Dr. Yuyun Ristianawati, S.E., M.M
Dr. Bayu Kurniawan, S.Kom., M.M

CV. ANEKA PUSTAKA MULTIMEDIA

PENGANTAR MANAJEMEN

Buku Pengantar Manajemen

Penulis: Dr. Yuyun Ristianawati, S.E., M.M
Dr. Bayu Kurniawan, S.Kom., M.M

CV. ANEKA PUSTAKA MULTIMEDIA
penerbit percetakan dan distributor /perdagangan Umum

Buku Pengantar Manajemen

Penulis : Dr. Yuyun Ristianawati, S.E., M.M
Dr. Bayu Kurniawan, S.Kom., M.M

ISBN : 978-623-5409-23-8

Editor : Dr. H. Dasmadi, S.E.,M.M

Penata Letak : Rafliditya Bayu Wicaksono
Desain Sampul : Muhammad Miftahul Huda

Copyright @ aneka pustaka, 2023
vi + 128 hlm, 15,5 x 23 cm
Cetakan Pertama Tahun 2023

Diterbitkan oleh
CV. Aneka Pustaka Multimedia

Dicetak dan Dipasarkan oleh
CV. Aneka Pustaka Multimedia

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang Republik Indonesia
Nomor 19 Tahun2002 tentang Hak Cipta, PASAL 72

Kata Pengantar

Puji serta syukur kami panjatkan Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan Karunia dan Rahmat-Nya, sehingga kami mampu menyelesaikan Buku pengantar manajemen ini dengan tepat pada waktunya. Buku ini berhasil tersusun berkat dukungan yang sangat baik, dan berkat bantuan dari pihak- pihak lain yang senantiasa membantu dalam pengerjaan buku ini. Buku ini penulis buat untuk memberikan wawasan tambahan kepada para pembaca tentang pengantar manajemen.

Tak lupa juga kami ucapkan terima kasih kepada keluarga yang telah mendukung dalam pembuatan buku ajar ini. Kami ucapkan pula terima kasih sebanyak- banyaknya kepada teman-teman yang sudah ikut berpartisipasi meluangkan waktunya untuk membantu penulis. Dan ucapan terima kasih kami untuk semua yang tak bisa kami sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan maupun mungkin kesalahan dalam penyusunan buku ini sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk perbaikan di masa yang akan datang dari seluruh pembaca.

Akhir kata, penulis berharap dengan adanya buku ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca. Penyusun mengucapkan terima kasih dan mohon maaf jika terdapat kesalahan dalam ini. penyusunan buku

Semarang, November 2023

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar iii
Daftar Isi iv

BAB 1 1
KONSEP DASAR MANAJEMEN 1
1. Pengertian 1
2. Mengapa diperlukan pengelolaan atau manajemen? 4
BAB 2 7
PERKEMBANGAN PEMIKIRAN MANAJEMEN 7
1. Pendekatan klasik 7
2. Pendekatan Perilaku 11
3. Pendekatan Kuantitatif (Ilmu Manajemen) 14
4. Pendekatan kontinjensi (situasi) 16
5. Pendekatan Sistem 18
BAB 3 21
PEKERJAAN MANAJER 21
1. Manajer dan Kepemimpinan 21
2. Tingkatan manajemen dan fungsi manajemen 22
3. Fungsi yang dilakukan oleh manajer 24
BAB 4 38
PERENCANAAN (PLANNING) 38
1. Pengertian Perencanaan 38
2. Pentingnya Perencanaan 39
3. Management by Objectives 41
4. Perencanaan Strategis 45
5. Perencanaan Operasional 46

BAB 5 48
PENGORGANISASIAN 48
1. Pengertian 48
2. Pembagian kerja 50
3. Departemen 53
4. Alokasi kekuasaan 62
5. Koordinasi 65
6. Komunikasi 67
BAB 6 68
PENGARAHAN (*ACTUATING*) 68
1. Motivasi 68
2. Teori Motivasi 70
3. Kepemimpinan 78
BAB 7 84
PENGAWASAN 84
1. Arti dan tujuan 84
2. Jenis 85
BAB 8 88
KARYAWAN 88
1. Pengertian Staffing 88
2. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) 89
3. Kualifikasi dan Peran Pekerjaan 90
4. Analisis Pekerjaan 91
5. Langkah-langkah penting dalam analisis pekerjaan 91
6. Proses Rekrutmen Seleksi dan Orientasi Pegawai 93
BAB 9 99
LINGKUNGAN ORGANISASI 99
a. Lingkungan mikro eksternal 100
b. Lingkungan makro eksternal 102

BAB 10 106
BUDAYA ORGANISASI 106
a. Pengertian dan Faktor Penentu Budaya Organisasi 106
BAB 11 110
TANGGUNG JAWAB SOSIAL 110
a. Pengertian tanggung jawab perusahaan 110
BAB 12 112
ETIKA MANAJEMEN 112
a. Pengertian 112
BAB 13 116
PENGEMBANGAN ORGANISASI 116
a. Materi 116
b. Mengapa Pengembangan Organisasi Dibutuhkan? 119
c. Rencana Perubahan 119
d. Mode Generik 121

DAFTAR PUSTAKA 126

BAB 1
KONSEP DASAR MANAJEMEN

1. Pengertian

Seperti suatu bangunan yang sedang dibangun dengan menggunakan berbagai alat dan melalui komunikasi antara pemilik bangunan, arsitek, mandor, tukang dapat ditata sesuai keinginan pemiliknya dengan bantuan orang lain sehingga menjadi bangunan yang utuh. Pemilik menyerahkan desain bangunan yang diinginkannya kepada arsitek, yang kemudian berkoordinasi dengan pekerja lainnya.

Pengelolaan dapat diibaratkan dengan pembangunan sebuah gedung. Manajemen memerlukan rencana, kemudian memerlukan bantuan orang lain untuk mewujudkan rencana tersebut. Oleh karena itu, seoranh manajer harus menjalin hubungan baik dengan orang-orang di dalam maupun di luar organisasi atau perusahaan agar terjalin kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan bersama.

Pengorganisasian yang dilakukan oleh manajer untuk merangkai struktur. Pengorganisasian dilakukan untuk mengidentifikasi tugas-tugas yang akan dilakukan, mengidentifikasi kelompok tugas, orang-orang yang bertanggung jawab pada setiap bidang tugas, dan para pengambil keputusan.

Pemimpin organisasi kemudian mengarahkan dan mengkoordinasikan orang-orang di dalam organisasi. Manajer mengarahkan karyawan untuk menjalankan tugasnya menggunakan metode komunikasi yang dianggap paling efektif dan mengambil keputusan ketika muncul konflik. Fungsi

pengendalian dilakukan untuk mengetahui berfungsinya organisasi dan membandingkannya dengan tujuan.

Jadi, jika kita bertanya pada diri sendiri pertanyaan "apa tugas seorang manajer?", maka kita dapat menjawab dengan jelas bahwa manajer merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan. Manajemen diartikan dalam tiga hal, yaitu manajemen sebagai ilmu, seni dan profesi.

a. Manajemen sebagai Ilmu

Ilmu di sini bisa diartikan sebagai pembuktian teori berdasarkan hasil pengamatan, pengkajian, perilaku, dan penelitian sehingga dapat tercipta suatu kumpulan pengetahuan secara umum. Manajemen dapat dikatakan sebagai suatu ilmu karena manajer wajib melakukan perencanaan yang sistematis, dalam pelaksanaan setiap programnya memperhatikan prinsip-prinsip berdasarkan metode ilmiah, dengan rasionalitas obyektif dapat diteliti dan dimasukkan sebagai bagian dari teori.

Dengan demikian, metode deduktif dapat dijelaskan sebagai metode logis yang bersumber dari pikiran, dimana orang yang melakukan penyelidikan bermula dari pengetahuan umum ke pengetahuan khusus. Dalam manajemen, perencanaan merupakan teori umum, sedangkan pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian merupakan teori khusus. Dari teori umum, manajer memandang perencanaan sebagai awal dari suatu tindakan yang sistematis, terstruktur secara efektif dan efisien untuk

mencapai produktivitas yang tinggi. Perencanaan melibatkan banyak sumber daya berbeda dalam organisasi.

Metode induktif merupakan metode eksperimen yang didasarkan pada pengalaman. Manajer dalam menjalankan fungsinya mengandalkan pengetahuan khusus dan pengetahuan umum. Pengalaman seseorang dalam mengorganisasi, memimpin, mengarahkan, dan mengendalikan merupakan masukan bagi perencanaan umum. Manajer dapat melakukan hal ini dengan objek, khususnya manusia. Orang berkolaborasi dengan manajer untuk mencapai tujuan berdasarkan bisnisnya masing-masing. Bidang kegiatan yang dilakukan manusia dalam organisasi dapat berupa akuntansi, keuangan atau pemasaran. Manajemen dapat dijelaskan sebagai sebuah teori karena dapat diteliti dan dikembangkan melalui lembaga pendidikan dan pelatihan.

b. Manajemen sebagai Seni

Manajemen adalah sarana untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang-orang. Manajer menyelesaikan pekerjaannya untuk mencapai tujuan dengan bantuan orang lain. Manajer memerlukan kreativitas dalam mengarahkan anggotanya. Seorang manajer yang baik selain memiliki ilmu pengetahuan, manajer memiliki seni manajemen. Seni manajemen adalah kreativitas seseorang dalam mengelola sumber daya yang berbeda-beda untuk dapat saling bekerja sama. Teori di dalam ilmu pengetahuan memberikan bekal bagi manajer untuk memahami sesuatu, sedangkan seni

mengajarkan manajer dalam melakukan kegiatan berdasarkan kreativitas yang dimiliki.

c. Manajemen sebagai Profesi

Salah satu ciri bahwa sesuatu dapat disebut sebagai profesi adalah apabila seseorang mengambil keputusan berdasarkan pada hal yang menjadi prinsip umum pada sebuah lingkungan. Pendidikan menunjang keterampilan seseorang untuk menjadi profesional dalam menjalankan profesinya. Seseorang dikatakan profesional apabila mampu mencapai standar keberhasilan yang ditetapkan perusahaan tanpa bergantung pada warna kulit, garis keturunan, jenis kelamin, suku, dan kriteria lainnya. Manajemen adalah ilmu yang diteliti dan dikembangkan berdasarkan kaidah ilmiah yang bertujuan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menjadi manajer yang kompeten. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki manajer digunakan untuk membimbing karyawan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dialaminya. Manajemen adalah menunjukkan produktivitas dalam setiap bidang pekerjaan yang dijalani seseorang untuk mencapai jabatan tertinggi tanpa harus bergantung pada faktor suka atau tidak suka.

2. Mengapa diperlukan pengelolaan atau manajemen?

Organisasi memerlukan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Terdapat alasan mengapa organisasi memerlukan manajemen sebagai berikut:

a. Pencapaian Tujuan

Organisasi memerlukan manajemen untuk mencapai tujuannya. Tujuan organisasi meliputi tujuan sosial, organisasi, fungsional, dan individu. Tujuan sosial manajemen didasarkan pada tanggung jawab organisasi terhadap lingkungan sosial. Organisasi bertanggung jawab menjaga nilai-nilai dalam masyarakat untuk menciptakan solidaritas. Tujuan organisasi manajemen adalah membantu organisasi mencapai tujuannya. Tujuan fungsional manajemen adalah menjaga keberadaan dan kegunaan setiap bidang pekerjaan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan pribadi adalah tujuan yang bersifat pribadi dan mencakup tujuan setiap anggota organisasi ketika melakukan aktivitasnya dalam organisasi.

b. Menjaga keseimbangan tujuan yang bertentangan

Setiap orang dalam suatu organisasi mempunyai wilayah fungsionalnya masing-masing tergantung pada bidang pekerjaannya. Manajemen diperlukan untuk dapat menjaga keseimbangan antara tujuan yang sering bertentangan.

c. Mencapai efektivitas dan efisiensi

Organisasi dalam menjalankan kegiatannya harus memperhitungkan biaya agar tidak terjadi pemborosan dana. Organisasi, ketika mengambil keputusan, mempertimbangkan berbagai dampak terhadap lingkungan organisasi dan

eksternal. Manajemen diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

BAB 2
PERKEMBANGAN PEMIKIRAN MANAJEMEN

Seiring dengan berkembangnya teknologi, pengelolaan terjadi dengan sangat cepat. Perkembangan teori-teori manajemen telah menjadi landasan yang kuat untuk memahami pembangunan. Pada awal abad ke-19, revolusi industri pecah. Manajemen zaman dahulu bukanlah sesuatu yang ilmiah, bersifat tertutup dan manajemen dimonopoli oleh seseorang. Revolusi telah berdampak pada pemikiran manajemen. Perkembangan teori dan pemikiran manajemen memudahkan manajer memperoleh pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan fungsi manajemen.

Dalam proses pengembangan pemikiran manajemen, terdapat tiga aliran utama berdasarkan aspek waktu: pendekatan klasikal, pendekatan behavioral, dan pendekatan manajemen ilmiah yang dikenal juga dengan aliran deterministik. Selain ketiga aliran tersebut, ada juga dua pendekatan terbaru saat ini dari segi modernitas dalam pendekatannya. Rincian perkembangan tersebut adalah pendekatan stokastik dan pendekatan sistematik.

1. Pendekatan klasik

Pendekatan klasik merupakan cikal bakal pemikiran manajemen, meliputi aliran manajemen ilmiah (pendekatan ilmiah) dan aliran teori organisasi klasik (pendekatan organisasi klasik

a. Manajemen Ilmiah

Ada beberapa tokoh dalam pendekatan manajemen ilmiah, yaitu:

a. Robert Owen (1771-1858) berpendapat bahwa produktivitas tenaga kerja dapat ditingkatkan melalui peran manajer. Manajer berperan dalam menentukan solusi terhadap kondisi dan proses kerja yang tidak menguntungkan.
b. Charles Babbage (1792--1871) berasal dari Inggris. Babbage adalah seorang profesor matematika di Inggris. Babbage terkenal sebagai tokoh yang "prinsip pembagian kerja". Gagasan yang terkenal adalah bahwa produktivitas tenaga kerja dapat ditingkatkan dan biaya operasional dapat dikurangi melalui efisiensi tenaga kerja. Efisiensi kerja dapat tercapai jika setiap keputusan diambil berdasarkan kaidah ilmiah.
c. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah. Winslow-lah yang berhasil mengembangkan prinsip-prinsip dasar manajemen ilmiah. Prinsip manajemen ilmiah antara lain:
    a) Pencarian faktor tenaga kerja manusia dengan menggunakan metode ilmiah. Temukan item pekerjaan tanpa menggunakan intuisi.
    b) Melaksanakan rekrutmen dan seleksi personel secara ilmiah. Karyawan diberi tugas berdasarkan bidang keahliannya.

c) Manajemen menjamin pelatihan dan pengembangan karyawan berdasarkan keterampilannya.
d) Manajemen menciptakan kerjasama antara manajemen dan karyawan.

d. Henry L. Gantt (1861--1919) melakukan penelitian lebih lanjut mengenai sistem insentif dalam teori Taylor. Temuan Gantt memberikan hasil yang kurang menggembirakan ketika sistem insentif berdampak kecil terhadap motivasi kerja. Gantt mengatakan "sistem bonus" akan lebih baik, terutama jika didukung oleh "kalender kegiatan" yang terstruktur.

e. Frank B. Gilberth (1868--1924) dan istrinya Lillian M.Gilberth (1879--1972) berhasil melakukan penelitian tentang masalah kelelahan dan gerak (studi waktu dan gerak). Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa setiap gerakan yang dihilangkan berdampak pada pengurangan kelelahan karyawan. Mereka mencetuskan "Rencana Tiga Pekerjaan" untuk kemajuan sebagai program pengembangan dan pembangunan moral, dimana siapapun yang bekerja pada saat itu harus siap untuk menduduki posisi yang lebih tinggi, sekaligus melatih penggantinya untuk posisi itu pada saat yang bersamaan. Keunggulan mata kuliah Manajemen Ilmiah ini terletak pada kemampuannya dalam

meningkatkan produktivitas kerja. Kelemahannya terletak pada mentalitas “rasional murni” yang hanya mementingkan gaji tinggi, meski seiring berjalannya waktu model ini tidak lagi cocok ketika pekerja lebih memiliki “kebutuhan sosial”, seperti kondisi kerja dan kenyamanan.

b. Pendekatan Klasik Teori Organisasi

Dalam aliran klasik organisasi, praktik manajemen adalah model yang dapat dianalisis dan dikenali. Tokoh pendekatan organisasi klasik yang terkenal adalah Henry Fayol (1841-1925). Henry Fayol juga dikenal sebagai "bapak teori manajemen operasi modern". Henry Fayol menganggap manajemen sebagai keterampilan. Fayol percaya bahwa manajemen dapat dipelajari dan diajarkan. Fayol membagi aktivitas organisasi menjadi enam aktivitas yang membentuk suatu sistem. Kegiatan teknis adalah kegiatan organisasi yang bertujuan menghasilkan barang atau jasa. Kegiatan bisnis adalah kegiatan organisasi yang terlibat dalam pembelian bahan mentah dan penjualan barang atau jasa. Aktivitas keuangan adalah aktivitas organisasi yang terlibat dalam pencarian dan penggunaan modal. Kegiatan pengamanan merupakan kegiatan organisasi yang bertujuan untuk melindungi karyawan dan aset perusahaan. Kegiatan akuntansi adalah kegiatan pencatatan dan verifikasi biaya, keuntungan, hutang, penyusunan neraca dan pengumpulan data statistik. Fayol fokus pada aktivitas manajemen. Fayol menilai, aktivitas pengelolaan seringkali terabaikan. Berbeda

dengan Robbins (2013), Fayol mengartikan aktivitas manajemen sebagai 5 aktivitas manajemen: perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi dan pengendalian.

2. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku ini erat kaitannya dengan pendekatan hubungan manusia karena sama-sama mendasarkan teorinya pada aspek kemanusiaan. Hubungan ini terutama terletak pada aliran hubungan manusia, yang merupakan transisi teoretis ke aliran/pendekatan perilaku dan aliran ilmu manajemen (kuantitatif). Beberapa tokoh aliran hubungan manusia (teori transformasi) adalah Mary Parker Follet, Oliver Sheldon, dan Chester I. Barnard. Pemikiran masing-masing tokoh dalam aliran hubungan manusia ini adalah sebagai berikut:

a. Mary Parker Follett (1868-1933) percaya bahwa tidak ada seorang pun yang dapat hidup sendiri tanpa menjadi bagian dari suatu kelompok. Lebih jauh, Follett percaya bahwa kepemimpinan tidak harus datang dari kekuasaan otoritas formal (tradisional) tetapi dari keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki manajer.
b. Chester I. Barnard (1886-1961) berpendapat bahwa suatu bisnis dapat beroperasi secara efektif dan terus eksis jika tujuan organisasi dan tujuan serta kebutuhan individu yang bekerja dalam organisasi tersebut tetap seimbang. Intinya, orang-orang (people) berkumpul dalam organisasi untuk mencapai hal-hal yang tidak dapat mereka lakukan sendiri.

Orang-orang berkumpul dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi sekaligus memenuhi kebutuhan pribadi mereka; Oleh karena itu, harus ada keseimbangan antara tujuan organisasi dan tujuan individu.

c. Oliver Sheldon (1894-1951) berpendapat bahwa bisnis mempunyai kewajiban untuk melayani masyarakat dan bahwa "moralitas sama pentingnya dengan ekonomi bagi manajemen," dan bahwa manajemen mempunyai kewajiban untuk memperlakukan orang lain dengan adil dan adil. Pada saat yang sama, setiap pengelola harus memadukan nilai-nilai manajemen ilmiah dengan etika melayani masyarakat.

Lebih lanjut, munculnya pendekatan behavioral disebabkan karena pendekatan klasik dianggap tidak mampu mencapai efisiensi produk dan keselarasan sempurna dalam bekerja. Pendekatan behavioral menolak anggapan bahwa masyarakat selalu berpikir rasional, dengan upah sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas. Pendekatan behavioral berasumsi bahwa, karena mereka berurusan dengan orang, para manajer harus bersedia menerima perspektif sosiologis dan psikologis. Tokoh aliran perilaku ini adalah Hugo Munsterberg dan Elton Mayo. Pemikiran kedua tokoh perilaku sekolah tersebut adalah sebagai berikut:

a. Hugo Munsterberg (1863-1916) dalam karyanya "Psychology and Industrial Efficiency" menyatakan bahwa ada 3 (tiga) cara untuk meningkatkan produktivitas, yaitu:
   1) Menemukan orang-orang terbaik dengan kualitas mental yang baik dan terbaik dalam bekerja.

2) Menciptakan pekerjaan baru, pelayanan terbaik sebagai organisasi untuk mencapai maksimalisasi produk.
3) Penggunaan pengaruh yang membantu memotivasi pekerja.

b. Elton Mayo (1880-1949) merupakan tokoh kunci keberhasilan penelitian Hawthorne, yang melalui serangkaian penelitian eksperimental (1924-1933), memberikan pengetahuan baru tentang standar norma dan perilaku kelompok. Studi ini disebut "studi Hawthorne" karena kegiatan pengujian dilakukan di pabrik Hawthorne Western Electric di Chicero, Illinois. Awalnya sekitar tahun 1924), penelitian ini dilakukan oleh para insinyur perusahaan yang bekerja sama dengan National Academy of Sciences, yang mempelajari hubungan antara tingkat pencahayaan di tempat kerja dan produktivitas tenaga kerja. Penelitian ini ternyata tidak memuaskan. Baru sekitar tahun 1927, Elton Mayo dan rekan-rekannya (Fritz J. Roethlisberger dan W.J. Dickson) dari Harvard diundang oleh para insinyur "Western Electric" sebagai konsultan untuk berkolaborasi dalam penelitian. Kesimpulan hasil penelitian adalah tidak terdapat pengaruh langsung antara faktor lingkungan (cahaya) dengan produktivitas tenaga kerja. Semangat dan produktivitas tinggi karena pekerja merasa menjadi bagian dari upaya tim dan diundang untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Fenomena ini dikenal sebagai "efek Hawthorne," yang menyatakan bahwa

pekerja akan bekerja lebih keras jika manajer peduli terhadap kesejahteraan mereka dan memberikan perhatian khusus kepada mereka. Mayo juga mengubah konsep "pekerja rasional" menjadi "pekerja sosial" dalam pemikiran manajemen. Yang dimaksud dengan pekerjaan sosial disini adalah orang bekerja keras karena dilatarbelakangi oleh kebutuhan sosial, seperti kondisi kerja dan kenyamanan.

Kontribusi sekolah perilaku terhadap pengembangan pemikiran manajemen menyangkut motivasi individu, perilaku kelompok, hubungan interpersonal dan pentingnya pekerjaan bagi masyarakat. Sedangkan kelemahannya adalah pada teori-teori yang diberikan terlalu rumit bagi para praktisi (Manajer)

3. Pendekatan Kuantitatif (Ilmu Manajemen)

Pendekatan kuantitatif atau pendekatan Ilmu Manajemen (The Management Science School) dikembangkan dari pengetahuan para investigator yang menerapkan analisis kuantitatif atas masalah logisitik dan militer selama Perang Dunia Kedua.

