

Muhamad Andi Budiyanto, SE. MM

PENGANTAR MANAJEMEN



responsibility
Managers
system
comfort
leading
ownership
power
Leaders
ficiency
vision
heart
plan
followers
effective
aspire
goals
direction
encourage
culture
passion

BADAN PENERBIT
UNIVERSITAS PANCASAKTI
TEGAL

Pengantar Manajemen

Penyusun:
Muhammad Andi Budiyanto

**BADAN PENERBIT
UNIVERSITAS PANCASAKTI TEGAL**

PENGANTAR MANAJEMEN

Penyusun:

Muhamad Andi Budiyanto, SE, MM

Penyunting:

Ariani Pujanti

Desain Sampul:

Fathiyyah Nur Azkiyah

Redaksi:

Jl. Halmahera Km.1 Kota Tegal

Gedung Rektorat Lt.2

Universitas Pancasakti Tegal

ISBN: -

Cetakan kedua, Oktober 2024

Penerbit:

Badan Penerbit Universitas Pancasakti Tegal

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin penerbit.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Segala Puji dan Syukur kami panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wa ta'ala, atas Nikmat, Rahmat, serta Anugerahnya, sehingga kami dapat menyelesaikan Buku Bahan Ajar yang berjudul “Pengantar Manajemen” dengan baik. Tujuan dari penulisan Buku Bahan Ajar ini tidak lain yaitu untuk membantu para mahasiswa dan pembaca di dalam memahami ruang lingkup dan seluk beluk tentang Pengantar manajemen baik secara teori dan praktek , sehingga dapat menambah wawasan serta mempunyai daya manfaat nyata dalam dunia kerja.

Buku ajar ini juga akan memberikan informasi secara lengkap mengenai pengertian, arti, manfaat, tujuan, pemecahan masalah dalam dunia kerja sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun visi misi, tujuan organisasi, pembuatan keputusan dan dasar dasar pengawasan yang dibutuhkan dalam suatu Perusahaan.

Kami menyadari bahwa penulisan ini bukan merupakan hasil kerja keras saya sendiri, melainkan adalah buah hasil kerja keras kami bersama team kami. Ada banyak pihak yang sudah berjasa dalam membantu kami di dalam menyelesaikan buku bahan ajar ini. Maka dari itu, kami mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu memberikan wawasan dan bimbingan kepada kami sebelum maupun ketika menulis Buku Bahan Ajar ini.

Penulisan Buku Bahan ajar yang kami buat ini masih jauh dari sempurna, maka dari itu kami meminta dukungan dan masukan dari pembaca agar dikemudian hari kami bisa lebih baik lagi dalam menulis Buku Bahan Ajar yang lainnya.

Tegal, 22 November 2022

Penyusun

DAFTAR TABEL

Table 1 Pola Umum Pendekatan-Pendekatan Manajerial Terhadap Motivasi	91
Table 2 Faktor-Faktor Pemuas dan Pemeliharaan dalam Kerja.....	97
Table 3 Perbandingan Antara Teori Hirarki Kebutuhan Maslow Dan	102
Table 4 Rumusan Sudut Pandang Manajer	103
Table 5 Proses Pembentukan Perilaku	104

DAFTAR BAGAN

Bagan 1 Tingkatan Manajer By RGB	3
Bagan 2 Tingkat-tingkat Manajemen	59
Bagan 3 Kerangka Kerja Decision Support (DS).....	59
Bagan 4 Struktur Organisasi Fungsional.....	69
Bagan 5 Satuan Organisasi Oleh James D. Thompson	71
Bagan 6 Dua Pandangan Wewenang Formal	77
Bagan 7 Kewenangan Lini.....	78
Bagan 8 Model Motivasi Porter-Lawler.....	107
Bagan 9 Tanggung Jawab Manajer dalam Memotivasi Pekerja.....	111

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Teori Dua Faktor Frederick Herzberg	97
Gambar 2 HRMS System	157
Gambar 3 Lingkup HRMS dan HCRS	158

DAFTAR ISI

Contents

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR BAGAN	v
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR ISI	vii
BAB 1 MANAJER, MANAJEMEN DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI.....	1
1.1 Definisi Manajer dan Manajemen	1
1.2 Effisien dan Efektif Seorang Manajer.....	1
1.3 Faktor – Faktor Lingkungan Eksternal	4
1.4 Pengaruh Lingkungan terhadap Organisasi.....	13
BAB 2 PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN.....	21
2.1 Manajemen Dahulu dan Sekarang.....	21
2.2 Evolusi Teori Manajemen	22
2.3 Aliran Manajemen Ilmiah.....	23
2.4 Aliran Manajemen Klasik.....	28
2.5 Aliran Hubungan Manusiawi	29
2.6. Aliran Manajemen Modern.....	30
BAB 3 PROSES PERENCANAAN	34
3.1 Pengertian Perencanaan/Planning.....	34
3.2 Aspek-Aspek Perencanaan.....	35
3.3 Pentingnya Perencanaan	37
3.4 Pendekatan Perencanaan.....	38
3.5 Jenis-jenis Perencanaan.....	40

3.6	Proses Penyusunan Perencanaan.....	43
BAB 4 PENERAPAN TUJUAN ORGANISASI.....		46
4.1	Pengertian Tujuan Organisasi.....	46
4.2	Misi dan Tujuan Organisasi	47
BAB 5 PEMBUATAN KEPUTUSAN MANAJEMEN		56
5.1	Penetapan Pengambilan Keputusan	56
5.2	Pengertian Pengambilan Keputusan	56
5.3	Tipe-tipe Pengambilan Keputusan	57
5.4	Decision Support System (DSS).....	59
BAB 6 PENGORGANISASIAN DAN STRUKTUR ORGANISASI		64
6.1	Pengorganisasian Dan Struktur Organisasi	64
6.2	Beberapa Bentuk struktur organisasi :	65
6.3.	Struktur Organisasi Fungsional	67
BAB 7 KOORDINASI DAN RENTANG MANAJEMEN		70
7.1	Koordinasi	70
7.2	Ketergantungan	70
7.3	Masalah Dalam Koordinasi.....	71
7.4	Tipe-Tipe Koordinasi.....	72
7.5	Sifat-Sifat Koordinasi	72
7.6	Syarat Koordinasi	72
7.7	Pendekatan Koordinasi yang Efektif.....	73
7.8	Mekanisme Pengkoordinasi Dasar	73
7.9	Kebaikan dan Hambatan Koordinasi yang Efektif	73
7.10	Rentang Manajemen.....	74
7.11	Penentuan Rentang yang Tepat	74
7.12	Pendekatan Graicunas.....	75

