah disediakan.

0.2. PENTINGNYA PERENCANAAN

A. Uraian

Definisi perencanaan, dari para ahli, sebagai berikut:

1. George R. Terry

Perencanaan adalah tindakan pemilihan fakta dan usaha menghubungkannya, berdasarkan asumsi-asumsi yang dibuat untuk masa yang akan datang, dalam hal menggambarkan serta

memformulasikan aktifitas-aktifitas yang diusulkan, yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

2. **Mc. Farland**

Perencanaan adalah fungsi yang pimpinan-nya berkemungkinan menggunakan pengaruh dari kewenangannya, yang dapat mengubah kegiatan dan tujuan organisasi.

3. **W. H. Newman**

Perencanaan adalah keputusan apa yang akan dikerjakan untuk waktu yang akan datang yaitu suatu rencana yang diproyeksikan dalam suatu tindakan.

Dari 3 definisi dapat jelaskan hal-hal penting perencanaan, yaitu:

1. Berhubungan dengan masa depan.
Perencanaan dipersiapkan untuk dilaksanakan guna mencapai masa depan yang diharapkan.
2. Berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai.
Pencapaian tujuan organisasi, dipersiapkan melalui tindakan-tindakan saat ini guna tercapainya tujuan yang diinginkan
3. Berhubungan dengan tindakan
Perencanaan berorientasi pada tindakan yang dapat dilakukan.

Implikasi dari pengertian perencanaan:

1. Dibutuhkan dukungan informasi yang akurat, berkaitan dengan sumber daya organisasi dan kondisi lingkungan eksternal.
2. Seluruh kegiatan harus tercakup dalam perencanaan
3. Perencanaan harus dilaksanakan dalam organisasi
4. Pimpinan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan

Dari definisi dapat dipahami bahwa perencanaan adalah esensial bagi kehidupan organisasi. Pimpinan tidak dapat sepenuhnya memprediksi dan mengendalikan sesuatu yang terjadi di waktu yang akan datang, tetapi kemampuan pimpinan mempersiapkan program-program saat ini untuk mempersiapkan pencapaian tujuan akan datang, menjadi sangat penting.

Alasan utama diperlukan perencanaan, adalah untuk tercapainya:

1. Protective benefits, yaitu menghindari kesalahan-kesalahan atas keputusan-keputusan

2. Positive benefits, memberikan keuntungan untuk masa depan, dengan tercapainya tujuan organisasi

Tidak untuk diperdebatkan bahwa fungsi perencanaan menjadi penting, walau tidak dapat dikatakan yang paling penting di antara fungsi-fungsi manajemen yang lain. Fungsi manajemen bersifat sistem, yang artinya masing-masing fungsi manajemen saling berhubungan, dan saling menjadi pedoman untuk pelaksanaan fungsi yang lain. Dilihat dari proses manajemen, fungsi perencanaan menjadi awal untuk menjalankan fungsi berikutnya, namun demikian rencana-rencana akan terus ada, sebagai reaksi terhadap perubahan lingkungan eksternal

A.1. Kekuatan dan Kelemahan Perencanaan

Perencanaan membantu manajem dalam pengelolaan organisasi. Outpun dari penyusunan rencana organisasi, dapat dibedakan:

1. Visi, misi
2. tujuan
3. Sasaran.
4. Kebijaksanaan.
5. Prosedur.
6. Metode.
7. Standar.
8. Anggaran.
9. Program.

Semua bentuk perencanaan dimaksudkan untuk mempersiapkan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan. Melalui perencanaan, akan diketahui tahapan-tahapan kegiatan, sekaligus dipersiapkan langka-langkah pengambilan keputusan, jika dalam melaksanakan kegiatan terjadi permasalahan.

Perencanaan mempunyai banyak keuntungan, antara lain:

1. Mempersiapkan kegiatan-kegiatan untuk menyesuaikan terjadinya perubahan lingkungan
2. Bentuk antisipasi terhadap permasalahan yang terjadi
3. Aktivitas dilakukan secara teratur
4. Pekerjaan menjadi produktif, dengan tugas dan tanggung jawab yang jelas
5. Memudahkan koordinasi

6. Menjadi alat ukur keberhasilan
7. Menjadi pedoman fungsi-fungsi yang lain

Perencanaan dapat menimbulkan kelemahan, jika perencanaan tidak dipersiapkan dengan benar. Kelemahan yang dapat ditimbulkan dari perencanaan yang tidak efektif, antara lain:

1. Perencanaan tidak sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi
2. Perencanaan menghambat inisiatif, yang mungkin dibutuhkan
3. Menyebabkan tertundanya pekerjaan-pekerjaan yang perlu dilakukan
4. Sulit menyusun perencanaan masa depan, karena keterbatasan informasi

Kekuatan maupun kelemahan perencanaan, ditentukan kemampuan manajemen menyusun perencanaan yang dinamis dan kreatif. Manajemen dapat menghindari kelemahan dari perencanaan yang ketat, dengan memperhatikan proses penyusunan perencanaan. Tahapan perencanaan, meliputi:

Tahap 1: Menetapkan tujuan.

Penetapan tujuan merupakan bagian dari perencanaan. Tujuan harus jelas dan dapat dilaksanakan, sehingga dapat berfungsi menjadi dalam penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi.

Tahap 2: Merumuskan keadaan saat ini

Tahapan ini, dibutuhkan informasi-informasi terkait sumber daya organisasi, misalnya kemampuan permodalah, sumber daya manusia, dan faktor-faktor lain yang dapat mendukung rencana kegiatan.

Tahap 3: Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan

Dibutuhkan kemampuan untuk mengidentifikasi keadaan yang dapat menghambat maupun kesempatan/peluang yang ada. Dalam hal ini dibutuhkan kemampuan menganalisis kondisi eksternal organisasi

Tahap 4: mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan

Pemahaman yang benar akan kondisi internal dan kondisi eksternal organisasi, memudahkan untuk menetapkan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Dalam tahapan ini, dibutuhkan alternatif-alternatif

kegiatan atau program, selanjutnya ditetapkan kegiatan/program yang tepat.

A.2. Saling Hubungan Fungsi Manajemen

Fungsi Perencanaan merupakan langkah awal dalam proses manajemen, namun demikian perencanaan akan menyatu dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain.

1. Fungsi Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian, berhubungan dengan pengaturan orang-orang dalam organisasi, sehingga mereka memiliki pekerjaannya masing-masing, misalnya: merencanakan sumber daya organisasi sesuai yang dibutuhkan, penetapan orang-orang, pembagian kerja dan koordinasi. Menjalankan fungsi pengorganisasian dibutuhkan perencanaan yang cermat, dan dilaksanakan sesuai dengan fungsi perencanaan yang telah ditetapkan.

2. Fungsi pengarahan

Fungsi pengarahan berhubungan dengan tindakan pengarahan pimpinan kepada anggota organisasi, sekaligus menumbuhkan motivasi kerja. Pengarahan dan pemberian pengaruh harus sesuai dengan visi dan misi organisasi.

3. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan dimaksudkan untuk meminimalisir terjadinya kesalahan kerja. Penilaian terhadap kesalahan atau penyimpangan kerja didasarkan pada pedoman atau standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Masing-masing fungsi manajemen memiliki ruang lingkup dan kontribusinya masing-masing terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan seringkali dinyatakan paling penting dalam rangkaian pelaksanaan manajemen, namun demikian pelaksanaan fungsi manajemen bersifat saling mempengaruhi satu dan yang lainnya.

A.3. Tipe Perencanaan

Perencanaan menghasilkan rencana-rencana kegiatan yang akan dilaksanakan untuk masa yang akan datang. Rencana untuk tiap organisasi, tidak ada yang sama karena organisasi memiliki visi dan

misi yang berbeda, Dilihat dari kalsifikasi perencanaan, misalnya: tujuan organisasi, keputusan-keputusan, standar kerja, program-program, tentu memiliki isi yang berbeda. Secara garis besar, perencanaan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Perencanaan strategik

Rencana strategik merupakan langkah mendiskripsikan tujuan organisasi. penetapan strategi yang tepat, dapat membantu pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Strategi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), diartikan: (1) ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa (-bangsa) untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu di perang dan perdamaian; (2) ilmu dan seni memimpin bala tantara untuk menghadapi musuh dalam perang, untuk mendapatkan kondisi yang menguntungkan; (3) rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus; (4) tempat yang baik menurut siasat perang.

Dari pengertian tersebut, strategi ditetapkan dengan memperhitungkan sumber daya organisasi untuk menghadapi lingkungan sumber daya masa depan dan digunakan untuk pengembangan potensi masa depan. Perencanaan strategis bersifat umum untuk menetapkan kelangsungan dan pengembangan jangka Panjang.

2. Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional menguraikan perencana startegis agar pelaksanaan rencana menjadi lebih jelas. Perencanaan operasional lebih menitik beratkan tindakan riil yang akan dilakukan saat ini. Cakupan pelaksanaan perencanaan operasional bersifat jangka pendek, terkait teknis pelaksanaan permasalahan operasional dan bertujuan untuk menciptakan efisiensi, dengan penggunaan lingkungan sumber daya saat ini. Perencanaan operasional dapat dibedakan menjadi 2, yaitu

2.1. Perencanaan tetap

Perencanaan tetap merupakan bentuk rencana-rencana yang bersifat tetap akan terus digunakan, dan dapat diubah jika memang dirasa perlu penyesuaian-penyesuaian. Bentuk

rencana tetap, antara lain: 1) kebijaksanaan; 2) prosedur; 3) standar; 4) aturan-aturan.

2.2. Perencanaan sekali pakai

Perencanaan sekali pakai merupakan rincian kegiatan yang akan dilakukan. Jika pelaksanaan kegiatan telah selesai, maka perencanaan ini sudah tidak digunakan. Bentuk rencana sekali pakai, antara lain: 1) penyusunan program; 2) penentuan proyek; 3) penyusunan anggaran

Perencanaan strategik maupun perencanaan operasional dapat disusun oleh semua tingkatan manajer. Manajer tingkat atas atau puncak, akan menetapkan perencanaan jangka Panjang dan bersifat umum. Manajer tingkat menengah akan membuat rencana yang mencakup bidangnya masing-masing, dengan jangka menengah, yaitu kurun waktu beberapa bulan hingga 3 tahunan sedangkan manajer tingkat bawah/lini pertama akan menyusun rencana jangka pendek, yaitu dalam kurun waktu 1 hari atau 1 tahun.

B. Latihan.

Mahasiswa di persilahkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. Jelaskan apa yang dimaksud “Perencanaan berhubungan dengan tindakan masa yang akan datang”?
2. Jelaskan alasan utama perlunya fungsi perencanaan bagi organisasi?
3. Jelaskan mengapa perencanaan bisa menjadi kelemahan bagi organisasi?
4. Jelaskan perbedaan perencanaan strategis dan perencanaan operasional?

C. Rangkuman.

Fungsi perencanaan penting bagi organisasi karena perencanaan mempersiapkan tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk masa yang akan datang. Perencanaan akan menjadi pedoman dalam pelaksanaan tindakan agar tujuan organisasi dapat tercapai, termasuk dalam hal ini perencanaan menjadi pedoman penyusunan fungsi-fungsi manajemen yang lain. Langkah penting dalam proses penyusunan perencanaan

antara lain: 1) menetapkan tujuan, 2) merumuskan keadaan saat ini, 3) mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, 4) mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan. Perencanaan dapat dibedakan menjadi 2, yaitu perencanaan strategik dan perencanaan operasional.

D. Tes Formatif

Pilih jawaban yang paling benar, dengan memberi tanda silang (X), pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. Perencanaan adalah tindakan pemilihan fakta, merupakan definisi dari:
 - a. Goerge R Terry
 - b. Mc Farland
 - c. W.H. Newman
 - d. F.W.Taylor
2. Efektifitas perencanaan, ditentukan salah satunya adalah:
 - a. Didukung pimpinan organisasi
 - b. Bersifat terbuka
 - c. Menjadi pedoman yang bersifat umum
 - d. Mencakup seluruh kegiatan organisasi
3. Perencanaan disusun oleh top manajer, agar bisa dijadikan pedoman pelaksanaan kegiatan.
 - a. Pernyataan tersebut salah, karena perencanaan digunakan pedoman menjalankan fungsi pengawasan
 - b. Pernyataan tersebut salah, karena top manajer hanya bertanggung jawab dan tidak menyusun perencanaan
 - c. Pernyataan tersebut salah, karena semua tingkatan manajer membuat perencanaan
 - d. Pernyataan tersebut benar
4. Termasuk klasifikasi perencanaan adalah:
 - a. Visi, misi dan budaya organisasi
 - b. program kerja, pelaksanaan rekrutmen pegawai
 - c. standar kerja, metode kerja dan prosedur kerja
 - d. briefing dan meeting
5. protective benefits, artinya:
 - a. memberikan keuntungan bagi organisasi
 - b. nama baik organisasi

- c. menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan
 - d. menjalankan fungsi pengawasan
6. Kelemahan yang dapat ditimbulkan dengan adanya perencanaan:
 - a. Mempersulit koordinasi antar bagian
 - b. Perencanaan menghambat inisiatif karyawan
 - c. Perencanaan menghambat kemajuan
 - d. Penyusunan perencanaan membutuhkan masukan pihak eksternal
 7. Perencanaan menjadi pedoman dalam menjalankan fungsi pengawasan:
 - a. Pernyataan tersebut salah, karena fungsi pengawasan hanya dijalankan pada tingkatan manajemen tingkat bawah
 - b. Pernyataan tersebut benar, karena pedoman fungsi pengawasan adalah standar kerja yang telah ditentukan
 - c. Pernyataan tersebut salah, karena fungsi pengawasan dimaksudkan untuk memberikan pengarahan kepada karyawan
 - d. Semua jawaban benar
 8. Perencanaan dapat dibedakan menjadi 2, yaitu:
 - a. Perencanaan tetap dan tidak tetap
 - b. Perencanaan umum dan khusus
 - c. Perencanaan tertutup dan terbuka
 - d. Perencanaan strategik dan perencanaan operasional
 9. Termasuk perencanaan sekali pakai, adalah:
 - a. Visi dan misi
 - b. Tujuan jangka pendek
 - c. Kebijakan
 - d. Program
 10. Penetapan proses penyelesaian pekerjaan yang dijalankan bagian produksi, termasuk klasifikasi perencanaan:
 - a. Perencanaan umum
 - b. Perencanaan terbuka
 - c. Perencanaan tetap
 - d. Perencanaan sekali pakai

E. Umpan Balik

Setelah menjawab pertanyaan tes formatif di atas, selanjutnya dapat Anda cocoknya dengan kunci jawaban dan hitung tingkat pemahaman berdasarkan rumus, sebagai berikut:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar} \times 100 \%}{4}$$

Arti tingkat penguasaan :

90 – 100 %: baik sekali

80 – 89 % : baik

70 – 79 % : cukup

< 70 % : kurang

F. Tindak Lanjut

Jika jawaban Anda benar mencapai 80 % atau lebih maka Anda dapat melanjutkan dengan Kegiatan Belajar 5. Jika masih di bawah 80 %, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 4. Untuk menambah pemahaman mahasiswa, dapat mencari sumber-sumber lain yang dapat dipertanggung jawabkan.

G. Kunci Jawaban Tes Formatif

Jawaban no 1: A, George Terry

Jawaban no 2: D, mencakup seluruh kegiatan

Jawaban no 3: C, pernyataan tersebut salah. Karena semua tingkatan manajer membuat perencanaan

Jawaban no 4: C, standar kerja, metode kerja dan prosedur kerja

Jawaban no 5: C, menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan

Jawaban no 6: B, Perencanaan menghambat inisiatif karyawan

Jawaban no 7: B, Pernyataan tersebut benar, karena pedoman fungsi pengawasan adalah standar kerja yang telah ditentukan

Jawaban no 8: D, Perencanaan strategik dan perencanaan operasional

Jawaban no 9: D, Program

Jawaban no 10: C, Perencanaan sekali pakai

DAFTAR PUSTAKA

Handoyo, Hani T (2012). Manajemen, Yogyakarta, BPFE

Stoner, James AF. (1995). Management, London, Prentice Hall

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter (2004), Manajemen. Edisi ketujuh, diterjemahkan oleh T. Hermaya dan Harry Slamet, Jakarta: PT. Indeks, 2004.