Untuk itu, para peneliti berusaha memecahkan masalah-masalah rumit, seperti bagaimana meningkatkan kemampuan pengeboman secara akurat dan bagaimana menentukan prosedur mendeteksi lawan. Penelitian ini dilakukan dengan melibatkan para pakar multi disiplin ilmu, mulai dari disiplin ilmu statistik, mesin, ekonomi, matematika, sampai ilmu politik. Lebih lanjut, setelah perang berakhir, peneliti melihat kemungkinan

penerapan pendekatan multidisiplin ini pada dunia industri. Ciri-ciri pendekatan Ilmu Kuantitatif atau Manajemen ini adalah :

a. Fokusnya adalah pada pengambilan keputusan, terutama pada efisiensi proses produksi (produksi).
b. Menggunakan model kuantitatif, khususnya mengutamakan penggunaan model matematika dalam perencanaan kegiatan. Untuk itu, Manajer harus peduli terhadap bagaimana hubungan antara besarnya biaya peralatan, turunnya tingkat penjualan, larinya konsumen karena persediaan barang tidak memadai dengan total penjualan yang tidak menentu.
c. Penggunaan perangkat komputer, yaitu untuk mengembangkan cara-cara yang canggih dalam memecahkan berbagai data dan variabel. Komputer merupakan faktor yang sangat penting dalam aliran kuantitatif ini karena ada beberapa kasus yang ternyata tidak dapat dipecahkan tanpa menggunakan bantuan komputer.
d. Mengevaluasi kinerja, khususnya untuk melihat return atau hasil investasi. Keuntungan pendekatan pemikiran kuantitatif ini adalah kemampuannya untuk mempengaruhi praktik manajemen, khususnya dalam pengembangan model yang membantu manajer menganalisis kompleksitas data statistik. Namun hal ini masih belum bisa sepenuhnya digunakan untuk menyelesaikan permasalahan kemanusiaan yang dihadapi dunia usaha.

4. Pendekatan kontinjensi (situasi)

Terdapat 2 (dua) pendekatan pengelolaan yang dianggap paling modern saat ini, yaitu pendekatan situasional (situasi) dan pendekatan sistem, yang dikembangkan sekitar tahun 1970an dan 1980an. Pendekatan ini dikembangkan melalui upaya untuk menerapkan deskripsi konseptual situasi dunia nyata dari banyak aliran pemikiran manajemen. Prinsipnya, jika situasi dan permasalahan yang dihadapi berbeda maka pendekatannya juga akan berbeda. Dengan kata lain, tidak ada pendekatan tunggal yang dapat diterapkan pada banyak situasi berbeda (itulah pendekatan umum). Dalam pendekatan kontinjensi, tugas manajer adalah menentukan pendekatan/teknik mana yang akan digunakan dalam situasi tertentu dan pada waktu yang paling tepat untuk membantu mencapai tujuan pengelolaan. Misalnya untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja, dapat menggunakan metode manajemen ilmiah atau menggunakan metode perilaku. Oleh karena itu, pertanyaannya adalah "teknik mana yang paling efektif?" Penerapan pendekatan kontinjensi memperhatikan hubungan antara lingkungan internal dan eksternal organisasi. Lingkungan eksternal suatu organisasi mencakup faktor sosial, politik, dan ekonomi yang mempengaruhi organisasi. Sedangkan lingkungan internal adalah lingkungan di dalam organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, manajer yang menggunakan pendekatan kontingensi harus menyadari hubungan antara kedua lingkungan tersebut. Seorang manajer perencanaan kontinjensi harus menyadari berbagai faktor pembatas dalam organisasinya. Hambatan dalam penerapan

pendekatan kontinjensi adalah teknologi, tugas, dan manusia. Ketiga kendala tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. **Kendala teknologi** ini sangat dipengaruhi oleh jenis dan fleksibilitas organisasi dalam memproduksi barang dan jasa. Berbagai jenis organisasi memerlukan sumber daya teknologi yang berbeda. Misalnya saja mesin dan peralatan yang dibutuhkan untuk memproduksi baja harganya sangat mahal, sedangkan pembelian mesin dan peralatannya membutuhkan biaya yang sangat tinggi. Oleh karena itu, kebutuhan untuk memodifikasi teknologi yang ada sangat sulit karena biayanya yang tinggi.
b. **Kendala tugas** muncul jika kinerja pekerja kurang bervariasi (monoton). Beberapa karyawan mungkin bekerja dengan sedikit variasi, yang akan cepat membuat mereka bosan.
c. **Kendala orang** mencerminkan tingkat keterampilan orang yang bekerja di organisasi. Salah satu faktor situasional yang perlu dipertimbangkan adalah apa yang membuat mereka bersatu dan ingin bekerja. Persoalan yang perlu diperhatikan oleh seorang manajer adalah apakah ia bekerja dengan tenaga kerja (pekerja) yang lebih mementingkan upah dan keselamatan; Atau apakah mereka bekerja dengan pekerja yang lebih tertarik pada kemajuan, pengembangan pribadi, dan pelatihan tambahan?

Pada masa kini, pendekatan kontingensi (situasi) merupakan pendekatan yang sangat terkenal. Namun bukan berarti tidak ada kritik, namun karena kurangnya landasan teori, pendekatan ini kurang memiliki pengetahuan dasar, kurang dapat diprediksi, dan hanya mengandalkan intuisi. Ketika pengkritik pendekatan situasional bertanya "bagaimana melakukannya?" atau "apa yang akan kita lakukan di masa depan?" Mereka yang menganut pendekatan situasional akan menjawab "semua tergantung…".

Namun yang perlu diingat dalam pendekatan stokastik ini adalah setiap situasi diperiksa untuk menentukan karakteristiknya sebelum mengambil keputusan manajemen. Hal ini berbeda dengan pendekatan-pendekatan sebelumnya yang cenderung berpegang pada prinsip-prinsip umum yang seringkali tidak dapat diterapkan pada situasi tertentu.

5. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem berupaya memandang organisasi sebagai suatu kesatuan yang terpadu dari beberapa subsistem. Manajer yang mengadopsi pendekatan sistem perlu memikirkan bidang wewenangnya. Manajer produksi dapat menjadwalkan produksi setelah mempertimbangkan dampaknya terhadap departemen lain, seperti pemasaran dan sumber daya manusia, dll. Kontributor utama pendekatan sistematis ini adalah Chester I. Barnard (1886--1961) yang juga sebagai tokoh pendekatan hubungan manusia. Pada tahun 1938, Barnard melalui bukunya

"Functions of the Executive" mempresentasikan penerapan konsep sosiologis ke dalam manajemen dan menawarkan analisis komprehensif terhadap struktur organisasi. Premis dasarnya adalah bahwa organisasi merupakan sistem yang mengkoordinasikan berbagai aktivitas, di mana pimpinan (eksekutif) merupakan faktor yang sangat strategis. Barnard menyatakan bahwa seorang eksekutif dapat mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya bila ia mampu:

a. Melengkapi sistem komunikasi.
b. Meningkatkan usaha-usaha yang dibutuhkan untuk mengoperasikan sistem.
c. Merumuskan dan menentukan sasaran sistem.

Penerapan Pendekatan Sistem yang modern mengharuskan para Manajer menyadari pentingnya aspek-aspek organisasi berikut ini:

a) **Subsistem** yaitu bagian yang membentuk keseluruhan suatu sistem, di mana setiap subsistem merupakan bagian dari sistem dan berikutnya akan menjadi subsistem dari sistem yang lebih besar. Contoh, departemen merupakan subsistem dari suatu perusahaan, dan perusahaan tersebut merupakan subsistem dari konglomerat, dan berikutnya konglomerat tersebut merupakan subsistem dari suatu industri. Akhirnya, industri tersebut merupakan subsistem dari ekonomi secara keseluruhan.

b) **Sinergi** berarti suatu keseluruhan yang lebih besar daripada hasil penjumlahan seluruh bagian. Sinergi

menekankan hubungan antara seluruh bagian organisasi. Artinya suatu departemen dalam suatu organisasi akan beroperasi lebih efektif jika berkolaborasi dan berinteraksi dengan departemen lain daripada masing-masing departemen beroperasi secara terpisah.

c) **Sistem terbuka dan sistem tertutup.** Suatu sistem dikatakan terbuka jika berinteraksi dengan lingkungannya. Sebaliknya suatu sistem dikatakan tertutup apabila tidak berinteraksi dengan lingkungannya. Namun pada kenyataannya semua organisasi berinteraksi dengan lingkungannya, hanya derajat interaksi atau keterbukaannya saja yang berbeda (Pearce & Robinson, 1989: 46). Batasan sistem pada sistem tertutup bersifat kaku sedangkan pada sistem terbuka bersifat fleksibel/fleksibel. Umpan balik adalah proses pemantauan informasi, dalam berbagai sistem, memberikan penilaian kinerja dan seringkali bersifat korektif.

BAB 3
PEKERJAAN MANAJER

1. Manajer dan Kepemimpinan

Secara umum, "manajer" mengacu pada setiap orang yang bertanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya. Sebagaimana manajemen ditemukan di semua organisasi manusia, manajer juga ada di semua jenis organisasi. Ada banyak jenis manajer dengan tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Pada artikel ini, kita akan membahas berbagai jenis manajer yang tersedia, fungsi yang dijalankannya. Aktivitas seorang manajer dan berbagai keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang manajer. Manajemen adalah seni mencapai tujuan tertentu melalui bantuan orang lain (L.A. Appley).

Dengan kata lain, manajemen tidak dapat berfungsi dengan baik tanpa bantuan pihak lain. Karyawan harus menyadari bahwa aktivitas yang dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaannya selalu terikat dengan pekerjaan orang lain baik di dalam maupun di luar organisasi. Manajer dapat lebih mudah meningkatkan kinerja karyawan dengan menyadarkan mereka akan pentingnya tugas, terutama jika pekerjaan yang dilakukan bermanfaat bagi orang lain.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), pentingnya tugas mengacu pada sejauh mana pekerjaan mempengaruhi kehidupan orang lain di dalam atau di luar organisasi. Pentingnya tugas menimbulkan tanggung jawab yang lebih

besar, sehingga tanggung jawab ini akan memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Manajer adalah seseorang yang merencanakan, mengatur, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan yang dapat diklasifikasikan dalam dua cara: menurut levelnya dalam organisasi, yaitu manajer tingkat rendah, manajer tingkat menengah, dan manajer senior. Dan kegiatan organisasi yang menjadi tanggung jawabnya (manajer umum dan direktur fungsional).

2. Tingkatan manajemen dan fungsi manajemen

Tingkatan manajemen dalam suatu organisasi akan membagi manajer menjadi 3 kelompok yang berbeda. Tingkatan-tingkatan manajemen tersebut dapat dilihat secara jelas sebagai berikut.

a) **Front-line Manager**, tingkat terendah dalam organisasi yang mengarahkan dan mengawasi staf operasional, yaitu pegawai yang melakukan aktivitas non-manajemen. Oleh karena itu, manajer garis depan atau front-line (tingkat pertama atau first level) sering juga disebut dengan manajer operasi. Para manajer ini sering disebut bos atau manajer, mandor dan supervisor. Contohnya termasuk mandor di pabrik, kepala departemen yang secara langsung mengawasi juru ketik dan akuntan di kantor besar, dan supervisor teknis di departemen penelitian.

b) **Middle Manager**, manajer menengah dapat menangani banyak tingkatan dalam suatu organisasi. Manajer menengah

adalah manajer yang duduk di antara manajer garis depan dan manajer senior. Manajer menengah bertanggung jawab atas komunikasi antara keduanya. Manajer lini tengah lebih banyak melakukan aktivitas pengawasan, itulah sebabnya manajer lini tengah mempunyai nama lain seperti kepala departemen, supervisor, dll. Posisi yang mencakup manajemen menengah meliputi manajer departemen, manajer departemen, manajer proyek, atau manajer pabrik. Misalnya, seorang kepala departemen membawahi beberapa kepala departemen atau seorang kepala departemen perusahaan membawahi beberapa kepala departemen.

c) **Senior Manager**, klasifikasi manajer senior ini mencakup subkelompok eksekutif. Manajer senior bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Eksekutif senior disebut manajer. Aktivitas yang dilakukan oleh manajer senior terutama mencakup perencanaan keseluruhan aktivitas dan strategi perusahaan serta mengarahkan manajemen perusahaan. Contoh eksekutif senior adalah CEO (Chief Executive Officer), CIO (Chief Information Officer) dan CFO (Chief Financial Officer), direktur, direktur pelaksana, wakil presiden senior, dll.

Perbedaan tingkatan manajemen juga akan membedakan fungsi manajemen yang dijalankan. Manajemen memiliki dua fungsi utama: manajemen administratif dan manajemen operasional.

1) **Manajemen administratif** lebih mementingkan penetapan tujuan, kemudian merencanakan, mengatur staf, dan mengawasi kegiatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan.

2) **Manajemen operasi** meliputi kegiatan yang bertujuan untuk memotivasi, mengawasi dan berkomunikasi dengan pegawai untuk mengarahkan mereka mencapai hasil yang efektif. Pada tingkat manajemen yang lebih rendah, manajer akan melaksanakan banyak fungsi manajemen operasional. Semakin tinggi mereka naik, semakin banyak mereka berpartisipasi dalam pengelolaan administrasi. Tentu saja tidak ada jabatan pengurus yang hanya menjalankan satu fungsi kepengurusan: eksekutif atau administratif, tetapi semua tingkatan mempunyai fungsi manajemen administratif dan eksekutif.

3. Fungsi yang dilakukan oleh manajer

Manajemen dapat berarti mencapai tujuan melalui pelaksanaan fungsi tertentu, namun dalam kasus ini, profesional manajemen tidak memiliki kepedulian. Apa kesamaan fungsi-fungsi tersebut? Salah satu klasifikasi fungsi manajemen yang pertama kali dikemukakan oleh Henry Fayol yang menyatakan bahwa perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, komando, dan pengawasan merupakan fungsi utama.

Dalam pembahasan ini akan diuraikan secara rinci lima fungsi terpenting, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan penempatan staf kegiatan organisasi. Perencanaan adalah kegiatan manajemen untuk menentukan langkah dan tindakan yang akan membantu organisasi mencapai tujuannya. Organisasi adalah bagaimana

seorang manajer membagi tugas dan wilayah kerja karyawannya ketika melaksanakan rencana yang telah disusun. Memberi perintah (memberi perintah) merupakan kegiatan manajer untuk meminta karyawannya melakukan pekerjaannya. Koordinasi merupakan kegiatan manajemen yang memberikan arahan kepada semua pihak agar sumber daya dan sistem organisasi dapat berfungsi dengan baik. Pemantauan adalah tindakan mengamati sumber daya dalam suatu organisasi untuk memastikan bahwa rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dilaksanakan. Berbagai pendapat menjelaskan keterampilan apa saja yang harus dimiliki seorang manajer.

a. Perencanaan (Rencana)

Rencana diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Selain itu, rencana tersebut memungkinkan untuk:

a) Organisasi dapat memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuannya.
b) Anggota organisasi harus melaksanakan kegiatan sesuai dengan tujuan dan prosedur yang dipilih, dan 3) Kemajuan dapat terus dipantau dan diukur sehingga dapat diambil tindakan Perbaikan apabila tingkat kemajuan tidak memuaskan.

Perencanaan meliputi:

a) Memilih atau menentukan tujuan organisasi dan
b) Menentukan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang

diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengambilan keputusan sangat berkaitan dengan fungsi ini.

Sejak karya Frederick W. Taylor pada akhir tahun 1800-an, terdapat kecenderungan peralihan fungsi perencanaan dari staf operasi ke manajer. Meskipun perencanaan tidak sepenuhnya terpisah dari aktivitas karyawan, perencanaan merupakan bagian integral dari posisi manajer. Pada dasarnya, perencanaan kreatif melibatkan identifikasi faktor, kekuatan, pengaruh, dan hubungan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Semua fungsi lainnya sangat bergantung pada fungsi tersebut, karena fungsi lainnya tidak akan berhasil tanpa perencanaan dan pengambilan keputusan yang tepat, cermat dan berkesinambungan, begitu pula sebaliknya, perencanaan yang baik bergantung pada efektifitas pelaksanaan fungsi lainnya.

b. Organisasi

Setelah manajer menetapkan tujuan dan menyiapkan rencana atau program untuk mencapainya, mereka harus merancang dan mengembangkan organisasi yang mampu melaksanakan program lain dengan sukses satu sama lain. Pengorganisasian adalah:

1) Mengidentifikasi sumber daya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi
2) Merancang dan mengembangkan organisasi atau kelompok kerja yang mampu "mencapai" hal-hal tersebut ke arah tujuan

3) Menetapkan tanggung jawab tertentu dan kemudian
4) Mendelegasikan wewenang yang diperlukan kepada masyarakat untuk menjalankan fungsinya. Fungsi ini menciptakan struktur formal di mana pekerjaan didefinisikan, dibagi, dan dikoordinasikan.

Manajer harus mampu mengembangkan (dan kemudian memimpin) jenis organisasi yang konsisten dengan tujuan, rencana, dan program yang telah ditetapkan. Tujuan yang berbeda akan memerlukan jenis organisasi yang berbeda.

c. Actuate (Lead)

Setelah rencana dikembangkan, organisasi ditetapkan, dan karyawan diorganisasikan, langkah selanjutnya adalah menugaskan karyawan untuk maju menuju tujuan yang telah ditentukan. Fungsi manajemen secara sederhana adalah melakukan atau meminta karyawan melakukan apa yang diinginkan dan perlu dilakukan. Fungsi ini berkaitan dengan kualitas, gaya dan otoritas pemimpin serta aktivitas kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin. Kepemimpinan sering disebut dengan berbagai nama, antara lain mengarahkan, mengarahkan, memotivasi, memotivasi, dan lain-lain.

Meskipun fungsi perencanaan dan pengorganisasian berkaitan dengan aspek proses manajemen yang lebih abstrak, kegiatan pengarahan berkaitan langsung dengan orang-orang di dalam organisasi.

d. Pengendalian (Pengawasan)

Pengawasan (pengendalian) merupakan kegiatan yang menjamin bahwa segala kegiatan yang dilakukan oleh pegawai berlangsung sesuai rencana, prosedur dan tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pemantauan adalah identifikasi kegiatan yang telah dilakukan (George R. Terry, 2006). Pengawasan merupakan kegiatan mengevaluasi kinerja pegawai dan mengambil tindakan perbaikan agar hasil kerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi. Hal ini juga didukung dengan pernyataan Dale (dalam Winardi, 2002) bahwa pemantauan bukan sekedar mengamati kondisi kemudian melaporkan hasil kegiatan pemantauan tersebut tetapi juga tentang menyesuaikan kondisi kegagalan mengikuti proses atau rencana organisasi untuk mencapai tujuan dan sesuai dengan rencana organisasi.

e. Sumber Daya Manusia (pengembangan personalia)

Pengembangan personel (penggajian) mengacu pada perekrutan, pelatihan dan pengembangan, penempatan dan orientasi karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif. Dalam melaksanakan fungsi ini, manajemen menentukan kebutuhan mental, fisik dan emosional dari posisi saat ini melalui analisis pekerjaan, uraian pekerjaan dan persyaratan pekerjaan, dan kemudian menarik personel yang diperlukan dengan pendidikan, usia, pelatihan dan pengalaman yang sesuai. Fungsi ini mencakup kegiatan untuk menciptakan sistem penggajian untuk melaksanakan pekerjaan secara efisien; Mengevaluasi pegawai dalam hal

promosi, mutasi, bahkan demosi dan pemutusan kontrak; serta pelatihan dan pengembangan karyawan.

Beberapa literatur manajemen menganggap fungsi sumber daya manusia sebagai bagian dari fungsi organisasi. Ada pula yang menempatkan sumber daya manusia terpisah dari fungsi manajemen dan menganggapnya sebagai bagian dari fungsi kepemimpinan. Dalam pembahasan disini, fungsi rekrutmen akan diuraikan tersendiri sebagai fungsi manajemen, karena penulis menganggap dengan berkembangnya dunia bisnis (di mana sumber daya manusia menjadi kunci keberhasilan suatu perusahaan) maka fungsi ini menjadi semakin penting. Namun pada pembahasan berikutnya fungsi ini ditempatkan pada bagian yang memuat fungsi pengorganisasian untuk menegaskan bahwa kedua fungsi tersebut sebenarnya saling berkaitan erat, yaitu fungsi pengorganisasian desain "wadah" dan fungsi sumber daya manusia penyampaian konten.

Tugas seorang manajer:

i. **Bekerja dengan dan melalui orang lain.** Istilah "orang" tidak hanya mencakup bawahan dan atasan tetapi juga manajer lain dalam organisasi. Selain itu, "orang" mencakup orang-orang di luar organisasi pendaftar, pemasok, konsumen atau pendaftar, pengurus serikat pekerja, pejabat dan pegawai lembaga pemerintah, dll.

ii. **Menggabungkan dan menyeimbangkan tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas.** Setiap manajer akan dihadapkan pada sejumlah tujuan, masalah,

dan kebutuhan organisasi, yang semuanya bersaing untuk mendapatkan sumber daya organisasi (manusia, fisik, atau bahkan waktu karyawan). Karena sumber daya tersebut selalu terbatas, maka manajer harus menjaga keseimbangan antara berbagai tujuan dan kebutuhan organisasi.

iii. **Bertanggung jawab dan dapat dipertanggungjawabkan.** Manajer bertanggung jawab untuk berhasil menangani tugas-tugas tertentu. Mereka sering kali dievaluasi berdasarkan cara mereka mengatur tugas-tugas yang perlu diselesaikan. Selain itu, manajer juga bertanggung jawab terhadap aktivitas bawahannya. Berhasil tidaknya bawahan secara langsung mencerminkan berhasil tidaknya manajer.

iv. **Harus berpikir analitis dan konseptual.** Untuk menjadi pemikir analitis, manajer harus mampu memecah dan memisahkan masalah menjadi komponen-komponen masalah, menganalisis komponen-komponen tersebut, dan kemudian secara akurat menemukan solusi yang mungkin. Dan yang lebih penting bagi manajer adalah menjadi pemikir konseptual, mampu melihat tugas secara keseluruhan dan menghubungkan satu tugas dengan tugas lainnya.

v. **Mediator.** Organisasi terdiri dari orang-orang dan terkadang mereka tidak setuju atau bertentangan satu sama lain. Jika hal ini terjadi pada suatu unit atau organisasi, maka dapat menurunkan semangat kerja dan produktivitas atau merugikan suasana kerja, bahkan karyawan yang cakap pun dapat meninggalkan organisasi.