7.13	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Rentang Manajemen	75
BAB 8 WEWENANG, DELEGASI, DAN DESENTRALISASI		76
8.1	Wewenang	76
8.2	Jenis-Jenis Wewenang.....	77
8.3	Pelimpahan Wewenang	79
8.4	Delegasi.....	80
8.5	Pengertian Pendelegasian Wewenang	81
8.6	Pedoman Untuk Pendelegasian yang Efektif	82
8.7	Hambatan Terdapat Pendelegasian Yang Efektif	83
8.8	Sentralisasi dan Desentralisasi.....	84
8.9	Faktor-Faktor yang Menentukan Sentralisasi dan Desentralisasi	87
8.10	Perbedaan Antara Wewenang, Delegasi, dan Desentralisasi:	88
BAB 9 MOTIVASI		89
9.1	Pengertian Motivasi.....	89
9.2	Berbagai Pandangan Tentang Motivasi.....	89
9.3	Teori-Teori Motivasi.....	91
9.4	Perbandingan Antara Teori Hirarki Kebutuhan Maslow Dan Teori Motivasi- Pemeliharaan Hersberg.....	98
9.5	Teori Proses.....	102
9.6	Kesimpulan Motivasi Adalah Lebih Dari Sekedar Teknik-Teknik.....	111
BAB 10 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI		113
10.1	Pengertian Komunikasi	113
10.2	Pengertian Organisasi	113
10.3	Pengertian Komunikasi Organisasi	115
10.4	Teori – Teori dan Jenis Teori Komunikasi Organisasi.....	116
10.5	Jenis-Jenis Komunikasi Organisasi	119

10.6	Manfaat Komunikasi Organisasi.....	119
10.7	Fungsi Komunikasi Organisasi.....	120
10.8	Konsep Komunikasi Organisasi	121
10.9	Komunikasi sebagai Kebutuhan Organisasi.....	123
10.11	Kesimpulan	125
BAB 11 KEPEMIMPINAN.....		128
11.1	Pengertian Kepemimpinan	128
11.2	Fungsi Kepemimpinan.....	129
11.3	Gaya Kepemimpinan.....	131
11.4	Tujuan Kepemimpinan	133
BAB 12 DASAR-DASAR PROSES PENGAWASAN.....		137
12.1	Pengertian Pengawasan	137
12.2	Tipe-Tipe Pengawasan	137
12.3	Tahap-Tahap Proses Pengawasan	138
12.4	Pentingnya Pengawasan	139
12.5	Perencanaan Proses Pengawasan	140
12.6	Bidang-Bidang Pengawasan Strategi	141
12.7	Alat Bantu Pengawasan Manajerial	141
12.8	Karakteristik Pengawasan yang Efektif.....	142
BAB 13 TRANSFORMASI DIGITAL DALAM MANAJEMEN		144
13.1	Pengertian Transformasi Digital	144
13.2	Pentingnya Transformasi Digital	145
13.3	Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Transformasi Digital Pada Organisasi.	146
13.4	Transformasi Digital Dapat Mempengaruhi Manajemen	151
BAB 14 Human Resources Management System (HRMS)		152
14.1	Pengertian Human Resources Management System (HRMS).....	152

14.2	Human Reasources Management System Menurut Ahli	153
14.3	Komponen Utama HRMS	153
14.4	Tujuan HRMS Bagi Perusahaan	156
14.5	Human Capital Management System.....	158
DAFTAR PUSTAKA		161

BAB 1

MANAJER, MANAJEMEN DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI

1.1 Definisi Manajer dan Manajemen

Definisi Manajer adalah Orang yang bertanggung jawab untuk mengarahkan usaha yang bertujuan membantu organisasi dalam mencapai sasarannya. Manajemen adalah merupakan proses perencanaan (Planning), pengorganisasian (Organizing), pengarahan (Actuating) dan pengawasan (Controlling) usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Atau bisa diterjemahkan sebagai hal yang dilakukan oleh seorang manajer dalam melibatkan aktivitas –aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

Fungsi Manajemen :

1. Perencanaan (Planing)
2. Pengorganisasian (Organizing)
3. Pengarahan (Actuating)
4. Pengawasan (Controlling)

Mengapa manajemen dibutuhkan ?

1. Untuk mencapai tujuan organisasi
2. Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektifitas

1.2 Effisien dan Effektif Seorang Manajer

Effisiensi Adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar Derajat atau tingkat pengorbanan dari suatu kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan.

a. Konsep matematika :

Ratio antara output (keluaran) dan input (masukan)

Input :

- > Tenaga Kerja
- > Bahan Baku
- > Mesin , Uang dan Waktu

Output :

- > Produktivitas
- > Hasil
- > Performance

b. Seorang Manajer Efisien :

1. Manajer yang bisa mencapai Output lebih tinggi dari input yang digunakan
2. Manajer yang dapat meminimumkan biaya penggunaan sumberdaya– sumberdaya untuk mencapai output yang telah ditentukan
3. Manajer yang bisa memaksimumkan output dengan jumlah input yang terbatas

Efektifitas Merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Derajat atau tingkat pencapaian hasil yang diharapkan. Manajer yang efektif : Dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metode/ cara yang tepat untuk mencapai tujuan.

Peter Drucker mengatakan bahwa: Efektifitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (doing the right things). Efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (doing things right)

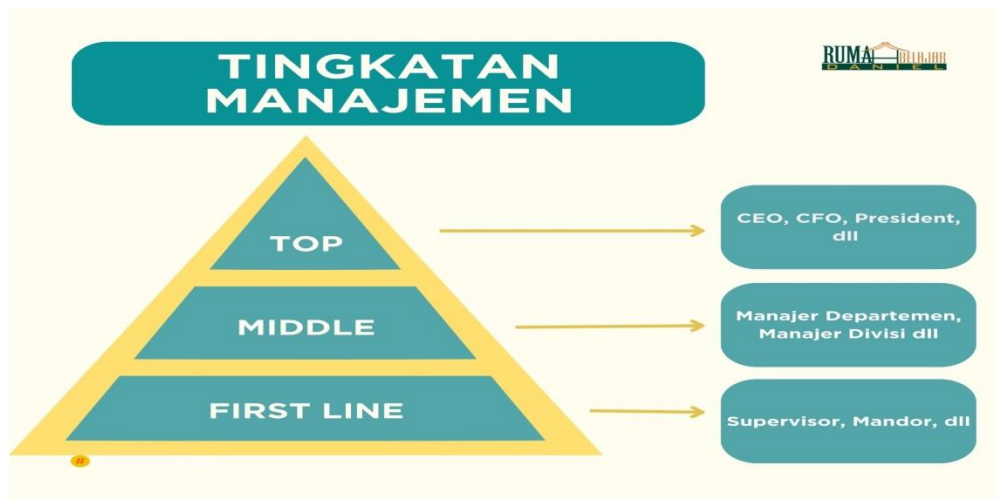
Manajer diklasifikasikan menjadi 2, yaitu :

c. Menurut tingkatannya :

Tingkatan Manajer :

- a) Manajer Puncak (Top Manager) : Bertanggungjawab atas keseluruhan manajemen organisasi Contoh : Direktur, Presiden, Kepala dsb.
- b) Manajer Menengah (Middle Manager) Membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya juga karyawan operasional Contoh : Kepala Seksi, Kepala Bagian dsb.
- c) Manajer Bawah (Supervisory Manager) Memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional Contoh : Mandor, pengawas lapangan.