SENARAI

Protective benefits, merupakan istilah yang sering digunakan untuk menyatakan keuntungan yang didapat karena kecilnya kesalahan-kesalahan dalam pembuatan keputusan

Positive benefits, menyatakan manfaat positif yang didapat, terutama dengan tercapainya tujuan organisasi

BAB 5

PENGORGANISASIAN

0.1. PENDAHULUAN

A. Deskripsi Singkat

Pada Bab 5 ini akan dijelaskan, fungsi kedua dari azas-azas manajemen yaitu pengorganisasian. Pengorganisasian diperlukan terutama dalam mengelola berjalannya aktivitas yang terjadi di organisasi. Pengorganisasian berasal dari kata organisasi yang memiliki arti tempat/wadah/alat dari sekumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa pengorganisasian tidak dapat tercipta tanpa adanya hubungan dengan yang lain atau dengan kata lain tanpa menetapkan tugas-tugas tertentu untuk masing-masing unit.

B. Relevansi

Fungsi pengorganisasian harus bisa dipahami oleh mahasiswa mengingat bahwa fungsi ini merupakan fungsi yang melibatkan integrasi dari berbagai kegiatan yang ada di organisasi guna pencapaian tujuan organisasi. Setelah mempelajari fungsi pengorganisasian diharapkan mahasiswa dapat menyusun komponen/aktivitas yang ada di dalam organisasi sehingga dapat berjalan selaras dengan tujuan yang akan dicapai.

C. Kompetensi

C.1. Standar Kompetensi

Setelah mempelajari fungsi pengorganisasian, diharapkan mahasiswa dapat memahami dan bisa menganalisis aktivitas-aktivitas yang

dibutuhkan terutama dalam mencapai tujuan organisasi. Mahasiswa juga diharapkan bisa menjelaskan pengelompokan pada suatu organisasi (*departementalisasi*), pendelegasian wewenang (*delegation of authority*), dan koordinasi (*coordination*).

C.2. Kompetensi Dasar

Diharapkan mahasiswa dapat menjelaskan dan menganalisa :

1. Tujuan yang akan dicapai organisasi;
2. Menetapkan penetapan dan pengelompokan pekerjaan;
3. Wewenang dan tanggung jawab anggota organisasi;
4. Kerjasama diantara anggota organisasi;
5. Penetapan orang-orang yang akan melaksanakan tugas.

D. Petunjuk Pembelajaran

Mahasiswa mengidentifikasi fungsi kedua dari dasar-dasar manajemen yaitu pengorganisasian. Mahasiswa bisa menjelaskan fungsi pengorganisasian termasuk didalamnya aktivitas yang terdapat pada fungsi pengorganisasian. Selain itu mahasiswa bisa menganalisis pengelompokan pada suatu organisasi, menentukan type pendelegasian wewenang dan mengidentifikasi berbagai kegiatan koordinasi dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

0.2. DEFINISI PENGORGANISASIAN

A. Uraian

Terdapat beberapa definisi pengorganisasian menurut para ahli, diantaranya:

- Schermerhorn (2003) :
Organizing is the process of arranging people and other resources to work together to accomplish a goal - Pengorganisasian adalah proses mengatur orang dan sumber daya lainnya untuk bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan
- Koontz & O'Donnel (1959) :
The Organization function of the manager involves the determination and enumeration of the activities required to achieve the objective of the enterprise, the grouping of the these activities, the assignment of such group activation to a departement

headed by a manager and the delegation of authority carry them out Fungsi organisasi manajer meliputi penentuan dan penghitungan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, pengelompokan kegiatan, penugasan kegiatan kelompok tersebut ke departemen yang dipimpin oleh seorang manajer dan pendelegasian wewenang untuk melaksanakannya.

- G R Thery (2008) :

Organizing is the determining, grouping and arranging of the various activities needed necessary for the attainment of the objectives, the assigning of the people to these activities, the providing of suitable physical factors of environment and the indicating of the relative authority delegated to each respective activity - "...Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

Pengorganisasian adalah merupakan fungsi manajemen yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan hal yang bersifat statis.

Menurut Koontz (1959) proses pengorganisasian terdiri dari beberapa aktivitas sebagai berikut :

- ❖ Identifikasi aktivitas-aktivitas atau pekerjaan-pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi
- ❖ Departementalisasi (pengelompokan)
- ❖ Pendelegasian wewenang (*Delegation of Authority*)
- ❖ Koordinasi (*Coordination*)

A.1. Identifikasi aktivitas-aktivitas atau pekerjaan-pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi

Menurut Teery (1959) pengorganisasian yang baik, dapat dilihat dari beberapa factor diantaranya adalah:

1. *Know the objective* (ketahuilah tujuan)

2. *Break down the work to be done into component activities* (Bagilah pekerjaan yang akan dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan bagian)
3. *Group Activities into practical units* (Kelompokkanlah kegiatan-kegiatan tersebut dalam unit-unit yang lebih praktis)
4. *For Each activity or group of activities to be performed define clearly the duties to be carried out and provide the physical means and environment required.* (Untuk Setiap kegiatan atau kelompok kegiatan yang akan dilakukan, tentukan dengan jelas tugas-tugas yang harus dilakukan dan sediakan sarana fisik dan lingkungan yang diperlukan).
5. *Assign qualified personal* (Tempatkanlah pegawai yang cakap)
6. *Delegate the required authority to the assignment personnel* (Limpahkanlah wewenang yang dibutuhkan terhadap pegawai yang telah ditetapkan)

Sementara Koontz & O'Donnel (1959), menggunakan berbagai pertanyaan untuk mengembangkan organisasi yang baik, yaitu:

1. *Why Organize?* (Mengapa harus dioorganisir)
2. *How delegate the authority?* (Bagaimana mendelegasikan wewenang)
3. *How Should Activities be grouped?* (Bagaimana kegiatan-kegiatan dikelompokkan)
4. *What kind authority should be allocated through out the organization structure?* (Wewenang macam apakah yang harus digunakan dalam seluruh susunan organisasi)
5. *How much authority should be dispersed in to organization structure?* (Berapa banyak wewenang yang harus disebar dalam susunan organisasi)

A.2. Departementalisasi (pengelompokan)

Pengelompokan aktivitas atau pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

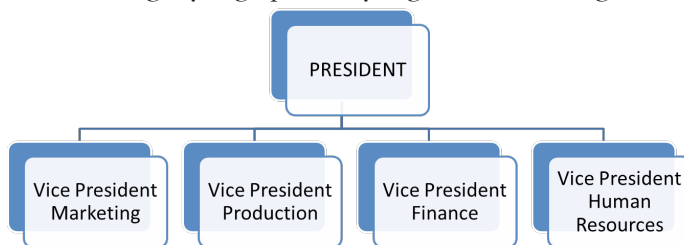
Ada beberapa model departementasi, yaitu :

- a. *Departementation by Enterprise Function*
- b. *Departementation by Division/Product*
- c. *Departementation by Territory*

- d. *Departementation by Customer*
- e. *Departementation by Process & Equipment*
- f. *Departementation by Time*
- g. *Departementation by Number*

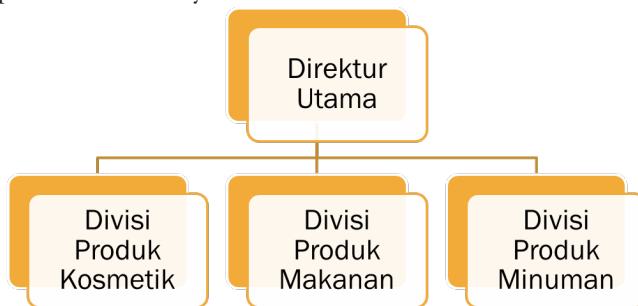
Departementation by Enterprise Function

Bentuk Organisasi ini, seorang manajer diberi wewenang untuk menjalankan fungsi yang spesifik yang ada dalam organisasi



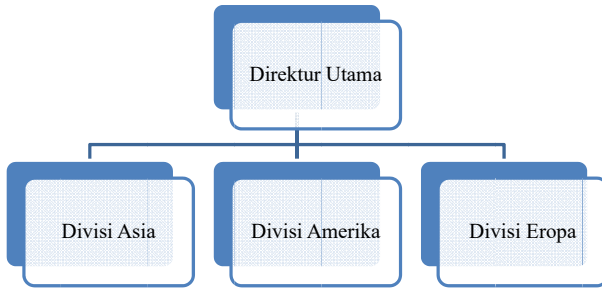
Departementation by Division/Product

Organisasi dipecah menjadi beberapa unit yang independen, dimana masing-masing unit tersebut memiliki sumber daya sendiri untuk mengoperasikan unitnya secara bebas



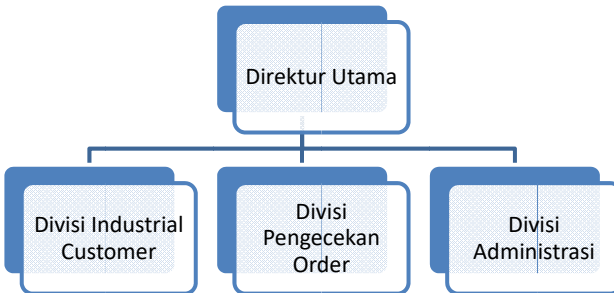
Departementation by Territory

Biasanya digunakan oleh organisasi-organisasi yang mempunyai aktivitas tersebar secara fisik ke beberapa wilayah atau daerah



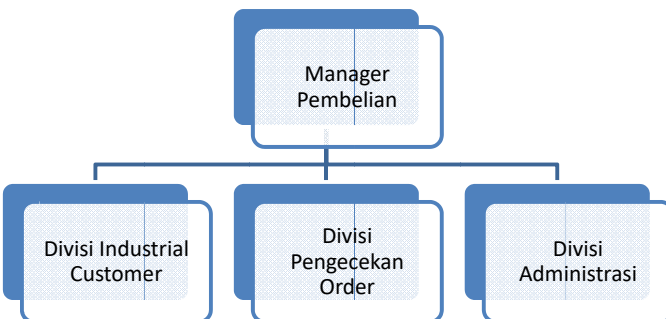
Departementation by Customer

Pada perusahaan dengan struktur yang demikian, mencerminkan perusahaan mempunyai perhatian yang sangat besar kepada pelanggan. Tujuan pengelompokkan adalah perusahaan berusaha melayani dan memuaskan pelanggan secara maksimal



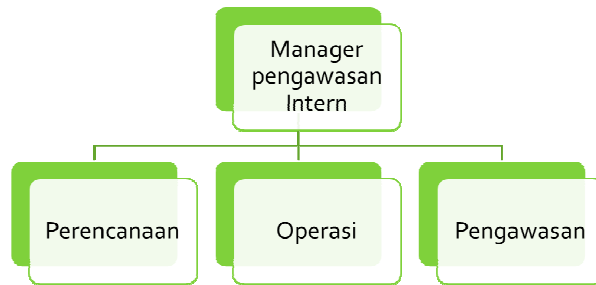
Departementation by Process & Equipment

Biasanya digunakan untuk industri *manufaktur*. Tujuan departementasi ini adalah untuk mendapatkan keuntungan ekonomis, meskipun hal ini mungkin dituntut oleh sifat peralatan tertentu

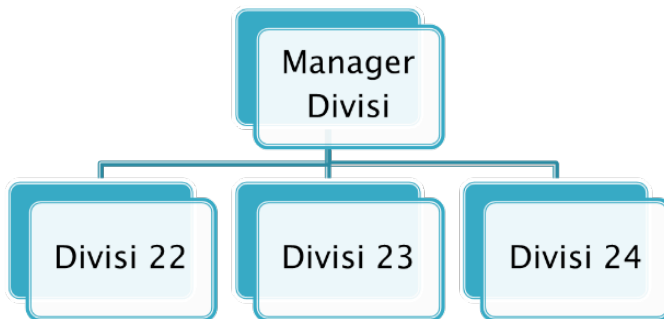


Departementation by Time

Merupakan bentuk departementasi yang paling tua. Pada departementasi ini kegiatan organisasi dikelompokkan berdasarkan waktu dan banyak digunakan oleh organisasi paling bawah



Departementation by Number



A.3. Pendelegasian wewenang (Delegation of Authority)

Wewenang adalah hak yang dimiliki oleh suatu posisi tertentu untuk mengambil keputusan yang dapat mempengaruhi orang lain.

Ada 3 model hubungan kewenangan, yaitu:

1. *Line Authority/Relationship*

Wewenang Lini terjadi apabila terdapat hubungan kewenangan langsung antara atasan-bawahan, artinya bahwa para manajer melaksanakan wewenang yang utuh kepada seluruh bawahan.

2. *Staff Authority/Relationship*

Biasanya staff mempunyai hak untuk memberikan saran, usulan dan pendapat pada para manajer lini, dimana para manajer lini adalah orang-orang yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan organisasi. Staff biasanya terdiri dari para ahli

dalam berbagai bidang. Hubungan antara fungsi lini dan staff adalah hubungan bukan berdasarkan individu atau departemen. Berikut keuntungan dan kelemahan model dari *Staff Authority*

Keuntungan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bisa mendapatkan saran-saran dari para ahli dalam berbagai area dalam organisasi ▪ Para ahli dalam fungsi staff mempunyai cukup waktu untuk berpikir, mengumpulkan data dan menganalisisnya, dimana manajer lini tidak dapat melakukannya ▪ Dapat membantu manajer lini agar dapat bekerja lebih efektif 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengabaikan wewenang lini dari manajer departemen • Kurangnya tanggung jawab staff • Kemungkinan adanya perbedaan pola pikir staff dengan realitanya, karena mereka tidak benar-benar menerapkan apa yang mereka sarankan • Dilanggarnya prinsip kesatuan perintah • Terlalu banyak aktifitas staff dapat menyulitkan kontrol dari manajer lini

3. *Functional Authority/Relationship*

Adalah hak yang didelegasikan kepada seorang individu atau departemen untuk mengontrol aktivitas yang spesifik yang dilakukan oleh karyawan dimanapun aktivitas itu berada dalam organisasi (dalam departemen lain)

Delegation of Authority: Pengalihan kekuasaan dan hak untuk bertindak kepada orang lain

Tujuan utama dari *Delegation of Authority*: Memungkinkan terbentuknya organisasi

Proses pendelegasian wewenang:

- ⦿ Menentukan hasil yang diharapkan dari suatu posisi
- ⦿ Menugaskan satu pekerjaan pada posisi tersebut
- ⦿ Mendelegasikan wewenang untuk menyelesaikan tugas tersebut

Sikap yang mendukung pendelegasian wewenang:

- Kesiediaan untuk menerima
- Kesiediaan untuk melepaskan
- Kesiediaan membiarkan orang lain berbuat kesalahan
- Kesiediaan untuk mempercayai bawahan

- Kesiapan untuk menetapkan dan menggunakan pengendalian yang luas

Sentralisasi & Desentralisasi Wewenang

Keuntungan Sentralisasi	Kerugian Sentralisasi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengendalian dapat lebih efektif ▪ Mengurangi waktu pengambilan keputusan ▪ Keceragaman rencana dari tindakan-tindakan yang dilakukan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keterlambatan pengambilan keputusan dapat terjadi apabila organisasi semakin besar ▪ Manajer-manajer muda hanya mempunyai sedikit pengalaman dalam pengambilan keputusan ▪ Keterampilan manajer yang buruk

Sentralisasi: Adalah suatu kebijakan yang menempatkan wewenang pengendalian dan pengambilan keputusan di tangan eksekutif-eksekutif puncak.