Insiden seperti ini mengharuskan manajer untuk memainkan peran mediasi.

vi. **Seorang politikus.** Seperti yang dilakukan politisi ketika melakukan advokasi untuk program mereka, manajer harus mengembangkan hubungan baik untuk mendapatkan dukungan terhadap aktivitas atau keputusan yang mereka usulkan. Setiap manajer yang efektif "bermain politik" dengan mengembangkan jaringan kerja sama dengan manajer lain dalam organisasi.

vii. **Seorang diplomat.** Manajer mungkin diminta untuk bertindak sebagai perwakilan resmi kelompok kerja mereka dalam pertemuan organisasi. Manajer juga dapat mewakili organisasi dalam berurusan dengan kontraktor, pelanggan, pejabat pemerintah, atau karyawan organisasi lainnya.

viii. **Mengambil keputusan yang sulit.** Organisasi selalu menghadapi banyak masalah (misalnya kesulitan keuangan, masalah sumber daya manusia, dll). Manajer diharapkan mampu menemukan solusi terhadap permasalahan yang sulit dan mengambil keputusan yang tepat. Manajer adalah apa yang dilakukan seorang manajer, dan tentu saja manajer melakukan banyak hal berbeda. Faktanya, terdapat banyak peran dan aktivitas berbeda yang dijelaskan di atas yang hanya sebagian dari pembahasan definisi manajer. Bagian berikut akan menjelaskan berbagai aktivitas dan peran yang dilakukan oleh manajer dari sudut pandang berbeda.

ix. **Keterampilan manajemen.** Keterampilan manajemen umum yang diperlukan untuk menjadi manajer yang efektif dapat diringkas sebagai berikut:

f. Keterampilan Konseptual (Conceptual Skills)

Kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi. Hal ini mencakup kemampuan manajer untuk memandang organisasi secara keseluruhan dan memahami hubungan antara bagian-bagian yang saling bergantung, serta mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan informasi yang diterima dari berbagai sumber.

g. People Skills

Kemampuan bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik secara individu maupun kelompok. Manajer membutuhkan keterampilan ini untuk dapat terlibat dan memimpin timnya untuk mencapai tujuan.

h. Keterampilan manajemen (administratif)

Semua keterampilan yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf dan pengawasan. Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk mengikuti kebijakan dan prosedur, mengelola anggaran yang terbatas, dan banyak lagi. Keterampilan administratif merupakan perpanjangan dari keterampilan konseptual. Manajer membuat keputusan melalui penggunaan keterampilan administratif (dan manusia).

i. Keterampilan teknis (technical skill)

Kemampuan menggunakan peralatan, proses atau teknik dalam bidang tertentu seperti akuntansi, produksi, penjualan atau permesinan, dll.

Lusier dan Hendon (2017) berpendapat bahwa manajer memiliki keterampilan teknis, keterampilan manusia, keterampilan konseptual, dan keterampilan desain, serta keterampilan bisnis. Lusier dan Hendon menjelaskan bahwa keterampilan pertama yang harus dimiliki seorang manajer adalah teknis. Keterampilan teknis adalah keterampilan menggunakan metode dan teknik untuk menyelesaikan tugas. Keterampilan inti hubungan manusia yang kedua adalah memahami orang lain, membangun hubungan, dan berkolaborasi dengan orang dan kelompok lain melalui pengembangan yang efektif. Sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan antara lain rekan kerja, atasan, dan pihak lain di luar organisasi, termasuk konsumen atau pelanggan, pemasok, dan lain-lain. Manajer harus menunjukkan empati dengan menempatkan diri mereka pada posisi orang lain, memahami apa yang terjadi pada mereka, dan mengetahui mengapa orang tersebut memberikan informasi kepada mereka. Empati adalah kemampuan untuk mempertimbangkan emosi orang lain sekaligus mampu melepaskan mereka secara emosional dari situasi tersebut. Berikutnya, keterampilan yang harus dimiliki manajer adalah keterampilan ide dan desain. Keterampilan ini merupakan salah satu keterampilan yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan. Keputusan kepemimpinan seseorang

dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Organisasi melatih karyawannya untuk pengembangan pribadi, termasuk keterampilan pengambilan keputusan. Keterampilan konseptual dan desain mencakup kemampuan mengevaluasi situasi, mengidentifikasi solusi alternatif, memilih solusi, dan menerapkannya. Keterampilan terakhir yang harus dimiliki seorang manajer adalah keterampilan bisnis umum. Keterampilan bisnis meliputi keterampilan analitis dan kuantitatif. Keterampilan bisnis juga mencakup pengetahuan tentang bagaimana bisnis beroperasi dan mengelola keuangannya serta kemampuan untuk melaksanakan perencanaan strategis. Manajer harus mampu memahami bagaimana mereka berkontribusi terhadap keuntungan organisasi. Seorang manajer professional memiliki pengetahuan mengenai organisasi dan strategi dalam berkontribusi. Manajer memahami pengelolaan keuangan, teknologi, serta aspek lainnya.

Robbins mengungkapkan pandangan berbeda. Robbins (2013) berpendapat bahwa manajer memiliki keterampilan teknis, keterampilan manusia, dan keterampilan konseptual. Keterampilan teknis mencakup kemampuan seseorang dalam menerapkan pengetahuan yang dimilikinya. Keterampilan teknis seseorang menunjukkan keterampilan teknis yang diperolehnya. Keterampilan khusus fokus pada keterampilan tertentu seperti ahli bedah mulut, arsitek, atau perancang pakaian. Semua pekerjaan memerlukan keterampilan khusus dan dapat dikembangkan. Selain itu, Robbins menjelaskan bahwa manajer memiliki keterampilan

kemanusiaan. Keterampilan kemanusiaan mencakup keterampilan yang dibutuhkan untuk memahami orang lain, berkomunikasi, memotivasi dan mendukung orang lain. Kapasitas manusia hadir dalam bentuk kapasitas individu dan kapasitas kolektif. Jika seseorang kompeten di suatu bidang tetapi tidak dapat memahami bidang lain, hal itu dapat menghambat pekerjaannya. Keterampilan selanjutnya adalah keterampilan konseptual. Keterampilan konseptual mencakup kemampuan mental seseorang untuk menganalisis dan mendiagnosis kondisi yang dianggap kompleks.

Pemikiran Fayol adalah juga sangat populer berfokus pada prinsip-prinsip manajemen umum. Fayol mengembangkan prinsip-prinsip manajemen sebagai berikut:

a) **Pembagian kerja.** Fayol menganjurkan untuk membagi setiap jenis pekerjaan menjadi beberapa bagian sehingga pekerjaan tersebut dapat dibagi menjadi bagian-bagian yang lebih kecil. Pembagian kerja menyederhanakan setiap tugas dan menghasilkan efisiensi yang lebih besar. Kesetaraan hak dan tanggung jawab. Ini termasuk hak dan tanggung jawab seseorang. Kekuasaan merupakan hak atasan untuk memberikan instruksi dan perintah kepada bawahan, mengambil keputusan, dan menggunakan sumber daya. Tanggung jawab mencakup kewajiban seseorang untuk mencapai kinerja dan tujuannya.

b) **Disiplin**. Disiplin mencakup ketaatan seseorang dalam menyesuaikan peraturan dengan tingkah lakunya sehari-hari dalam hubungannya dengan orang lain dan dalam mentaati peraturan perundang-undangan organisasi.

c) **Kesatuan komando**. Bawahan harus siap menerima perintah dan bertanggung jawab kepada atasannya.
d) **Kesatuan arah**. Memuat asas bahwa seluruh anggota organisasi mempunyai tujuan yang sama.

Ketundukan orang perseorangan kepada kepentingan umum. Asas yang menyatakan bahwa kepentingan organisasi harus diutamakan di atas kepentingan perseorangan. Memberikan upah yang adil kepada pekerja merupakan asas keadilan dan kesetaraan. Sentralisasi dan desentralisasi adalah asas pemusatan kekuasaan pada tingkat manajemen dan hierarki tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kewenangan atau kekuasaan terbagi antara tingkat menengah dan bawah. Rantai skalar adalah prinsip yang menyatakan rantai hierarki dimulai dari tingkat manajemen tertinggi hingga tingkat terendah. Ketertiban adalah suatu asas yang mencakup penataan benda, yaitu tatanan fisik, dan penataan manusia, yaitu tatanan sosial. Orang-orang bekerja di tempat kerjanya, di mana barang-barang yang mereka perlukan tersedia. Keadilan adalah asas yang menjamin perlakuan yang sama terhadap semua orang yang mempunyai kedudukan yang sama. Stabilitas senioritas pegawai adalah prinsip tidak seringnya mutasi pegawai dari jabatannya. Butuh waktu untuk menyesuaikan diri dengan janji baru. Inisiatif adalah prinsip yang memusatkan perhatian pada kesempatan bagi pegawai untuk proaktif dalam pekerjaannya. Esprit de corps adalah asas yang mengacu pada kerjasama tim, yaitu keselarasan dalam kelompok kerja dan saling pengertian antar pekerja.

Menurut Anda, keterampilan mana yang relatif lebih penting tergantung pada jenis organisasi, tingkat manajemen, dan fungsi yang dijalankan? Setiap manajer harus memiliki keterampilan masing-masing, namun tingkat manajemen yang berbeda akan memiliki proporsi permintaan yang berbeda terhadap keterampilan ini. Misalnya, manajer senior memerlukan lebih banyak keterampilan konseptual dibandingkan manajer garis depan, yang memerlukan lebih banyak keterampilan teknis.

Jika digabungkan antara hasil penelitian Mahoney dan kawan-kawan dengan pandangan Katz dan Mintzberg, terdapat kesamaan pandangan dan pendapat, yaitu supervisi banyak melibatkan keterampilan manusia dan teknis sebagai tindakan utama manajemen tingkat menengah dan bawah. Pada saat yang sama, perencanaan, yang memerlukan keterampilan konseptual, merupakan aktivitas utama manajer senior.

BAB 4
PERENCANAAN (PLANNING)

1. Pengertian Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan seorang manajer untuk menentukan langkah dan tindakan yang akan membantu suatu organisasi mencapai tujuannya. Perencanaan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mempersiapkan diri secara berkala guna mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Dalam suatu organisasi, tujuan dicapai dengan menetapkan persiapan terstruktur untuk melaksanakan kegiatan berdasarkan kebijakan organisasi.

Oleh karena itu, perencanaan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Perencanaan adalah persiapan terstruktur yang dilakukan manajer untuk menentukan kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, mengidentifikasi alternatif pemecahan masalah yang mungkin timbul dalam proses pencapaian tujuan jangka pendek atau jangka panjang. Perencanaan formal dilakukan untuk menentukan visi dan misi organisasi, pembagian kerja, dan strategi pencapaian tujuan.Perencanaan dijelaskan sebagai suatu kegiatan yang bertujuan untuk menentukan visi dan misi suatu organisasi. Perencanaan mencakup persiapan untuk mengidentifikasi tujuan operasional jangka pendek dan jangka panjang. Manajer kemudian merencanakan kebutuhan organisasi dalam hal alokasi tugas sesuai tujuan yang telah ditentukan. Strategi untuk mencapai tujuan kemudian dilaksanakan oleh manajer. Para

anggota organisasi diharuskan mengikuti semua kebijakan yang diputuskan dalam rencana manajer.

Perencanaan adalah fungsi dasar setiap manajer. Perencanaan yang efektif dapat dicapai jika manajer memahami dengan jelas tujuan organisasi. Perencanaan merupakan suatu fungsi yang dilakukan oleh manajer sebelum menjalankan fungsi pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Di dalam fungsi perencanaan, manajer memberikan informasi tentang sasaran organisasi.Pada saat membuat perencanaan, para manajer menentukan what, when, who, where, why dan how.

- What yakni apa yang akan dilakukan.
- When yaitu kapan kegiatan dilakukan.
- Who yaitu siapa yang melakukan.
- Where yaitu dimana lokasi kegiatannya.
- Why yaitu mengapa hal ini perlu dilakukan.
- How yaitu bagaimana cara melakukan aktivitas tersebut.

Manajer tingkat atas mempunyai tanggung jawab yang lebih besar untuk melaksanakan kegiatan perencanaan jangka panjang organisasi, sedangkan manajer tingkat bawah mempunyai tanggung jawab untuk menentukan perencanaan di departemen atau divisi yang ditugaskan padanya. Manajer tingkat bawah bertanggung jawab atas perencanaan jangka pendek.

2. Pentingnya Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi utama manajer. Manajer melakukan perencanaan karena alasan berikut:

Rencana tersebut meminimalkan risiko ketidakpastian yang timbul dalam pencapaian tujuan organisasi di masa depan. Perencanaan dapat mempersiapkan organisasi untuk mengidentifikasi solusi untuk potensi perubahan. Hal ini dikarenakan perencanaan memberikan alternatif pilihan operasional terhadap kemungkinan terjadinya sesuatu yang tidak pasti di masa depan. Hal ini menunjukkan bahwa persiapan adalah upaya manajer untuk mempersiapkan organisasi menghadapi perubahan yang mungkin terjadi.

Rencana disusun untuk menentukan tujuan organisasi, sehingga kegiatan dapat diidentifikasi dan dapat dilaksanakan untuk mencapai tujuan operasional. Organisasi dapat menentukan prioritas operasional berdasarkan arah tujuan tertentu.

Rencana dapat meminimalisir biaya. Rencana menjadikan biaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan lebih ekonomis. Rencana dilakukan sebagai wujud persiapan organisasi dalam mencapai sasaran, sehingga manajer dapat menentukan kebijakan untuk menentukan kegiatan yang dilakukan demi mencapai sasaran. Rencana dapat menjadikan kegiatan terfokus pada tujuan sehingga sejak awal dapat ditentukan biaya yang diperlukan untuk menyelesaikan kegiatan.

Rencana ini dapat digunakan sebagai dasar pemantauan. Rencana tersebut digunakan sebagai bahan perbandingan untuk melihat apakah tujuan yang telah ditentukan sebelumnya telah tercapai atau belum dan lebih kurang dibandingkan dengan tujuan yang direncanakan.

Buatlah rencana sebagai acuan untuk menyusun rencana lainnya. Pencapaian tujuan dari rencana sebelumnya dapat menjadi dasar untuk menyusun rencana selanjutnya. Rencana membantu organisasi bersiap menghadapi perubahan. Rencana merupakan persiapan formal suatu bisnis untuk mencapai tujuannya, sehingga perencanaan harus fleksibel. Apabila terjadi perubahan lingkungan organisasi, dapat dilakukan peninjauan kembali perencanaan agar kegiatan dapat disesuaikan dengan kondisi saat ini.

3. Management by Objectives

Management by Objectives atau MBO lahir dari refleksi Drucker (2009) dalam buku "The Practice of Management". Drucker memperkenalkan manajemen berdasarkan tujuan (Management by Objectives/MBO). MBO kemudian menjadi metode alternatif praktik manajemen operasi yang umum digunakan, didiskusikan, dianalisis, dan dikembangkan.Drucker membandingkan MBO dengan MBD (Management by Drive), yaitu manajemen berbasis drive. MBD adalah istilah yang mengacu pada bagaimana organisasi merespons masalah keuangan melalui dinamika ekonomi atau "produktif". Hal ini sering disebut kampanye produksi. Drucker mengatakan MBD adalah pilihan solusi yang memiliki dampak sementara dan dapat menyebabkan "kinerja buruk" dan bahkan ketidakpuasan kerja.

Menurut Drucker, MBO lebih efektif karena manajer dapat mendefinisikan tujuan dengan jelas. MBO adalah praktik manajemen yang memberikan langkah-langkah untuk mempersiapkan tujuan organisasi, tujuan tim, dan tujuan

individu anggota organisasi. MBO adalah sistem perencanaan yang diterapkan untuk menciptakan tujuan, mengidentifikasi atasan dan bawahan. Manajer tingkat senior, menengah, dan bawah bersama-sama menentukan tujuan organisasi secara keseluruhan, menentukan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan, membagi tugas pelaksanaan kegiatan dan ruang lingkup tanggung jawab departemen-departemen dalam organisasi. Merupakan tanggung jawab setiap anggota untuk memberikan panduan operasional yang jelas untuk kegiatan dan tolok ukur keberhasilan. Dampak positif metode MBO terhadap organisasi:

Pemimpin tidak merasa terganggu dengan bawahannya (bawahan) yang bertanya-tanya mengenai tujuan yang ingin dicapai. Kesalahan yang dilakukan oleh satu departemen dapat diselesaikan dengan lebih cepat. Manajer tingkat atas, menengah, dan bawah mengetahui dengan jelas tanggung jawab masing-masing pemimpin, mulai dari manajer tingkat tertinggi hingga manajer tingkat terendah/manajer unit, mengetahui secara pasti kedudukannya dalam organisasi, perusahaan, kontribusi/partisipasinya dalam organisasi, tugas pokok dan kualifikasi dan kekuatan yang mereka miliki. Semua program disusun bersama-sama agar setiap orang dalam organisasi mengetahui bahwa program tersebut diperlukan bagi perusahaan dan ikut serta dalam mencapai tujuan perusahaan.

Karena setiap orang telah mengetahui tujuan kuantitatifnya dengan pasti, maka kriteria keberhasilan dapat diketahui secara pasti baik oleh atasan maupun bawahan, dimana seseorang dapat dengan mudah mengukur keberhasilan dalam pekerjaannya

sendiri. Pada saat itu prestasi kerja nyata dinilai secara obyektif, adil dan terbuka. Keberhasilan MBO terletak pada mampu mencapai seluruh tujuan unit terkecil hingga mampu mencapai tujuan departemen-departemen diatasnya dan pada akhirnya mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan dapat dicapai dengan MBO apabila manajer mampu mendorong anggotanya untuk dapat mencapai tujuan bersama-sama. Tahapan dalam menentukan sasaran dengan cara MBO adalah:

a) Menentukan tujuan utama organisasi.
b) Menentukan tujuan antara yang perlu dicapai untuk dapat meraih tujuan utama.
c) Menjalin kerjasama antara pengelola dan anggotanya dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan yang perlu dicapai secara tim untuk mencapai tujuan di atas.
d) Menetapkan tanggung jawab dan wewenang secara tertulis berdasarkan kesepakatan bersama.
e) Menyusun jadwal kegiatan berdasarkan tanggung jawab dan wewenang karyawan.
f) Menentukan bagaimana pelaksanaan pengawasan dari pengelola sebagai langkah meningkatkan keberhasilan anggota dalam mencapai tujuan.
g) Mengevaluasi umpan balik yang diperoleh terhadap efektivitas kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan langkah-langkah di atas, dapat disimpulkan bahwa jika suatu organisasi ingin menggunakan MBO sebagai metode manajemen, sebaiknya organisasi memberikan kekuasaan

kepada anggotanya untuk memutuskan bagaimana menyelesaikan pekerjaan. Organisasi harus fokus pada pencapaian tujuan yang disepakati bersama. Siklus MBO menunjukkan jalan pikiran Drucker. Drucker menganggap bahwa manajer memerlukan penggunaan teknologi, akuntansi, psikologi dan lainnya. MBO dapat berhasil apabila organisasi memberikan tanggung jawab dan wewenang dalam menentukan alternative cara penyelesaian tugas. Dalam hal ini peran pemimpin sangat tinggi dalam memotivasi karyawan. Salah satu teori yang sering digunakan adalah teori kebutuhan berprestasi yakni teori motivasi McClelland. Teori McClelland dikenal dengan Teori Gregor Y dan Teori Kebutuhan Aktualisasi Diri Maslow. Drucker menyimpulkan bahwa jika karyawan memiliki kemampuan yang cukup untuk mencapai tujuan mereka, mereka akan merasa lebih bertanggung jawab untuk melakukan yang terbaik untuk mencapainya. Oleh karena itu, Drucker berpendapat bahwa hal tersebut tidak dapat dilakukan dengan memotivasi karyawan menggunakan Teori X (teori McGregor), khususnya melalui teori roti dan tongkat untuk memotivasi karyawan agar berprestasi.

Menetapkan tujuan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses akan membawa lebih banyak keuntungan bagi organisasi. Drucker percaya bahwa perbedaan antara MBO dan MBD terletak pada pengelolaan tongkat dan roti. Organisasi yang dikelola dengan sistem insentif ekonomi tidak cocok. Drucker percaya bahwa manajemen bukan hanya tentang mencapai tujuan dengan memotivasi seseorang. Peran seseorang dalam manajemen lebih penting. Pegawai akan mampu mencapai prestasi ketika mempunyai kesempatan untuk

terlibat secara aktif dengan organisasi untuk mengidentifikasi tujuan atau sasaran yang perlu dicapai yang sejalan dengan tujuan utama organisasi. Dari segi efisiensi biaya, Drucker berpendapat bahwa kemampuan seorang manajer dalam melakukan aktivitas manajemen dan inovasi termasuk aktivitas kewirausahaan. Kegiatan usaha meliputi kegiatan wirausaha dan kegiatan usaha. Drucker percaya bahwa inovasi yang dilakukan wirausahawan adalah fungsi utama bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa wirausaha hanya fokus pada peluang. Oleh karena itu, tidak tepat jika menganggap wirausaha sebagai pengambil risiko. Di sisi lain, wirausaha merupakan faktor penentu risiko. Kembali pada tujuan dilakukannya perencanaan, yaitu untuk menghadapi ketidakpastian. Resiko dapat diminimalisir.

4. Perencanaan Strategis

Dalam menjalankan organisasi, perencanaan merupakan dasar dibentuknya kebijakan dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuan. Perencanaan organisasi perlu disusun dalam skala besar dalam rangka menghindari resiko dari adanya perubahan yang tidak pasti. Perencanaan strategis merupakan perencanaan yang disusun sebagai bentuk persiapan organisasi dalam menghadapi masa depan. Perencanaan strategis adalah rencana yang disiapkan secara formal untuk jangka panjang dan ditujukan untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu tersebut. Perencanaan strategis disiapkan oleh manajemen senior (manajer senior). Perencanaan strategis merupakan rencana jangka panjang yang disusun oleh suatu organisasi untuk merespon berbagai bentuk perubahan seperti perubahan pasar dan persaingan yang

berfluktuasi. Perencanaan strategis memberikan pedoman kepada anggota dalam menjalankan kegiatan agar seluruh pekerjaan yang dilakukan terfokus pada tujuan. Ada manfaatnya bagi organisasi yang menyiapkan rencana strategis, termasuk mengidentifikasi arah yang akan menguntungkan pebisnis secara finansial. Kedua, anggota organisasi yang menggunakan perencanaan strategis akan memperoleh kesadaran diri untuk memperbaiki perilakunya.

5. Perencanaan Operasional

Berbeda dengan perencanaan strategis yang membantu organisasi mengidentifikasi tujuan jangka panjang, perencanaan operasional melibatkan perencanaan yang disiapkan untuk melaksanakan kegiatan operasional jangka pendek. Perencanaan operasional disusun untuk mempersiapkan organisasi melaksanakan kegiatan selama satu tahun.

Perencanaan operasional sebaiknya dilakukan oleh manajer tingkat rendah dan menengah, yaitu manajer tingkat menengah dan bawah. Rencana operasional biasanya dibagi menjadi dua jenis, yaitu rencana satu kali dan rencana jangka panjang. Selama proses ini, organisasi harus melaksanakan kegiatan untuk menyelesaikan tugas setiap lini manajemen. Setiap manajer lini mempunyai tanggung jawab utamanya masing-masing. Ada tujuan yang dituju oleh manajer pada waktu tertentu, tujuan tersebut disebut tujuan spesifik. Rencana khusus dikembangkan oleh manajer sebagai bentuk persiapan timnya untuk mencapai tujuan tertentu. Rencana satu kali adalah dasar untuk memandu manajemen dalam mengambil tindakan yang ditargetkan dan tugas tertentu yang tidak akan terulang kembali. Perencanaan

point-in-time mencakup anggaran untuk program, proyek, dan kegiatan. Program ini mencakup berbagai kegiatan yang relatif luas. Proyek ini adalah bagian dari program terpisah yang lebih kecil. Sedangkan anggaran adalah pernyataan mengenai sumber keuangan yang direncanakan untuk kegiatan tertentu selama jangka waktu tertentu. Di sisi lain, perencanaan tetap merupakan rencana yang disusun sebagai dasar tindakan yang dilakukan berulang kali dalam situasi serupa sehingga dapat diprediksi dengan lebih mudah. Perencanaan jangka panjang mencakup kebijakan, prosedur dan peraturan. Kebijakan adalah pedoman dalam pengambilan keputusan. Prosedur standar adalah kebijakan yang dilaksanakan melalui instruksi yang lebih rinci. Sedangkan aturan adalah pernyataan bahwa suatu tindakan boleh atau tidak boleh dilakukan dalam situasi tertentu.