Bagan 1 Tingkatan Manajer By RGB



d. Menurut tanggungjawab dalam organisasi :

1. Manajer Fungsional

Mempunyai tanggungjawab hanya atas satu kegiatan organisasi, produksi, pemasaran, personalia dan keuangan.

2. Manajer Umum

Mengatur, mengawasi dan bertanggungjawab atas satuan kerja keseluruhan divisi operasi yang mencakup semua atau beberapa kegiatan fungsional satuan kerja.

Apa yang dilakukan oleh seorang manajer

1. Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain
2. Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas
3. Manajer bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan

Seluruh manajer seharusnya tidak hanya memusatkan perhatiannya pada lingkungan internal organisasi, tetapi juga menyadari pentingnya pengaruh lingkungan eksternal terhadap organisasi yang dikelolanya. Manajer perlu mempertimbangkan unsur-unsur dan kekuatan-kekuatan lingkungan eksternal dalam setiap kegiatannya. Manajer harus mengidentifikasi, menganalisa, mengevaluasi, mendiagnosa, dan bereaksi terhadap kekuatan-

kekuatan lingkungan, baik berupa kesempatan-kesempatan, resiko-resiko, maupun ancaman-ancaman, yang mempunyai pengaruh pada operasi organisasi (perusahaan).

Bagaimanapun juga, lingkungan eksternal pada saat ini sangat bergejolak. Perubahan-perubahan yang terjadi didalamnya sangat dinamis, dan kadang-kadang pengaruhnya pada manajemen tidak dapat diperkirakan terlebih dahulu. Sebagai contoh, manajer sekarang ini harus menghadapi situasi dan kondisi ekonomi yang naik turun, pesatnya perkembangan teknologi yang menimbulkan perbaikan dan inovasi produksi serta produk, perubahan perilaku konsumen, peraturan-peraturan pemerintah yang selalu diperbaharui dan sebagainya, yang semua nya mempengaruhi dan dipengaruhi oleh organisasi dan manajemen. Karenanya, manajemen dituntut untuk selalu bersikap tanggap dan adaptif, selalu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan. Manajer perlu menentukan beberapa cara atau pendekatan yang akan memungkinkannya menjaga mengembangkan operasi organisasi dalam lingkungan yang selalu berubah. Dengan pendekatan sistem dan Contingency sebagai pemandu, akan dibahas faktor-faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh dan dipengaruhi secara langsung ataupun tidak langsung terhadap operasi-operasi organisasi.

1.3 Faktor – Faktor Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur di luar organisasi, yang sebagian besar tak dapat dikendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan oleh manajer. Organisasi mendapatkan *masukan-masukan* yang dibutuhkan, seperti bahan baku, dana tenaga kerja dan energi dari lingkungan eksternal, mentransformasikan menjadi produk dan jasa, dan kemudian memberikan sebagai *keluaran-keluaran* kepada lingkungan eksternal.

Lingkungan eksternal mempunyai baik unsur-unsur yang berpengaruh langsung (lingkungan ekstern mikro) dan yang berpengaruh tidak langsung (lingkungan ekstern makro).

a. Lingkungan Ekstern Mikro

Komponen-komponen lingkungan ekstern mikro yang paling penting adalah para pesaing yang harus dihadapi perusahaan, langganan yang harus dilayani, pasar tenaga kerja, lembaga-lembaga keuangan yang harus dilayani, para penyedia (suppliers) dan perwakilan-perwakilan pemerintah. Tentu saja beberapa lingkungan ekstern mikro lainnya penting juga diperhatikan, walaupun tingkat pengaruhnya berbeda, seperti saluran distribusi yang digunakan, media, asosiasi-asosiasi bisnis, kelompok-kelompok pecinta lingkungan dan kelompok-kelompok politik tertentu yang sebagian besar merupakan perwujudan potensi pengaruh lingkungan ekstern makro.

1) Para Pesaing

Para pesaing (Competitors) adalah lingkungan persaingan perusahaan tercermin dari tipe, jumlah dan norma-norma perilaku organisasi-organisasi pesaing. Dengan pemahaman akan lingkungan persaingan yang dihadapinya, organisasi dapat mengetahui posisi persaingannya, sehingga lebih mampu mengoptimalkan operasi-operasinya. Misal, untuk meningkatkan bagian pasarnya dimana produk dan harga sama dengan para pesaing, perusahaan harus menciptakan perbedaan-perbedaan dalam pembungkusan, pelayanan, atau promosi. Pemahaman arena, sifat persaingan serta kekuatan dan kelemahan para pesaing ini memungkinkan perusahaan dapat mempergunakan kekuatan bersaingnya lebih efektif dan efisien.

Tipe situasi persaingan lainnya adalah struktur pasar. Dalam pasar yang dioligopolistik, dengan sedikit penjual yang “bertarung” memperebutkan pembeli, harga dan bagian pasar mungkin ditentukan oleh perjanjian informal atau diam-diam dibawah kepemimpinan perusahaan yang dominan. Di samping itu, perusahaan kadang-kadang menjadi monopoli sementara (seperti XEROX pada permulaan dikenalnya mesin fotocopy), atau harus menghadapi struktur pasar persaingan sempurna/tidak sempurna.

2) Langgan / Customers

Strategi, kebijaksanaan dan taktik-taktik pemasaran perusahaan sangat tergantung situasi pasar dan pelanggan. Biasanya, manajer pemasaran menganalisa profil pelanggan sekarang dan potensial serta kondisi pasar dan mengarahkan kegiatan-kegiatan pemasaran perusahaan berdasarkan hasil analisa itu. Pelanggan perusahaan dapat berupa suatu lembaga seperti kantor pemerintah, sekolah, perusahaan lain, rumah sakit, atau pelanggan perseorangan. Analisa pelanggan ini juga berguna untuk mengantisipasi perubahan perilaku pasar atau pelanggan dan mengarahkan pengalokasian sumber dayanya sesuai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dalam situasi persaingan yang ketat, melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelangganlah, perusahaan akan dapat menjaga kelangsungan hidupnya, berkembang dan mendapatkan keuntungan.