Berikut ini keuntungan dan kerugian sentralisasi:

Desentralisasi: adalah kebijakan untuk mendelegasikan wewenang pembuatan keputusan ke level yang lebih rendah dalam struktur organisasi, kecuali hal-hal tertentu yang memang harus

Penyebab dilakukan desentralisasi adalah kondisi antar satu departemen dengan departemen yang lain berbeda.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Proses Sentralisasi atau Desentralisasi :

- ⊙ Mahalnya suatu keputusan (*costliness of decision*)
- ⊙ Keceragaman kebijakan (*uniform of politics*)
- ⊙ Kemajuan perusahaan (*business dynamics*)
- ⊙ Sejarah Perusahaan (*history of business*)
- ⊙ Keinginan akan kemandirian (*desire of independence*)
- ⊙ Tersedianya manajer (*availability of managers*)
- ⊙ Teknik Pengendalian (*control ob technique*)
- ⊙ Pengaruh Lingkungan (*environmental influences*)

A.4. Koordinasi (*Coordination*)

Koordinasi adalah proses menggerakkan segala usaha untuk melaksanakan tugas sebagaimana mestinya

Beberapa definisi koordinasi yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut :

- E.F.L. Brech : Koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya diantara para anggota itu sendiri.
- James Mooney : Koordinasi sebagai pengaturan dengan tertib daya upaya kelompok demi terwujudnya kesatuan tindakan dalam usaha pencapaian tujuan bersama.
- G.R. Terry : Koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan.

Definisi G.R. Terry ini berarti bahwa koordinasi adalah pernyataan usaha dan meliputi ciri-ciri sebagai berikut :

1. Jumlah usaha baik secara kuantitatif, maupun secara kualitatif.
2. Waktu yang tepat dari usaha-usaha ini.
3. Pengarahan usaha-usaha ini.

Tugas utama koordinator:

Menggerakkan serta mengkoordinir orang, alat, bahan, uang, metode, mesin, informasi dan teknologi untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Bisa dilaksanakan secara vertikal dan horizontal.

Struktur Organisasi

Menurut Bartol: *organization structure is the formal pattern of interactions and coordination designed by management to link the task of individuals and groups in achieving organization goals.*

Stuktur organisasi biasanya digambarkan secara grafis dalam bagan organisasi (*organization chart*)

Syarat – syarat Struktur Organisasi:

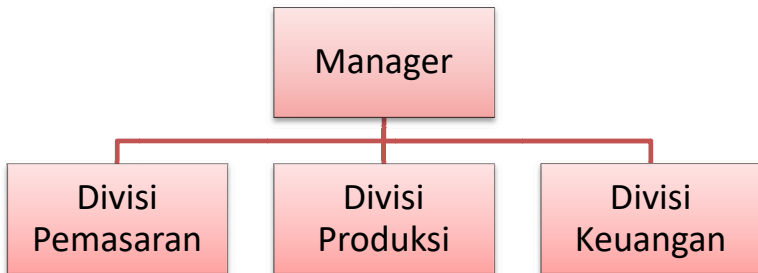
- ⊙ Harus merefleksikan sasaran dan rencana organisasi
- ⊙ Terdapat kesatuan perintah

- ⦿ Terdapat garis yang jelas antara wewenang dan kewajiban baik pada level atas sampai pada level terendah
- ⦿ Pengelompokan aktivitas dan hubungan kewenangan dalam suatu organisasi harus mempertimbangkan keterbatasan SDM
- ⦿ Fleksibel untuk mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan.

Jenis Struktur Organisasi

1. Organisasi Garis

Bentuk struktur tersebut menggambarkan kekuasaan mengalir secara langsung dari manajemen puncak ke bagian-bagian yang ada di bawahnya.

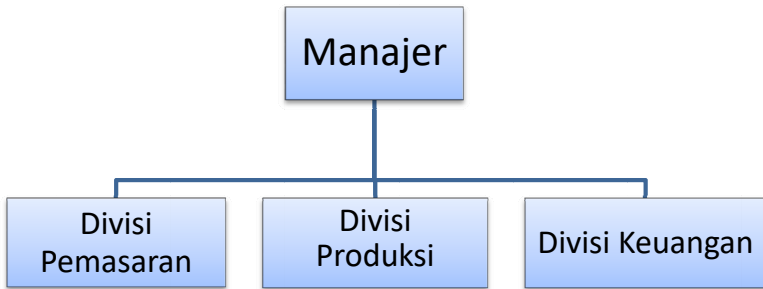


KEBAIKAN	KELEMAHAN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adanya kesatuan perintah dari atasan ke bawahan ▪ Manajer lebih cepat mengambil keputusan ▪ Menghemat biaya ▪ Bentuk organisasi sederhana ▪ Tata tertib atau disiplin kerja bisa dipelihara ▪ Seorang bawahan hanya mempunyai satu atasan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurangnya kerjasama antar masing-masing bagian ▪ Beban atasan berat ▪ Kurang inisiatif bawahan ▪ Timbulnya birokrasi, sehingga akan memperlambat pekerjaan dan tanggung jawab karena banyaknya tingkatan organisasi yang harus dilewati ▪ Diperlukan pimpinan yang serba bisa

2. Organisasi Garis dan Staff

Munculnya organisasi ini untuk membantu organisasi garis, dimana beban atasan sangat berat. Staff mempunyai wewenang

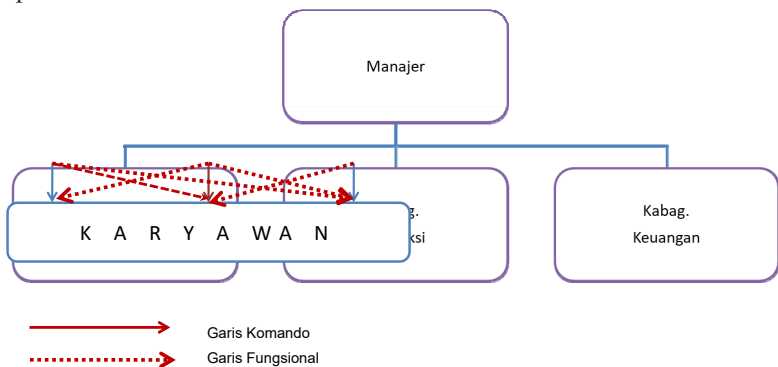
pemberi saran, informasi penasehat atau membantu pimpinan dalam menjalankan tugasnya.



KEBAIKAN	KELEMAHAN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tugas yang sangat berat dapat dikurangi karena adanya staff ▪ Dapat memberikan saran, pertimbangan kepada pimpinan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dapat timbul konflik antara karyawan dan staff, karena kadang-kadang staff tidak hanya memberi saran tetapi juga ikut memerintah ▪ Ada kemungkinan pimpinan tergantung pada staff ▪ Memerlukan biaya yang sangat tinggi

3. Organisasi Fungsional

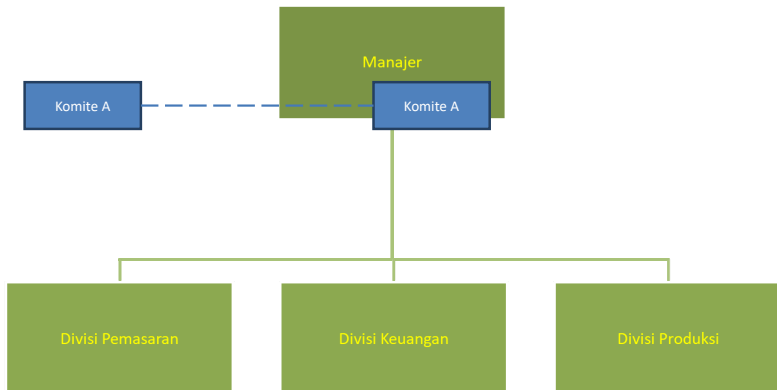
Organisasi ini menghendaki adanya spesialisasi, dan tidak mengikuti kesederhanaan dan keseragaman komando. Organisasi ini memungkinkan karyawan menerima perintah dari beberapa atasan yang masing-masing pimpinan mempunyai spesialisasi sendiri.



KEBAIKAN	KELEMAHAN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Masing-masing fungsi dipegang oleh ahlinya ▪ Tugas manajer lebih ringan dengan adanya pembagian fungsi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membingungkan karyawan karena tidak ada kesatuan dalam pimpinan dan perintah ▪ Kesulitan-kesulitan yang timbul tidak dapat secara cepat diatasi ▪ Kurangnya koordinasi sering menimbulkan perselisihan diantara pimpinan

4. Organisasi Komite

Organisasi ini biasa disebut dengan panitia/team. Dibentuk dengan maksud untuk mengumpulkan pendapat tentang berbagai aktivitas dalam perusahaan dalam upaya menyelesaikan permasalahan yang ada. Anggota komite biasanya berasal dari departemen-departemen yang ada dalam organisasi dan akan bubar apabila masalah telah terselesaikan



KEBAIKAN	KELEMAHAN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Merupakan forum untuk saling tukar pendapat diantara beberapa anggota ▪ Keputusan diambil secara bersama-sama ▪ Dapat menciptakan koordinasi yang lebih baik ▪ Meningkatkan pengawasan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kesulitan dalam mempersiapkan pertemuan ▪ Keharusan untuk berkompromi ▪ Sering menimbulkan kesimpangsiuran dalam organisasi

Macam-macam Organisasi

- 1) Proses Terbentuknya
 - Formal
 - Informal
- 2) Kaitan hubungannya dengan Pemerintah
 - Organisasi Resmi
 - Organisasi tidak Resmi
- 3) Skala Ukuran
 - Organisasi besar
 - Organisasi Sedang
 - Organisasi Kecil
- 4) Tujuan
 - Public Organization
 - Business Organization

RENTANG KENDALI (*Span of Control*)

Rentang kendali adalah batas jumlah bawahan langsung yang dapat diawasi atau dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer

Dibutuhkan Karena :

- ❖ Keterbatasan Waktu
- ❖ Keterbatasan Pengetahuan
- ❖ Keterbatasan Kemampuan, dan
- ❖ Keterbatasan Perhatian

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Rentang Kendali

- ❖ Pelatihan para bawahan
- ❖ Kejelasan Pendelegasian otoritas
- ❖ Kejelasan Perencanaan
- ❖ Tk. Interaksi yang diperlukan
- ❖ Laju Perubahan

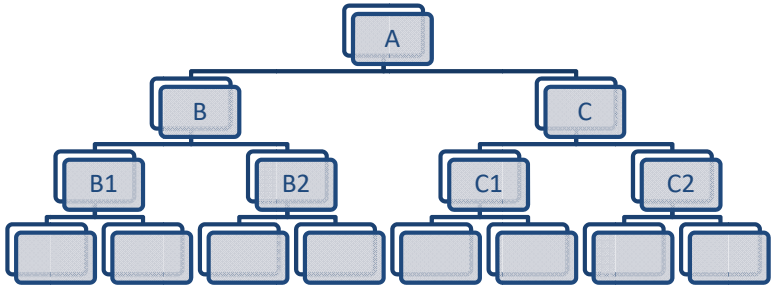
Rentang Kendali erat hubungannya dengan stuktur Organisasi

Macam-Macam Rentang Kendali:

1. Rentang Sempit (*Narrow Span*)

Akan mengakibatkan bentuk organisasi yang semakin *tall* dan memiliki banyak tingkatan manajemen.

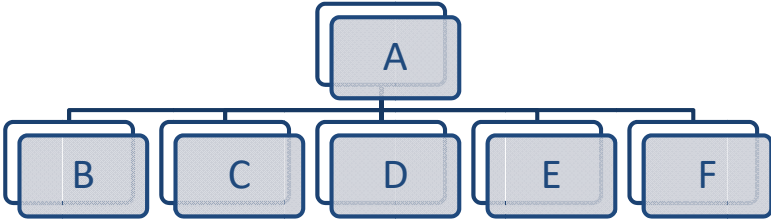
Bentuk *Tall Organization Structure*



2. Rentang Luas (*Wide Span*)

Akan mengakibatkan bentuk organisasi menjadi semakin *flat* dan memiliki sedikit tingkatan manajemen

Bentuk *Flat Organization Structure*



Berikut ini Keunggulan & Kelemahan *Narrow and Wide Span*

	Narrow Span	Wide Span
Keuntungan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengawasan Ketat 2. Komunikasi yg cepat antara bawahan-atasan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan didorong untuk mendelegasikan wewenang 2. Kebijakan harus jelas 3. Pemilihan Kary. Harus hati-hati
Kerugian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan cenderung terlalu terlibat dalam pekerjaan bawahan 2. Tingginya biaya 3. Jarak antara level terendah dan tinggi terlalu jauh 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan cenderung kelebihan beban sehingga keputusan lambat 2. Dapat hilangnya kontrol atasan

B. Latihan

Kerjakan soal-soal dibawah ini:

1. Mengapa fungsi pengorganisasian dibutuhkan terutama dalam mencapai tujuan organisasi?
2. Apa sajakah aktivitas yang ada dalam fungsi pengorganisasian?

3. Mengapa dibutuhkan rentang kendali (*span of control*) dalam sebuah organisasi?

C. Rangkuman

Pengorganisasian merupakan fungsi yang cukup strategis terutama dalam sebuah organisasi. Pada fungsi ini organisasi harus bisa mendesain bentuk organisasinya agar sesuai dengan karakteristik organisasi tersebut. Di dalam fungsi pengorganisasian juga melibatkan adanya tugas koordinasi guna berjalannya aktivitas sebuah organisasi.

D. Test Formatif

Pilih jawaban yang paling benar, dengan memberi tanda silang (X), pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. Pada fungsi manajemen, pengorganisasian masuk dalam fungsi keberapa:
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
2. Pengorganisasian adalah proses mengatur orang dan sumber daya lainnya untuk bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Merupakan definisi menurut:
 - a. Schermerhorn
 - b. Koontz & O'Donnel
 - c. G R Thery
 - d. Maslow
3. Pengorganisasian adalah merupakan fungsi manajemen yang dinamis, sedangkan organisasi bersifat:
 - a. Statis
 - b. Flexible
 - c. Adaptif
 - d. Berkembang
4. Menurut Koontz proses pengorganisasian terdiri dari beberapa aktivitas, yaitu:
 - a. Identifikasi Aktivitas-aktivitas atau pekerjaan
 - b. Departementalisasi (pengelompokan)

- c. Koordinasi (*coordination*)
 - d. Semuanya benar
5. *Break down the work to be done into component activities*. Merupakan aktivitas dalam:
 - a. Identifikasi Aktivitas-aktivitas atau pekerjaan
 - b. Departementalisasi (pengelompokan)
 - c. Koordinasi (*coordination*)
 - d. Pendelegasian wewenang (*Delegation of Authority*)
 6. Ada beberapa model departementasi, diantaranya adalah:
 - a. Departementation by Enterprise Function
 - b. Departementation by Division/Product
 - c. Departementation by Territory
 - d. Semuanya benar
 7. Bentuk organisasi dimana seorang manajer diberi wewenang untuk menjalankan fungsi yang spesifik yang ada dalam organisasi. Adalah bentuk organisasi dari dengan model departemen:
 - a. Departementation by Enterprise Function
 - b. Departementation by Division/Product
 - c. Departementation by Territory
 - d. Departementation by Process & Equipment
 8. Berikut ini adalah sikap yang mendukung pendelegasian wewenang, kecuali:
 - a. Kesiediaan untuk menerima
 - b. Kesiediaan untuk melepaskan
 - c. Kesiediaan untuk mempercayai bawahan
 - d. Kesiediaan untuk diawasi
 9. Berikut adalah syarat – syarat struktur organisasi:
 - a. Harus merefleksikan sasaran dan rencana organisasi
 - b. Pengelompokan aktivitas dan hubungan kewenangan dalam suatu organisasi harus mempertimbangkan keterbatasan SDM
 - c. Terdapat garis yang jelas antara wewenang dan kewajiban baik pada level atas sampai pada level terendah
 - d. Semuanya benar

10. Bentuk stuktur tersebut menggambarkan kekuasaan mengalir secara langsung dari manajemen puncak ke bagian-bagian yang ada di bawahnya, merupakan bentuk organisasi:
- Garis
 - Lurus
 - Staff
 - Atasan

E. Umpan Balik.

Setelah menjawab pertanyaan tes formatif di atas, selanjutnya dapat Anda cocoknya dengan kunci jawaban dan hitung tingkat pemahaman berdasarkan rumus, sebagai berikut:

Arti tingkat penguasaan :

90 – 100 % : baik sekali

80 – 89 % : baik

70 – 79 % : cukup

< 70 % : kurang

F. Tindak Lanjut

Jika jawaban Anda benar mencapai 80 % atau lebih maka Anda dapat melanjutkan dengan Kegiatan Belajar 6. Jika masih di bawah 80 %, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 5. Untuk menambah pemahaman mahasiswa, dapat mencari sumber-sumber lain yang dapat dipertanggung jawabkan.