Perencanaan strategis dan perencanaan operasional berjalan seiring. Perencanaan operasional disusun untuk mendukung pelaksanaan rencana strategis. Di sisi lain, perencanaan strategis menjadi dasar penerapan kebijakan dan penyusunan rencana operasional.

BAB 5
PENGORGANISASIAN

1. Pengertian

Manajer kemudian mengalokasikan tugas untuk mencapai tujuan berdasarkan rencana strategis dan operasional. Berbagai jenis sumber daya disatukan dengan mengatur aktivitas yang sering dilakukan berdasarkan tugas serupa. Organisasi berasal dari istilah organisme sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian berbeda yang saling terintegrasi satu sama lain. Pengorganisasian adalah upaya suatu organisasi untuk mengumpulkan berbagai sumber daya yang seharusnya bekerja sama secara efektif sehingga dapat mencapai kepuasan tanpa melupakan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi. Organ adalah istilah yang berasal dari bahasa Yunani "organon" dan bahasa Latin "organum" yang berarti instrumen, bagian, organ atau badan.

Secara umum organisasi merupakan suatu istilah yang sering digunakan untuk mengartikan suatu lembaga, sekaligus mempunyai arti pengorganisasian sebagai suatu proses operasional. Organisasi sebagai organisasi dalam bahasa Inggris disebut dengan organisasi. Organisasi adalah kelompok kerja fungsional, seperti dunia usaha dan organisasi bisnis pemerintah. Dalam arti lain, organisasi adalah suatu proses pengorganisasian. Proses pengorganisasian mengacu pada bagaimana tugas-tugas yang ada diorganisasikan dan didistribusikan sehingga dapat diselesaikan bersama-sama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kossen (diterjemahkan oleh Bakri Siregar, 1986)

mengusulkan istilah “1+1 = organisasi”. Teori ini mempunyai arti bahwa dua orang atau lebih dalam suatu organisasi harus mempunyai pemahaman yang sama, artinya mereka mempunyai kepentingan yang sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Organisasi adalah sesuatu yang harus dicapai dan dibentuk karena ada tujuan yang harus dicapai secara bersama-sama dan tidak hanya dilakukan oleh satu orang saja. Pengorganisasian dilakukan karena seluruh bidang pekerjaan saling bergantung satu sama lain. Organisasi bertujuan untuk mencapai tiga tujuan, yaitu meningkatkan tingkat efisiensi dan produktivitas organisasi, pembagian tugas menjadi tanggung jawab dan pemberdayaan berupa peluang komunikasi antar anggota organisasi. Organisasi sering kali dijelaskan dengan banyak definisi yang berbeda. Arti kata organisasi dapat dijelaskan dengan kata-kata berikut, misalnya organisasi statis, organisasi dinamis, dan organisasi formal. Organisasi statis adalah bagan organisasi, juga dikenal sebagai bagan organisasi. Organisasi statis merupakan gambaran yang menjelaskan hubungan antar anggota organisasi yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dinamis adalah kegiatan dalam suatu organisasi yang merencanakan bagan organisasi, membuat pembagian tugas atau departemen, dan menetapkan wewenang dan tanggung jawab setiap anggota departemen dan organisasi. Organisasi formal adalah suatu sistem kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dan dikoordinasikan secara sadar untuk mencapai suatu tujuan. Lebih lanjut, organisasi informal adalah suatu hubungan yang tidak terencana antar individu dalam suatu organisasi tanpa tujuan yang jelas, meskipun pada akhirnya hubungan tersebut diarahkan pada

tujuan bersama. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi yang harus dilakukan oleh para manajer dalam menjalankan kegiatan manajemen. Pengorganisasiannya dilaksanakan dalam empat tahap, yaitu pembagian kerja, desentralisasi, alokasi wewenang, dan koordinasi. Fungsi manajemen akan efektif dalam mengorientasikan unsur-unsur penting organisasi dengan kegiatannya.

2. Pembagian kerja

Tahapan pertama dalam organisasi adalah pembagian kerja. Pembagian kerja (spesialisasi) merupakan penjabaran tujuan organisasi oleh manajer dimaknai menjadi tugas-tugas yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan organisasi. Pembagian kerja adalah kegiatan membagi pekerjaan menjadi tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab setiap orang dalam organisasi dengan melakukan kegiatan tertentu. Pearce & Robinson (1989) menegaskan bahwa selama satu setengah abad terakhir (150 tahun), spesialisasi telah menjadi norma dasar industri di Amerika Serikat. Namun, selama 10 (sepuluh) tahun terakhir, beberapa perusahaan mempertanyakan dan mengubah spesialisasi yang ketat. Pembagian kerja merupakan kegiatan yang sangat penting untuk dilakukan karena akan meningkatkan stres kerja. Pembagian kerja berarti tugas-tugas yang saat ini perlu diselesaikan dapat diselesaikan dengan cara yang wajar oleh setiap orang dalam organisasi. Dahulu masyarakat mengetahui pembagian kerja. Pembagian kerja dikaitkan dengan spesialisasi tugas-tugas anggota organisasi saat ini. Namun pada kenyataannya, spesialisasi harus ada dalam setiap kegiatan

profesional. Oleh karena itu, istilah pembagian kerja lebih modern bila digunakan dalam praktik organisasi. Tugas-tugas yang ada sekarang diberikan kepada anggota-anggota yang bertanggung jawab, agar pekerjaannya menjadi lebih profesional dalam bidang pekerjaannya.

Kondisi ini akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi yang berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi. Keunggulan spesialisasi tenaga kerja adalah penggunaan tenaga kerja berketerampilan rendah, mempermudah pemilihan pekerjaan dan pelatihan, keterampilan kerja lebih cepat, efisien, jumlah pegawai lebih banyak, Spesialisasi dalam pekerjaan akan mengurangi waktu kerja sehingga kecepatan penyelesaian tugas akan lebih cepat dan menjadi lebih singkat, banyak tugas dapat diselesaikan pada waktu yang sama dan dapat meningkatkan keragaman pilihan. Keunggulan spesialisasi tenaga kerja dijelaskan sebagai berikut:

a) **Menggunakan Tenaga Kerja Tidak Terampil**. Pekerja tidak terampil dapat digunakan untuk melakukan pekerjaan sederhana. Semakin kompleksnya pekerjaan berdampak pada perlunya penyederhanaan pekerjaan ke jenis pekerjaan yang lebih ringan. Untuk pekerjaan ringan, pekerja hanya membutuhkan tingkat keahlian yang tidak terlalu tinggi. Selama implementasi, hal ini akan berdampak finansial. Pekerja berketerampilan rendah mungkin menerima upah nominal yang lebih rendah.
b) **Seleksi dan pelatihan lebih mudah**. Pada jenis pekerjaan yang memerlukan keterampilan tinggi akan lebih mudah

dikenali. Oleh karena itu, pemilihan karyawan akan mudah dilakukan. Identifikasi keterampilan karyawan dengan mudah yang akan memengaruhi kebutuhan pelatihan. Karyawan yang ahli di suatu bidang tidak memerlukan pelatihan. Akibatnya, karyawan baru membutuhkan lebih sedikit waktu untuk menyelesaikan pelatihan.

c) **Keterampilan dapat diperoleh lebih cepat**. Pekerjaan yang dilakukan secara berulang-ulang akan meningkatkan efisiensi waktu kerja. Mengkhususkan tugas secara berulang-ulang akan meningkatkan keterampilan orang-orang yang melaksanakannya.

d) **Peningkatan Efisiensi**. Bagi karyawan berketerampilan tinggi, waktu penyelesaian tugas relatif lebih singkat. Karyawan yang berkualifikasi tinggi akan lebih memahami apa yang perlu mereka lakukan, termasuk kesalahan yang dilakukan saat menjalankan tugas sebelumnya, yang akan semakin banyak diperbaiki untuk hasil kerja yang lebih baik. Oleh karena itu, tingkat efisiensi akan meningkat.

e) **Lebih banyak tenaga kerja**. Spesialisasi pekerjaan akan mengurangi kebutuhan akan keterampilan khusus. Oleh karena itu, jumlah karyawan potensial akan meningkat.

f) **Kecepatan kerja meningkat**. Hal ini karena setiap pekerja menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dan tugasnya dapat diselesaikan secara instan.

g) **Dapat melakukan banyak pekerjaan dalam waktu bersamaan.**. Spesialisasi pekerjaan menyebabkan penyelesaian pekerjaan terfokus pada orang-orang yang ahli dalam bidang tertentu. Agar pekerjaan yang ditugaskan tidak menumpuk.

Pegawai hanya diberi satu tugas saja sehingga waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas tersebut lebih efisien. Tidak ada pekerjaan yang tertunda. Spesialisasi dapat meningkatkan pilihan Variasi pekerjaan berdampak pada pilihan yang dapat diambil karyawan berdasarkan preferensi keahlian atau keahliannya.

3. Departemen

Pengorganisasian selanjutnya dilakukan dengan mengelompokkan pekerjaan. Unsur kedua dari fungsi pengorganisasian adalah memutuskan apakah akan mengelompokkan pekerjaan ke dalam unit-unit kerja. Pearce dan Robinson (1989) mendefinisikan departementalisasi sebagai pengelompokan pekerjaan, proses, dan sumber daya ke dalam unit kerja yang membentuk beberapa tugas organisasi. Tujuan telah ditentukan oleh manajer, yang kemudian akan memutuskan pekerjaan apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan bersama. Pengorganisasian kemudian dilakukan dengan mengalokasikan bidang-bidang pekerjaan yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Departemen dilakukan dengan membagi aktivitas dan hubungan yang serupa dan dapat dilakukan secara bersamaan (Stoner, 1989). Untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, harus digunakan keterampilan untuk menyelesaikannya. Bidang tugas dikelompokkan berdasarkan keterampilan yang dibutuhkan agar kegiatan dapat dilakukan untuk mencapai tujuan dengan cara yang unik berdasarkan keterampilan yang dimilikinya. Pembagian biasa disebut pembagian kerja, pembagian dan pemantapan

kegiatan. Departemen dilaksanakan untuk menentukan arah operasional masing-masing departemen dan menentukan penugasan kepala departemen. Robbins (2013) menjelaskan departementalisasi sebagai sebuah struktur. Robbins percaya bahwa organisasi terdiri dari pengaturan dan hubungan antar departemen, divisi, dan posisi dalam bisnis.

Struktur organisasi memfasilitasi identifikasi area tugas. Tingkat penyerapan tenaga kerja dapat dilihat melalui struktur organisasi. Spesialisasi tingkat pekerjaan akan menunjukkan hierarki organisasi struktur wewenang dan mewakili hubungan pelaporan (tanggung jawab). Robbins (2013) membagi fakultas menjadi dua kelompok besar.

a) Desain mekanis karya (pilihan desain mekanis)
b) Desain Misi Organik (Pilihan Desain Organik).

Rancangan tugas mekanis meliputi dua jenis, yaitu:
a) Struktur fungsional (fungsional struktur
b) Struktur terpisah (struktur terpisah).

Sedangkan desain pekerjaan organik meliputi tiga jenis, yaitu:
a) Struktur sederhana (struktur sederhana)
b) Struktur matriks (struktur matriks)
c) Struktur jaringan kerja (network Structure).

Departemen juga sering diartikan sebagai peta organisasi. Bagan organisasi mencakup aspek pembagian kerja, kepemimpinan dan bawahan, jenis pekerjaan yang dilakukan,

pengelompokan departemen kerja (fungsi, bidang, proyek) dan tingkat manajemen. Departementalisasi dapat dilakukan dengan berbagai cara. Departementalisasi dapat dilakukan berdasarkan tujuan organisasi. Secara umum fakultas dibagi menjadi empat kategori utama, yaitu:

a) Pembagian berdasarkan fungsi
b) Divisi produk
c) Divisi Pelanggan
d) Departemen Geografi (jurusan geografi).

Bagian yang umum digunakan juga biasa dibagi menjadi tiga jenis, yaitu:

a) Pembagian berdasarkan waktu
b) Pembagian proses (process Division)
c) Pembagian berdasarkan ukuran (departmentalisasi berdasarkan ukuran).

Pembagian departemen serupa dengan Pearce & Robinson yang diberikan oleh Manullang (1983), khususnya departemen berdasarkan

a) Wilayah (geografi)
b) Produksi
c) Daftar
d) Fungsi
e) Lainnya, seperti proses, alat, dan waktu.

Berikut 5 (lima) jenis departemen tersebut:

a. **Departemen Fungsional**, adalah suatu jenis pengelompokan kerja dengan membagi sumber daya untuk melakukan kegiatan serupa dalam departemen yang sama. Pengelompokan kegiatan dilakukan tergantung arah kegiatan yang dilakukan. Misalnya, departementalisasi berbasis fungsi akan mengelompokkan dana menurut fungsi utamanya, khususnya manufaktur, keuangan, dan pemasaran. Contoh lainnya adalah toko retail. Toko retail menjual barang dagangan, melakukan promosi, dan melakukan kegiatan operasional. Dengan demikian dapat dilakukan pengelompokan sesuai fungsinya, yaitu bagian penjualan melayani kegiatan jual beli, bagian promosi bertugas melaksanakan kegiatan pemasaran dalam bentuk periklanan, pameran dan kegiatan promosi lainnya, dan bagian operasional bertanggung jawab untuk administrasi keuangan, staf keamanan dan pedagang Departemen yang diselenggarakan berdasarkan fungsinya memiliki keuntungan dalam meningkatkan kualifikasi profesional karyawan di bidang yang menjadi tanggung jawabnya, menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi pengawasan manajer dan sepenuhnya dapat dilakukan dalam situasi yang berbeda. Kelemahan dari penugasan kerja adalah karyawan hanya fokus pada tugasnya sendiri, sehingga kurang fokus pada tujuan organisasi, dan waktu pengambilan keputusan manajer didasarkan pada waktu yang dibutuhkan di beberapa departemen. Area fungsional tertentu, dapat menimbulkan konflik antar departemen dan dapat mendorong adanya

kemacetan dalam proses kerja jika karyawan hanya fokus pada tujuan fungsionalnya sendiri dan mengabaikannya melalui tujuan organisasi.

b. **Segmentasi Produk**, pengelompokan berdasarkan produk disebut segmentasi produk. Segmentasi produk adalah pengelompokan pekerjaan yang dilakukan berdasarkan produk yang dijual. Perlunya pengelompokan kerja berdasarkan produk jika organisasinya besar. General Foods adalah perusahaan yang menggunakan atribusi berbasis produk. General Foods merupakan perusahaan besar yang memproduksi banyak produk. General Foods membagi perusahaannya menjadi beberapa divisi berbeda untuk setiap jenis produk makanan. Perusahaan yang memproduksi banyak produk akan kesulitan untuk memulai ekspansi jika masih menggunakan pembagian berdasarkan fungsi. Seiring dengan berkembangnya usaha, perusahaan seperti General Foods, Nestle, Wings Food, Indofood, dan Johnson & Johnson terus menerus memenuhi permintaan pelanggan dalam jumlah yang besar. Sehingga pekerjaan akan lebih efektif apabila dilakukan departementasi berdasarkan produk agar biaya yang diperlukan lebih ekonomis. Pada kondisi ini, manajer pada lini puncak akan membentuk divisi yang sifatnya semi otonomi dengan tujuan agar divisi-divisi dapat fokus untuk membuat produk dan memasarkannya. Pembentukan divisi yang didasarkan pada produk perlu dijadikan pedoman bila perusahaan menggunakan teknologi sebagai media dalam menghasilkan produk dan melakukan pemasaran menjadi sangat berbeda dengan yang digunakan oleh organisasi lain.

Berdasarkan gambar di atas, diketahui bahwa alur departementasi berdasarkan produk dijelaskan dengan tugas setiap manajer umum (General Manager) bertanggung jawab atas sebuah kategori produk. Selain itu, kehadiran direksi pada bidang fungsional dimaksudkan untuk menunjang pelayanan kepada manajer umum. Departemen berbasis produk mempunyai beberapa keunggulan, yaitu produk menjadi perhatian utama, setiap tugas dapat dikoordinasikan dengan mudah, keputusan diambil lebih cepat, tanggung jawab dapat ditetapkan dengan jelas, dan Produk yang dihasilkan oleh individu lebih mudah untuk dievaluasi. Oleh karena itu, divisi berbasis produk dapat beradaptasi terhadap fluktuasi lingkungan karena perusahaan lebih fleksibel dan dapat bereaksi cepat terhadap perubahan keadaan. Kelemahan departemen berbasis produk adalah setiap departemen hanya berfokus pada produknya sendiri dan kurang memperhatikan kebutuhan seluruh organisasi. Koordinasi antar departemen lebih sulit karena masing-masing departemen mengelola apa yang terutama berkaitan dengannya. Selain itu, biaya administrasi seringkali meningkat karena setiap departemen harus memiliki jumlah tenaga ahli tersendiri.

c. **Departemen Berbasis Pelanggan**, departemen berbasis pelanggan (departemen pelanggan), yaitu departemen yang mengatur pekerjaan dan sumber daya menurut kelompok pelanggan. Pengiriman berbasis pelanggan akan memungkinkan bisnis untuk fokus pada penyediaan layanan berdasarkan kebutuhan pelanggan. Jenis divisi ini dicapai ketika suatu divisi menawarkan seluruh produknya untuk

memenuhi kebutuhan sekelompok pelanggan tertentu. Misalkan sebuah perusahaan elektronik memiliki segmen pelanggan yang berbeda, seperti pelanggan militer, industri, dan konsumen yang terpisah. Keberhasilan fungsi yang berfokus pada pelanggan bergantung pada kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi karakteristik jenis pelanggan dan mengenali kebutuhan spesifik setiap pelanggan. Keuntungan utama dari pengiriman yang berfokus pada klien adalah bahwa para profesional lebih peka terhadap kebutuhan klien yang mereka layani. Hal ini sering kali memungkinkan perusahaan mengantisipasi kebutuhan pelanggan baru dengan lebih baik dan meresponsnya dengan lebih cepat dan lebih baik dibandingkan pesaingnya. Salah satu organisasi yang menggunakan departemen berbasis pelanggan jenis ini adalah bank. Individu yang membutuhkan pinjaman pribadi akan dilayani oleh departemen atau divisi kredit konsumen, dan jika pelanggan adalah orang yang bergerak di bidang bisnis, maka akan dilayani oleh departemen kredit komersial.

d. **Departementalisasi berbasis lokasi (geografis)**, adalah pengelompokan pekerjaan dan sumber daya berdasarkan lokasi, yaitu jarak dari sumber pasokan logistik perusahaan. Departementalisasi berbasis lokasi adalah jenis departementalisasi yang dilakukan berdasarkan lokasi geografis. Tipe departementasi berdasarkan lokasi digunakan dikarenakan pada lokasi mengalami keterbatasan logistik. Selain itu, terdapat perbedaan yang cukup mencolok dari kebutuhan konsumen pada satu lokasi ke lokasi lainnya. Departementasi berdasarkan lokasi memiliki keunggulan

diantaranya dapat memberikan kemudahan bagi perusahaan memberikan respon terhadap permintaan pelanggan. Departementasi berdasarkan lokasi membuat perusahaan lebih mudah dalam memahami kekhasan dari berbagai daerah. Namun, di sisi lain, tipe departementasi ini juga memiliki kelemahan, yaitu pada pengawan dan koordinasi. Jarak yang jauh dapat menyulitkan dunia usaha dalam memantau dan mengkoordinasikan karyawannya sehingga perlu dilakukan pengembangan teknologi untuk mengatasi permasalahan tersebut. Selain itu, kebutuhan akan staf administrasi semakin meningkat.

e. **Departementasi Matriks (matrix departementalization)**, adalah struktur organisasi yang didasarkan pada kekuasaan ganda dan dukungan sistem. Pada organisasi atau departementasi matriks, pada pegawai pada hakekatnya memiliki dua orang atasan; artinya mereka berada di bawah dualisme wewenang. Garis kekuasaan yang pertama yang fungsional bergerak secara vertikal; dan yang kedua menggambarkan suatu tim proyek yang bergerak secara horizontal. Istilah matriks dalam matematika berarti suatu susunan yang terdiri dari kolom-kolom vertikal dan baris-baris horizontal. Oleh karena itu, struktur organisasi dua dimensi disebut matriks. Istilah organisasi matriks dimaksudkan untuk menggambarkan kombinasi struktur fungsional dan struktur produk. Secara keseluruhan, pembagian matriks ini meningkatkan kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya manusia secara bijak dan beradaptasi terhadap

perubahan lingkungan. Dalam organisasi matriks, setiap matriks memuat tiga hubungan:

f. Kepemimpinan senior mengarahkan dan menyeimbangkan dualitas saluran kekuasaan,

g. Manajer proyek (khususnya tim) kepada bawahannya, 3) Bawahan melapor kepada dua manajer berbeda (manajer departemen dan manajer proyek). Struktur matriks ini pertama kali dikembangkan di industri luar angkasa sebagai tanggapan atas keinginan pemerintah untuk dapat bekerja hanya dengan satu orang per perusahaan. Hal ini telah dilakukan Boeing, Lockheed, dan McDonnell Douglass dengan menciptakan posisi Manajer Proyek. Manajer Proyek ini mengkoordinasi aktivitas lintas departemen dan memiliki wewenang yang sama de-ngan baik Manajer Fungsional maupun Manajer Produk. Stoner (Terjemahan oleh Sirait, 1989) mengungkap beberapa kelebihan dan Kelemahan departementasi/ struktur sebagai berikut:

Kelebihan struktur matriks:

a) Memberikan keluwesan kepada organisasi.
b) Merangsang kerjasama antar tingkatan.
c) Melibatkan, memotivasi, dan menantang para pegawai.
d) Mengembangkan ketrampilan pegawai.
e) Membebaskan manajemen Puncak dari keharusan menyusun rencana.
f) Merangsang orang untuk mengidentifikasi diri dengan produk akhir.

g) Memungkinkan para pakar dialihkan ke setiap bidang yang memerlukannya.

Kelemahan struktur matriks:

a) Resiko timbulnya perasaan anarkhis.
b) Mendorong terjadinya persaingan kekuasaan.
c) Dapat menimbulkan lebih banyak diskusi daripada tindakan.
d) Menuntut adanya ketrampilan yang tinggi dalam hubungan antar perorangan.
e) Penerapannya memerlukan biaya besar.
f) Ada resiko beberapa tim proyek mengerjakan tugas yang sama.
g) Menghukum pegawai lagi akan merugikan semangat kerja pegawai.