3) Pasar Tenaga Kerja / Labor Supply

Organisasi memerlukan sejumlah karyawan (personalia) dengan bermacam-macam ketrampilan, kemampuan dan pengalaman, sehingga organisasi perlu menggunakan banyak saluran untuk menarik dan mendapatkan karyawan-karyawan tersebut. Kemampuan menarik dan mempertahankan karyawan yang cakap merupakan kebutuhan prasyarat bagi perusahaan yang sukses. Ada tiga faktor yang paling berpengaruh terhadap pemenuhan kebutuhan karyawan perusahaan, yaitu reputasi perusahaan di mata angkatan kerja, tingkat pertumbuhan angkatan kerja, dan tersedianya tenaga kerja sesuai persyaratan yang dibutuhkan. Kemampuan ini tercermin dalam bentuk *collective bargaining* sebagai usaha pemenuhan kebutuhan karyawan jangka panjang melalui pengupahan, kondisi kerja, dan aspek-aspek situasi kerja lainnya. Kondisi pasar tenaga kerja tertentu mungkin membatasi perusahaan dalam memperoleh tenaga kerja terampil dan bersedia ditempatkan di sembarang lokasi.

4) Lembaga-lembaga Keuangan

Organisasi-organisasi tergantung pada bermacam-macam lembaga keuangan, seperti bank-bank komersial, bank-bank instansi, dan perusahaan-perusahaan asuransi termasuk pasar modal, untuk menjaga dan memperluas kegiatan-kegiatannya. Kebutuhan akan dana dari lembaga-lembaga keuangan tersebut jangka pendek untuk membelanjai operasi-operasinya, atau jangka panjang untuk membangun fasilitas baru dan membeli peralatan baru.

Perusahaan penting menjalin hubungan kerja yang baik dengan lembaga-lembaga keuangan dengan memahami prosedur-prosedur perbankan, mampu membuat transaksi yang berharga, mempunyai pembukuan yang lengkap dan jaminan yang diperlukan.

5) Para Penyedia / Suppliers

Setiap organisasi sangat tergantung pada sumber-sumber dari sumber daya-sumber dayanya untuk memenuhi kebutuhan bahan baku (mentah), bahan pembantu, pelayanan, energi dan peralatan, yang digunakan untuk memproduksi keluaran. Oleh karena itu setiap organisasi tergantung pada para penyedia bahan-bahan dan peralatan-peralatan di atas.

Organisasi biasanya berhubungan dengan para penyedia melalui agen atau manajer pembelinya. Manajer pembelian senantiasa harus menilai kemampuan, reputasi, pelayanan, harga, potongan kuantitas, kualitas dan sebagainya dari para penyedia sehingga dapat disesuaikan dengan karakteristik-karakteristik yang diinginkan perusahaan.

6) Perwakilan-perwakilan Pemerintah

Hubungan organisasi dengan perwakilan-perwakilan pemerintah berkembang semakin kompleks. Perwakilan-perwakilan pemerintah ini biasanya menetapkan peraturan-peraturan yang harus dipatuhi organisasi dalam operasinya, prosedur-prosedur perijinan, dan pembatasan-pembatasan lainnya untuk melindungi masyarakat. Disamping itu perwakilan-perwakilan pemerintah sering merupakan atau menjadi para penyedia dan kreditur “besar” bagi perusahaan.

b. Lingkungan Ekstern Makro

Lingkungan Eksternal dalam konteks ekonomi dan manajemen adalah semua elemen di luar organisasi yang memengaruhi operasional, pengambilan keputusan, dan kinerja perusahaan. Lingkungan eksternal mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh organisasi tetapi harus dipertimbangkan dalam perencanaan dan strategi bisnis. Lingkungan eksternal makro terdiri dari faktor-faktor teknologi, ekonomi, politik, sosial, dan dimensi internasional sebagai kekuatan-kekuatan yang berada di luar jangkauan perusahaan dan biasanya terlepas dari situasi operasional perusahaan, dengan organisasi jarang memiliki kekuatan untuk memberikan pengaruh balik yang berarti. Sebagai contoh, teknologi komputer sekarang ini membuat mungkin perolehan, penyimpanan dan pemindahan informasi dalam jumlah yang besar. Keadaan perekonomian yang dilanda resesi akan menyebutkan dunia usaha lesu, dengan perusahaan-perusahaan tidak mempunyai kemampuan untuk memperbaiki kecenderungan negatif keadaan ekonomi tersebut. Berikut adalah komponen utama lingkungan eksternal:

a. Perkembangan Teknologi

Dalam setiap masyarakat atau industri, tingkat kemajuan teknologi memainkan peranan penting pada penentuan produk dan jasa yang akan diproduksi, peralatan yang akan digunakan, dan bagaimana bermacam-macam operasi yang dikelola. Sebagai contoh, kemajuan teknologi akan menurunkan permintaan akan manajer-manajer menengah dan lini pertama. Banyak perusahaan yang sekarang mempergunakan komputer untuk peramalan operasi-operasi dan scheduling produksinya, di mana pada waktu yang lalu dilakukan oleh fungsi-fungsi manajemen menengah. Perubahan-perubahan teknologi, yang biasanya bersifat inovatif dan menolak keusangan dapat terjadi seketika dan dramatik dalam mempengaruhi perusahaan dan situasi persaingan. Inovasi teknologi dapat juga menimbulkan posisi persaingan baru dalam industri-industri yang berbeda. Misalnya :

1. Pengembangan produksi jam digital elektronik telah menimbulkan persaingan baru bagi perusahaan-perusahaan jam mekanik tradisional
2. Kemajuan industri mesin fotocopy menimbulkan kesukaran-kesukaran bagi perusahaan-perusahaan kertas karbon.