G. Kunci Jawaban Tes Formatif

Jawaban no 1: C, 3

Jawaban no 2: A, Schermerhorn

Jawaban no 3: A, Statis

Jawaban no 4: D, Semua Benar

Jawaban no 5: A, Identifikasi Aktivitas-aktivitas atau pekerjaan

Jawaban no 6: D, Semua Benar

Jawaban no 7: A, Departementation by Enterprise Function

Jawaban no 8: D, Kesiediaan untuk diawasi

Jawaban no 9: D, Semua Bena

Jawaban no 10: A, Garis

DAFTAR PUSTAKA

- Koontz, H., & Cyril O'Donnel. (1959). *Principles of Management*. McGraw-Hill Book Company, Inc., New York.
- Schermerhorn, J. R. (2003). *Manajemen*. Andi Yogyakarta.
- Terry, G. R. (2014). *Principle of Management*. Alih Bahasa Malay Hasibuan. Edisi Revisi. Bumi Aksara Yogyakarta.

SENARAI.

Tall Organization Structure, terdiri dari beberapa lapisan manajemen. Lapisan paling bawah mencakup karyawan yang tidak memiliki wewenang manajerial. Karyawan ini melapor ke lapisan berikutnya, atau lapisan manajemen pertama. Setiap lapisan manajer melapor ke lapisan manajer berikutnya yang berpuncak pada presiden perusahaan.

Flat Organization Structure merupakan struktur organisasi yang dirancang untuk meminimalkan birokrasi dan membuat karyawan lebih produktif dengan memberdayakan mereka untuk membuat keputusan. Komunikasi terjadi lebih mudah antara manajer atas dan karyawan dasar, memungkinkan perubahan yang lebih cepat dan penyelesaian masalah. Struktur datar bekerja paling baik dengan perusahaan yang lebih kecil, di mana dimungkinkan untuk mendesentralisasikan beberapa pengambilan keputusan sambil mempertahankan integritas perusahaan.

BAB 6

PENGARAHAN (ACTUATING)

0.1. PENDAHULUAN

A. Deskripsi Singkat

Pada bab 6 akan dijelaskan fungsi ketiga dari azas-azas manajemen, yaitu pengarahan. Fungsi ini bisa dijalankan setelah fungsi perencanaan dan pengorganisasian. Fungsi pengarahan (*actuating*) adalah kegiatan memberikan instruksi, perintah, petunjuk kepada orang lain. Untuk menjalankan apa yang telah direncanakan. Dalam struktur manajemen, manajemen puncak akan memberikan pengarahan kepada manajemen pada tingkat dibawahnya. Pengarahan (*actuating*) adalah suatu proses pembimbingan, pemberian petunjuk, dan instruksi kepada bawahan agar mereka bekerja sesuai dengan rencana yg telah ditetapkan.

B. Relevansi

Fungsi pengarahan harus bisa dipahami oleh mahasiswa karena merupakan fungsi yang melibatkan peran pemimpin didalam mengelola dan mengarahkan staff agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Organisasi dengan rencana yang baik akan lebih mudah tercapai apabila pemimpin mampu menggerakkan dan mengarahkan semua sumber daya yang tersedia guna pencapaian tersebut. Untuk itu diharapkan mahasiswa dapat menjelaskan dan mengaplikasikan peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi.

C. Kompetensi

C.1. Standar Kompetensi

Setelah mempelajari fungsi pengarahan diharapkan mahasiswa dapat memahami dan bisa menganalisis peran yang dibutuhkan terutama yang berkaitan dengan peran pemimpin. Mahasiswa juga diharapkan bisa menjelaskan tentang definisi, teori kepemimpinan, tipe-tipe kepemimpinan dan aspek kepemimpinan

C.2. Kompetensi Dasar

Diharapkan mahasiswa dapat menjelaskan dan menganalisa :

1. Peranan kepemimpinan dalam organisasi
2. Fungsi kepemimpinan dalam organisasi
3. Aspek-aspek kepemimpinan
4. Sifat-sifat kepemimpinan

D. Petunjuk Pembelajaran

Mahasiswa mengidentifikasi fungsi ketiga dari dasar-dasar manajemen yaitu pengarahan. Pada bab ini, mahasiswa diharapkan bisa menjelaskan kepemimpinan organisasi sebagai bagian dari fungsi pengarahan. Setelah itu mahasiswa menggunakan studi kasus kepemimpinan bisnis untuk menjelaskan tipe-tipe kepemimpinan dalam sebuah organisasi.

0.2. DEFINISI PENGARAHAN

A. Uraian

Pengarahan (*actuating*) merupakan tindakan mengupayakan seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan yang sudah ditetapkan. Fungsi pengarahan (*actuating/directing*) sangat berhubungan dengan bagaimana seorang pimpinan mengarahkan anak buahnya agar bertindak dan bekerja sesuai arahnya. Berikut ini adalah definisi kepemimpinan dari beberapa ahli:

G. R. Terry (2014)

“Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objective”

(kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang asal mau bekerja sama dan bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan)

Howard W. Hoyt

“Leadership is the art of influencing human behaviour the ability to handle people”

(Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang-orang)

Pfiffner dan Presthus

“Leadership is the art of coordinating and motivating individuals and group to achieve the desired end”

(seni untuk mengkoordinasikan dan memberi motivasi kepada individu- individu dan kelompok guna tujuan yang telah ditetapkan)

A.1. Teori – Teori Kepemimpinan

Ada berbagai macam teori kepemimpinan berikut ini adalah teori-teori yang menjelaskan kepemimpinan

1. Teori Genetis (Pembawaan Kelahiran / Keturunan)

Ajaran teori pembawaan kelahiran bersumber kepada pendapat yang mengatakan bahwa munculnya seorang pemimpin karena pembawaan kelahiran/keturunan. Inti dari teori ini seseorang akan menjadi pemimpin karena ia memang memiliki darah pemimpin, ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan yang diturunkan dari orang tuanya

2. Teori Sosial (kemasyarakatan)

- Prinsip : hakekatnya setiap orang dapat menjadi pemimpin.
- Penganut aliran ini berpendapat bahwa pemimpin bukan milik atau monopoli dari suatu kelompok/golongan orang-orang tertentu saja.
- Seseorang memiliki kecakapan dan kemampuan menjadi pemimpin karena pendidikan dan latihan yang diperoleh.
- Seseorang mampu menjadi pemimpin karena tekun dalam praktek dan mendapat dukungan dari masyarakat, serta adanya kesempatan yang tepat untuk menunjang timbulnya seorang pemimpin yang mengagumkan dan disegani

3. Teori Ekologi (Pengaruh Lingkungan)

Pandangan teori ini merupakan gabungan dari teori genetis dan teori sosial, yaitu seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik, apabila ia pada waktu lahir memiliki bakat kepemimpinan, bakat-bakat kepemimpinan tersebut harus dikembangkan dengan pendidikan yang teratur dan pengalaman yang cukup. Di samping itu juga dapat menunjukkan prestise/kebanggaan, harga diri yang tinggi.

4. Teori "Traitist"

Terdapat beberapa ahli yang mendukung adanya teori ini, diantaranya adalah:

1. Ordway Tead

Terdapat 10 sifat-sifat yang dianggapnya perlu ada pada seorang pemimpin :

1. *Energi jasmani dan robani,*

Pemimpin umumnya memiliki keuletan yang menggunakan, kegiatan dan kecerdasan yang melebihi manusia biasa.

2. *Selera akan tujuan*

Ia memiliki kekuatan dan keyakinan tentang apa yang akan dilaksanakan, dan dengan cara bagaimana mencapainya

3. *Enthusiasme*

Tujuan yang sehat dan baik belum cukup untuk menimbulkan semangat untuk itu pada bawahannya harus digerakan, baik emosinya maupun harapan dan tekadnya. Semangat adalah alat yang penting untuk seorang pemimpin, akan tetapi ia harus dapat memberi arah dan semangat pada orang-orangnya itu

4. *Ramah-tamah*

Ini perlu untuk mendapatkan simpati

5. *Integritas*

Orang-orang akan memberikan kepercayaan mereka kepada pemimpin mereka, apabila mereka yakin dan percaya, bahwa ia akan menepati janjinya.

6. *Kemahiran teknis*
 Dalam setiap hal si pemimpin hendaklah berpengertian yang cukup tentang teknologi dan cara mencapai tujuannya, guna memberi pimpinan, semakin ia mengerti hal-hal teknis itu, semakin mudah ia menghadapi persoalannya pada perusahaannya.
 7. *Sanggup mengambil keputusan*
 Guna mencapai hasil yang nyata, pemimpin harus mengambil keputusan baik dalam mencapai persoalan yang besar maupun kadang-kadang dalam persoalan yang kecil, proses mengambil keputusan itu adalah menimbang-nimbang berbagai faktor, mungkin pula berbagai pendapat dari kepala-kepala bagiannya dan sebagainya dengan pengumpulan segala bahan keterangan dan faktor yang cukup.
 8. *Intelligensi*
 adalah syarat yang mutlak pada seorang manajer tidak perlu diragu-ragukan.
 9. *Kecakapan Mengajar*
 Kemampun untuk menularkan pengetahuan dan keahlian menjadi salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin
 10. *Iman yang kuat.*
 Pimpinan harus berani menanggung resiko dari kepemimpinannya, jika perlu dengan mengorbankan segala yang berharga baginya. Di dalam sejarah dunia tidak sedikit contoh yang kita lihat dari pada orang-orang yang memiliki iman yang kuat.
2. **Chester Barnard**
 - a. Superioritas pribadi di bidang teknik kepemimpinan. Superioritas dalam fisik, kemahiran, teknologi, penanggapan (*perception*), pengetahuan, ingatan dan daya "*imagination*"
 - b. Superioritas pribadi dalam tekad, keuletan dan keberanian. Tekad, keuletan dan keberanian seseorang

dapat menentukan mutu tindakan yang menyebabkan orang memuji dan mematuhinya.

3. Erwin Schell

- a. Serba minat dan keramahan terhadap orang-orang.
Seorang pemimpin pada akhirnya adalah orang yang membentuk orang-orangnya. Yang menjadi soal baginya adalah “*human relationship*” (hubungan dengan sesama manusia) yang selalu berubah-ubah dan menyimpang dari standard. Kita tidak dapat mengumpulkan sejumlah orang dan menempatkan seorang lelaki, seorang perempuan dan anak-anak di dalam satu rumah dan mengharapkan timbulnya suatu keluarga bahagia dari pada mereka
- b. Daya Kepribadian
Suatu organisasi memerlukan adanya eksekutif-eksekutif yang mempunyai kekuatan pribadi yang lebih dari pada biasa. Sifat ini memang merupakan satu dari pada unsur-unsur pokok yang agaknya membenarkan adanya hak wajar akan kekuasaan bagi seseorang
- c. Kecondongan Serba Ilmu
Berbagai persoalan yang dihadapi oleh seorang manajer dapat diatasi apabila manajer yang mempunyai jiwa serba ilmu dalam arti ia harus dapat berencana dan berfikir secara ilmu pengetahuan.

A.2. Aspek – Aspek Kepemimpinan

Terdapat dua aspek yang harus dipenuhi untuk menjadi seorang pemimpin:

1. Aspek Internal

Aspek internal adalah kemampuan seorang pemimpin menguasai dan mendalami organisasi kedalam. Pemimpin harus memiliki kualitas yang memadai, agar dapat menentukan kebijaksanaan dengan tepat dan dapat mengambil tindakan-tindakan yang paling sesuai dengan tuntutan dan perkembangan organisasi yang dipimpin.

- a. Memahami dan mendalami tujuan organisasi.
- b. Memahami struktur organisasi dan tata kerja dari organisasi yang dipimpinnya.
- c. Mampu mengikuti perkembangan organisasi
- d. Mampu mengatasi dan memecahkan masalah yang timbul secara cepat dan tepat.
- e. Dapat menciptakan iklim kerja yang menyenangkan.
- f. Dapat menjamin keselamatan dan keamanan kerja.
- g. Memberi dorongan kepada para pegawai untuk bekerja lebih produktif dan efisien.
- h. Menjamin dipenuhinya kebutuhan fisik minimum pegawai beserta keluarganya.
- i. Memberi jaminan hari tua kepada pegawai dan sebagainya

2. Aspek Eksternal

Seorang pemimpin harus dapat dan mampu memahami serta mengikuti aspirasi dan perkembangan masyarakat yang secara langsung atau tidak langsung sangat berpengaruh kepada organisasi yang dipimpinnya

- a. Mengadakan kontak atau hubungan dengan tokoh-tokoh atau pemuka-pemuka masyarakat.
- b. Mewakili organisasi didepan pengadilan atau diluar pengadilan
- c. Dapat mengikuti keinginan dan selera masyarakat.
- d. Dapat mengikuti kemajuan dan perkembangan masyarakat.
- e. Mendapat bantuan dan dukungan masyarakat.
- f. Menyatu dengan masyarakat.
- g. Turut membantu meringankan beban masyarakat disekitarnya.
- h. Dapat menarik kesan dan tanggapan positif masyarakat terhadap organisasi yang dipimpinnya.
- i. Dapat senantiasa menyesuaikan diri dengan apa yang hendak dicapai oleh organisasi dengan apa yang diinginkan oleh masyarakat.

Adapun inti dari aspek eksternal tidak lain merupakan manifestasi kelangsungan dari pada aspek internal. Keberhasilan pelaksanaan

aspek eksternal akan sangat pengaruhnya kepada perkebangan dan kemajuan internal. Dengan demikian kegagalan aspek eksternal akan berakibat kemunduran aspek internal dari pada organsasi yang bersangkutan.

A.3. Tipe – Tipe Kepemimpinan

Terdapat beberapa tipe kepemimpinan, diantaranya adalah:

1. Tipe Pemimpin Otokratis

1. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
2. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
3. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata
4. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
5. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan approach (pendekatan) yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum).

2. Tipe Pemimpin Militeristis

- a. Menggerakkan bawahannya dengan cara memerintah
- b. Tergantung pada jabatan/pangkat yang dimilikinya
- c. Menuntut disiplin yang tinggi
- d. Sukar menerima kritikan dari bawahan Terlihat pula dari sifat-sifat tersebut bahwa seorang pemimpin yang militeristis bukanlah seorang pemimpin yang ideal.

3. Tipe Pemimpin Paternalistis

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa
- b. Bersikap terlalu melindungi (overly protective)
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kreatifitasnya.
- e. Sering bersifat maha tahu dalam segala hal.

Harus diakui bahwa dalam keadaan tertentu seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifat-sifatnya yang negatif mengalahkan sifat-sifatnya yang positif.

4. Tipe Pemimpin Kharismatik

- a. Dalam menggerakkan bawahannya bersikap memberi keleluasaan sebab manusia merupakan makhluk yang mulia.
- b. Selalu berusaha menyerasikan kepentingan organisasi dengan kepentingan pribadi bawahannya.
- c. Bersedia menerima saran, pendapat dan kritik yang bersifat membangun.
- d. Mengutamakan kerjasama dalam setiap usaha untuk mencapai tujuan.
- e. Bawahan yang berbuat kekeliruan bukan dimarahi tetapi diberi kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengadakan perbaikan agar tidak terulang pada waktu mendatang.
- f. Berusaha meningkatkan kemampuan dan kreativitas semua orang yang menjadi bawahannya agar kesejahteraan hidup mereka meningkat pula.
- g. Berusaha mengembangkan dirinya agar lebih cakap dan lebih bijaksana dalam memimpin bawahannya.

Terlihat pula dalam sifat-sifat tersebut bahwa seorang pemimpin yang kharismatik merupakan pemimpin yang disegani dan disenangi. Sedangkan kekayaan, umur, kesehatan dan profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria kharisma.

5. Tipe Pemimpin Demokratis

- a. Dalam proses penggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia didunia.
- b. Selalu menyatukan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dari tujuan pribadi daripada bawahannya.
- c. Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya.
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan.
- e. Berusaha mengembangkan diri pribadi sebagai pemimpin.