4. Alokasi kekuasaan

Pengertian kekuasaan atau kewenangan (power) adalah kekuasaan yang diberi wewenang atau disahkan oleh organisasi, berkaitan dengan setiap jabatan dalam organisasi. Pada saat yang sama, karakteristik yang melekat pada kekuasaan adalah hak untuk memerintah, melaksanakan, mengambil keputusan, dan menggunakan sumber daya. Masyarakat sering kali menyamakan pengertian kekuasaan dengan pengertian kekuasaan, padahal kedua pengertian ini berbeda. Kekuatan adalah kemampuan menggerakkan atau melakukan atau mempengaruhi. Sedangkan kekuasaan adalah hak untuk melakukan sesuatu. Distribusi kekuasaan berarti adanya arus orang yang melintas dari Manajer

ke bawahannya. Distribusi kekuasaan dari Manajer ke bawahannya biasa disebut "pendelegasian". Sedangkan distribusi kekuasaan lintas tingkat-tingkat organisasi disebut "desentralisasi"

Tipe kekuasaan atau wewenang atau otoritas menunjuk pada perbedaan tanggung jawab, di mana tipe kekuasaan ini dapat dibedakan menjadi 3 (tiga), yaitu:

a. Kekuasaan lini atau garis: berkenaan dengan pengambilan kepu-tusan dan memberikan instruksi langsung demi tercapainya tujuan organisasi. Manajer lini mempunyai kekuasaan untuk memerintah bawahan tingkat menengah.
b. Kekuasaan staf: yaitu unsur organisasi yang membantu unit lini. Unit staf melayani dan memainkan peran yang berguna dan berada di luar rantai komando dalam organisasi. Misalnya pada perusahaan manufaktur, dimana departemen produksi dan departemen penjualan menjalankan fungsi secara hierarki karena keduanya bertanggung jawab terhadap misi utama perusahaan. Sementara itu, bagian pemrosesan data membantu fungsi karyawan karena membantu mencapai tujuan organisasi. Dalam praktiknya, mengelompokkan lini dan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan utama mereka ketika dukungan diperlukan seringkali tidak efektif. Dalam banyak kasus, fungsi karyawan sama pentingnya dengan fungsi lini. Oleh karena itu, pembedaan pangkat pegawai biasanya hanya digunakan dalam kaitannya dengan perintah.
c. Kekuasaan Fungsional: merupakan penambahan wewenang lini atau staf untuk mencapai tujuan khusus (tugas tertentu). Misalnya, Wakil Direktur Belanja juga

berkepentingan dengan anggaran yang dibuat oleh Direktur Anggaran. Orang sering bertanya tentang konflik yang timbul dari hubungan antara manajer lini dan karyawan. Masalah ini mungkin terjadi karena:

a) Karyawan memandang rendah orang-orang yang online karena mereka yakin mereka lebih kompeten dan lebih mudah.
b) Karyawan merasa tidak bertanggung jawab atas hasil kegiatannya karena bukan mereka yang melakukan kegiatan tersebut.
c) Agen online merasa lebih berpengalaman dan oleh karena itu tidak peduli dengan apa yang dikatakan stafnya.
d) Agen online merasa bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya sehingga cenderung menggunakan konsepnya sendiri.

Mungkin konsep terpenting dalam organisasi dalam hal alokasi kekuasaan adalah delegasi. Hal ini terutama berlaku bagi manajer baru, yang harus mendelegasikan wewenang kepada bawahan dan pada gilirannya menerima (mendelegasikan wewenang) dari atasan. Yang dimaksud dengan delegasi di sini adalah proses dimana seorang manajer memberikan tugas dan wewenang kepada bawahan yang bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut. Penugasan harus jelas mengenai posisi tertentu, siapa yang akan mengisinya, dan bagaimana hal itu akan dilakukan.Koontz & O'Donnell

dalam Sukanto (1983) memberikan 6 (enam) syarat sahnya otorisasi:

1) Rencana dan kebijakan harus jelas
2) Tugas dan wewenang harus dibatasi pada apa yang diharapkan
3) Orang yang bertanggung jawab atas pekerjaan itu dipilih dengan cermat
4) Komunikasi terbuka
5) Harus membuat sistem pemantauan
6) Perlu juga dibuat sistem pituwa.

Sukanto berpendapat bahwa desentralisasi juga harus dilaksanakan secara konsisten. Namun, pada umumnya masyarakat takut menerapkan desentralisasi. Hal ini disebabkan oleh biaya, hilangnya keseragaman, terlalu banyaknya kendali dan kurangnya staf yang mampu mengambil keputusan di tingkat lokal. Namun pada titik tertentu, desentralisasi terbukti sangat diperlukan, karena masyarakat cenderung ingin bebas mengambil keputusan, dinamika bisnis membutuhkan keputusan yang cepat, dan semakin banyak orang yang mampu mengembangkan teknik pengelolaan dan pengendalian organisasi secara cepat.

5. Koordinasi

Koordinasi adalah pengintegrasian berbagai aktivitas individu dan unit ke dalam upaya kerja yang terfokus menuju tujuan keseluruhan (Pearce & Robinson, 1989: 325). Sedangkan

Sukanto (1983) berpendapat bahwa koordinasi adalah upaya menyelaraskan dan menyatukan seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya koordinasi merupakan suatu tugas yang sulit karena banyaknya perbedaan yang ada dalam organisasi, seperti perbedaan tujuan, lamanya hubungan interpersonal, dan lain-lain. Tujuan pribadi mungkin berbeda dengan tujuan organisasi; Satu pihak bisa mengurus penjualan pada waktu tertentu, dan pihak produksi bisa membicarakannya nanti. Tanpa koordinasi, bisa saja bagian produksi memproduksi barang sebanyak-banyaknya siang dan malam, padahal konsumsi produk tersebut di pasaran tidak banyak. Dengan kata lain, tanpa koordinasi, orang atau departemen akan kehilangan perannya dalam keseluruhan perusahaan. Tanpa koordinasi, mereka mungkin mulai mengejar kepentingan mereka sendiri dan mengorbankan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Di sinilah diperlukan koordinasi; Oleh karena itu, lebih tepatnya seperti yang dikemukakan oleh Stoner (1989), koordinasi adalah proses penggabungan tujuan dan aktivitas unit-unit terpisah (departemen atau area fungsional) dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan tujuan bisnis secara efektif. Sukanto (1983) mengusulkan enam (enam) cara untuk menjamin koordinasi yang efektif, yaitu:

a) Menyederhanakan organisasi, dimana departemen-departemen yang sering berinteraksi dan bekerja sama ditempatkan dalam satu sistem.
b) Prosedur yang jelas dan tidak ambigu harus dilaksanakan, semua orang mengetahuinya agar waktu penyelesaian

pekerjaan akurat karena tanggal penyelesaian telah ditentukan sebelumnya.

c) Anda harus selalu menggunakan metode komunikasi tertulis.
d) Yang terbaik adalah merencanakannya sedini mungkin.
e) Para pegawai diminta atau didorong agar mengadakan koordinasi secara sukarela.
f) Koordinasi dilakukan secara formal melalui pimpinan, staf pembantu, panitia maupun pejabat penghubung, walaupun hubungan non-formal perlu dikembangkan.

6. Komunikasi

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan/berita dari seseorang atau sekelompok orang kepada orang atau sekelompok orang lain. Miftah Thoha (1983) berpendapat bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Stan Kossen (1983) berpendapat bahwa komunikasi adalah proses dua arah yang menghasilkan transmisi informasi dan pemahaman (atau kesalahpahaman) antar individu. Pearce dan Robinson (1989) menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu proses di mana seseorang atau sekelompok orang mengirimkan informasi kepada orang atau sekelompok orang lain. Berdasarkan beberapa pengertian ini dapat ditarik beberapa unsur utama dalam komunikasi, yaitu adanya pengiriman pesan, penerima pesan, dan adanya pesan yang dapat dipahami.

BAB 6
PENGARAHAN (*ACTUATING*)

Kepemimpinan adalah kegiatan memberikan petunjuk, perintah, dan nasehat kepada orang lain. Kepemimpinan dicapai dengan memotivasi karyawan dan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang digunakan.

1. Motivasi

Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang secara historis perkembangan penelitian tentang motivasi sudah ada sejak zaman Yunani kuno. Lebih dari dua puluh tiga abad yang lalu, mereka memperkenalkan gagasan "hedonisme", khususnya kecenderungan mencari kesenangan tanpa usaha. Filsuf terkenal seperti Adam Smith, Jeremy Bentham dan John Stuart Mill mencoba menghubungkan motivasi dengan memaksimalkan kesenangan dan menekan rasa sakit. Para pemikir psikologi juga dipengaruhi oleh gagasan hedonisme, sedemikian rupa sehingga William James, bapak psikologi Amerika, adalah salah satu pendukung hipotesis ini, di mana ia mengajukan dua konsep, yaitu konsep memberikan informasi tambahan tentang motivasi, yang mana adalah naluri dan motivasi bawah sadar.

Selanjutnya Clark Hull menggunakan perspektif ilmiah untuk membangun teori motivasi . Istilah motivasi sering digunakan secara bergantian dengan istilah lain, seperti kebutuhan, keinginan, dorongan atau dorongan hati. Pengertian motivasi adalah suatu keinginan yang ada dalam diri individu yang merangsangnya untuk bertindak atau sesuatu yang

menjadi dasar mengapa ia berperilaku/berbuat. Hoy & Miskel berpendapat bahwa motivasi adalah "… kompleksitas kekuatan internal, motivasi, kebutuhan, ketegangan atau keadaan psikologis; mekanisme yang mengawali dan memelihara aktivitas menuju pencapaian tujuan pribadi". Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah keinginan atau kebutuhan yang mendorong seseorang untuk bekerja. Konsep dalam teori motivasi yang disebut hierarki kebutuhan dikemukakan oleh Abraham Maslow, dimana dia berpendapat bahwa tampaknya ada semacam hierarki yang mengatur sendiri kebutuhan manusia. Pada mulanya manusia membutuhkan makan, pakaian, dan papan disebut kebutuhan fisik (psycological needs). Bila aktivitas pemenuhan kebutuhan fisik ini suidah mulai menurun maka naiklah kebutuhan lain yaitu kebutuhan mempe-roleh keamanan. Bila kebutuhan fisik dan keamanan telah terpenuhi maka ia beralih ke kebutuhan sosial, yaitu bergaul dalam masyarakat, berafiliasi dengan sesamanya, dan mencari hubungan yang bermakna.

Kalau semua organisasi yang ada di masyarakat telah dimasukinya, kawannya banyak dan tidak ada waktu senggang maka telah tercapailah kebutuhan sosialnya. Kemudian akan muncul kebutuhan akan penghargaan yaitu suatu kebutuhan agar orang lain mau menghargai dirinya dan usaha- usaha yang dilakukannya. Pada akhirnya, jika kebutuhan akan penghargaan ini terpuaskan, kebutuhan yang paling penting adalah aktualisasi diri.

2. Teori Motivasi

a. Teori Kebutuhan

Tokoh yang mengembangkan suatu konsep teori motivasi yang dikenal dengan hirarkhi kebutuhan (hierarchy of needs) adalah Abraham Maslow, di mana ia berpendapat bahwa tampaknya ada semacam hirarkhi yang mengatur dengan sendirinya kebutuhan-kebutuhan manusia itu. Pada mulanya manusia membutuhkan makan, pakaian, dan papan disebut kebutuhan fisik (psycological needs). Bila aktivitas pemenuhan kebutuhan fisik ini suidah mulai menurun maka naiklah kebutuhan lain yaitu kebutuhan mempe-roleh keamanan. Bila kebutuhan fisik dan keamanan telah terpenuhi maka ia beralih ke kebutuhan sosial, yaitu bergaul dalam masyarakat, berafiliasi dengan sesamanya, dan mencari hubungan yang bermakna. Kalau semua organisasi yang ada di masyarakat telah dimasukinya, kawannya banyak dan tidak ada waktu senggang maka telah tercapailah kebutuhan sosialnya. Maka akan muncul kebutuhan untuk dihargai, yaitu kebutuhan orang lain untuk menghargai diri sendiri dan usaha yang dilakukannya. Pada akhirnya, jika kebutuhan akan penghargaan ini terpuaskan, kebutuhan yang paling penting adalah aktualisasi diri. Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow dapat diuraikan sebagai berikut: Gambar 19 Hirarki Kebutuhan Maslow.

b. Teori Dua Faktor

Teori motivasi "dua faktor" adalah Frederick Herzberg, di mana ia berupaya memperluas karya Maslow dan mengembangkan teori yang diterapkan secara khusus pada

motivasi kerja. Ia berpendapat bahwa “kepuasan kerja” selalu berkaitan dengan isi jenis pekerjaan (job content), sedangkan ketidakpuasan kerja selalu disebabkan oleh hubungan antara pekerjaan dengan aspek konflik yang ada di sekitar “isi pekerjaan” dirinya. Kepuasan kerja disebut "motivator", dan ketidak-puasan kerja disebut "faktor hygiene".Teori Herzberg menyatakan bahwa agar supaya para pekerja bisa termotivasi maka mereka hendaknya mempunyai suatu pekerjaan dengan isi yang selalu merangsang untuk berpres-tasi. Teori Herzberg ini sebenarnya mematahkan anggapan semen-tara Manajer/pimpinan bahwa semangat kerja dipengaruhi upah dan gaji yang tinggi, insentif yang besar, dan memperbaiki kondisi kerja. Ternyata menurut Herzberg hal tersebut tidak memotivasi kerja para pekerja. Adapun yang dapat membangkitkan semangat kerja adalah faktor "motivator" yaitu:

1) Prestasi (achievement)
2) Penghargaan (recognition)
3) Kemajuan (advancement)
4) Tanggung-jawab (responsibility)
5) Pekerjaan yang cocok bagi dirinya (work itself).

Sebaliknya faktor-faktor yang tidak memotivasi kerja atau yang menyebabkan ketidak-puasan kerja, yang disebut faktor "hygiene = kesehatan" adalah :

1) Hal-hal yang berhuibungan dengan kebijakan dan administrasi (company policy and administration).
2) Supervisi (supervision)
3) Hubungan antar pribadi (interpersonal relation)
4) Kondisi kerja dan kehidupan individu

5) Gaji (salary).

c. Teori Motivasi Alderfer

Tokoh dalam teori ERG Alderfer yang selanjutnya memperluas teori Maslow dan Herzberg adalah Clayton Alderfer. Alderfer menyajikan tiga kelompok kebutuhan utama: kebutuhan kelangsungan hidup, kebutuhan hubungan, dan kebutuhan pengembangan. Teori ERG berasal dari singkatan Existence, Relationship, dan Growth. Kebutuhan untuk hidup adalah kebutuhan untuk hidup. Sedangkan kebutuhan untuk membina hubungan adalah kebutuhan untuk membangun hubungan dengan orang lain. Selain itu, kebutuhan perkembangan (pertumbuhan) adalah kebutuhan yang berkaitan dengan keinginan internal seseorang untuk berkembang.

d. Teori Motivasi Berprestasi

Teori motivasi berprestasi dikembangkan oleh David McClerland yang berpendapat bahwa manusia pada dasarnya mampu mencapai prestasi yang melebihi kemampuan orang lain. David McClelland berpendapat bahwa seseorang dikatakan termotivasi untuk sukses jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan pekerjaan yang hasil/prestasinya lebih baik dibandingkan hasil/pekerjaan/prestasi orang lain. Motivasi seseorang ditentukan oleh tiga kebutuhan:

1) Kebutuhan akan kesuksesan (nAch = kebutuhan akan kesuksesan)
2) Kebutuhan akan afiliasi (nAff = kebutuhan akan afiliasi)

3) Kebutuhan akan permintaan tenaga (nPow = permintaan energi).
4) Fred Luthans dalam Miftah Thoha (1983) mengemukakan empat sifat/karakteristik orang yang memiliki tingkat prestasi tinggi (N ach = kebutuhan berprestasi):
   a) Berani mengambil risiko yang diperhitungkan (risiko sedang). Orang tipe ini dalam melakukan sesuatu selalu mempertimbangkan kemungkinan risiko yang akan dihadapinya. Dia menganggap risikonya moderat; Risikonya tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah.
   b) Meminta tanggapan segera. Artinya dia bersedia mencari informasi tentang apa yang telah dilakukannya. Informasi tersebut merupakan umpan balik terhadap hasil pekerjaannya, agar ia mengetahui kekurangannya dan akhirnya berusaha memperbaikinya untuk meningkatkan kinerja selanjutnya.
   c) Berorientasi pada kesuksesan. Artinya, ia hanya menghargai keberhasilan prestasinya tanpa memperhatikan imbalan materi.
   d) Harmoni dengan pekerjaan. Artinya, ia cenderung membaur dengan tugas pekerjaannya hingga benar-benar berhasil dengan kinerja prima.
   e) Dengan kata lain, ia bertekad untuk mencapai tujuannya dengan penuh semangat, bukan kurang semangat.

e. Teori X dan Teori Y

Pencipta teori ini adalah Douglas McGregor. Teori ini terinspirasi dari pandangan Elton Mayo tentang manusia yang menyatakan bahwa manusia adalah makhluk sosial. McGregor berpendapat bahwa organisasi tradisional, yang dicirikan oleh pengambilan keputusan terpusat, hubungan piramidal antara atasan dan bawahan, dan pengendalian eksternal atas pekerjaan, pada dasarnya didasarkan pada asumsi tentang sifat pekerjaan, sifat manusia, dan motivasi. Teori Motivasi orang-orang ini adalah uang, gaji atau biaya. Inilah sebabnya mengapa sanksi diperlukan dan pekerjaan mereka harus diorganisir, dikendalikan dan diawasi secara langsung. Jika pendekatan pengelolaan menyimpang dari asumsi ini, banyak yang akan gagal mencapai tujuannya.

Untuk itu, McGregor sadar adanya kelemahan dari Teori X ini maka ia memberikan alternatif lain yang ia sebut Teori Y. Teori Y menyatakan bahwa "manusia/orang pada dasarnya adalah tidak malas dan dapat dipercaya". Jadi tidak seperti yang diduga oleh Teori X. Teori Y beranggapan/berasumsi bahwa manusia/orang pada hakekatnya adalah:

a) Suka kerja, di mana pekerjaan itu pada hakekatnya seperti bermain karena sama-sama merupakan aktivitas fisik dan mental
b) Dapat mengawasi dirinya sendiri
c) Mampu berkreativitas untuk memecahkan masalah organisasi

d) Motivasinya tidak hanya pada tingkat fisiologis dan rasa aman saja, namun juga sampai pada tingkat kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri
e) Dapat mengendalikan diri (self-directed) dan kreatif bila dimotivasi secara tepat.

Dengan beranjak dari Teori Y ini maka fihak manajemen perlu melepas tali pengendalian dengan memberikan kesempatan kepada para pekerja untuk mengembangkan potensinya masing-masing. Perspektif manajemen adalah membantu, mendukung dan menciptakan kondisi untuk mengembangkan kreativitas orang/karyawan dalam pekerjaannya; atau bertindak dengan cara yang lebih persuasif, suportif, dan fasilitatif.

f. Teori Kedewasaan dan Ketidakdewasaan

Pemimpin teori kedewasaan dan ketidakdewasaan ini adalah Chris Argyris. Ia percaya bahwa orang Amerika saat ini sebagian besar diperlakukan seperti orang yang belum dewasa di lingkungan kerja mereka. Memang piramida nilai (seperti teori nilai kemanusiaan atau demokrasi) dibuat dengan kokoh agar tumbuh rasa saling percaya dan hubungan yang wajar dalam organisasi, hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kompetensi interpersonal dan oleh karena itu dapat meningkatkan Argyris mengamati bahwa kegiatan manajemen mempengaruhi perilaku individu dan perkembangan kepribadian, dimana perubahan Perubahan berlangsung terus menerus dan kepribadian terus berkembang dari keadaan belum matang menuju keadaan matang, sebagai berikut: Ketidakdewasaan dewasa Pasif Pasif

Ketergantungan Mandiri Tindakan bertindak dalam beberapa hal bertindak dalam banyak hal Kepentingan yang tidak pasti dan dangkal Kepentingan yang lebih dalam dan kuat Perspektif waktu pendek Perspektif waktu jarak jauh (masa lalu dan masa depan) Posisi di bawah orang lain Posisi setara/di atas orang lain Kurangnya kesadaran diri Memiliki kesadaran diri dan kontrol

g. Teori Harapan

Victor H. Vroom, dalam bukunya "Work and Motivation," mengembangkan pendekatan kognitif terhadap motivasi yang disebut "Expectancy Theory." Konsep pokok teori harapan ini adalah :

- Harapan – Harapan (E) : keyakinan bahwa usaha seseorang akan berhasil.
- Valensi - Valensi (V): derajat positif atau negatif dari keinginan atau minat individu terhadap imbalan berupa uang dan peluang pertumbuhan.
- Alat – Alat (I) : korelasi antara usaha kerja yang baik dengan penerimaan imbalan.
- Teori ini berpendapat bahwa kecenderungan melakukan sesuatu kegiatan tergantung pada tingginya harapan bahwa kegiatan itu akan diikuti/memberikan hasil dan hasil itu memang menarik bagi dirinya. Secara teoritik dapat dirumuskan sebagai berikut: Di mana: M = Motivation E = Expectancy I = Instrumentality V = Valence Ketidakdewasaan Pasif Pasif Tergantung Merdeka Bertindak dengan sedikit cara Bertindak dengan banyak cara Minat tidak menentu dan dangkal.

Minat lebih mendalam dan kuat Perspektif waktu jarak pendek Perspektif waktu jarak jauh (masa lalu & mendatang) Posisi di bawah orang lain Posisi setingkat atau di Teori Harapan ini berbeda dengan pandangan hubungan insani, yang memandang pekerja yang dipuaskan adalah pekerja yang produktif. Sedangkan teori Harapan memandang bahwa produktivitas hanyalah sebagai alat untuk mencapai kepuasan. Dengan kata lain, produktivitas bukanlah suatu akhir tetapi hanya merupakan alat untuk mencapai suatu tujuan yang lebih tinggi bagi pekerja. Berikut ini disajikan teori Harapan yang disederhanakan.

Di samping teori-teori di atas, masih ada teori-teori motivasi yang lain, seperti Teori Setting Tujuan (Goal Setting Theory) yang beranjak dari MBO (Management by Objective), di mana perhatian utamanya adalah tujuan yang merupakan sumber utama dari moti-vasi kerja. Selain itu masih terdapat teori penguatan, dimana teori penetapan tujuan menggunakan pendekatan kognitif, sedangkan teori penguatan menggunakan pendekatan perilaku dengan alasan bahwa perilaku seseorang di tempat kerja dipengaruhi oleh tingkat penguatan yang diberikan oleh organisasi. Ada teori lain yaitu teori ekuitas yang dikembangkan oleh J. Stacey Adams, yang menyatakan bahwa pekerja membandingkan rasio antara input dan output pekerjaannya (job input-outcome ratio) dengan hubungan antara masuk dan keluarnya orang lain atau rakyat dan relevan (rasio input-outcome orang lain yang relevan). Jika rasionya tidak sama, maka tidak adil; dimana mungkin terdapat kekurangan imbalan atau kelebihan imbalan. Jika ini terjadi, mereka akan berusaha memperbaikinya.