Ini semua menuntut manajer perusahaan bersikap tanggap terhadap tantangan dan mampu memanfaatkan kesempatan yang ada. Manajer perlu senantiasa menaksir arah perkembangan teknologi dan memperkirakan pengaruhnya pada organisasi atau melakukan peramalan teknologi.

b. Variabel-variabel Ekonomi

Para manajer akan selalu terlibat dengan masalah-masalah biaya sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan organisasi. Biaya-biaya ini berubah setiap setiap waktu karena pengaruh faktor-faktor ekonomi. Sehingga manajer senantiasa perlu menganalisa dan mendiagnosa faktor-faktor ekonomi, seperti kecenderungan inflasi atau deflasi harga barang-barang dan jasa-jasa; kebijaksanaan-kebijaksanaan moneter, devaluasi atau revaluasi dan menyangkut tingkat bunga; kebijaksanaan-kebijaksanaan fiskal; keseimbangan neraca pembayaran; dan harga-harga yang ditetapkan oleh para pesaing dan penyedia. Jadi, manajer-manajer perusahaan harus mencurahkan waktu dan sumber daya-sumber daya untuk melakukan peramalan ekonomi dan antisipasi perubahan-perubahan harga.

c. Lingkungan Sosial – Kebudayaan

Lingkungan sosial-kebudayaan suatu masyarakat merupakan pedoman hidup yang menentukan bagaimana hampir seluruh organisasi dan manajer akan beroperasi. Lingkungan mencakup kepercayaan, nilai-nilai, sikap, pandangan serta pola kehidupan yang dibentuk oleh tradisi, pendidikan, kelompok etnis, ekologi, demografis, geografis, serta agama dan kepercayaan dari sekelompok atau seluruh masyarakat tertentu. Pengaruh pedoman ini dapat sangat luas atau relatif sempit. Misal,

batasan bagi pekerja wanita mungkin hanya berlaku di suatu daerah, tetapi dapat juga berlaku secara rasional.

Nilai-nilai dan kebiasaan masyarakat juga tercermin pada struktur organisasi perusahaan. Di Jepang, sebagai contoh, para pekerja tingkatan bawah lebih diberi kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan kebijaksanaan dan keputusan dibanding pekerja di Indonesia atau bahkan Amerika. Disamping itu, bahwa nilai-nilai dan kebiasaan masyarakat akan mempengaruhi perasaan individu tentang organisasi dimana mereka ada di dalamnya dan perasaan mereka tentang pekerjaan yang dilakukan. Perubahan-perubahan sikap terhadap wewenang dan pekerjaan itu sendiri semakin mempersulit tugas-tugas manajer. Manajer perlu menyadari dan mengantisipasi perubahan-perubahan iklim sosial dan mengembangkan cara-cara menghadapinya.

d. Variabel-variabel Politik-Hukum

Politik dan hukum dalam suatu periode waktu tertentu akan menentukan operasi perusahaan. Manajer tidak mungkin mengabaikan iklim politik, peraturan-peraturan pemerintah, maupun konsekuensi-konsekuensi atau dampaknya terhadap pemerintah dalam pembuatan keputusan. Batasan-batasan yang ditetapkan pemerintah bermaksud melindungi konsumen, lingkungan, ataupun perusahaan, dan menghilangkan perlakuan tidak adil dalam pembayaran kepada karyawan dan sebagainya. Beberapa contoh adalah kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah dalam bidang perdagangan, undang-undang antitrust, undang-undang perpajakan, upah minimum, undang-undang hak patent dan kegiatan-kegiatan pemerintah lainnya dalam menjalankan fungsi konsumen, penyedia dan pesaing. Jadi, pemerintah memainkan peranan sekaligus sebagai pencipta kesempatan, pemberi perlindungan, dan penetap batasan-batasan.

e. Dimensi Internasional

Komponen Internasional dalam lingkungan eksternal juga menyajikan kesempatan-kesempatan dan tantangan-tantangan, serta

mempunyai potensi sebagai faktor yang berpengaruh langsung pada operasi perubahan. Kekuatan-kekuatan internasional ini berpengaruh melalui perkembangan politik dunia, ketergantungan ekonomi, penularan nilai-nilai dan sikap hidup serta transfer teknologi. Lebih sempit lagi, kekuatan-kekuatan ini berwujud, misal ketergantungan sumber daya impor, keadaan resesi atau recovery perekonomian dunia, persaingan dengan perusahaan-perusahaan multinational, perubahan pola kehidupan lebih materialistik dan individualistik, tingkat pertukaran mata uang asing, dan sebagainya. Manajer hendaknya mampu menganalisa dan mengantisipasi untuk kemudian meletakkan dasar yang kuat dalam menghadapi perkembangan dunia internasional.

f. Organisasi dan Lingkungan

Lingkungan ekstern mempengaruhi manajer-manajer bervariasi menurut tipe dan tujuan organisasi. Hal ini berbeda di antara posisi-posisi dan fungsi-fungsi dalam suatu organisasi dan bahkan antara tingkatan-tingkatan di dalam organisasi. Jadi manajer pada perusahaan A mungkin lebih dipengaruhi faktor-faktor dalam lingkungan ekstern dibanding manajer pada perusahaan B, eksekutif dipengaruhi lebih daripada pekerja ekstern dan pegawai administrasi kantor dibanding manajer divisi penjualan.

Karena mempunyai kekuasaan yang lebih besar dan pandangan yang lebih luas, para manajer ditingkatan atas dalam organisasi memikul tanggung jawab lebih besar untuk pengelolaan hubungan dengan lingkungan ekstern dibanding para manajer di tingkatan bawah. Manajer puncak memainkan pencatatan kecil sebagai pemandu penyesuaian organisasinya dengan peraturan-peraturan baru, dalam pengawasan perancangan kembali produk, dan dalam pencapaian keadilan kerja dan kesempatan karier bagi para karyawan.

Manajer dan organisasinya memberikan tanggapan terhadap lingkungan ekstern mikro, dan peramalan serta penyesuaian dengan kecenderungan lingkungan ekstern makro. Usaha mempengaruhi

lingkungan ekstern makro. Manajer harus memusatkan usaha-usahanya pada aspek-aspek kunci lingkungan yang kristik bagi tujuan tertentu organisasi. Bila mereka memperlakukan setiap komponen secara sama, mereka akan menghabiskan waktu dan energi dengan cara-cara yang perstektif. Tetapi melalui pemusatan pada variabel-variabel kunci, manajer dapat mencapai sasarannya untuk mempengaruhi lingkungan.

Berbagai teknik telah dikembangkan untuk mempengaruhi lingkungan elemen mikro. Manajer membuat hubungan kerjasama dan perundingan para penyedia untuk menjamin pengadaan bahan baku yang dibutuhkan pada harga yang dapat diterima, dan sebagainya.

Peramalan (forcasting) dan lingkungan ekstern makro. Kelangsungan operasi perusahaan sering sangat tergantung pada antisipasi dan adaptasinya terhadap perkembangan lingkungan ekstern makro.

Kecenderungan perkembangan lingkungan ini hendaknya dimonitor secara terus menerus, agar manajer mmpu mengembangkan kedudukan yang kuat dalam menghadapi lingkungan tersebut.