B. Latihan

Kerjakan soal-soal dibawah ini:

1. Mengapa kepemimpinan menjadi factor strategis dalam pengelolaan sebuah organisasi?
2. Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sedemikian cepat, kemampuan apa yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin?
3. Sikap apa saja yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin di dalam menggerakkan bawahannya?

C. Rangkuman

Kepemimpinan merupakan salah satu aktivitas yang melibatkan kemampuan individu untuk menggerakkan sumber daya yang memiliki agar mau dengan suka rela untuk mengikuti apa yang diarahkan oleh pemimpin terutama dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

D. Test Formatif

Pilih jawaban yang paling benar, dengan memberi tanda silang (X), pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. *“Leadership is the art of coordinating and motivating individuals and group to achieve the desired end”* (seni untuk mengkoordinasikan dan memberi motivasi kepada individu- individu dan kelompok guna tujuan yang telah ditetapkan) Adalah definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh
 1. G. R. Terry
 2. Howard W. Hoyt
 3. Pfiffner dan Presthus
 4. Erwin Schell
 5. Chester Barnard
2. Gabungan dari teori genetis dan teori sosial, yaitu seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik, apabila ia pada waktu lahir memiliki bakat kepemimpinan, bakat-bakat kepemimpinan tersebut harus dikembangkan dengan pendidikan yang teratur dan pengalaman yang cukup, adalah teori kepemimpinan
 - a. Teori Sosial

- b. Teo Genetis
 - c. Teori Traitist
 - d. Teori Ekologi
 - e. Teori Enthusiasme
3. Yang tidak termasuk dalam 10 sifat kepemimpinan yang dikemukakan oleh Ordway Tead adalah
 - a. Energi jasmani dan rohani
 - b. Selera akan tujuan
 - c. Ramah tamah
 - d. Integritas
 - e. Daya kepribadian
 4. Yang termasuk dalam aspek internal kepemimpinan di bawah ini adalah
 - a. Menjamin dipenuhinya kebutuhan fisik minimum pegawai beserta keluarganya.
 - b. Mendapat bantuan dan dukungan masyarakat.
 - c. Mengadakan kontak atau hubungan dengan tokoh-tokoh atau pemuka-pemuka masyarakat.
 - d. Mewakili organisasi didepan pengadilan atau diluar pengadilan
 - e. Dapat mengikuti keinginan dan selera masyarakat
 5. Tipe pemimpin yang menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa adalah
 - a. Tipe Pemimpin Otokratis
 - b. Tipe Pemimpin Militeristis
 - c. Tipe Pemimpin Paternalistis
 - d. Tipe Pemimpin Kharismatik
 - e. Tipe Pemimpin Demokratis
 6. Tipe pemimpin yang bersedia menerima saran, pendapat dan kritik yang bersifat membangun adalah
 - a. Tipe Pemimpin Otokratis
 - b. Tipe Pemimpin Militeristis
 - c. Tipe Pemimpin Paternalistis
 - d. Tipe Pemimpin Kharismatik
 - e. Tipe Pemimpin Demokratis

7. Tipe pemimpn yang menggerakkan bawahannya dengan cara memerintah adalah
 - a. Tipe Pemimpin Otokratis
 - b. Tipe Pemimpin Militeristis
 - c. Tipe Pemimpin Paternalistis
 - d. Tipe Pemimpin Kharismatik
 - e. Tipe Pemimpin Demokratis
8. Yang termasuk dalam aspek eksternal kepemimpinan adalah
 - a. Mampu mengikuti perkembangan organisasi
 - b. Memberi dorongan kepada para pegawai untuk bekerja lebih produktif dan efisien.
 - c. Memberi jaminan hari tua kepada pegawai dan sebagainya
 - d. Memahami dan mendalami tujuan organisasi
 - e. Turut membantu meringankan beban masyarakat disekitarnya
9. *“Leadership is the activity of influincing people to strix waillingly for mutual objective”* (kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang asal mau bekerja sama dan bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan) adalah definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh
 - a. G. R. Terry
 - b. Howard W. Hoyt
 - c. Pfiffner dan Presthus
 - d. Erwin Schell
 - e. Chester Barnard
10. Ajaran teori pembawaan kelahiran bersumber kepada pendapat yang mengatakan bahwa munculnya seorang pemimpin karena pembawan kelahiran/keturunan merupakan pernyatasn dari teori kepemimpinan
 - a. Teori Sosial
 - b. Teori Genetis
 - c. Teori Traitist
 - d. Teori Ekologi
 - e. Teori Enthusiasme

E. Umpan Balik.

Setelah menjawab pertanyaan tes formatif di atas, selanjutnya dapat Anda cocoknya dengan kunci jawaban dan hitung tingkat pemahaman berdasarkan rumus, sebagai berikut:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar} \times 100}{\text{Jumlah soal}}$$

4

Arti tingkat penguasaan :

90 – 100 %: baik sekali

80 – 89 % : baik

70 – 79 % : cukup

< 70 % : kurang

F. Tindak Lanjut

Jika jawaban Anda benar mencapai 80 % atau lebih maka Anda dapat melanjutkan dengan Kegiatan Belajar 7. Jika masih di bawah 80 %, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 6. Untuk menambah pemahaman mahasiswa, dapat mencari sumber-sumber lain yang dapat dipertanggung jawabkan.

G. Kunci Jawaban Tes Formatif

1. Jawaban no 1: C, Piffner dan Presthus
2. Jawaban no 2: D, Teori Ekologi
3. Jawaban no 3: E, Daya kepribadian
4. Jawaban no 4: A, Menjamin dipenuhinya kebutuhan fisik minimum pegawai beserta keluarganya.
5. Jawaban no 5: C, Tipe Pemimpin Paternalistis
6. Jawaban no 6: D, Tipe Pemimpin Kharismatik
7. Jawaban no 7: B, Tipe Pemimpin Militeristis
8. Jawaban no 8: E, Turut membantu meringankan beban masyarakat disekitarnya
9. Jawaban no 9: A, G. R. Terry
10. Jawaban no 10: B, Teori Genetis

DAFTAR PUSTAKA

- Barnard, C. I. (1995). The significance of decisive behaviour in social action: Notes on the nature of decision. *Journal of Management History (Archive)*, 1(4), 1–110. <https://doi.org/10.1108/13552529510102298>
- Terry, G. R. (2014). Principle of Management. Alih Bahasa Malay Hasibuan. Edisi Revisi. *Bumi Aksara Yogyakarta*.

SENARAI.

Intelligensi, sebagai suatu kemampuan untuk menerapkan pengetahuan yang sudah ada untuk memecahkan berbagai masalah.

Integritas, gambaran diri anda dalam suatu organisasi yang terlihat dari perilaku dan tindakan sehari-hari. Integritas menunjukkan konsistensi antara ucapan dan keyakinan yang tercermin dalam perbuatan sehari-hari.

Enthusiasme, kegairahan; gelora semangat; minat besar terhadap sesuatu

BAB 7

KOMUNIKASI

0.1. PENDAHULUAN

A. Deskripsi Singkat

Pada bab 7 masih membahas fungsi ketiga dari dasar-dasar manajemen yaitu pengarahan. Didalam memberikan pengarahan tidak bisa dilepaskan dari proses berkomunikasi dengan anggota organisasi. Komunikasi dibutuhkan untuk memperjelas proses pengarahan melalui komunikasi pencapaian tujuan organisasi dapat dilakukan dengan efektif. Komunikasi merupakan faktor yang sangat penting di dalam memastikan keberhasilan dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

B. Relevansi

Komunikasi sebagai bagian dari fungsi pengarahan harus bisa dipahami dengan baik oleh mahasiswa. Dalam proses ini banyak melibatkan berbagai faktor guna berhasilnya sebuah komunikasi. Efektif atau tidak sebuah komunikasi tergantung proses komunikasi tersebut berjalan dalam sebuah organisasi. Untuk itu mahasiswa diharapkan bisa melakukan komunikasi dengan efektif dan efisien baik melalui komunikasi *vertical* maupun *horizontal*.

C. Kompetensi

C.1. Standar Kompetensi

Setelah mempelajari bahasan komunikasi diharapkan mahasiswa dapat memahami dan bisa menjelaskan proses komunikasi yang efektif dan efisien dalam sebuah organisasi.

C.2. Kompetensi Dasar

Dengan mempelajari komunikasi, diharapkan mahasiswa dapat menjelaskan dan menganalisa :

1. Peranan komunikasi dalam organisasi
2. Aktor yang terlibat dalam organisasi
3. Macam-macam komunikasi dalam organisasi beserta kelebihan dan kekurangannya

D. Petunjuk Pembelajaran

Mahasiswa mengidentifikasi bagian dari fungsi ketiga dari dasar-dasar manajemen yaitu komunikasi. Mahasiswa diharapkan memilih salah satu proses komunikasi yang terjadi dalam organisasi dan membuat alur bagaimana komunikasi tersebut bisa berjalan secara efektif dan efisien dalam sebuah organisasi.

0.2. DEFINISI KOMUNIKASI

A. Uraian

Komunikasi merupakan faktor yang penting dalam fungsi seorang pemimpin. Sehingga pada umumnya terdapat kesepakatan tentang diperlukannya suatu komunikasi yang sangat efektif. Komunikasi dapat sebagai penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima dimana informasi itu dapat dipahami oleh penerima komunikasi. Komunikasi adalah suatu sarana untuk menyampaikan perintah, laporan, berita, ide pesan atau informasi dari komunikator kepada komunikan agar diantara mereka terdapat interaksi. Komunikasi bisa terjadi diantara dua orang, sekelompok masyarakat bahkan dalam suatu organisasi.

A.1. Definisi Komunikasi Menurut Para Ahli

Beberapa definisi komunikasi dari berbagai para ahli diantaranya adalah

- Bartol

Communication is the exchange of messages between people for the purpose of achieving common meaning

- Kontz & O'Donnel
Communication is received as the transfer of information from one person to another whether or not it elicits confidence. But the information transferred must be understandable to the receiver
- RC Davis
Communication is the phase of the managerial process that transmits ideas from one person to another for use in the performance of managerial function.

Terdapat 2 (dua) ruang lingkup komunikasi, yaitu:

1. *Public Communication*
Public communication adalah komunikasi yang ditujukan untuk masyarakat luas.
2. *Business Communication*
Yang dimaksud dengan business communication adalah komunikasi yang terjadi dalam perusahaan.

Jenis-jenis komunikasi, terbagi menjadi 3 (tiga), yaitu:

1. **Komunikasi Tertulis**
Komunikasi tertulis mempunyai kelebihan karena menyediakan catatan, referensi, dan bukti hukum. Komunikator mempersiapkan informasi dengan seksama dan menyampaikan informasi itu kepada jumlah komunikan dengan cara mengirimkan pers secara masal.
Adapun kelebihan komunikasi tertulis adalah sebagai berikut :
 - a. **Ketepatan**
Sebelum komunikasi tersebut disampaikan, komunikasi tersebut harus telah diteliti lebih dahulu.
 - b. **Kelanggengan**
Dengan komunikasi tertulis, keutuhan dan kelanggengan komunikasi dapat terjaga.
 - c. **Komunikasi ulangan dapat diperbanyak secara tepat dan cepat**
Jika komunikasi tertulis tidak bisa dimengerti secara jelas oleh komunikan kita dapat mengadakan komunikasi ulangan tanpa banyak memakan waktu.

d. **Daya peringatan tinggi**

e. **Menciptakan keseragaman kebijaksanaan**

Dengan adanya komunikasi tertulis maka akan tercipta keseragaman, kebijaksanaan.

Sementara kekurangan dari komunikasi tertulis:

- a. Kebijakan yang bersifat rahasia dapat jatuh ke alamat yang salah.
- b. Komunikasi yang telah beredar tidak memperhitungkan kemampuan baca masing- masing pembacanya.
- c. Umpan balik lebih sulit dan tertanggungkan.

Pedoman yang disarankan Keith Davis untuk meningkatkan aktivitas komunikasi tertulis :

1. Kata-kata dan ungkapan yang sederhana.
2. Kata-kata singkat yang telah dikenal luas
3. Kalimat dan paragraf pendek
4. Kata sifat dengan hemat.
5. Ungkapkan pikiran secara logis dan langsung.
6. Hindari kata-kata yang tidak perlu

2. **Komunikasi Lisan**

Komunikasi lisan dapat berbentuk pertemuan tatap muka antara dua orang atau seorang yang berpidato dihadapan banyak orang, atau dapat juga bersifat formal dan informal, dan boleh jadi telah direncanakan atau kebetulan.

Kelebihan dari komunikasi lisan:

1. Memberi kesempatan pertukaran informasi dengan cepat dan dengan balikan yang segera.
2. Orang-orang dapat mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan memperjelas hal-hal yang diperlukan.
3. Dalam informasi tatap muka, efeknya dapat terlihat dengan jelas.
4. Dengan melakukan pertemuan-pertemuan informal atau terencana dapat memberi kontribusi besar untuk pemahaman isu-isu yang timbul

Kelemahan dari komunikasi lisan

1. Jenis komunikasi lisan tidak selamanya menghemat waktu.
 2. Rapat-rapat tanpa hasil atau tidak ada kesepakatan yang tercapai.
 3. Memerlukan biaya dan waktu yang sedikit.
3. **Komunikasi Non Verbal**

Komunikasi non verbal adalah komunikasi yang tidak disampaikan melalui kata-kata, yang berisi penekanan, pelengkap, bantahan, keteraturan, pengulangan atau pengganti pesan komunikasi. Penekanan berarti menyorot tajam atau menekankan beberapa bagian pesan. Melengkapi berarti memperkuat sikap atau sifat, membantah berarti menunjukkan perilaku yang tidak mempercayai pesan lisan. Mengatur berarti mengendalikan atau menunjukkan perubahan arah pesan, mengulang berarti mengulangi pernyataan pesan lisan dengan perilaku, mengganti berarti menggantikan pesan lisan dengan pesan tidak tertulis yang memiliki arti serupa.

A.2. Unsur-Unsur Komunikasi

1. **Komunikator/Pengirim/Sender**
Komunikasi dimulai oleh pengirim yang memiliki pikiran atau ide. Pikiran atau ide ini, selanjutnya diolah sedemikian rupa sehingga dapat dimengerti. Komunikator adalah orang yang menjadi sumber berita/informasi dalam komunikasi
2. **Pesan/isi berita/informasi**
Adalah sesuatu yang menjadi inti dari komunikasi
3. **Channel/media**
Merupakan alat atau media yang akan digunakan dalam berkomunikasi didalam pemilihan media atau alat, komunikator harus selektif agar berita atau informasi yang ingin disampaikan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Media yang digunakan suatu waktu tertentu terdapat dua atau lebih saluran yang digunakan. Misal pembicaraan lewat telepon kedua pembicara dapat mencapai kesepakatan pokok yang kemudian ditegaskan dalam surat.

4. **Komunikasikan atau Receiver**
Yang dimaksud komunikasi adalah pihak yang menerima informasi atau berita.
5. **Feed Back (Umpan balik)**
Umpan balik sangat penting artinya karena kita tidak pernah dapat mengetahui secara pasti apakah suatu pesan telah diolah, disampaikan, diolah kembali oleh penerima dan dipahami. Atau dengan kata lain, feed back merupakan tindakan lanjut dari komunikasi dimana antara pengirim dan penerima terjadi interaksi.

A.3. Fungsi dan Tujuan Komunikasi

Komunikasi berfungsi sebagai sarana memadukan aktivitas-aktivitas yang terorganisasi dan untuk pengambilan keputusan menyampaikan keputusan dan usaha mengubah sikap. Komunikasi juga dapat dipandang sebagai sarana untuk memodifikasi perilaku, mempengaruhi perubahan, memproduktifkan informasi, dan sarana untuk pencapaian tujuan. Sehingga, komunikasi merupakan inti dari organisasi dan merupakan proses pokok yang melahirkan semua fungsi lain, baik untuk masalah agama, keluarga, suku bangsa, atau perusahaan.