3. Kepemimpinan

Banyak pakar manajemen yang menganggap kepemimpinan sebagai jantung manajemen. Dengan kata lain, keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mendorong dan memotivasi bawahannya agar bekerja secara efektif dan efisien. George Terry, dalam bukunya Prinsip Manajemen, mengatakan bahwa kepemimpinan adalah serangkaian aktivitas atau tindakan yang dimaksudkan untuk mempengaruhi dan merangsang orang lain dalam upayanya mencapai tujuan. Pengaruh dapat timbul dari kinerja seorang pemimpin serta kemampuan dan sikapnya dalam mendorong pengikutnya untuk mengikuti keinginannya; atau kekuasaan ada dalam diri pemimpin itu sendiri. Jika kita berbicara tentang kekuasaan, John French dan Bertram mengusulkan lima kerangka dasar kekuasaan yang dapat menghasilkan pengaruh:

- Kekuasaan didasarkan pada kekuasaan yang bersifat koersif, yaitu kekuasaan yang didasari oleh perasaan takut dan menimbulkan ketakutan bahwa bawahan akan dihukum jika tidak setuju dengan tindakan dan keyakinan atasannya.
- Hak untuk memberi imbalan (the right to reward), khususnya imbalan bagi bawahan yang tindakannya sesuai dengan tindakan dan keinginan atasannya.
- Kekuasaan yang sah/sah, yaitu kekuasaan berdasarkan legalitas.
- Kekuasaan melalui keahlian (expert power), yaitu kekuasaan yang timbul karena kepemilikan keterampilan tertentu

- Kekuatan referen, yaitu kekuatan yang didasarkan atas identi-fikasi pengikut kepada seorang pimpinan yang terpandang dan sangat dihormati.

Ditinjau dari segi subyektivitas, tipe kepemimpinan terdiri dari enam macam. Keenam tipe ini dikemukakan oleh George Terry, yaitu:

a) Kepemimpinan pribadi (Personal leadership), yaitu tipe pe-mimpin yang secara langsung berhubungan dengan bawa-han tanpa memperhatikan jenjang hirarkhi untuk pendelegasian wewenang.
b) Kepemimpinan impersonal, khususnya kepemimpinan tidak langsung, dilaksanakan melalui saluran hierarki dengan memberikan instruksi, rencana kerja, dan lain-lain.
c) Kepemimpinan otoriter, yaitu kepemimpinan yang dilakukan dengan gaya otoriter, tidak memerlukan pendapat orang lain dan bawahan tidak mempunyai kesempatan untuk berkonsultasi.
d) Kepemimpinan demokratis, yaitu kepemimpinan yang berdasarkan musyawarah untuk mencapai mufakat diantara bawahan.
e) Kepemimpinan paternal, yaitu kepemimpinan yang dijalankan seorang ayah terhadap anaknya, senantiasa membimbing dan melindungi anaknya.
f) Kepemimpinan pribumi, yaitu kepemimpinan yang saling mempengaruhi.

Hal ini sering dijumpai pada organisasi sosial informal (kelompok organisasi sosial informal). Ada dua bentuk kepemimpinan yang berkembang di masyarakat, yaitu kepemimpinan formal dan kepemimpinan informal. Kepemimpinan formal adalah kepemimpinan yang didasarkan pada wewenang yang diberikan dalam bentuk formal dan sah sehingga melalui wewenang tersebut mereka dapat menyatakan kekuasaannya dalam menjalankan fungsinya. Sedangkan kepemimpinan informal adalah kepemimpinan yang berkembang dari hubungan interpersonal (hubungan antar manusia) yang tidak hanya bersifat obyektif tetapi juga subyektif, dimana kepribadian dan perilaku pemimpin mempunyai kemampuan untuk membujuk orang lain agar memberikan teladan. Kalau George Terry di atas megemukakan enam tipe kepemimpinan maka Stan Kossen (1983) menggolongkan gaya kepemimpinan menjadi tiga: otokratis, partisipatif, dan kendali bebas. Manajer yang menggunakan gaya kepemimpinan otokratis atau otoritarian dapat disebut tukang cerita. Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan itu sebagai perintah langsung kepada para bawahannya. Pemimpin otokratis biasanya menyusun seluruh situasi kerja untuk pekerja mereka yang harus mengikuti perintahnya. Gaya otokratis secara khas lebih berorientasi X sebab Manajer merasa bahwa karyawan tidak memiliki kemampuan memberi masukan yang konstruktif. Sedangkan gaya kepemimpinan yang dikenal dengan gaya partisipatif atau demokratis didasarkan pada pendekatan berorientasi Y, dimana gaya ini mengasumsikan bahwa anggota

suatu kelompok berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, memutuskan untuk berpartisipasi di dalamnya sehingga mereka dapat lebih berpartisipasi dalam pengambilan keputusan tujuan dan sasaran organisasi.

Manajer yang secara efektif menggunakan pendekatan partisipatif dalam perencanaan, mempengaruhi perubahan, atau menyelesaikan masalah akan sering menemukan karyawan yang berpengaruh dan mengomunikasikan kepada mereka seluruh permasalahan, kebutuhan, dan tujuan organisasi. Manajer pertunangan kemudian bertanya: "apa ide Anda tentang proyek ini?". Selanjutnya pendekatan kepemimpinan lainnya adalah gaya laissez-faire atau laissez-faire, yang mana pendekatan ini bukan berarti tidak adanya kepemimpinan sama sekali melainkan tidak adanya kepemimpinan langsung. Dalam pendekatan ini, suatu tugas diberikan kepada anggota tim dan mereka sering kali menentukan teknik mereka sendiri untuk mencapai tujuan dengan mengacu pada kerangka tujuan dan kebijakan organisasi. Intinya, pemimpin bertindak sebagai penghubung antara sumber eksternal dan tim/organisasi, dan memastikan bahwa tim/organisasi memiliki sumber daya yang diperlukan. Dengan adanya tiga gaya kepemimpinan: otokratis, partisipatif, dan bebas kontrol; Apa gaya kepemimpinan terbaik? Sebenarnya tidak ada satu gaya yang cocok untuk setiap situasi. Stan Kossen (1983) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan "terbaik" dalam situasi tertentu bergantung pada tiga faktor penting:

a) Situasinya sendiri
b) Tipe para anggota/pekerja
c) Tipe pemimpinnya.

Oleh karena itu, untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif maka harus menyesuaikan gaya yang sesuai dengan ketiga variabel tersebut. Gaya kepemimpinan ini seringkali disebut manajemen kemungkinan atau gaya situasional. Kebanyakan pemimpin yang baik adalah tidak dilahirkan tetapi dijadikan. Jika Anda memandang kepemimpinan sebagai suatu keterampilan, keterampilan apa yang Anda perlukan? Stan Kossen (1983) menyebutkan tiga keterampilan yang perlu dikembangkan, yaitu: keterampilan teknis, keterampilan manajemen sumber daya manusia, dan keterampilan berpikir. Keterampilan teknis adalah pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau jenis aktivitas tertentu yang diperlukan oleh suatu pekerjaan. Sedangkan keterampilan manajemen sumber daya manusia merupakan keterampilan perilaku yang mengacu pada kemampuan berkolaborasi secara efektif dan memanfaatkan orang untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, keterampilan konseptual atau administratif memerlukan kemampuan membentuk konsep, yaitu berpikir abstrak, menemukan hubungan, dan mengintegrasikan hal-hal yang tampaknya berbeda.

Di Indonesia, sebagian besar pionir usaha adalah pemiliknya sendiri atau "manajer pemilik". Ketika perusahaan mulai tumbuh dan diperlukan aturan main yang jelas, peran "pemimpin" mulai digantikan oleh peran "manajer". Akan tetapi, jika manajer profesional masih sepenuhnya dikendalikan oleh "pemilik" pada saat jabatan tersebut dialihkan tetapi wewenangnya tidak sepenuhnya dialihkan, maka akan terjadi situasi "delegasi" atau

desentralisasi. Di sini kedua belah pihak akan merasa kecewa. Untuk alasan ini, James M. Kouzes & Barry Z. Posner mengemukakan 5 hal yang harus dilakukan oleh seorang "pemimpin" sejati, yaitu: berani berubah, menatap masa depan untuk menentukan visi perusahaan, mempunyai kemampuan membentuk "team spirit", menjadi teladan bagi bawahan dan menghargai bawahan yang telah rasa tanggung jawab yang tinggi dan penampilan yang bagus.

BAB 7
PENGAWASAN

1. Arti dan tujuan

Fungsi akhir dari manajemen adalah pengawasan atau pengendalian (control). Manullang (1983) mengartikan pemantauan sebagai suatu proses menentukan pekerjaan apa yang telah dilakukan, mengevaluasinya, dan melakukan penyesuaian jika diperlukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut dilaksanakan sesuai dengan rencana awal. James A.F. Stoner mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai suatu proses yang melaluinya manajer dapat memastikan bahwa aktivitas dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Pada saat yang sama, Mockler mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai upaya instrumental untuk menetapkan standar kinerja dengan merencanakan tujuan untuk merancang sistem umpan balik, membandingkan kinerja pekerjaan dengan kriteria yang telah ditentukan, menentukan apakah ada penyimpangan, mencatat sejauh mana penyimpangan tersebut dan penyimpangan serta mengambil tindakan yang diperlukan. Bertindak untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan digunakan seefisien dan seefektif mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan. George D. Halsey mendefinisikan secara rinci pengertian pengawasan, khususnya memilih, merawat, mengajar, mengukur, mengevaluasi, mengoreksi, menghilangkan, memuji, memberi penghargaan, dan mengatur orang-orang dengan cara yang adil, sabar dan menerima bagi mereka untuk menjalankan fungsinya memberinya keterampilan, perhatian

terhadap detail, antusiasme dan kesempurnaan. Pemahaman ini menunjukkan pentingnya fungsi pengawasan dalam kegiatan pengelolaan. Tanpa pengawasan, perencanaan dapat gagal total dan tujuan tidak dapat tercapai. Ada tiga kata kunci dalam monitoring, yaitu apa yang harus dilakukan dalam proses/kegiatan monitoring, bagaimana kita melakukan monitoring, dan apa tujuan dari monitoring. Tujuan pengawasan sebagaimana dikemukakan oleh George D. Halsey adalah membantu pekerja melaksanakan tugas yang diberikan secara kompeten, menyeluruh, antusias, dan tanpa cela. Lebih lanjut Manullang mengatakan, tujuan utama pemantauan adalah untuk memastikan apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan pengawasan, maka supervisor harus mengetahui bagaimana cara melakukan pengawasan yang baik?

1. Jenis

Stoner menawarkan tiga metode pengawasan, yaitu: perintah eksekutif, pemeriksaan penyaringan atau ya/tidak, dan pemeriksaan setelah jam kerja (after-action inspeksi). Pengendalian direktif juga dikenal sebagai "pengendalian ke depan" dan dirancang untuk mendeteksi penyimpangan dari standar atau target dan memungkinkan tindakan perbaikan diambil sebelum rangkaian operasi sebenarnya diselesaikan. Istilah "pengendalian kemudi" diambil dari model mengemudi mobil, dimana pengemudi berusaha mencegah mobilnya meninggalkan jalan atau salah arah agar cepat mencapai tujuannya. Sedangkan tes penyaringan atau tes ya/tidak melibatkan proses penyaringan, di mana aspek-aspek tertentu dari

proses tersebut harus disepakati terlebih dahulu atau syarat-syarat tertentu harus dipenuhi sebelum melanjutkan pekerjaan. Selain itu, pengawasan di luar jam kerja juga mengevaluasi hasil yang diperoleh setelah pekerjaan selesai Dalam perusahaan besar yang terdapat banyak orang dan alat dengan berbagai fungsi dan tugas, sebaiknya menggunakan departemen kerja khusus untuk memantau secara sistematis proses dan aktivitas yang dilakukan.

Unit kerja dalam sistem pengendalian manajemen ini sering disebut pemantauan fungsional; atau yang sekarang biasa disebut SPI (Unit Pengawasan Internal). Secara historis, fungsi pengawasan ini sudah ada sejak Mesopotamia (3600 SM), bahkan Senapati Raja Mataram juga melakukan "on the spot" untuk membuktikan apa yang diberitakan dan benar-benar dilakukan check (surprise check) persis seperti kenyataannya kasus hari ini biasanya dilakukan oleh pejabat pemerintah.

Pada awal tahun 1980-an, kita mempelajari apa yang disebut "Manajemen melalui pelayaran keliling", yaitu pengendalian manajemen yang bertujuan untuk menilai secara langsung kebenaran informasi yang diterima dengan kenyataan sebenarnya. Di Jepang, Badan Audit Keuangan berpendapat bahwa tujuan pengawasan tidak terbatas pada audit keuangan/keuangan dan kepatuhan tetapi juga mencakup pemeriksaan efisiensi (kegunaan) dan penghematan serta mengevaluasi efektivitas (hasil) kegiatan keuangan. Soal efisiensi, masyarakat mengenal sistem TEC (Total Efficiency Control), khususnya sistem pemantauan dimana setiap karyawan secara otomatis dan menyeluruh melakukan fungsi pengendalian yang efektif terhadap dirinya dan lingkungannya. Secara total, ruang lingkup penerapan SPI

(Satuan Pengawasan Internal) mencakup tiga tujuan utama, khususnya terkait dengan: 1) Keuangan, termasuk penilaian kepatuhan terhadap peraturan, 2) Efisiensi dan keekonomian penggunaan infrastruktur, 3) Efisiensi hasil atau manfaat dengan cara pengelolaan yang diinginkan. Dari segi kepentingan satuan kerja sebagai objek pengawasan, satuan tersebut menggunakan saran perbaikan yang diajukan SPI, fungsi SPI adalah motivasi eksternal.

Sedangkan gaya hidup efisien merupakan pengembangan sistem TEC (Total Effective Control) yang mengedepankan sistem pengawasan internal. Kombinasi keduanya akan menciptakan sistem pemantauan yang bersifat preventif, mendidik, korektif dan akurat.

BAB 8
KARYAWAN

1. Pengertian Staffing

Kegiatan manajer untuk mencari atau menarik orang agar dapat bekerja menjadi pegawai pada suatu perusahaan, khususnya untuk mengisi jabatan-jabatan yang kosong agar dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Pengisian jabatan-jabatan tersebut didasarkan pada asas "right person, right place" yang berarti menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Dalam menerapkan prinsip ini, manajer harus terlebih dahulu memperhatikan prinsip "apa" dan "siapa". Dalam hal ini manajer harus mempertimbangkan uraian tugas yaitu apa tugas dan tanggung jawab karyawan. Berikutnya, siapa yang dapat melakukan pekerjaan itu, siapa yang berpedoman pada persyaratan pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan mencakup persyaratan atau kualifikasi yang harus dimiliki oleh karyawan yang melakukan pekerjaan tersebut. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling dominan yang menentukan tercapainya tujuan organisasi karena sumber daya manusia berkontribusi dalam menjalankan proses-proses kegiatan yang berkaitan satu dengan yang lainnya. Sumber daya manusia memberikan kontribusi berupa tenaga, ide, kreatifitas, dan inovasi mereka bagi organisasi. Manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan dengan baik akan sangat bermanfaat dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Seperti yang sudah kita pelajari di Bab I bahwa manajemen adalah usaha dalam mencapai tujuan dengan bantuan oranglain. Bagaimana seorang manajer melaksanakan fungsi

penyusunan personalia secara efektif dan bagaimana pula seorang manajer dapat mengelola sumber daya tersebut dengan memandang dari beberapa aspek?

Penyusunan personalia adalah fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan, dan pengembangan anggota – anggota organisasi.fungsi penyusunan personalia harus dilaksanakan oleh semua manajer, baik mereka mengelola perusahaan besar ataupun menjadi pemilik perusahaan kecil.Agar prinsip manajemen sumber daya manusia pada sebuah organisasi atau perusahaan dapat diwujudkan sebagaimana mestinya, maka langkah – langkah atau proses pendelegasian pekerjaan maupun kebutuhan akan sumber daya manusia itu sendiri harus dilaksanakan dengan langkah – langkah

2. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Perencanaan Sumber daya Manusia (SDM) adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut dalam mencapai tujuan organisasi. Perencanaan sumber daya manusia itu sendiri diperlukan dalam pemenuhan kebutuhan organisasi untuk mengisi posisi tertentu. Ada tiga tipe perencanaan Sumber Daya Manusia:

- Penentuan jabatan-jabatan yang harus diisi, kemampuan yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, dan berapa jumlah karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, dan berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan.

- Memahami pasar kerja dimana calon karyawan berada.
- Memperhatikan kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja

Penyusunan perencanaan organisasi dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

a) Identifikasi kebutuhan jabatan.
b) Mengidentifikasi persyaratan pekerjaan dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan
c) Memperkirakan jumlah karyawan yang dibutuhkan selama periode tertentu di masa depan.
d) Pertimbangkan jumlah pegawai yang tersedia untuk melaksanakan berbagai tugas.

Berikutnya adalah berapa banyak orang yang perlu direkrut dan kapan mereka dibutuhkan. Dari keempat landasan tersebut di atas dapat kita simpulkan bahwa penyusunan perencanaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting bagi seorang manajer, yang mana manajer perlu melakukan analisa.

3. Kualifikasi dan Peran Pekerjaan

Tujuan organisasi akan tercapai dengan baik apabila pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi dapat memenuhi fungsinya sebagai komponen dasar struktur organisasi. Kualifikasi atau spesifikasi personel harus dibuat untuk mengisi lebih dari satu jabatan, jabatan, atau jenis jabatan tertentu. Pekerjaan dapat diselesaikan oleh orang yang tepat. Kualifikasi atau spesifikasi personel mencakup syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh mereka

yang dianggap mampu melakukan pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi atau usaha.

4. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah uraian pekerjaan yang dimaksudkan untuk memberikan informasi untuk merancang atau mengembangkan organisasi, perekrutan, manajemen kinerja, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi.

5. Langkah-langkah penting dalam analisis pekerjaan

Untuk menganalisis pekerjaan yang akan ditugaskan kepada calon karyawan, biasanya Anda memerlukan:

1) Isi pekerjaan
2) Ruang lingkup pekerjaan
3) Kualifikasi pekerjaan.

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

a) Identifikasi tugas
b) Identifikasi aktivitas dalam pekerjaan
c) Identifikasi pengetahuan
d) Identifikasi kemampuan yang diperlukan
e) Identifikasi keterampilan
f) Identifikasi kepribadian , sikap, ketangkasan dan ciri fisik Klasifikasi pekerjaan menempati tempat penting dalam Analisis pekerjaan karena mempunyai hubungan yang erat dengan analisis pekerjaan dalam kegiatan perencanaan sumber daya manusia (personil).

Analisis pekerjaan di sektor publik dan swasta, baik dalam pekerjaan berskala besar, memerlukan analisis pekerjaan untuk berbagai tujuan. Beberapa tujuan analisis jabatan adalah sebagai berikut (Triton PB; 2010):

- **Uraian tugas**; berisi informasi pengidentifikasi, sejarah, kewajiban, tanggung jawab, spesifikasi, atau standar.
- **Klasifikasi pekerjaan**; Pengelompokan, klasifikasi dan jenis pekerjaan didasarkan pada rencana sistematis tertentu.
- **Evaluasi pekerjaan**; adalah prosedur untuk mengklasifikasikan pekerjaan berdasarkan penggunaannya dalam organisasi dan di pasar tenaga kerja eksternal yang relevan.
- **Restrukturisasi desain pekerjaan**; mencakup upaya outsourcing dan restrukturisasi aktivitas kerja dalam tim yang berbeda.
- **Persyaratan/spesifikasi personel**; menyiapkan persyaratan atau spesifikasi tertentu untuk suatu pekerjaan.
- **Evaluasi prestasi kerja**; Penilaian sistematis oleh supervisor terhadap kinerja karyawan.
- **Pelatihan pekerja**; dilakukan untuk tujuan pelatihan.
- **Pergerakan pekerja**; Analisis jabatan diperlukan untuk mendukung pergerakan pekerja antar jabatan, termasuk dinamika jabatan tertentu.
- **Efisiensi**; suatu pekerjaan disebut efisien apabila mencakup integrasi proses kerja yang optimal dan didukung perencanaan yang baik dalam keamanan peralatan (safety) dan fasilitas fisik lainnya.
- **Safety**; fokus perhatian terhadap keamanan dalam bekerja.

- **Human Resources Planing**; adalah langkah dalam perencanaan SDM yang dibutuhkan.
- **Legal**; analisis pekerjaan juga diperlukan untuk menuyusun regulasi – regulasi atau aturan kerja agar pencapaian dari planing- planing yang telah dibuat berjalan sebagai mana mestinya.

6. Proses Rekrutmen Seleksi dan Orientasi Pegawai

a. Rekrutmen

Rekrutmen (perekrutan karyawan) menurut Hardi Handoko, persyaratan rekrutmen (1997; Manajemen) adalah suatu proses mencari dan menarik calon karyawan atau calon karyawan yang mempunyai kemampuan untuk melamar suatu pekerjaan. Proses ini dimulai saat mencari kandidat dan berakhir saat mereka mengajukan lamaran dan menerima hasil setelah menyeleksi calon karyawan. Rekrutmen adalah proses mencari dan menarik tenaga kerja yang dibutuhkan suatu perusahaan untuk menjadi karyawan. Dengan kata lain, rekrutmen juga merupakan proses awal menarik sumber daya manusia, termasuk menjaring dan menarik calon-calon yang memenuhi syarat untuk bekerja. Proses ini dimulai pada saat pencarian calon baru dan berakhir pada saat lamaran diajukan, sehingga menghasilkan kumpulan calon yang akan dipilih pada proses selanjutnya yaitu proses seleksi. Sumber rekrutmen terdapat 2 (dua) :

- **Rekrutmen internal (rekrutmen dari Perseroan sendiri),** dengan ciri-ciri:

a) Tenaga kerja lebih dikenal
b) Menjadi contoh yang baik bagi karyawan lain dan membangkitkan semangat kerja
c) Dapat dilakukan lebih cepat

- **Rekrutmen eksternal (perekrutan dari luar perusahaan)**, dengan ciri-ciri:

a) Melalui Pelaporan Iklan
b) Melalui agen perekrutan (outsourcing)
c) Pengenalan calon karyawan oleh karyawan
d) Melalui sekolah/universitas

b. Seleksi

Seleksi adalah proses pencarian dan seleksi dari sekelompok kandidat yang dikumpulkan dari berbagai sumber untuk menemukan kandidat yang paling sesuai untuk posisi yang dilamar. Prosedur seleksi yang umum digunakan:

1) Mengisi lamaran
2) Wawancara pendahuluan
3) Tes psikologi
4) Tes kesehatan
5) Wawancara mendalam
6) Persetujuan persetujuan manajer terkait
7) Lokasi Untuk memfasilitasi

Dalam proses seleksi, penyidik didukung dengan alat seleksi. Alat seleksi yang digunakan adalah:

1) Biodata Untuk memudahkan proses wawancara, seperti resume
2) Wawancara
3) Tes (pengetahuan, produktivitas kinerja, kesehatan)
4) Psikotes (Tes kecerdasan, emosi, hubungan sosial, vitalitas, dll.)

c. Orientasi Pegawai

Orientasi merupakan kegiatan berupa tindak lanjut setelah proses rekrutmen yang dilakukan oleh suatu perusahaan/organisasi terhadap pegawai baru yang telah lolos proses seleksi berupa pembekalan meliputi sikap-sikap baru, standar nilai-nilai dan model perilaku. Diharapkan oleh perusahaan/organisasi itu sendiri.

d. Proses pelatihan dan pengembangan.