Informasi tentang lingkungan : laporan-laporan dan data-data statistik pemerintah, publikasi-publikasi bisnis, jounal-journal perdagangan, laporan-laporan bank, para manager organisasi-organisasi lain, data-data yang dikumpulkan oleh kegiatan-kegiatan organisasi sendiri, dan desas-desus di kalangan industri. Penelitian dapat dsilakukan untuk memperjelas perkembangan yang dapat diperkirakan. Setelah melakukan klasifikasi dan seleksi sumber-sumber informasi yang relevan, perusahaan dapat melakukan peramalan situasi dan kondisi perekonomian, kemajuan teknologi, perubahan sosial, perkembangan penduduk kecenderungan iklim politik, dan lain-lain, dengan sejumlah pendekatan dan teknik peramalan yang tersedia. Penggunaan teknik-teknik peramalan, seperti analisa statistik, model-model ekonometrika, simulasi, delphi, dan sebagainya, memungkinkan manajer dapat mengantisipasi perubahan-perubahan dalam peraturan-peraturan pemerintah, sikap masyarakat, biaya-biaya pengadaan bahan, tersedianya

bahan mentah, kegiatan-kegiatan pesaing, dan lain-lain sehingga dapat mempersiapkan sejumlah kegiatan-kegiatan alternatif dan rencana-rencana konkrit untuk kegiatan-kegiatan diwaktu yang akan datang.

Perencanaan, pengembangan organisasi dan lingkungan. Cara paling penting bagi manajer untuk menyesuaikan dengan lingkungan eksternal adalah melalui pengembangan dan implementasi rencana-rencana bagi organisasinya. Rencana-rencana ini mungkin sederhana, jangka pendek dan terbatas ruang lingkupnya, atau mungkin rumit, jangka panjang, dan ruang lingkupnya luas. Untuk mewujudkan konsep dasar organisasi dan strategi-strategi akan mengikutinya untuk mencapai tujuan. Rencana-rencana strategik ini tidak hanya menjadi pedoman adaptasi organisasi lingkungan eksternal mikro dan makro, tetapi juga menuntut usaha-usaha organisasi untuk mempengaruhi perilaku faktor-faktor dalam lingkungan eksternal mikro.

Suatu tipe khusus penyesuaian manajerial terhadap lingkungan mencakup perubahan dalam struktur formal organisasi aliran kerja, pola wewenang, hubungan-hubungan pelaporan diantara manajer dan sebagainya. Bentuk penyesuaian ini sering disebut “perancangan organisasi” (organizational design), yang akan banyak dibahas dalam bagian tiga.

1.4 Pengaruh Lingkungan terhadap Organisasi

Tiga perspektif dasar dapat digunakan untuk mendeskripsikan pengaruh lingkungan terhadap organisasi :

1. Perubahan dan Kompleksitas Lingkungan

James D Thompson adalah salah satu dari sejumlah orang pertama yang mengakui pentingnya lingkungan organisasi. Thompson mengatakan bahwa lingkungan dapat dideskripsikan dalam dua dimensi yaitu tingkat perubahannya dan tingkat homogenitasnya.

Tingkat perubahannya adalah sejauh mana lingkungan dapat dianggap relatif stabil atau relatif dinamis. Sedangkan tingkat homogenitas adalah sejauh mana

lingkungan dapat dianggap relatif sederhana (sedikit elemen, sedikit segmentasi) atau relatif kompleks (banyak elemen, banyak segmentasi).

2. Kekuatan kompetitif

Secara khusus, Thompson menyarankan agar manajer memandang lingkungan organisasi mereka dalam lima kekuatan kompetitif . ancaman pendatang baru adalah sejauh mana para kompetitor baru dapat dengan mudah memasuki suatu pasar atau segmen pasar.ancaman dari produk substitusi adalah sejauh mana produk atau jasa alternatif dapat menggantikan atau menghilangkan kebutuhan akan produk atau jasa yang ada .kekuatan pembeli adalah sejauh mana pembeli produk atau jasa didalam suatu industri memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pemasok (supplier) . kekuatan pemasok adalah sejauh mana kemampuan pemasok dalam mempengaruhi pembeli potensial .

3. Pergolakan lingkungan.

Pada waktu yang sama, organisasi juga dihadapkan pada kemungkinan terjadinya perubahan atau pergolakan lingkungan, kadang-kadang tanpa peringatan sama sekali. Bentuk dari pergolakan organisasi yang paling umum adalah suatu jenis krisis. Sebagai contoh, pada pertengahan tahun 1999 terdapat laporan dari belgia yang menyebutkan bahwa beberapa puluh anak sekolah setempat muntah-muntah setelah meminum coca-cola. Laporan yang serupa mulai berdatangan dari perancis,Luksemburg, dan belanda. Prancis dengan segera memerintahkan coca-cola untuk menghentikan pabrik pembotolannya di Dunkirk, dari negara lain diwilayah tersebut mulai melarang semua produk coca-cola.

Lingkungan organisasi adalah elemen-elemen yang berada di luar organisasi tersebut dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan dapat dibagi 2 yaitu :

- a) lingkungan eksternal adalah seluruh kekuatan luar yang mempengaruhi organisasi. Sedangkan lingkungan internal adalah suatu kejadian atau kecenderungan di dalam suatu organisasi yang mempengaruhi aktifitas organisasi tersebut.

- b) lingkungan internal adalah suatu kejadian atau kecenderungan di dalam suatu organisasi yang mempengaruhi aktifitas organisasi tersebut.
- c) Disamping lingkungan eksternal dan internal, beberapa ahli juga membagi lingkungan berdasar lingkungan khusus dan umum, serta lingkungan khusus dan lingkungan actual yang dipersepsikan.
- d) Lingkungan khusus adalah elemen dari lingkungan yang secara langsung relevan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Kapanpun, lingkungan khusus ini merupakan elemen lingkungan yang menjadi perhatian besar karena terdiri dari faktor-faktor yang secara positif atau negatif mempengaruhi efektifitas organisasi. Misalnya asosiasi pedagang. Sedangkan lingkungan umum adalah lingkungan yang berdampak ke organisasi, tetapi tidak begitu jelas relevansinya. Misalnya rekayasa genetika di perusahaan farmasi.

Lingkungan aktual dan lingkungan yang dipersepsikan maksudnya adalah tiap orang memiliki cara pandang lingkungan yang berbeda-beda dalam mempersepsikan lingkungannya. Ada yang mempersepsikan sebagai lingkungan umum, ada yang sebagai lingkungan khusus.