- Terdapat beberapa fungsi komunikasi, diantaranya adalah:
1. Menetapkan dan menyebarluaskan tujuan perusahaan,
 2. Menyusun rencana untuk mencapai tujuan,
 3. Mengorganisasi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dengan cara yang paling efektif dan efisien.
 4. Menyeleksi, mengembangkan, dan menilai anggota organisasi,
 5. Memimpin, mengarahkan, memotivasi, dan menciptakan iklim yang menimbulkan keinginan orang untuk memberi kontribusi, dan
 6. Mengendalikan prestasi
- Secara grafis menunjukkan bahwa komunikasi tidak hanya untuk memperlancar suatu fungsi manajemen, akan tetapi komunikasi juga menghubungkan perusahaan dengan lingkungan eksternal dengan melalui pertukaran informasi dari para manajer untuk mengetahui kebutuhan-kebutuhan

pelanggan, ketersediaan dari rekanan atau suppliers, tuntutan pemegang saham, peraturan-peraturan pemerintah, dan kerisauan dari masyarakat.

Tujuan Komunikasi

- ▶ Dalam arti secara luas, tujuan dari komunikasi selain untuk menyampaikan ide, gagasan, berita adalah untuk mengadakan perubahan-perubahan, mempengaruhi tindakan dan untuk mencapai kesejahteraan perusahaan.
- ▶ Dalam dunia bisnis komunikasi diperlukan untuk informasi tentang harga, kompetisi, teknologi dan keuangan serta aktivitas pemerintah. Informasi ini merupakan dasar bagi pengambilan keputusan yang akan mempengaruhi kualitas, strategi pemasaran, gabungan faktor-faktor produk, dan arus informasi internal.

A.4. Arus Komunikasi Dalam Organisasi

Arus Komunikasi Dalam Organisasi

a. **Komunikasi ke atas (upward communication)**

Komunikasi ke atas berasal dari bawahan kepada atasan dan berlanjut terus ke atas melalui hirarki organisasi. Tapi terkadang komunikasi keatas sering digunakan untuk sistem pengajuan saran, prosedur banding & keluhan, sistem pengaduan, rapat kelompok, wawancara berhenti kerja.

b. **Komunikasi ke bawah**

Komunikasi kebawah mengalir dari orang-orang atas kepada orang-orang tingkat bawah dalam hirarki organisasi. Jenis komunikasi ke bawah dapat kita jumpai dalam organisasi-organisasi yang bersifat autokratis.

Katz & Kahn mengidentifikasi 5 jenis komunikasi dari atasan pada bawahan yaitu :

1. Pengarahan untuk melakukan tugas
2. Informasi untuk memahami hubungan tugas
3. Prosedur dan informasi tentang praktek perusahaan.
4. Balikan tentang prestasi bawahan
5. Informasi tentang tujuan perusahaan

c. Komunikasi Bersilang

Komunikasi bersilang mencakup arus informasi horizontal (organisasi-organisasi pada tingkat organisasi yang sama) dan arus informasi diagonal.

Jenis komunikasi ini digunakan untuk mempercepat arus informasi, meningkatkan pemahaman dan mengkoordinasikan upaya-upaya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sebuah studi menunjukkan bahwa hanya satu pertiga komunikasi yang diolah para manajer adalah vertikal/kebawah sedang dua pertiganya bersilang yaitu horisontal dan diagonal.

Mencegah gagalnya komunikasi:

▶ **Pengenalan Pendengar (Audensi)**

Mengenali orang-orang yang akan menerima informasi, kita harus tahu karakteristik pendengar agar informasi yang akan kita sampaikan bisa diterima oleh komunikan.

▶ **Keselarasan komunikasi**

Menjelaskan keselarasan struktur untuk memungkinkan penerimaan maksimal para pendengar. Dalam keselarasan ini kita harus menyelaraskan tingkat informasi dengan kecerdasan, umur, pendidikan.

▶ **Mengenali komunikator**

Komunikasikan juga perlu mengenali komunikator karena komunikator yang baik tentu akan menyampaikan kebenaran. Komunikator yang baik akan ditanggapi dengan baik pula oleh komunikan.

“The Ten Commandments of Good Communication”

(Sepuluh pedoman komunikasi yang baik) yang isinya yaitu :

1. Memperjelas ide sebelum dikomunikasikan.
2. Mengkaji tujuan komunikasi
3. Pertimbangkan keadaan fisik dari manusia secara keseluruhan, kapan saja komunikasi akan dilakukan.
4. Komunikasikan dengan pihak-pihak lain bila perlu.
5. Perhatikan tekanan dana dan ekspresi lainnya sesuai isi dasar berita selama berkomunikasi.

6. Ambil kesempatan bila timbul untuk mendapatkan segala sesuatu yang membantu/untuk mendapatkan umpan balik.
7. Agar efektif, komunikasi memerlukan tindak lanjut.
8. Komunikasikan pesan-pesan yang memiliki kadar penting jangka pendek dan jangka panjang.
9. Tindakan harus serasi dan sejalan dengan komunikasi
10. Jadi pendengar yang baik.

B. Latihan

Kerjakan soal-soal dibawah ini:

1. Mengapa komunikasi sangat dibutuhkan dalam organisasi?
2. Jelaskan proses terjadinya komunikasi dalam sebuah organisasi?
3. Faktor-faktor apa sajakah yang dapat dilakukan guna mencegah terjadinya gagalnya sebuah komunikasi?

C. Rangkuman

Komunikasi membantu manajer untuk melakukan pekerjaan dan tanggung jawab mereka. Komunikasi melibatkan berbagai fungsi dalam majamen, baik dari perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. Komunikasi bisa dilakukan melalui komunikasi tertulis, lisan dan non verbal. Pentingnya memahami aktor-aktor yang terlibat dalam proses komunikasi juga akan meningkatkan efektif dan efisiensi komunikasi.

D. Test Formatif

Pilih jawaban yang paling benar, dengan memberi tanda silang (X), pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. *“Communication is received as the transfer of information from one person to another wheter or not it elicits confidence. But the informantion transfereed must be under standable to the receiver”* adalah definisi komunikasi menurut
 - a. Bartol
 - b. Kontz & O'Donnel
 - c. RC Davis
 - d. Stephen P. Robbine
 - e. Harold Kont

2. Yang tidak termasuk dalam kelebihan komunikasi tertulis di bawah ini adalah
 - a. Ketepatan
 - b. Kelanggengan
 - c. Daya peringatan tinggi
 - d. Orang-orang dapat mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan memperjelas hal-hal yang diperlukan
 - e. Menciptakan keseragaman kebijaksanaan
3. Salah satu kelemahan dari komunikasi lisan adalah
 - a. Kebijakan yang bersifat rahasia dapat jatuh ke alamat yang salah
 - b. Komunikasi yang beredar tidak memperhitungkan kemampuan baca masing-masing pembacanya
 - c. Umpan balik lebih sulit dan tertangguhkan
 - d. Daya peringatan tinggi
 - e. Rapat-rapat tanpa hasil atau tidak ada kesepakatan yang tercapai
4. Unsur komunikasi pihak yang menjadi penerima informasi atau berita disebut dengan
 - a. Receiver
 - b. Isi berita
 - c. Channel
 - d. Sender
 - e. Feedback
5. Komunikasi ke bawah mengalir dari orang-orang atas kepada orang-orang tingkat bawah dalam hirarki organisasi disebut dengan arus
 - a. Komunikasi ke atas
 - b. Komunikasi ke bawah
 - c. Komunikasi bersilang
 - d. Komunikasi ke kanan
 - e. Komunikasi ke kiri
6. Unsur komunikasi yang menjadi inti dari komunikasi adalah
 - a. Receiver
 - b. Isi berita
 - c. Channel
 - d. Sender
 - e. Feedback

7. Yang tidak termasuk dalam tujuan komunikasi adalah
 - a. Menetapkan dan menyebarluaskan tujuan perusahaan
 - b. Menyusun rencana untuk mencapai tujuan
 - c. Menyeleksi, mengembangkan, dan menilai anggota organisasi
 - d. Memicu konflik
 - e. Mengendalikan prestasi
8. Yang tidak termasuk dalam cara pencegahan kegagalan komunikasi adalah
 - a. Pengenalan pendengar
 - b. Keselarasan komunikasi
 - c. Menjadi pendengar yang buruk
 - d. Mengenali komunikator
 - e. Mengkaji tujuan komunikasi
9. Komunikasi yang ditujukan untuk masyarakat luas disebut
 - a. Business Communication
 - b. Factory Communication
 - c. Organization Communication
 - d. Family Communication
 - e. Public Communication
10. *“Communication is the phase of the managerial process that transmits ideas from one person to another for use in the performance of managerial function”* adalah definisi komunikasi yang dikemukakan oleh
 - a. Bartol
 - b. Kontz & O’Donnel
 - c. RC Davis
 - d. Stephen P. Robbine
 - e. Harold Kont

E. Umpan Balik.

Setelah menjawab pertanyaan tes formatif di atas, selanjutnya dapat Anda cocoknya dengan kunci jawaban dan hitung tingkat pemahaman berdasarkan rumus, sebagai berikut:

Tingkat penguasaan = $\frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{Jumlah soal}} \times 100 \%$

4

Arti tingkat penguasaan :

90 – 100 %: baik sekali

80 – 89 % : baik

70 – 79 % : cukup

< 70 % : kurang

F. Tindak Lanjut

Jika jawaban Anda benar mencapai 80 % atau lebih maka Anda dapat melanjutkan dengan Kegiatan Belajar 8. Jika masih di bawah 80 %, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 7. Untuk menambah pemahaman mahasiswa, dapat mencari sumber-sumber lain yang dapat dipertanggung jawabkan.

G. Kunci Jawaban Tes Formatif

1. Jawaban no 1: B, Kontz & O'Donnel
2. Jawaban no 2: D, Orang-orang dapat mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan memperjelas hal-hal yang diperlukan
3. Jawaban no 3: E, Rapat-rapat tanpa hasil atau tidak ada kesepakatan yang tercapai
4. Jawaban no 4: A, Receiver
5. Jawaban no 5: B, Komunikasi ke bawah
6. Jawaban no 6: B, Isi berita
7. Jawaban no 7: D, Memicu konflik
8. Jawaban no 8: C, Menjadi pendengar yang buruk
9. Jawaban no 9: E, Public Communication
10. Jawaban no 10: C, RC Davis

DAFTAR PUSTAKA

- Koontz, H., & Cyril O'Donnel. (1959). *Principles of Management*. McGraw-Hill Book Company, Inc., New York.
- Minnesota, U. of. (2015). *Principles of management*. University Of Minnesota Libraries Publishing Edition.

Terry, G. R. (2014). *Principle of Management*. Alih Bahasa Malay Hasibuan. Edisi Revisi. *Bumi Aksara Yogyakarta*.

SENARAI

Sender, disebut dengan komunikator adalah individu, kelompok atau organisasi yang memulai komunikasi yang telah mengkonseptualisasikan gagasan yang ingin disampaikan ke pihak lain.

Channel. Media yang akan digunakan untuk menyampaikan pesannya kepada penerima. Media atau saluran komunikasi yang dapat digunakan diantaranya seperti tatap muka, surat, televisi, telepon, email dan lain-lainnya

Receiver adalah orang yang ditargetkan untuk pesan atau informasi tersebut

BAB 8

MOTIVASI

0.1. PENDAHULUAN

A. Deskripsi Singkat

Tingkah laku seseorang dipengaruhi serta dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan kepuasannya. Rangsangan timbul dari diri sendiri (*internal*) dan dari luar (*eksternal*) lingkungannya. Rangsangan (*material dan non material*) ini akan menciptakan “motif dan motivasi” yang mampu mendorong orang untuk bekerja (beraktivitas) agar memperoleh kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerja kerasnya. Motif dapat diartikan sebagai “*Driving Force*” yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan berbuat dengan tujuan tertentu.

B. Relevansi

Motivasi sangat berhubungan erat dengan karakter individu. Rangsangan yang sama belum tentu akan menghasilkan motivasi bagi semua orang. Untuk itu pada materi ini mahasiswa harus bisa menganalisis rangsangan apa yang bisa memberikan motivasi yang disesuaikan dengan karakter dan kebutuhan masing-masing individu. Pemahaman ini diperlukan mengingat bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya mengarah pada kinerja organisasi.

C. Kompetensi

C.1. Standar Kompetensi

Setelah mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa dapat memahami dan bisa menjelaskan aspek-aspek apa saja yang dibutuhkan dalam meningkatkan motivasi anggota organisasi.

C.2. Kompetensi Dasar

Dengan mempelajari motivasi, diharapkan mahasiswa dapat menjelaskan dan menganalisa :

1. Teori dasar Motivasi
2. Aspek apa saja yang dibutuhkan dalam menumbuhkan motivasi
3. Metode motivasi

D. Petunjuk Pembelajaran

Mahasiswa mengidentifikasi apa saja yang dapat merangsang munculnya motivasi seseorang. Mahasiswa diharapkan bisa menganalisis kebutuhan individu dan metode motivasi apa yang bisa mendorong individu tersebut agar bisa lebih termotivasi dan dapat menghasilkan kinerja yang tinggi.

0.2. DEFINISI MOTIVASI

A. Uraian

Stephen P. Robbins

Motivation as the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditional by efforts ability to satisfy some individual need.

Artinya :

Motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Harold Kont

Motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal.

Artinya :

Motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan.

Motivasi memiliki aspek dan pola, terdapat 2 (dua) aspek yaitu:

1. Aspek Aktif dan Dinamis

Dalam aspek ini, motivasi tampak sebagai usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan individu agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Aspek Pasif atau Statis

Dalam aspek ini, motivasi tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengerahkan dan menggerakkan potensi individu ke arah tujuan yang diinginkan.

McClelland mengemukakan pola motivasi sebagai berikut :

1. Suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
2. Dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain.
3. Dorongan untuk berprestasi dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.

A.1. Teori Motivasi

Teori-teori Motivasi di kelompokkan menjadi tiga (3), yaitu :

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak (semangat bekerja) untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat orang itu bekerja.

Teori kepuasan ini dikenal antara lain :

1. Teori motivasi klasik (teori kebutuhan tunggal) oleh Frederick Winslow Taylor, menurut teori ini motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja.

Teori ini menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak, yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa material dan non-material.

Dasar-dasar *Maslow's Need Hierarchy Theory*, yaitu :

- a. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan.
- b. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya.
- c. Kebutuhan manusia itu bertingkat-tingkat (hierarchy) sebagai berikut :

- *Physiological Needs (kebutuhan fisik = biologis)* yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang atau tingkat kebutuhan yang bobotnya paling rendah, seperti : makan, minum, air, udara, perumahan dan lain sebagainya.
 - *Safety and Security Needs (keamanan dan keselamatan)*, yaitu kebutuhan keamanan dari ancaman, seperti merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
 - *Affiliation or Acceptance Needs*, yaitu kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan dan lingkungannya.
 - *Esteem of Status or Egoistic Needs*, yaitu kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
 - *Self Actualization*, yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai oleh orang lain.
2. *Theory of Human Motivation* (1943) kelanjutan dari *Human Science Theory Elton Mayo* (1880-1949) oleh A.H. Maslow. *Theory of Human Motivation* mempunyai kebaikan dan kelemahan sebagai berikut:
- Kebaikannya, yaitu:
- a. Memberikan informasi yang dibutuhkan manusia
 - b. Mengetahui perilaku seseorang dalam bekerja
 - c. Mengetahui kebutuhan manusia yang berjenjang sesuai dengan kedudukan atau sosial ekonominya.
 - d. Memudahkan untuk memberikan alat motivasi yang sesuai.
- Kelemahannya, yaitu ;
- a. Teori ini bertolak belakang dengan kenyataan.

b. Belum pernah dicoba kebenarannya.

2. Teori Proses (*Process Theory*)

Teori ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan, bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang diperolehnya. Teori Proses ini, dikenal atas :

1. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu.

Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, maka ia akan bekerja keras dan sebaliknya.

2. Teori Keadilan (*Exuity Theory*)

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara obyektif (baik atau salah), bukan atas suka atau tidak.

Pemberian kompensasi harus berdasarkan atas penilaian yang obyektif dan adil. Jika prinsip keadilan ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan maka semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat.