Pelatihan dan pengembangan adalah suatu proses sistematis untuk mengubah perilaku individu dan karyawan, dengan tujuan meningkatkan pencapaian tujuan perusahaan. Proses ini dilanjutkan dengan pelatihan. Tujuan pelatihan adalah memberikan kesempatan kepada pekerja untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan untuk mendukung pekerjaan mereka. Tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan adalah untuk meningkatkan kinerja pekerjaan mereka dengan mencapai hasil pekerjaan yang telah ditentukan. Pelatihan dan pengembangan juga diperlukan untuk menghadapi perubahan

dunia bisnis saat ini. Manfaat pelatihan dan pengembangan (Latbang) adalah:

- Bagi organisasi:
  a) Dalam bekerja, Latbang cenderung menarik calon-calon yang berkualitas.
  b) Berkurangnya pergantian karyawan karena meningkatnya kepuasan kerja dan potensi yang diketahui.
  c) Menggunakan teknologi dan sistem kerja baru.
  d) Produk dan jasa terjamin mutunya.
  e) Identifikasi calon manajer dan supervisor.

- Untuk manajer/pimpinan:
  a) Memastikan manajer dan individu di perusahaan belajar dari masalah dan pengalaman agar tidak terulang kembali.
  b) Meningkatkan kapasitas dan kualitas sumber daya manusia dalam hal ini manajer.
  c) Meningkatkan kinerja dan promosi manajer itu sendiri. Untuk individu dalam organisasi:
     1) Beradaptasi lebih baik terhadap perubahan sifat pekerjaan
     2) Meningkatkan keterampilan dan meningkatkan kesinambungan pekerjaan.
     3) Peningkatan potensi lapangan kerja.
     4) Kemungkinan promosi atau pemindahan ke departemen yang lebih menguntungkan.

5) Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.
6) Menjadi lebih bertanggung jawab.

e. Metode pelatihan.

Pelatihan diselenggarakan sehubungan dengan sebab atau keadaan tertentu yang dihadapi oleh organisasi. Pelatihan dapat diberikan karena berbagai alasan, antara lain:

a) Pergantian Personil
b) Perubahan teknologi
c) Perubahan pekerjaan
d) Perubahan peraturan hukum
e) Perkembangan situasi ekonomi
f) Pola baru pekerjaan
g) Tekanan pasar yang menuntut harus dilakukannya pelatihan
h) Kebijakan sosial
i) Aspirasi karyawan/manajer sendiri
j) Variasi pekerjaan
k) Persamaan

Peluang Pelatihan SDM berbasis lokasi dapat dilakukan di dua tempat, yaitu:

I. "***Pelatihan di tempat kerja***". Langkah-langkah tersebut meliputi:

- **Protes**, dicapai melalui praktek dan contoh langsung di tempat kerja.

- **Praktek langsung**, Metode ini terutama digunakan untuk melatih dan melatih profesi keterampilan manajemen.
- **Metode melakukannya sendiri.**
- **Rotasi pekerjaan**, Metode pelatihan ini dilaksanakan untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap tugas masing-masing departemen kerja di tempat kerja, sekaligus mengurangi kebosanan karyawan dengan kebiasaan kerja yang monoton.

II. "***Pelatihan di luar pekerjaan***". Langkah-langkah tersebut meliputi:

- Kelompok diskusi; Memberikan materi melalui kegiatan diskusi.
- Pusat Pengembangan, pelatihan melalui pusat pengembangan, universitas dan organisasi pengembangan lainnya atau dengan perusahaan yang dianggap layak untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja karyawan.

BAB 9
LINGKUNGAN ORGANISASI

Lingkungan organisasi terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal organisasi meliputi karyawan, dan pemegang saham dan dewan direksi.

1. **Internal**

Lingkungan internal perusahaan yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan antara lain:

a. Karyawan

Karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam perusahaan, sehingga dalam pengambilan keputusan perlu dipertimbangkan hal-hal yang berkaitan dengan karyawan, sifat dari tenaga kerja adalah selalu berubah, sehingga diperlukan karyawan yang berpendidikan dan lebih fleksibel

b. Pemegang Saham dan Direksi

Pemegang saham dapat mempengaruhi perusahaan dengan hak suaranya, sedangkan dewan direksi berperan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan perusahaan.

2. **Eksternal**

Lingkungan eksternal mencakup faktor-faktor di luar organisasi yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan dan mempengaruhi pengambilan keputusan manajer. Organisasi mengumpulkan masukan-masukan yang diperlukan seperti bahan mentah, modal, tenaga kerja, dan energi dari lingkungan eksternal, mengubahnya menjadi produk dan/atau jasa, dan

menyediakannya sebagai keluaran bagi lingkungan luar, pengaruh langsung (lingkungan mikro eksternal) atau dapat juga disebut pihak-pihak yang berkepentingan dan faktor-faktor yang mempunyai pengaruh tidak langsung (lingkungan makro eksternal)

a. Lingkungan mikro eksternal

Lingkungan mikro eksternal atau faktor-faktor yang mempengaruhi usaha secara langsung antara lain:

a) **Pesaing (Competitor)**, perusahaan harus menganalisis pesaing dan menetapkan strategi pemasaran yang jelas dalam upaya memberikan kepuasan yang lebih besar kepada pelanggan, karena perusahaan harus mengalahkan pesaingnya dalam memasuki dan memenangkan pasar yang sedang berkembang Lingkungan persaingan perusahaan tercermin dari tipe, jumlah dan norma-norma perilaku organisasi pesaing, sehingga jika perusahaan telah memahami arena, sifat persaingan, kekuatan dan kelemahan pesaing, maka memungkinkan perusahaan menggunakan kekuatan bersaingnya lebih efektif dan efisien

b) **Pelanggan (Costumer)**, pelanggan menukarkan sumber daya yang pada umumnya berupa uang dengan produk atau jasa dari suatu organisasi, sehingga organisasi harus menganalisa profil langganan seka-rang dan potensial serta kondisi pasar untuk digunakan dalam mengarahkan kegiatan-kegiatan pemasaran perusahaan, dan untuk mengantisipasi perubahan perilaku pasar atau langganan. Serta mengarahkan

pengalokasian sumber dayanya sesuai de-ngan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Pelanggan dapat berupa individual maupun berupa lembaga ataupun sebuah perusahaan.

c) **Pasar Tenaga Kerja (Penawaran Tenaga Kerja)**, manajer sumber daya manusia sering kali bekerja dengan organisasi pemasok tenaga kerja untuk mencari pekerja dengan beragam keterampilan dan pengalaman yang dibutuhkan bisnis. Jika perusahaan menggunakan anggota serikat pekerja, manajemen dan serikat pekerja akan berpartisipasi dalam negosiasi – perundingan bersama untuk menentukan upah, kondisi kerja, jam kerja, dll. Kapasitas ini diwujudkan dalam bentuk perundingan bersama yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan jangka panjang pekerja melalui upah, kondisi kerja dan aspek lain dari situasi kerja.

d) **Lembaga Keuangan**, organisasi bergantung pada berbagai lembaga keuangan, termasuk bank komersial, bank investasi, dan perusahaan asuransi, untuk menyediakan modal yang mereka perlukan untuk mempertahankan dan membuka perluasan bisnis mereka. Organisasi mungkin mengandalkan pinjaman jangka pendek untuk mendanai aktivitas operasi dan pinjaman jangka panjang untuk membangun fasilitas baru atau membeli peralatan baru.

e) **Pemasok (Supplier)**, setiap organisasi tergantung pada pemasok untuk membeli input dari lingkungan yang digunakan untuk menghasilkan output, dalam membeli input organisasi mencoba memanfaatkan persaingan diantara pemasok untuk memperoleh harga yang lebih rendah, mutu yang lebih baik dan penyerahan produk secara lebih tepat.

f) **Pemerintah**, berperan dalam penetapan peraturan-peraturan yang harus dipatuhi oleh organisasi dalam kegiatan operasionalnya, prosedur-prosedur perijinan, dan kebijakan-kebijakan lainnya untuk membantu dan melindungi masyarakat dan industry.

g) **Organisasi konsumen**, berperan dalam memberikan saran untuk meningkatkan kualitas produk atau jasa serta menyampaikan suara konsumen seperti ketidakpuasan, kritik atau saran. Pelanggan dapat menyuarakan keluhannya, yang dapat menjadi kontribusi konstruktif karena suara tersebut dapat digunakan sebagai peluang untuk memahami kebutuhan pelanggan dan mempelajari perubahan pasar.

h) **Media**, kegiatan ekonomi selalu menjadi perhatian pers, karena topik ekonomi mempengaruhi banyak orang. Media saat ini memainkan peran penting dalam meningkatkan kemampuan pemimpin dalam menyajikan informasi dan pendapat dengan jelas dan efektif.

i) **Kelompok pihak berkepentingan lainnya**, setiap individu mempunyai pihak berkepentingan yang berbeda-beda, misalnya rumah sakit, dalam mengambil keputusan, selain manajemen, dokter, tenaga medis, dan kelompok pasien juga harus dipertimbangkan.

b. Lingkungan makro eksternal

Lingkungan makro eksternal mempengaruhi organisasi melalui dua cara, yaitu:

- Kekuatan eksternal mempengaruhi organisasi secara langsung atau tidak langsung melalui satu atau lebih faktor lingkungan mikro eksternal.
- Faktor makro menciptakan lingkungan seperti teknologi tinggi, kondisi ekonomi yang mendukung atau stagnan, dan perubahan sosial di mana organisasi ada dan harus meresponsnya. Lingkungan makro eksternal seringkali mencakup kekuatan-kekuatan yang berada di luar lingkup perusahaan dan umumnya tidak bergantung pada kinerja perusahaan.

a) **Faktor sosiokultural**, lingkungan sosiokultural suatu masyarakat menjadi acuan suatu organisasi dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Lingkungan ini mencakup keyakinan, nilai, sikap, cara pandang, dan gaya hidup yang dibentuk melalui tradisi, pendidikan, etnis, ekologi, demografi, geografi, serta agama dan kepercayaan suatu kelompok tertentu atau seluruh masyarakat. Fanhey & Narayanan dalam Stoner dkk (1996: 75) membagi faktor sosial menjadi tiga kategori yaitu:

b) Demografik atau komposisi penduduk yaitu perubahan komposisi penduduk dapat mempengaruhi besarnya tenaga kerja, menciptakan isu sosial yang memepengaruhi manajer, dan membentuk pasar untuk beraneka macam produk

c) Gaya hidup, merupakan manifestasi keluar dari sikap dan nilai manusia, perubahan gaya hidup dan perubahan demografik mempengaruhi komposisi, lokasi, dan harapan perusahaan pemasok tenaga kerja dan pelanggan

d) Nilai-nilai sosial, nilai-nilai sosial mendasari semua perubahan sosial, politik, teknologi dan ekonomi yang lain serta menentukan semua pilihan yang dibuat orang dalam kehidupannya. Perubahan nilai-nilai sosial dapat mempengaruhi komitmen tentang persamaan kesempatan dan peraturan industri, dan mengubah penilaian tentang keuntungan dan kerugian teknologi baru.

e) **Faktor Ekonomi,** biaya-biaya sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan dapat berubah setiap waktu karena pengaruh faktor-faktor ekonomi, sehingga manajer perlu melakukan analisa terhadap faktor-faktor ekonomi seperti kecenderungan inflasi atau deflasi harga barang dan jasa, kebijakan-kebijakan moneter, devaluasi atau revaluasi, dan yang menyangkut tingkat harga, kebijakan-kebijakan fiskal, keseimbangan neraca pembayaran, dan harga-harga yang ditetapkan oleh pesaing dan pemasok, serta indikator ekonomi umum Indikator-indikator ekonomi umum tersebut adalah pendapatan dan produk nasional; tabungan; investasi; harga, upah dan produktivitas; tenaga kerja dan lapangan kerja; aktivitas pemerintah; transaksi internasional.

f) **Faktor Politik**, adalah berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi karena proses atau lingkungan politik. Proses politik melibatkan persaingan antar kelompok yang memiliki kepentingan berbeda, masing-masing berusaha mencari peluang untuk mengekspresikan nilai dan tujuannya masing-masing.

g) **Faktor teknologi**, disebutkan sebagai pengembangan produk atau proses baru, selain kemajuan ilmu pengetahuan yang

dapat mempengaruhi operasional organisasi. Tingkat teknologi dalam suatu perusahaan atau industri menentukan produk dan jasa apa yang akan diproduksi, peralatan apa yang akan digunakan, dan bagaimana operasi akan dikelola.

h) **Dimensi Internasional**, kekuatan-kekuatan internasional berpengaruh melalui perkem- bangan politik dunia, ketergantungan ekonomi, penularan nilai-nilai dan sikap hidup serta transfer teknologi, kekuatan kekuatan internasional tersebut berwujud ketergantungan sumber daya impor, keadaan resesi atau recovery perekonomian dunia, persaingan dengan perusahaan-perusahaan multinasional, perubahan pola kehidupan materialistis dan individualistik, tingkat pertukaran mata uang asing dan sebagainya. Manajer hendaknya dapat menganalisa dan mengantisipasi untuk kemudian meletakkan dasar yang kuat dalam menghadapi perkembangan dunia internasional

BAB 10
BUDAYA ORGANISASI

a. Pengertian dan Faktor Penentu Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai yang selalu diterima kebenarannya, membantu seseorang dalam organisasi memahami tindakan mana yang dapat diterima, tindakan mana yang tidak dapat diterima, dan tindakan mana yang tidak dapat diterima. Nilai-nilai dikomunikasikan melalui cerita dan sarana simbolik lainnya. Jika kita bandingkan organisasi dengan sifat manusia, budaya organisasi mirip dengan kepribadian manusia.

Kepribadian adalah suatu sifat atau sifat yang relatif tetap dan stabil. Saat kita mendeskripsikan seseorang sebagai orang yang tenang, kreatif, santai, atau konservatif, kita sedang mendeskripsikan ciri-ciri kepribadian. Demikian pula organisasi yang juga memiliki kepribadian, yang disebut budaya organisasi. Makna budaya organisasi berkenaan dengan apa yang dirasakan para pegawai terhadap organisasi, bukan apa yang mereka sukai atau tidak terhadap organisasi. Dengan demikian besar kecilnya budaya organisasi (kendala internal) dapat diukur atau dianalisis berdasarkan karakteristik yang dimikili organisasi, seperti berikut ini:

a) **Inisiatif individu**, tingkat tanggung-jawabnya, kebebasan, dan ketergantungan yang dimiliki individu.
b) **Kemampuan mengambil risiko**, tingkat peluang yang diberikan kepada karyawan untuk menjadi lebih agresif, inovatif dan berani mengambil risiko.

c) **Kepemimpinan**, tingkat kejelasan tentang tujuan dan harapan organisasi.
d) **Integrasi**, tingkat koordinasi antar unit organisasi.
e) **Dukungan manajemen**, kejelasan komunikasi, dukungan dan dorongan yang diberikan manajer kepada karyawan.
f) **Pengawasan**, jumlah peraturan atau undang-undang, dan intensitas (kurang lebih) pengawasan langsung yang dilakukan manajer untuk mengamati dan memantau perilaku pegawai/pekerja.
g) **Identitas**, derajat identitas para pegawai/pekerja sebagai anggota organisasi secara utuh.
h) **Sistem imbalan (upah/gaji)**, derajat alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dsb.) yang didasarkan pada kriteria kinerja pekerja, dan bukan atas dasar senioritas, kedekatan dengan pimpinan (pekerja tersayang) dan sebagainya.
i) **Toleransi terhadap konflik**, derajat keterbukaan terhadap konflik dan keterbukaan terhadap kritik.
j) **Pola komunikasi**, derajat komunikasi organisasi pada batas jenjang kekuasaan formal.

Semua organisasi memiliki budaya organisasi sendiri-sendiri, dimana masing-masing organisasi tersebut memiliki pengaruh yang berbeda pula terhadap pekerjanya. Suatu organisasi dikatakan berbudaya kuat (strong cultures) bila mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pekerjanya. Sebaliknya bila tidak berpengaruh (nilai-nilai yang ada pada organisasi tidak dipegang teguh) maka organisasi tersebut dapat dikatakan berbudaya lemah (weak cultures). Budaya organisasi sebenarnya berasal dari para

pendiri organisasi itu sendiri, dimana budaya organisasi mencerminkan visi atau misi dari para pendiri organisasi. Jika kita berbicara mengenai pengaruhnya terhadap praktik manajemen, budaya organisasi sangat relevan bagi para manajer karena budaya organisasi memberikan batasan mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh manajer. Menurut Piti Sithi-Amnuai, "berkembang ketika mereka belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Pembentukan budaya organisasi terjadi ketika anggota organisasi belajar berperilaku ketika menghadapi masalah, baik masalah yang berkaitan dengan perubahan eksternal maupun internal). Permasalahan yang berkaitan dengan solidaritas dan integritas organisasi, pembentukan budaya akademik dalam organisasi diawali dari pendiri organisasi melalui tahapan sebagai berikut:

a) Ada yang mempunyai gagasan untuk mendirikan organisasi
b) Ia mengeksplorasi dan mengarahkan sumber daya pihak-pihak yang sependapat dan sependapat dengannya (personel), biaya, dan teknologi.
c) Mereka meletakkan landasan organisasi berupa struktur organisasi dan proses kerja.

Sedangkan menurut Dr. Bennet Silalahi, budaya organisasi perlu bertujuan untuk menciptakan nilai-nilai yang pada hakikatnya merupakan unsur-unsur yang terkandung dalam budaya organisasi (Silalahi, 2004: 8) : Keyakinan, nilai, norma, gaya, keyakinan dan keyakinan terhadap kemampuan pegawai Untuk mencapai akar landasan budaya organisasi, terlebih dahulu harus ada integrasi atau unifikasi yang terbaik dalam

perspektifnya, barulah dapat diterapkan pendekatan manajemen, antara lain:

a) Menciptakan bahasa yang sama dan warna konsep yang muncul.
b) Menentukan batas-batas antar kelompok.
c) Distribusi wewenang dan status.
d) Keputusan pemberian penghargaan
e) Jelaskan perbedaan antara agama dan ideologi.

BAB 11
TANGGUNG JAWAB SOSIAL

a. Pengertian tanggung jawab perusahaan

Yang dimaksud dengan tanggung jawab adalah kewajiban suatu organisasi untuk memberikan manfaat kepada masyarakat dengan tidak hanya mencapai tujuannya Bisnis adalah usaha untuk mencapai keuntungan sebesar-besarnya. Berdasarkan sejarahnya, tanggung-jawab sosial (social responsibility) meliputi tiga fase, yaitu:

a) **Manajemen Laba Maksimal (profit-maximazing management)**. Meskipun beberapa pengamat pada awal abad ke-20 melihat adanya kebutuhan terhadap tanggung-jawab sosial, namun masyarakat secara umum percaya bahwa kalangan bisnis memberikan reaksi hanya kepada kepentingan yang terkait langsung dengan dirinya sendiri. Pandangan ini berlaku dari mulai pergantian abad ini sampai tahun 1930.

b) **Manajemen kepercayaan (manajemen kustodian).** Selama Depresi Besar pada tahun 1930an, dengan munculnya serikat pekerja di Amerika Serikat, organisasi pengusaha harus memperbaiki kondisi kerja dengan tanggung jawab sosial sebagai perhatian utama mereka. Serikat pekerja menekan perusahaan untuk mempertimbangkan faktor-faktor selain motif keuntungan, seperti nilai tunjangan karyawan, rencana pensiun karyawan, dan kondisi kerja. Pada langkah selanjutnya, manajer diminta untuk menjaga

keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan tujuan perusahaan. Selain itu, perlu juga mempertimbangkan kebutuhan dan keprihatinan sosial kelompok seperti karyawan, pelanggan, kreditor, dan masyarakat. Administrasi perwalian ini berlaku dari tahun 1920an hingga 1960an.

c) **Manajemen kualitas hidup (manajemen kualitas hidup).** Sejak tahun 1960an, para manajer dan organisasi telah mengoperasionalkan fase ketiga kesadaran masyarakat akan tanggung jawab sosial perusahaan. Langkah/fase ini berangkat dari filosofi bahwa pemimpin dan dunia usaha akan melibatkan masyarakat secara langsung dalam upaya penyelesaian kejahatan sosial yang besar (bisnis hanya mencari keuntungan tanpa mempedulikan kebutuhan manusia).

BAB 12
ETIKA MANAJEMEN

a. Pengertian

Etika manajemen ialah nilai-nilai dan prinsip moral yang mengarahkan kegiatan dan keputusan individu atau kelompok. Hal ini berarti nilai-nilai itulah yang merupakan dasar dari etika. Tata nilai pribadi seorang Manajer akan berpengaruh terhadap tindakan yang akan diambilnya. Contoh, seorang Manajer yang didorong oleh tata nilai ekonomi akan cenderung untuk menekankan pentingnya pertumbuhan bagi perusahaannya, yaitu dengan lebih menekankan pencapaian laba maksimal. Sedangkan seorang manajer yang termotivasi oleh nilai-nilai sosial akan cenderung rela mengorbankan pertumbuhan (menuju keuntungan maksimal) demi memperbaiki kondisi kerja karyawan. Tentu saja, sistem nilai ini bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan seorang manajer, namun pengaruh terbesar terhadap keputusannya bergantung pada situasi spesifik yang ia alami. Membuat keputusan mengenai apa yang etis sebenarnya bukanlah tugas yang rumit. Banyak manajer telah dikritik karena kualitas pengambilan keputusan etis mereka. Karena alasan inilah mereka sering mencoba mengadopsi pendekatan filosofis yang dapat menjadi dasar pengambilan keputusan secara sistematis.

Ada 3 (tiga) pendekatan etika bagi para Manajer bisnis, yaitu:

1) Pendekatan Manfaat (utilitarian approach)
2) Pendekatan Nilai Moral (the moral rights approach)
3) Pendekatan Aturan Sosial (the social justice approach).

Pendekatan etika adalah tolak ukur manajemen untuk mengambil keputusan. Etika manajemen adalah nilai dan prinsip yang digunakan manajemen untuk mengarahkan aktivitas dan keputusan individu atau kolektif. Artinya nilai-nilai tersebut menjadi landasan moralitas. Nilai-nilai pribadi seorang manajer akan mempengaruhi tindakannya. Terdapat 3 (tiga) pendekatan etis bagi pemimpin bisnis, yaitu pendekatan manfaat, pendekatan nilai etika, dan pendekatan keadilan sosial). Ketiga kriteria pengambilan keputusan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) **Pendekatan manfaat (pendekatan utilitarian)**, Seorang manajer yang menerapkan pendekatan manfaat menentukan dampak kegiatannya terhadap masyarakat yang secara langsung menyediakan sejumlah besar barang yang diperlukan masyarakat. Pendekatan manfaat ini menitikberatkan pada aktivitas (tindakan) berdasarkan motivasi yang melatarbelakangi aktivitas itu sendiri. Pendekatan utilitarian memberikan dasar pengambilan keputusan berdasarkan produk yang dihasilkan perusahaan. Berdasarkan pendekatan ini, hasilnya adalah manfaat yang sebesar-besarnya bagi jumlah yang sebesar-besarnya. Pendekatan ini menargetkan tujuan organisasi, khususnya produktivitas, profitabilitas, dan efektivitas organisasi (Robbins, 2013).
2) **Pendekatan nilai-nilai etis (pendekatan hak moral)**. Pendekatan ini didasarkan pada pendekatan nilai-nilai etika untuk mengevaluasi keputusan dan kegiatan yang menjamin hak-hak dasar individu dan kelompok, badan-badan, serta

hak-hak khusus, dalam bentuk hak asasi manusia. Pendekatan nilai-nilai etika tersebut adalah hak untuk hidup, hak atas rasa aman, standar kejujuran, kerahasiaan pribadi, hak atas kebebasan berekspresi, hak atas kebebasan berpendapat dan kekayaan pribadi. Kriteria etika ini didasarkan pada hak dan kebebasan pegawai seperti kebebasan berekspresi, privasi dan penegakan hukum, termasuk hak jurnalis untuk melaporkan perilaku tidak etis etika organisasi terhadap pers atau organisasi yang berwenang (Robbins, 2013).