Organisasi memiliki hubungan dengan lingkungan. Setiap organisasi menghadapi lingkungan yang berbeda-beda, dan memiliki ketidakpastian lingkungan yang berbeda-beda.

Ketidakpastian lingkungan akan membuat manajer perlu mempelajari perubahan lingkungan dan langkah penyesuaian atas perubahan. Elemen dari ketidakpastian lingkungan adalah ketidakpastian dan kompleksitas. Ketidakpastian adalah kondisi di mana pimpinan perusahaan tidak memiliki informasi yang cukup mengenai kondisi lingkungannya. Sedangkan kompleksitas adalah keragaman atau banyaknya elemen eksternal yang mempengaruhi organisasi. Keragaman tersebut adalah sebagai berikut :

1. Ketidakpastian rendah

Elemen lingkungan sedikit, elemen lingkungan berubah perlahan.

2. Ketidakpastian agak rendah.

Elemen lingkungan berjumlah besar, elemen lingkungan berubah perlahan.

3. Ketidakpastian agak tinggi.

Elemen lingkungan berjumlah sedikit, elemen lingkungan berubah dinamis.

4. Ketidakpastian tinggi.

Elemen lingkungan berjumlah besar, elemen lingkungan berubah dinamis.

5. Tekstur Lingkungan

Berdasarkan derajat kompleksitas dan ketenangan, menurut Emery dan Trist dalam Dadang dan Sylvana (2007), ada 4 tekstur lingkungan, yaitu :

a) Lingkungan tenang acak.

Lingkungan paling sederhana, karena perubahan secara perlahan dan bersifat acak. Misalnya toko sepatu, tas.

b) Lingkungan tenang mengelompok.

Termasuk lingkungan cukup stabil, namun lebih kompleks dibanding lingkungan sebelumnya. Misalnya industri perkayuan. Cenderung stabil, namun jika terkena dampak isu kerusakan lingkungan, dapat mengganggu kelangsungan usaha perusahaan.

c) Lingkungan terganggu bereaksi.

Perubahan tidaklah bersifat acak, namun mengikuti pola tertentu. Misalnya sepeda motor Honda dengan Yamaha saling bereaksi satu sama lain dengan memunculkan produk terbaru, apabila muncul produk baru oleh merk yang satu.

d) Lingkungan kacau.

Memiliki kompleksitas tinggi, dengan perubahan sangat dinamis dan saling berkaitan. Globalisasi, dan perkembangan teknologi, berperan dalam hal ini. Misalnya industri telekomunikasi yang berkembang sangat pesat.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa dalam decade sekarang ini, para manajer semakin dituntut untuk mengikuti dan menaati hukum dan standar-

standar etika masyarakat. Pada waktu yang sama perhatian manajer harus dipusatkan pada pemberian tanggapan-tanggapan organisasi terhadap , masalah-masalah sosial. Hal ini mempunyai 2 konsekuensi utama. Pertama, banyak organisasi sekarang mengesampingkan tujuan utama memaksimalkan keuntungan, dan mengalihkan Kepemenuhan kebutuhan-kebutuhan masyarakat dengan dengan perolehan keuntungan yang secukupnya. Kedua, pencapaian hasil-hasil yang lebih baik dalam pelaksanaan fungsi dan tanggung jawab sosial perusahaan sekarang menjadi semacam peralatan untuk membantu sukses organisasi. Bagaimana para manajer memelihara penanganan masalah-masalah sosial akan mencerminkan etika pribadinya, kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi, dan nilai-nilai sosial perusahaan pada periode waktu tertentu.

Tanggung jawab Sosial Manajer/Perusahaan atau Corporate Social Responsibility (selanjutnya dalam artikel akan disingkat CSR) adalah suatu konsep bahwa organisasi, khususnya (namun bukan hanya) perusahaan adalah memiliki suatu tanggung jawab terhadap konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan/organisasi.

Tanggung jawab sosial, berarti bahwa manajemen mempertimbangkan dampak sosial dan ekonomi di dalam pembuatan keputusan. Tanggung jawab sosial ini merupakan salah satu tugas yang harus dilakukan oleh para manajer organisasi karena aspek ini merupakan syarat utama bagi berhasilnya organisasi terutama untuk jangka panjang. Dengan demikian manajer dituntut untuk mengimplementasikan “etika”.

Seorang manajer mempunyai tanggung jawab sosial atas keputusan-keputusan yang diambil, mengapa dikatakan demikian karena mempengaruhi dalam pencapaian tujuan organisasi baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang, disamping itu juga menyangkut hajat hidup orang banyak yang kesemuanya menggantungkan dirinya kepada organisasi tersebut (ini kalau dilihat dari segi dimana seseorang bekerja).

Atas dasar ini maka seorang manajer dituntut untuk dapat mengimplementasikan etika berusaha (the ethics of manager). Ada lima faktor yang mempengaruhi keputusan manajer dalam etika berusaha ini, yaitu hukum; peraturan-peraturan pemerintah termasuk di dalamnya undang-undang yang dikeluarkan oleh pemerintah; kode etik industri dan perusahaan tekanan-tekanan sosial, tegangan antar standar perorangan dan kebutuhan organisasi. Ada beberapa hal yang harus di perhatikan oleh menejer dalam bersosialisasi:

a) Societal Ethics

Adalah standar-standar yang mengatur tentang bagaimana anggota masyarakat harus berhubungan dengan yang lainnya, termasuk mengatur masalah-masalah tentang keadilan, kejujuran, kemiskinan, dan hak-hak individu. Societal Ethics berasal dari Society's Law, kebiasaan-kebiasaan, dan nilai atau norma yang tidak tertulis.

b) Occupational Ethics atau Etika Profesi

Adalah standar-standar yang mengatur tentang bagaimana anggota suatu profesi, perdagangan, atau keahlian harus bertindak atau bertingkah laku ketika melaksanakan pekerjaannya. Contohnya medical ethics, mengatur bagaimana dokter dan perawat harus menangani pasiennya. Contoh lainnya adalah etika untuk pengacara, peneliti, dan akuntan. Organisasi profesi yang besar dapat menjatuhkan hukuman untuk pelanggaran kode etik.

c) Individual Ethics

Adalah standar-standar yang mengatur tentang bagaimana orang melihat tanggung jawabnya terhadap orang lain dan bagaimana mereka harus bertindak dalam situasi dimana kepentingan pribadinya dipertaruhkan. Individual ethic dipengaruhi oleh keluarga, teman sebaya, dan didikan secara umum. Pengalaman-pengalaman yang diperoleh selama hidup sebagai anggota masyarakat juga memberi kontribusi dalam pembentukan standar nilai yang digunakan untuk mengevaluasi dan memutuskan apa yang benar dan salah.

d) Organizational Ethics

Adalah petunjuk praktis untuk perusahaan dan manajernya tentang bagaimana mereka harus bertanggung jawab terhadap stakeholdernya. Etika individu dari pendiri perusahaan dan top manajernya sangat penting dalam pembentukan kode etik organisasi. Top manajer memainkan peranan penting dalam menetapkan etika perusahaan. Kadang-kadang bawahannya melakukan tindakan yang tidak etis karena mereka mendapatkan tekanan dari atasannya, atau mereka melakukan itu karena melihat atasannya juga melakukan hal yang tidak etis dan tidak mendapat sanksi.