3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini berdasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Teori pengukuhan ini terdiri dari dua (2) jenis, yaitu :

a. Pengukuhan Positif,

yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.

b. Pengukuhan Negatif,

yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat.

A.2. Asas Motivasi

Asas-asas motivasi meliputi:

1. **Asas mengikut sertakan**, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. **Asas komunikasi**, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin di capai, cara-cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapi.
3. **Asas pengakuan**, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. **Asas wewenang yang didelegasikan**, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.
5. **Asas perhatian timbal balik**, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik, maka pimpinan harus bersedia memberikan bonus dan jenis motivasi.

A.3. Model-Model Motivasi

Terdapat 3 (tiga) model motivasi:

1. Motivasi tradisional,
yaitu bahwa untuk memotivasi agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sistem insentif, yaitu memberikan material kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang akan diterimanya. Jadi motivasi bawahan untuk mendapatkan insentif berupa uang, barang, atau jasa.

2. Model hubungan manusia, yaitu bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah bekerjanya meningkat, dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam melakukan pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan material dan non-material karyawan, maka motivasi bekerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan kebutuhan material dan non-material.
3. Model Sumber Daya Manusia, yaitu bahwa karyawan di motivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang keinginan akan kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi kerjanya yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

A.4. Jenis-Jenis Motivasi

Ada 2 (dua) jenis motivasi:

1. Motivasi positif (insentif positif),
 - manajer memotivasi dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik.
 - Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
 - Motivasi ini efektif untuk jangka waktu panjang.
2. Motivasi Negatif (insentif negatif),
 - Manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasinya rendah).
 - Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut

di hukum; tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

- Motivasi efektif untuk jangka waktu pendek.

A.5. Metode Motivasi

1. Metode Langsung (Direct Motivation), yaitu motivasi (material non-material) yang diberikan secara langsung kepada individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam, dll.
2. Motivasi Tidak Langsung (Indirect Motivation), yaitu motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan, sehingga produktivitas kerja pun meningkat dengan baik.

B. Latihan

Kerjakan soal-soal dibawah ini:

1. Jelaskan mengapa motivasi bisa menyebabkan orang memiliki kinerja yang tinggi?
2. Sebutkan jenis-jenis motivasi?
3. Sebutkan teori yang mendasari munculnya konsep motivasi?

C. Rangkuman

Motivasi adalah sebuah dorongan atau alasan yang mendasari semangat dalam melakukan sesuatu. Motivasi adalah hal-hal yang menimbulkan dorongan. Pemberian motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi. Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri setiap individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dimana perilaku yang bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang kuat. Selain itu konsep motivasi digunakan untuk menunjukkan arah perilaku.

D. Test Formatif

Pilih jawaban yang paling benar, dengan memberi tanda silang (X), pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. “*Motivation as the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditional by efforts ability to satisfy some individual need*” adalah definisi motivasi menurut
 - a. Stephen P. Robbine
 - b. Harold Kont
 - c. Mc Clelland
 - d. Maslow
 - e. Porter
2. Teori yang mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak (semangat bekerja) untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya
 - a. Teori proses
 - b. Teori harapan
 - c. Teori kepuasan
 - d. Teori keadilan
 - e. Teori penguhan
3. Kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu adalah teori
 - a. Teori proses
 - b. Teori harapan
 - c. Teori kepuasan
 - d. Teori keadilan
 - e. Teori penguhan
4. Dalam teori kebutuhan Maslow, kebutuhan keamanan dari ancaman, seperti merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan adalah kebutuhan
 - a. *Self Actualization*
 - b. *Esteem of Status or Egoistic Needs*
 - c. *Affiliation or Acceptance Needs*

- d. *Physiological Needs*
 - e. *Safety and Security Needs*
5. Yang tidak termasuk dalam kelebihan *Theory of Human Motivation* (1943) kelanjutan dari *Human Science Theory Elton Mayo* (1880-1949) oleh A.H. Maslow adalah
 - a. Memberikan informasi yang dibutuhkan manusia
 - b. Mengetahui perilaku seseorang dalam bekerja
 - c. Mengetahui kebutuhan manusia yang berjenjang sesuai dengan kedudukan atau sosial ekonominya.
 - d. Memudahkan untuk memberikan alat motivasi yang sesuai
 - e. Teori ini bertolak belakang dengan kenyataan
 6. Menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin di capai, cara-cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapi merupakan azas motivasi...
 - a. asas komunikasi
 - b. asas mengikutsertakan
 - c. asas pengakuan
 - d. asas wewenang yang didelegasikan
 - e. asas perhatian timbal balik
 7. Memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik merupakan asas motivasi...
 - a. asas komunikasi
 - b. asas mengikutsertakan
 - c. asas pengakuan
 - d. asas wewenang yang didelegasikan
 - e. asas perhatian timbal balik
 8. Untuk memotivasi bawahan supaya gairah bekerjanya meningkat, dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting merupakan implementasi pada model
 - a. Hubungan Manusia
 - b. Tradisional
 - c. Sumber Daya Manusia
 - d. Modern
 - e. Hubungan Kelompok

9. Manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasinya rendah) merupakan penerapan pada jenis motivasi
 - a. Positif
 - b. Negatif
 - c. Langsung
 - d. Modern
 - e. Tradisional
10. Motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya merupakan metode motivasi
 - a. Positif
 - b. Negatif
 - c. Langsung
 - d. Modern
 - e. Tidak langsung

E. Umpan Balik.

Setelah menjawab pertanyaan tes formatif di atas, selanjutnya dapat Anda cocoknya dengan kunci jawaban dan hitung tingkat pemahaman berdasarkan rumus, sebagai berikut:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar} \times 100}{\text{Jumlah soal}}$$

4

Arti tingkat penguasaan :

90 – 100 %: baik sekali

80 – 89 % : baik

70 – 79 % : cukup

< 70 % : kurang

F. Tindak Lanjut

Jika jawaban Anda benar mencapai 80 % atau lebih maka Anda dapat melanjutkan dengan Kegiatan Belajar 9. Jika masih di bawah 80 %, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 8. Untuk menambah

pemahaman mahasiswa, dapat mencari sumber-sumber lain yang dapat dipertanggung jawabkan.

G. Kunci Jawaban Tes Formatif

1. Jawaban no 1: A, Stephen P. Robbine
2. Jawaban no 2: C, Teori kepuasan
3. Jawaban no 3: B, Teori harapan
4. Jawaban no 4: E, *Safety and Security Needs*
5. Jawaban no 5: E, Teori ini bertolak belakang dengan kenyataan
6. Jawaban no 6: A, asas komunikasi
7. Jawaban no 7: D, asas wewenang yang didelegasikan
8. Jawaban no 8: A, Hubungan Manusia
9. Jawaban no 9: B, Negatif
10. Jawaban no 10: E, Tidak langsung

DAFTAR PUSTAKA

- Koontz, H., & Cyril O'Donnel. (1959). Principles of Management. *McGraw-Hill Book Company, Inc., New York.*
- Minnesota, U. of. (2015). *Principles of management.* University Of Minnesota Libraries Publishing Edition.
- Schermerhorn, J. R. (2003). Manejemen. *Andi Yogyakarta.*
- Terry, G. R. (2014). Principle of Management. Alih Bahasa Malay Hasibuan. Edisi Revisi. *Bumi Aksara Yogyakarta.*

SENARAI.

Insentif Negatif, daya perangsang dengan memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya di bawah standar.

Insentif Positif, daya perangsang dengan memberikan hadiah material atau non-material kepada karyawan yang berprestasi kerjanya diatas prestasi standar.

BAB 9

CONTROLLING (PENGAWASAN)

0.1. PENDAHULUAN

A. Deskripsi Singkat

Menurut *Webster's New Collegiate Dictionary*, definisi *control* adalah:

1. *To check or regulate as payment, to keep within limits, as speed*
– Mengecek atau mengatur seperti pembayaran, menyesuaikan dengan batas-batas seperti kecepatan.
2. *To test as verify by counter or parallel evidence or experiment*
– Menguji atau memeriksa dengan bukti atau pengalaman yang sama atau sebaliknya.

Pada kamus *The Advanced Learner's Dictionary of Current English*, *control* diberi arti :

1. *Authority to direct or command* – Wewenang untuk membimbing atau memerintah.
2. *Power or right to restrain or keep in order* – Kekuasaan atau hak untuk membatasi atau menerbitkan.
3. *Regulation, being directed* – Pengaturan, diatur seperti dalam traffic control.
4. *A standard correctness* – Suatu pembetulan menurut ukuran-ukuran tertentu (standard)

Untuk itu kata *control* sendiri memiliki arti membimbing, menertibkan, mengatur dan menguji kebenaran. Oleh karenanya kata *control* lebih tepat diterjemahkan dengan pengawasan, karena dalam kata pengawasan pun tercakup arti pembimbingan, penertiban dan pengaturan, pemeriksaan serta pengendalian.

B. Relevansi

Sebagai sebuah kesatuan fungsi manajemen, pengawasan menjadi factor yang penting. Melalui faktor inilah fungsi evaluasi atas berjalannya sebuah perencanaan. Melalui proses ini diharapkan aktivitas yang direncanakan dapat berjalan sebagaimana mestinya. Untuk itu mahasiswa harus bisa membuat kegiatan evaluasi berjalan sejalan dengan fungsi-fungsi manajemen yang ada mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan sampai dengan kegiatan pengawasan itu sendiri.

C. Kompetensi

C.1. Standar Kompetensi

Pada bab ini diharapkan mahasiswa dapat merumuskan aktivitas apa saja yang perlu dipersiapkan sebagai bagian dari fungsi pengawasan guna menjamin aktivitas dalam organisasi dapat berjalan sesuai perencanaan yang telah ada.

C.2. Kompetensi Dasar

Pada materi ini diharapkan mahasiswa:

1. Memahami apa itu pengawasan
2. Prinsip-prinsip pengawasan
3. Metode pengawasan
4. Asaz-asaz pengawasan

D. Petunjuk Pembelajaran

Mahasiswa menjelaskan dan mengidentifikasi fungsi terakhir yaitu pengawasan. Fungsi dari pengawasan dan bagaimana pengawasan menjadi bentuk evaluasi bagi seluruh anggota organisasi.

0.2. DEFINISI PENGAWASAN

A. Uraian

Fungsi manajemen berhubungan erat satu dengan yang lainnya. Dimulai dari perencanaan, kemudian pengorganisasian, pergerakan dan terakhir adalah pengawasan. Pengawasan berkaitan erat dengan fungsi perencanaan, boleh dikatakan kedua fungsi ini saling mengisi karena :

1. Fungsi pengawasan harus terlebih dahulu direncanakan sedangkan pengawasan hanya dapat dilakukan jika ada perencanaan.
2. Pelaksanaan suatu rencana akan baik jika pengawasan dilaksanakan dengan baik pula.
3. Tercapai tidaknya suatu rencana akan dapat diketahui setelah pengawasan atau pengukuran dilakukan

A.1. Definisi Pengawasan Menurut Ahli

Beberapa definisi dari beberapa ahli diantaranya adalah:

G.R. Terry (*Principles of Management*)

Controlling can be defined as the process of determining what is to be accomplished, that is the standard, what is being accomplished, that is the performance, evaluating the performance and if necessary applying corrective measure to that performance takes place according to plans, that is, in conformity with the standard.

Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standar.

Henri Fayol (*General and Industrial Management*)

Control consist in verifying whether everything occurs in conformity with the plan adapted, the instruction issues and principles established. It has for object to point out weakness and errors in order to rectify them and prevent recurrence. It operates in everything things, peoples, actions”.

Pengawasan ialah pemeriksaan apakah sesuatu yang terjadi sesuai dengan rencana, intruksi yang dikeluarkan dan prinsip-prinsip yang telah ditentukan. Jadi tujuannya ialah untuk menunjukkan kelemahan dan kesalahan agar supaya menjadi benar dan mencegah pengulangan kesalahan. Pengawasan bergerak dalam segala bidang: barang-barang, orang-orang dan tindakan-tindakannya.

William H. Newman (*Administrative Actions*)

Control is assurance that the performance conform to plan.

Pengawasan ialah tindakan untuk menjamin bahwa pelaksanaan sesuai dengan rencana.

Earl P. Strong (*A Concept of Management*)

Controlling is the process of regulating the various factors in an enterprise according to the requirements of its plans.

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana.

Harold Koontz (*Principles of Management*)

Control the measurement and correction of the performance of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished.

(Pengawasan adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan-perusahaan dapat terselenggara).

Dari definisi-definisi diatas maka pengawasan dapat juga diartikan sebagai satu proses untuk menetapkan, pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksinya, dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

A.2. Tujuan Pengawasan

Tujuan pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan dapat direalisasikan. Guna memastikan bahwa kinerja organisasi sesuai dengan perencanaan maka tujuan pengawasan adalah:

1. Untuk mengetahui jalannya pekerjaan apakah lancar atau tidak.
2. Untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar supaya tidak terulang kembali kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan-kesalahan yang baru.

3. Untuk mengetahui apakah penggunaan budget yang telah ditetapkan dalam planning terarah kepada sasarannya dan sesuai dengan yang telah ditentukan.
4. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan biaya sesuai dengan program (fase/tingkat pelaksanaan) seperti yang telah ditentukan dalam planning atau tidak.
5. Untuk mengetahui hasil pekerjaan dengan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan dalam rencana (standar). Dan sebagai tambahan.
6. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan prosedur dan kebijaksanaan yang telah ditentukan.

Melalui pengawasan diharapkan juga agar pelaksanaan rencana dengan memanfaatkan semua unsur manajemen (6M) secara efektif (berhasil guna) dan efisien (berdaya guna).

Menurut Emerson, *effectives is measuring in term of attaining pcribed goal or objectives* (efektifitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya). *Effisensi adalah the ratio of input to output, benefit to cost (performance to the use of resources), as that which maximizes result which limited resources. In orders words, it was the realition between what is accomplished and what might be accomplished.*

Effisien adalah perbandingan yang terbaik antara input (masukan) dan output (hasil), antara keuntungan dengan biaya (antara hasil pelaksanaan dengan sumber-sumber yang dipergunakan), seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas. Dengan kata lain hubungan antara apa yang telah diselesaikan dengan apa yang harus diselesaikan.

A.3. Asas-asas Pengawasan

Harold Koontz dan Cyril O'Donnel menetapkan asas pengawasan sebagai berikut: :

1. Asas tercapainya tujuan (*Principle of assurance of objective*).
Pengawasan harus ditujukan kearah tercapainya tujuan, yaitu dengan mengadakan perbaikan (koreks) untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan/deviasi dari perencanaan.

2. Asas efisiensi pengawasan (*principle of efficiency of control*). Pengawasan itu efisien bila dapat menghindari deviasi-deviasi dari perencanaan, sehingga tidak menimbulkan hal-hal lain yang diluar dugaan.
3. Asas tanggung jawab pengawasan (*principle of control responsibility*). Pengawasan hanya dapat dilaksanakan apabila manager bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan rencana.
4. Asas pengawasan terhadap masa depan (*principle of future control*). Pengawasan yang efektif harus ditujukan kearah pencegahan penyimpangan perencanaan yang akan terjadi baik pada waktu sekarang maupun masa yang akan datang.
5. Asas pengawasan langsung (*principle of direct control*). Teknik kontrol yang paling efektif ialah mengusahakan adanya manager bawahan yang berkualitas baik. Pengawasan itu dilakukan oleh manager atas dasar bahwa manusia itu sering berbuat salah. Cara yang paling tepat untuk menjamin adanya pelaksanaan yang sesuai dengan perencanaan ialah mengusahakan sedapat mungkin para petugas memiliki kualitas yang baik.
6. Asas refleksi perencanaan (*principle of replection of plane*). Pengawasan harus disusun dengan baik, sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan perencanaan.
7. Asas penyesuaian dengan organisasi (*principle of organizational suitability*). Pengawasan harus dilakukan sesuai dengan struktur organisasi. Manager dan bawahannya merupakan sarana untuk melaksanakan rencana. Dengan demikian pengawasan yang efektif harus disesuaikan dengan besarnya wewenang manager, sehingga mencerminkan struktur organisasi.
8. Asas pengawasan individual (*principle of individuality of control*). Pengawasan harus sesuai dengan kebutuhan manager. Teknik kontrol harus ditunjukkan terhadap kebutuhan-kebutuhan akan informasi setiap manager. Ruang lingkup informasi yang dibutuhkan itu berbeda satu sama lain, tergantung pada tingkat dan tugas manager.