3) **Pendekatan norma sosial (pendekatan keadilan sosial).** Seorang manajer yang menggunakan pendekatan norma sosial akan mengevaluasi apakah aktivitasnya konsisten dengan rasa keadilan, kejujuran, dan kewajaran dalam alokasi dan retensi imbalan yang diberikan oleh individu dan kelompok dalam perusahaan atau tidak. Kriteria ini menyarankan organisasi untuk menjaga supremasi hukum secara adil dan obyektif, sekaligus memastikan distribusi manfaat dan biaya yang adil. Anggota serikat pekerja sering kali lebih menyukai pendekatan ini. Hal ini mendukung alasan untuk membayar karyawan secara adil dengan memastikan upah yang setara di bidang pekerjaan tertentu tanpa mempertimbangkan kinerja dan senioritas sebagai faktor penentu utama (Robbins, dua ribu tiga belas)

Menurut Robbins (2013), setiap kriteria mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Dalam pendekatan utilitarian, efisiensi dan produktivitas didorong namun hal ini mungkin mengabaikan hak-hak pihak tertentu, terutama

individu minoritas. Pendekatan etis digunakan untuk menjamin hak individu atas cedera dan konsistensi dalam kebebasan dan privasi, namun dapat menciptakan kesenjangan dalam produktivitas dan efisiensi organisasi. Pada saat yang sama, dalam pendekatan mereka terhadap norma-norma sosial, organisasi harus fokus pada keadilan dengan melindungi kepentingan karyawan yang mungkin merasa kurang terwakili atau kurang berdaya, namun menunjukkan bahwa rasa berhak mengurangi pengambilan risiko, inovasi, dan produktivitas. Dalam organisasi nirlaba, manajemen merasa nyaman dengan pendekatan utilitarian. Pertimbangan institusional dan pemegang saham membenarkan banyak keputusan yang berpotensi kontroversial. Tindakan yang mungkin dilakukan termasuk PHK massal. Namun, banyak orang berpendapat bahwa pandangan ini perlu diubah. Masyarakat dapat fokus pada hak-hak individu dan keadilan sosial dan meminta regulator untuk mengembangkan standar etika berdasarkan kriteria non-utilitarian. Hal ini menjadi tantangan untuk memenuhi hak individu dan keadilan sosial karena menimbulkan ambiguitas dibandingkan dengan efek utilitarian terhadap efisiensi dan keuntungan. Di sisi lain, meningkatkan harga, menjual produk dengan efek yang dapat menimbulkan pertanyaan pada kesehatan konsumen, menutup pabrik yang tidak efisien, melakukan pemberhentian karyawan, hingga pemindahan pabrik ke luar negeri demi efisensi biaya dalam pendekatan utilitarian dapat dibenarkan, dimana hal ini bukanlah satu-satunya alternative pengambilan keputusan yang baik untuk dinilai.

BAB 13
PENGEMBANGAN ORGANISASI

a. Materi

Pengembangan Organisasi Pengembangan organisasi dikenal dengan istilah organizational development (OD). Pengembangan organisasi adalah kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk melakukan perubahan secara terencana dan dilakukan untuk meningkatkan efisiensi. Pengembangan organisasi dilakukan secara keseluruhan oleh organisasi dengan menggunakan perencanaan terstruktur tentang proses yang hendak dilakukan dengan menggunakan pengetahuan. Pengembangan organisasi bukan hanya dilakukan oleh sebagian sumber daya atau divisi di dalam organisasi, pengembangan organisasi dilakukan organisasi secara keseluruhan yang diarahkan untuk melakukan perubahan ke arah lebih baik dan dengan tujuan stabilitas organisasi sebagai suatu system secara keseluruhan. Pengembangan organisasi memerlukan waktu panjang. Usaha jangka panjang dilakukan organisasi untuk fokus terhadap permasalahan tertentu dan bertujuan untuk melakukan perubahan secara positif dengan cara melakukan perbaikan pada budaya organisasi. Pengembangan organisasi adalah tindakan yang dilakukan oleh suatu organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerjanya melalui kebijakan yang direncanakan secara ilmiah. Pengembangan organisasi berdampak pada seluruh sistem yang ada dalam organisasi. Pengembangan organisasi adalah suatu proses yang direncanakan dan dilaksanakan secara menyeluruh dengan menerapkan ilmu pengetahuan dan penerapan ilmu perilaku dengan tujuan untuk

mengembangkan kapasitas organisasi guna meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam meningkatkan kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, dan peluang bagi setiap anggota untuk berpartisipasi dalam organisasi. Pengembangan organisasi berfokus pada langkah-langkah yang diambil organisasi untuk mengeksplorasi kemampuannya saat ini sehingga dapat memaksimalkan pencapaian tujuannya. Pengembangan organisasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk memperbaiki sistem organisasi dan setiap bidang pembentuknya. Pengembangan organisasi merupakan tindakan dalam bidang kegiatan sosial profesional dan dalam bidang penelitian ilmiah. Praktik PO mencakup aktivitas yang sangat luas dan beragam. Worley dan Feyerherm yang dikutip dalam Cummings dan Worley (2015) menjelaskan bahwa pengembangan organisasi harus melalui proses sebagai berikut:

a) Berfokus atau bertujuan untuk melakukan perubahan terhadap berbagai aspek sistem dalam suatu organisasi.
b) Memberikan pembelajaran, transfer pengetahuan atau skill terhadap system pelanggan.
c) Memiliki bukti adanya perubahan atau arah dalam perbaikan efektivitas system pelanggan Lebih lanjut, Cummings dan Worley (2015) menggabungkan definisi tersebut yaitu pengembangan organisasi adalah praktik dan transfer ilmu pada perilaku di semua system pengetahuan yang bertujuan untuk pengembangan yang telah direncanakan secara terstruktur.

Beberapa ciri pengembangan organisasi:

- Suatu usaha yang sadar dan direncanakan Dalam proses pengembangan organisasi, manajemen merumuskan rencana atas tindakan yang hendak dilakukan agar terwujud perubahan yang diharapkan.Pengembangan organisasi dilakukan untuk membuat perubahan kea rah yang lebih baik, maka dari itu organisasi menentukan tujuan yang hendak dicapai dari perubahan yang diharapkan.
- Bertujuan untuk memberikan solusi terhadap permasalahan yang terjadi di dalam organisasi Seiring dengan berjalannya organisasi, ke depan diketahui terdapat beberapa kendala di sector atau bidang di dalam organisasi. Sehingga diperlukan pengembangan organisasi untuk menjawab apa pemecahan dari masalah yang menjadi kendala di dalam organisasi.
- Pengembangan organisasi dapat berdampak pada perbaikan deskripsi pekerjaan Pengembangan organisasi dilakukan untuk mengatasi kendala yang ada. Kemudian kendala-kendala yang ada saat ini akan diatasi dengan solusi melalui pengembangan organisasi, sehingga organisasi lebih memahami uraian tugas masing-masing anggota.
- Bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi Hambatan yang ada cenderung menghambat berfungsinya sistem. Solusi yang ditemukan serta perkembangan organisasi berdampak pada efektivitas dan efisiensi organisasi.

b. Mengapa Pengembangan Organisasi Dibutuhkan?

Pengembangan organisasi memberikan informasi kepada manajer tentang masalah-masalah yang ada di berbagai bidang pekerjaan. Solusi diperlukan untuk mengatasi masalah kinerja dan efektivitas organisasi. Pengembangan organisasi dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Pengembangan organisasi penting karena berbagai alasan, antara lain kemampuan menciptakan hubungan yang harmonis antar anggota organisasi, menyelesaikan masalah dengan solusi yang ditemukan melalui pengembangan organisasi, meningkatkan kepercayaan diri pegawai dalam menyelesaikan masalah, meningkatkan kesadaran pegawai untuk bekerja sama, meningkatkan kesadaran pegawai untuk mampu menunjukkan kinerja fleksibilitas dalam menangani permasalahan organisasi, dengan menyadarkan pegawai bahwa pekerjaan yang dilakukannya saling berhubungan dengan pekerjaan pegawai lainnya, meningkatkan produktivitas pegawai dan meningkatkan produktivitas organisasi.

c. Rencana Perubahan

Rencana Perubahan Lewin (Cummings dan Worley, 2015) memandang proses perubahan ini terdiri dari tiga langkah berikut:

a) **Unfreezing (pencairan)**. Pengembangan organisasi dimulai dengan tahap pencairan (unfreezing). Tahap unfreezing dilakukan untuk mengetahui permasalahan yang ada di organisasi. Tahapan pencairan dilakukan dengan mendiagnosa permasalahan yang dihadapi di lapangan. Langkah ini biasanya melibatkan pengurangan kekuatan yang mempertahankan perilaku organisasi pada levelnya saat ini.

Pembekuan terkadang dicapai melalui proses "diskonfirmasi psikologis". Dengan memperkenalkan informasi yang menunjukkan perbedaan antara perilaku yang diinginkan anggota organisasi dan perilaku yang ditunjukkan saat ini, anggota dapat termotivasi untuk terlibat dalam aktivitas perubahan.

b) **Gerakan (gerakan)**. Gerakan merupakan fase perubahan. Pada tahap ini dilakukan upaya untuk mengidentifikasi strategi yang memberikan solusi terhadap permasalahan yang terdeteksi pada tahap diagnostik. Kemudian mengimplementasikannya terkait dengan kebijakan yang berlaku dalam organisasi. Strategi yang diterapkan akan berdampak pada seluruh bagian organisasi karena sejalan dengan tujuan pengembangan organisasi yaitu meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Tahap ini membawa perilaku suatu organisasi, departemen atau individu ke tingkat berikutnya. Hal ini melibatkan intervensi dalam sistem untuk mengembangkan perilaku, nilai, dan sikap baru melalui perubahan dalam struktur dan proses organisasi.

c) **Membekukan kembali (refreeze)**. Langkah ini mengimplementasikan kebijakan yang ditentukan pada langkah sebelumnya. Pengembangan organisasi akan mengubah budaya organisasi karena pengembangan organisasi melibatkan seluruh bagian sistem pada organisasi yang bersangkutan. Langkah ini menstabilkan organisasi dalam keadaan keseimbangan baru. Hal ini sering dicapai melalui penggunaan mekanisme dukungan yang memperkuat keadaan

organisasi baru, seperti budaya organisasi, penghargaan dan struktur.

d. Mode Generik

Perubahan yang Direncanakan Cummings dan Worley (2015) kemudian menemukan bahwa model ini mendukung adanya kerangka generik perubahan yang direncanakan berupa model generik tentang perubahan yang direncanakan. Model ini mewakili hubungan antara empat aktivitas dasar yang dilakukan bersama oleh praktisi dan anggota organisasi selama proses pengembangan organisasi. Hubungan tersebut dijelaskan oleh panah dalam urutan model. Model tersebut dimulai dengan langkah-langkah penandatanganan dan pembuatan kontrak, diagnosis, perencanaan dan implementasi perubahan hingga evaluasi dan pelembagaan perubahan. Lebih jauh lagi, hubungan antar aktivitas dijelaskan oleh aliran perubahan organisasi dan bukan sebagai proses linier.

1) **Penandatanganan dan penandatanganan kontrak (Penandatanganan dan penandatanganan kontrak)**. Dalam aktivitas ini, manajer dapat menggunakannya sebagai dasar pengambilan keputusan apakah perubahan yang direncanakan relevan dengan manajer lain dan sumber daya yang digunakan dalam proses tersebut. Bergabung dengan suatu organisasi melibatkan pengumpulan data awal untuk memahami masalah yang dihadapi organisasi atau untuk mengidentifikasi area aktif yang memerlukan penyelidikan. Setelah informasi ini dikumpulkan, masalah atau peluang didiskusikan dengan manajer dan anggota organisasi lainnya untuk

mengembangkan kontrak atau kesepakatan untuk berpartisipasi dalam perubahan yang direncanakan.

2) **Diagnosis pada tingkat individu, kolektif, dan organisasi.** Langkah pertama dalam pengembangan organisasi melibatkan pembuatan diagnosis terhadap individu, kelompok, dan organisasi. Langkah ini dilakukan untuk mendiagnosis permasalahan pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi sehingga dapat ditentukan solusi yang paling tepat terhadap permasalahan tersebut. Langkah diagnostik ini dilakukan dengan mengidentifikasi permasalahan yang muncul pada tingkat individu, kolektif, dan organisasi. Mendiagnosis berbagai bidang organisasi untuk menentukan kebutuhan pegawai untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan menentukan tujuan organisasi. Menyusun strategi untuk mencapai tujuan, mengatasi masalah dengan mencari solusi yang tepat. Mengembangkan kegiatan yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi. Komponen desain merupakan faktor yang dapat saling mempengaruhi masukan berupa desain organisasi, desain tim, dan karakteristik individu. Desain komponen dapat mempengaruhi kinerja. Desain komponen meningkatkan efisiensi pribadi. Diagnosis pada tingkat individu dibuat dengan mengidentifikasi isu-isu yang berkaitan dengan variasi keterampilan, identitas tugas, pentingnya tugas, otonomi, dan umpan balik terhadap hasil. Keberagaman keterampilan adalah keragaman keterampilan yang dimiliki oleh individu dalam suatu organisasi. Keberagaman keterampilan adalah keragaman keterampilan yang digunakan karyawan untuk menyelesaikan

pekerjaannya. Diagnosis pada tingkat ini mencakup penentuan sejauh mana pekerjaan tersebut memberikan kebebasan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan keterampilan yang berbeda-beda. Selanjutnya, diagnosis identitas tugas karyawan. Tugas adalah identitas pekerjaan. Diagnosis pada tingkat ini meliputi penentuan tingkat pekerjaan yang memberikan informasi tentang tahapan pekerjaan yang harus diselesaikan dari awal sampai akhir. Diagnosis berikut dibuat berdasarkan pentingnya tugas pekerja. Pentingnya tugas adalah dampak dari pekerjaan itu. Diagnosis pada tingkat ini dilakukan untuk menentukan bagaimana pekerjaan mempengaruhi orang lain baik di dalam maupun di luar organisasi. Otonomi adalah kekuasaan. Diagnosis pada tingkat ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan kepada karyawan dalam mengambil keputusan mengenai pekerjaannya. Komentar hasil adalah komentar hasil. Diagnosis pada tingkat ini dilakukan untuk mengetahui tingkat pekerjaan yang memberikan informasi tentang hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Langkah diagnostik di tingkat kelompok meliputi diagnostik masukan, komponen desain, dan keluaran. Masukan pada tingkat kelompok meliputi desain organisasi. Selanjutnya, desain komponen meliputi struktur tugas, fungsi tim, komposisi tim, dan standar kinerja. Kejelasan tujuan adalah kejelasan tujuan. Kejelasan tujuan adalah sejauh mana tim mengetahui apa yang perlu dicapai. Sasaran harus ambisius dan mencakup metode yang digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan,

memantau dan memberikan umpan balik terhadap pencapaian tujuan; dan tujuannya harus dipahami dengan jelas oleh semua anggota. Struktur tugas adalah struktur tugas yang diberikan kepada kelompok dalam suatu organisasi. Komposisi kelompok adalah keanggotaan dalam suatu kelompok yang anggotanya mungkin berbeda dalam beberapa aspek yang berkaitan dengan perilaku kelompok. Variabel demografis, seperti usia, pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan kemampuan, dapat memengaruhi cara orang berperilaku dan berinteraksi satu sama lain dalam kelompok. Kegiatan kelompok (fungsi kelompok) menjadi dasar kehidupan kelompok. Ini melibatkan proses tim yang berkaitan dengan bagaimana anggota berinteraksi satu sama lain, yang penting dalam kelompok kerja karena kualitas hubungan dapat mempengaruhi kinerja kerja. Norma kinerja adalah standar kinerja karyawan, termasuk keyakinan anggota tentang bagaimana tim harus melaksanakan tugasnya dan tingkat kinerja apa yang dapat diterima. Terakhir, hasil di tingkat tim mencakup efektivitas tim, khususnya kinerja dan kualitas aspek kehidupan kerja. Kinerja diukur dari kemampuan tim dalam mengendalikan atau mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas, atau meningkatkan kualitas. Langkah diagnostik yang dilakukan pada tingkat organisasi, khususnya meliputi input, komponen desain, output. Input utama atau jenis lingkungan yang mempengaruhi bagaimana organisasi dirancang, khususnya lingkungan organisasi umum di dalam dan di luar organisasi, lingkungan tugas Layanan dan lingkungan yang dikenakan

terdiri dari persepsi anggota organisasi dan mewakili lingkungan umum dan misi.

3) Komponen desain meliputi strategi, teknologi, struktur, budaya, sistem sumber daya manusia, dan sistem pengukuran. Sedangkan hasilnya adalah efisiensi organisasi.
4) **Merencanakan dan melaksanakan perubahan**. Pada tahap ini, staf dan pelaksana merencanakan dan melaksanakan intervensi PO. Staf dan praktisi bekerja sama untuk mengembangkan intervensi guna mencapai visi organisasi dan membuat rencana aksi untuk mengimplementasikannya.
5) **Evaluasi dan pelembagaan perubahan**. Pada tahap ini akan dievaluasi efektivitas intervensi dan pengelolaan kelembagaan program pengembangan organisasi hasil pelaksanaan program perubahan. Umpan balik kepada karyawan mengenai hasil intervensi memberikan dasar bagi organisasi untuk menentukan apakah perubahan lebih lanjut diperlukan, apakah perubahan harus diubah atau ditunda. Melembagakan perubahan yang berhasil memerlukan penguatan melalui umpan balik, penghargaan, dan pelatihan

DAFTAR PUSTAKA

.

Britanica.com. diunduh pada: https://www.britannica.com/topic/Nike-Inc

Cummings, Thomas & Worley. 2008. Organization Development and Change. Chengage Learning Inc.

Cummings, Thomas & Worley. 2015. Organization Development and Change. Chengage Learning Inc

Drucker, F. Peter. 2009. The Practice of Management. New Delhi: AlliedPublisher.

Handoko, H, T. 2001. Manajemen. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Hellriegel, D. & Slocum, J. W. Jr. 1989. Management 5th. Massachusetts:Addison-Wesley Publishing Company.

Ichsan, Moch. 1994. Pengantar Manajemen. Malang: Universitas NegeriMalang.

Isna, D. Tanayastri. 2020. Dampak Corona, 9 Perusahaan Ini PHK RibuanKaryawan, No. 8 Anak Usaha Garuda Indonesia!. Warta Media.

Reksohadiprodjo, S. 1992. Dasar-Dasar Manajemen. BPFE: Yogyakarta.

Robbins, S.P. 1988. Management: Concepts and Applications. Second Edition. New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs.

Robbins, S. P. 2006. Terjemahan Benjamin Molan: Perilaku Organisasi. Jakarta:Indeks Kelompok Gramedia.

Robbins, S.P. dan Judge, T.A. 2013. Organizational Behavior. New Jersey:Prentice Hall.

Stoner, James A.F., dkk. 1996. Manajemen (jilid 1). Jakarta: PT Prenhallindo

Suparti. 2001. Handout Pengantar Manajemen. Malang: Universitas NegeriMalang.

Winardi. 2002. Sejarah Perkembangan Pemikiran dalam Bidang Manajemen. Bandung: Mandar Maju.

Reksohadiprodjo, Sukanto. 1992. Dasar-dasar Manajemen. Yogyakarta: BPFE UGM.

Robbins, S.P. dan Judge, T.A. 2013. Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall.

Stoner, J.A.F. 1989. Manajemen. Jilid 2. Terjemahan oleh Agus Maulana, dkk. Jakarta: Erlangga.

Handoko, H, T. 2001. Manajemen. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Stoner, James A.F., dkk. 1996. Manajemen (jilid 1). Jakarta:PT Prenhallindo.

Suparti. 2001. Handout Pengantar Manajemen. Malang: Universitas NegeriMalang.

Winardi. 2002. Sejarah Perkembangan Pemikiran dalam Bidang Manajemen.Bandung: Mandar Maju.

PENGANTAR MANAJEMEN

Penulis merupakan Dosen STIE Totalwin Semarang dan Kepala Penjaminan Mutu. Peminat ilmu manajemen ini lahir pada 26 Agustus di Kab Kendal Jawa Tengah. Lulus Magister Manajemen Universitas Semarang, dan berhasil menyelesaikan Study Doctoral Konsentrasi Manajemen Keuangan di Program Doctor Ilmu Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang tahun 2023. Penulis adalah Bendahara Perhimpunan Dosen Manajemen Indonesia Jateng (PDMI), Pengurus divisi Pendidikan dan pelatihan pada organisasi Ikatan Alumni Doktor Ilmu Manajemen Unissula (IKADIM), Editor Jurnal pada jurnal nasional, Penulis memiliki sertifikasi kompetensi BNSP Menyiapkan laporan Keuangan Hotel, Sertifikasi BNSP Pendamping UMKM sebagai penunjang pengetahuan dibidangnya.

Bayu Kurniawan, lahir di Kabupaten Kendal pada tanggal 28 Januari 1990. Penulis menempuh pendidikan dan meraih gelar Doktor Ilmu Ekonomi dengan peminatan Manajemen Pemasaran di Universitas Merdeka Malang, 2020; M.M dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, Pada Sekolah Tinggi Ekonomi Pariwisata Indonesia. Sarjana Teknik Informatika Universitas Dian Nuswantoro Semarang. Saat ini merupakan Dosen tetap Universitas PGRI Semarang sebagai Ketua Program Studi Sarjana Manajemen. Penulis merupakan reviewer beberapa jurnal nasional, dan aktif di organisasi profesi: Himpunan Redaksi Berkala Ilmiah Indonesia (HEBII), Forum Manajemen Indonesia (FMI), Persatuan Dosen Manajemen Indonesia (PDMI), Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) , Anggota PGRI. Saat ini penulis adalah Direktur Horizon Research Hub yang merupakan lembaga konsultan manajemen. Penulis memiliki sertifikasi BNSP Asisten UMKM, pemasaran digital, metodologi pelatihan untuk menunjang pengetahuan dan keahliannya.

CV. ANEKA PUSTAKA
Multimedia

Jl. Kecapi Raya No. 33C Jagakarsa, Jakarta Selatan
Telp. 021-7888 4333, 7071 7982, Fax. 021-7888 4333

ISBN 978-623-5409-23-8
9 786235 409238