9. Asas standar (*principle of standard*). Control yang efektif dan efisien memerlukan standar yang tepat, yang akan dipergunakan sebagai tolak ukur pelaksanaan dan tujuan yang tercapai.
10. Efektif dan efisien Asas pengawasan terhadap strategis (*principle of strategic point control*). Pengawasan yang memerlukan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor-faktor yang strategis dalam perusahaan.
11. Asas pengecualian (*the exception principle*). Efisien dalam control membutuhkan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor pengecualian. Pengecualian ini dapat terjadi dalam keadaan tertentu ketika situasi berubah/atau tidak sama.
12. Asas pengawasan fleksibel (*principle of flexibility of control*). Pengawasan harus luwes untuk menghindarkan kegagalan pelaksanaan rencana.
13. Asas peninjauan kembali (*principle of review*). Sistem kontrol harus ditinjau berkali-kali agar sistem yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan.
14. Asas tindakan (*principle of action*). Pengawasan dapat dilakukan apabila ada ukuran-ukuran untuk mengoreksi penyimpangan-penyimpangan rencana, organisasi, staffing dan directing.

A.4. Jenis-Jenis Pengawasan

Macam-macam pengawasan menurut Terry, adalah sebagai berikut:

1. **Pengawasan produksi (*Production control*)**. Pengawasan yang difokuskan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas produksi yang dihasilkan, apakah sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Pengawasan keuangan (*Financial control*). Pengawasan ini ditujukan kepada hal-hal yang menyangkut keuangan, tentang pemasukan dan pengeluaran, biaya-biaya perusahaan termasuk pengendalian anggaran.
2. **Pengawasan pegawai (*Personal control*)**. Pengawasan ini ditujukan kepada hal-hal yang ada hubungannya dengan kegiatan pegawai, apakah pegawai bekerja sesuai dengan perintah, rencana, tata kerja, absensi pegawai dan lain-lain.

3. **Pengawasan waktu (*Time control*).**
Pengawasan ini ditujukan kepada penggunaan waktu, artinya apakah waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan sesuai atau tidak dengan rencana.
4. **Pengawasan kebijaksanaan (*Policy control*).**
Pengawasan ini ditujukan untuk mengetahui dan menilai apakah kebijaksanaan organisasi telah dilaksanakan sesuai dengan yang digariskan.
5. **Pengawasan teknis (*Technical control*).**
Pengawasan ini ditujukan kepada hal-hal yang bersifat fisik, yang berhubungan dengan tindakan dan teknis pelaksanaan.
6. **Pengawasan penjualan (*Sales control*).**
Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui apakah produksi yang dihasilkan terjual sesuai rencana yang ditentukan.

A.5. Sifat dan Waktu Pengawasan

Sifat dan waktu pengawasan dibedakan atas :

1. *Preventive control*
Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dikerjakan dengan maksud supaya tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan. Hal ini bisa dilakukan dengan menggunakan beberapa cara yaitu :
 - a. Membuat peraturan-peraturan yang berhubungan dengan tata cara suatu kegiatan atau dibuat tata tertib.
 - b. Membuat pedoman kerja.
 - c. Menetapkan sanksi-sanksi terhadap pembuat kesalahan.
 - d. Menentukan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab.
 - e. Mengorganisasikan segala macam kegiatan.
 - f. Menentukan sistem koordinasi dan pelaporan dan pemeriksaan.
2. *Represif control*
Pengawasan yang dilakukan setelah terjadi penyimpangan/kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga sasaran yang

akan direncanakan dapat tercapai. Hal ini bisa dilakukan dengan cara-cara berikut:

- a. Membandingkan antara hasil-hasil kegiatan dengan rencana yang telah ditentukan.
 - b. Mencari penyebab-penyebab terjadinya penyimpangan, kemudian mencari jalan keluarnya.
 - c. Memberikan penilaian terhadap hasil kegiatan, termasuk kegiatan para penanggung jawab.
 - d. Melaksanakan sanksi yang telah ditentukan terhadap pembuat kesalahan.
 - e. Menilai kembali prosedur-prosedur yang telah ditentukan.
 - f. Mengecek laporan-laporan yang dibuat oleh para petugas pelaksana.
3. Pengawasan yang dilakukan ditengah proses penyimpangan terjadi
 4. Pengawasan berkala ialah pengawasan yang dilakukan secara berkala sebulan sekali atau satu kuartal sekali atau satu tahun sekali.
 5. Pengawasan mendadak ialah pengawasan dilakukan secara mendadak.

A.6. Cara-cara Pengawasan

Seorang manager harus bisa memastikan bahwa semua fungsi manajemen dapat terlaksana dengan baik. Hal ini dapat diketahui melalui proses pengawasan.

Cara-cara pengawasan ini dapat dibedakan atas :

1. Pengawasan langsung (Pengawasan pribadi)
Pengawasan langsung ialah pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh seorang manajer secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri.
Bagaimana hasil-hasil pekerjaan bawahannya apakah sesuai dengan yang dikehendakinya. Cara ini mempunyai keuntungan dan kelemahan.

Keuntungannya :

- a. Akan terjadi kontak langsung antara bawahan dan atasan, sehingga mempertinggi hubungan antara bawahan dan atasan.
- b. Akan memberi kepuasan tersendiri bagi bawahan, karena merasa diperhatikan oleh atasannya.
- c. Akan tertampung sumbangan pikiran dari bawahan yang mungkin bisa berguna bagi kebijaksanaan selanjutnya.

Kelemahannya :

- a. Waktu seorang manager akan banyak tersita akibatnya waktu untuk pekerjaan lainnya berkurang, misalnya perencanaan, pengambilan keputusan, dll.
- b. Mengurangi inisiatif bawahan, karena bawahan merasa bahwa atasannya selalu mengamati mereka.
- c. Ongkos makin besar karena adanya biaya perjalanan.

Pengawasan langsung ini dapat dilakukan dengan cara inspeksi langsung, observasi ditempat (*on the spot observation*) dan laporan ditempat (*on the spot report*).

Manager yang mempunyai tugas kompleks tidak mungkin melakukan pengawasan langsung sebanyak mungkin, maka untuk tugas pengawasan ini biasanya dilakukan dengan tidak langsung.

2. Pengawasan tidak langsung secara lisan

Cara ini dilakukan dengan wawancara yang ditujukan kepada orang-orang atau golongan tertentu yang dapat memberikan gambaran dari hal-hal yang ingin diketahui, terutama tentang hasil yang sesungguhnya (*actual result*) yang dicapai oleh bawahannya. Dengan cara ini kedua belah pihak sama-sama aktif, bawahan memberikan laporan tentang hasil pekerjaannya, dan atasan dapat menanyakan lebih lanjut untuk memperoleh fakta-fakta yang diperlukan.

3. Pengawasan tidak langsung secara tertulis.

Pengawasan melalui laporan tertulis (*written report*) adalah merupakan suatu pertanggung jawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan

tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Dengan laporan tertulis ini maka atasan dapat mengetahui apakah bawahan-bawahannya melaksanakan tugas-tugas yang diberikannya.

Keuntungan dari pengawasan melalui laporan tertulis ini adalah: Dapat dibaca oleh semua pihak yang membutuhkan.

Kelemahan dari pengawasan melalui laporan tertulis ini adalah:

- a. Bawahan tidak dapat menggambarkan semua kejadian dari urutan aktifitas seluruhnya.
 - b. Laporan dapat disusun sedemikian rupa sehingga dapat memberikan gambaran yang berlebihan, karena kecenderungan Asal Bapak Senang (ABS).
 - c. Pemimpin sulit menentukan mana yang berupa kenyataan dan mana yang berupa pendapat
4. Pengawasan berdasarkan kekecualian.

Pengawasan berdasarkan kekecualian adalah sistem pengawasan dimana pengawasan itu ditunjukkan kepada soal-soal kekecualian. Pengawasan dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang dianggap istimewa.

B. Latihan

Kerjakan soal-soal dibawah ini:

1. Jelaskan mengapa pengawasan harus terintegrasi dengan fungsi manajemen yang lain?
2. Jelaskan ada berapa model pengawasan dan sebutkan kelebihan dan kekurangan dari masing-masing model pengawasan?
3. Sebutkan dan jelaskan apa saja yang menjadi azas-azas pengawasan?

C. Rangkuman

Pengawasan berkaitan erat dengan fungsi perencanaan. Fungsi pengawasan harus terlebih dahulu direncanakan sedangkan pengawasan hanya dapat dilakukan jika ada perencanaan.

Pelaksanaan suatu rencana akan baik jika pengawasan dilaksanakan dengan baik pula. Tercapai tidaknya suatu rencana akan dapat diketahui setelah pengawasan atau pengukuran dilakukan

D. Test Formatif

Pilih jawaban yang paling benar, dengan memberi tanda silang (X), pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengertian ini merupakan pengertian pengawasan yang dikemukakan oleh...
 - a. Earl P. Strong
 - b. Harold Koontz
 - c. Willian H. Newman
 - d. Henri Fayol
 - e. G.R. Terry
2. Berikut ini yang bukan merupakan azas pengawasan yang dikemukakan oleh Harold Koontz dan Cyril O'Donnel adalah
 - a. Asas efisiensi pengawasan
 - b. Asas pengawasan langsung
 - c. Asas Pengawasan tidak langsung
 - d. Asas pengawasan individual
 - e. Asas standar
3. Berikut ini yang bukan merupakan jenis pengawasan menurut Terry adalah
 - a. Pengawasan produksi
 - b. Pengawasan pegawai
 - c. Pengawasan penjualan
 - d. Pengawasan pembelian
 - e. Pengawasan kebijaksanaan
4. Pengawasan yang ditujukan untuk mengetahui dan menilai apakah kebijaksanaan organisasi telah dilaksanakan sesuai dengan yang digariskan merupakan jenis pengawasan
 - a. Pengawasan produksi
 - b. Pengawasan pegawai
 - c. Pengawasan penjualan
 - d. Pengawasan pembelian
 - e. Pengawasan kebijaksanaan

5. Dibawah ini yang bukan merupakan sifat dan waktu dari pengawasan adalah
 - a. preventive control
 - b. represif control
 - c. pengawasan berkala
 - d. pengawasan mendadak
 - e. pengawasan informal
6. Membuat peraturan-peraturan yang berhubungan dengan tata cara suatu kegiatan atau dibuat tata tertib merupakan salah satu pengimplementasian dari sifat dan waktu pengawasan, yaitu
 - a. preventive control
 - b. represif control
 - c. pengawasan berkala
 - d. pengawasan mendadak
 - e. pengawasan informal
7. Cara pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh seorang manajer secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri adalah jenis cara pengawasan
 - a. represif
 - b. langsung
 - c. tidak langsung
 - d. mendadak
 - e. formal
8. Mengurangi inisiatif bawahan, karena bawahan merasa bahwa atasannya selalu mengamati mereka merupakan salah satu kelemahan dari salah satu cara penerapan pengawasan yaitu
 - a. represif
 - b. langsung
 - c. tidak langsung
 - d. mendadak
 - e. formal
9. Suatu laporan pertanggung jawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan kepadanya merupakan salah satu cara pengawasan yaitu

- a. tidak langsung tertulis
 - b. tidak langsung lisan
 - c. langsung
 - d. berdasarkan pengecualian
 - e. formal
10. Pengawasan dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang dianggap istimewa merupakan salah satu cara pengawasan yaitu
- a. tidak langsung tertulis
 - b. tidak langsung lisan
 - c. langsung
 - d. berdasarkan pengecualian
 - e. formal

E. Umpan Balik.

Setelah menjawab pertanyaan tes formatif di atas, selanjutnya dapat Anda cocoknya dengan kunci jawaban dan hitung tingkat pemahaman berdasarkan rumus, sebagai berikut:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar} \times 100}{4} \%$$

4

Arti tingkat penguasaan :

90 – 100 % : baik sekali

80 – 89 % : baik

70 – 79 % : cukup

< 70 % : kurang

F. Tindak Lanjut

Jika jawaban Anda benar mencapai 80 % atau lebih maka Anda telah menyelesaikan pembejaran dasar-dasar manajemen. Untuk menambah pemahaman mahasiswa, dapat mencari sumber-sumber lain yang dapat dipertanggung jawabkan.

G. Kunci Jawaban Tes Formatif

1. Jawaban no 1: A, Earl P. Strong
2. Jawaban no 2: C, Asas Pengawasan tidak langsung
3. Jawaban no 3: D, Pengawasan pembelian

4. Jawaban no 4: E, Pengawasan kebijaksanaan
5. Jawaban no 5: E, Pengawasan informal
6. Jawaban no 6: A, Preventive Control
7. Jawaban no 7: B, Langsung
8. Jawaban no 8: B, Langsung
9. Jawaban no 9: A, Tidak langsung tertulis
10. Jawaban no 10: D, berdasarkan pengecualian

DAFTAR PUSTAKA

- Koontz, H., & Cyril O'Donnel. (1959). *Principles of Management*. McGraw-Hill Book Company, Inc., New York.
- Minnesota, U. of. (2015). *Principles of management*. University Of Minnesota Libraries Publishing Edition.
- Schermerhorn, J. R. (2003). *Manejemen*. Andi Yogyakarta.
- Terry, G. R. (2014). *Principle of Management*. Alih Bahasa Malay Hasibuan. Edisi Revisi. Bumi Aksara Yogyakarta.

SENARAI

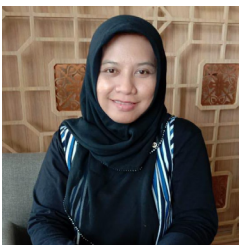
Preventive control, pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dikerjakan dengan maksud supaya tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan

Represif control, pengawasan yang dilakukan setelah terjadi penyimpangan/kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga sasaran yang akan direncanakan dapat tercapai

BIOGRAFI PENULIS



Dra. Apriatni Endang Prihatini, M.Si lahir di Magelang, 10 April 1961. Pendidikan terakhir program S2 di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Jurusan Administrasi Negara Universitas Gajahmada. Sebagai dosen Universitas Diponegoro, Departemen Administrasi Bisnis, sejak tahun 1986. Minat dalam bidang ilmu manajemen telah ditekuni sejak menjadi dosen tetap di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro. Salah satu mata kuliah yang diampu adalah Mata Kuliah Azas-azas manajemen. Kompetensi pada bidang manajemen, didukung dengan pengalaman mengelola usaha yang telah ditekuni sejak lama. Mata kuliah-mata kuliah lain yang diampu, masih berhubungan dengan bidang ilmu manajemen, yaitu mata kuliah Organisasi dan Manajemen Bisnis, Manajemen Penjualan, Kewirausahaan, Kepemimpinan dan terkait juga dengan bidang keuangan, yaitu mata kuliah Analisa Keuangan Bisnis.



Dr. Reni Shinta Dewi, S.Sos., M.Si lahir 30 Maret 1976 di Semarang. Saat ini penulis merupakan Dosen Administrasi Bisnis FISIP Undip. Karir di Undip dimulai sejak tahun 2003. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada tahun 1999, pada jurusan Administrasi Niaga FISIP Undip. Pada tahun 2016-2019, melanjutkan studi Pasca Sarjananya di Universitas Indonesia, dan pada tahun 2015-2019 menyelesaikan studi doktoralnya di FIA Universitas Brawijaya.

Berbagai mata kuliah yang diampu diantaranya adalah dasar-dasar manajemen, manajemen sumber daya manusia, manajemen pengetahuan dan inovasi, dan manajemen penjualan. Saat ini *road map* penelitian penulis berfokus pada pengembangan sumber daya manusia sebagai salah satu keunggulan bersaing suatu bangsa. Berbagai artikel penelitian telah terbit pada berbagai jurnal baik yang memiliki skala internasional bereputasi terindeks maupun jurnal skala nasional terindeks Sinta.