Menurut Saidi dan Abidin dalam Soddang P. Sagian menyatakan bahwa ada empat model pola tanggung jawab sosial di Indonesia.

- Keterlibatan langsung, Perusahaan menjalankan program tanggung jawab sosial secara langsung dengan menyelenggarakan sendiri kegiatan sosial atau menyerahkan sumbangan ke masyarakat tanpa perantara.
- Melalui yayasan atau organisasi sosial perusahaan, Perusahaan mendirikan yayasan sendiri dibawah perusahaan atau grupnya. Model ini merupakan adopsi dari model yang lazim diterapkan di perusahaan-perusahaan di negara maju.
- ermitra dengan pihak lain, Perusahaan menyelenggarakan tanggung jawab sosial melalui kerjasama dengan lembaga sosial atau organisasi non pemerintah, Instansi Pemerintah, Universitas atau media masa, baik dalam mengelola dana maupun dalam melaksanakan kegiatan sosialnya.
- Mendukung atau bergabung dalam suatu Konsorsium, perusahaan turut mendirikan, menjadi anggota atau mendukung suatu lembaga sosial yang didirikan untuk tujuan sosial tertentu.

Lingkungan eksternal mempengaruhi manajer-manajer bervariasi menurut tipe dan tujuan organisasi. Hal ini berbeda di antara posisi-posisi dan fungsi-fungsi dalam suatu organisasi dan bahkan antara tingkatan-tingkatan hirarki di dalam organisasi. Karena mempunyai kekuasaan yang lebih besar dan pandangan yang lebih luas, para manajer di tingkat atas

dalam organisasi memikul tanggung jawab lebih besar untuk pengelolaan hubungan dengan lingkungan eksternal dibanding para manajer tingkatan bawah. Manajer dan organisasi memberikan tanggapan terhadap lingkungan eksternal.

BAB 2

PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

2.1 Manajemen Dahulu dan Sekarang

Dilihat dari perkembangannya, manajemen sebenarnya lahir dari sejak manusia melakukan kegiatan pengaturan diri, keluarga dan kelompoknya untuk sesuatu tujuan yang diinginkannya. Tujuan tersebut dapat berupa seni atau keindahan, pencapaian suatu materi atau juga keberlangsungan hidupnya. Pada abad-abad yang lalu misalnya banyak karya besar manusia yang sampai saat ini dapat dinikmati oleh manusia sekarang. Di dunia ini, kita mengenal istilah tujuh keajaiban dunia, seperti Candi Borobudur di Indonesia. Karya besar ini lahir pada saat ilmu dan teknologi belum begitu berkembang. Candi Borobudur dan candi-candi lainnya di Indonesia adalah sebuah karya seni yang menakjubkan, dibuat oleh bangsa Indonesia sendiri pada masa jayanya kerajaan-kerajaan di tanah air. Untuk membangun candi tersebut diperlukan beratus-ratus atau bahkan ribuan orang membantu pekerjaan pembangunan candi tersebut.

Dahulu tidak dikenal yang namanya semen untuk menyatukan satu batu atau bata dengan batu atau bata lainnya, konon pada saat itu digunakan perekat dari putih telur ayam. Dengan kata lain untuk menyusun bangunan tersebut diperlukan berjuta-juta telur ayam. Pekerjaan besar ini membutuhkan keterampilan manajemen yang tinggi, yaitu bagaimana mengelola ribuan orang yang bekerja serta pengalokasian sumber daya lainnya.

Demikian halnya dengan bangunan-bangunan karya besar dunia lainnya dimana saat itu belum dikenal yang namanya keterampilan manajemen. Namun demikian seiring dengan perkembangan jaman dimana ilmu pengetahuan dan teknologi demikian berkembang dengan pesatnya, sesuatu yang dahulu dipandang sebagai karya besar, maka sekarang hal itu mungkin sebagai karya yang biasa-biasa saja. Perbedaan manajemen dahulu dan sekarang terletak pada ilmu dan teknologi. Dahulu keterampilan dan keahlian masih sederhana, sedangkan sekarang akibat perkembangan teknologi dan informasi, keterampilan dan keahlian orang-orang meningkat dengan pesatnya. Dengan adanya fasilitas

internet misalnya, kejadian di suatu negara bisa dengan cepat dilihat atau didengar oleh penduduk negara lain yang memiliki jarak yang sangat jauh dari negara yang dimaksud, bahkan hingga ke pelosok-pelosok desa dan kampung. Perkembangan ilmu pengetahuan satelit dapat mengantarkan kita ke pemahaman lebih luas lagi tentang alam jagat raya ini. Kita dapat dengan jelas melihat atap rumah saudara kita yang berada di luar negeri, kita dapat melihat kampus almamater di Monash University, Melbourne, Australia misalnya, hanya dengan melihat *laptop (note book)* di kamar tidur kita dengan menggunakan fasilitas internet.

2.2 Evolusi Teori Manajemen

Daft (2003) mengatakan bahwa perspektif sejarah terhadap manajemen mencerminkan perspektif atau lingkungan untuk menerjemahkan peluang dan masalah yang timbul. Meskipun demikian, sejarah tidak hanya menyusun peristiwa dalam suatu urutan secara kronologis, tetapi juga mengembangkan suatu pemahaman mengenai dampak dari suatu kekuatan sosial terhadap suatu organisasi. Mempelajari sejarah merupakan suatu cara untuk menciptakan pemikiran yang strategis, melihat gambaran yang luas dan benar, serta memperbaiki keterampilan konseptual. Kekuatan sosial itu sendiri mengacu pada berbagai aspek budaya yang turut mempengaruhi hubungan antar-orang. Kekuatan orang ini membentuk apa yang dikenal sebagai kontrak sosial, yang merupakan aturan dan persepsi umum tidak tertulis mengenai hubungan antar orang dan antar karyawan dengan manajemen.

Teori itu sendiri merupakan asumsi-asumsi yang saling berhubungan dan diungkapkan dalam rangka menjabarkan suatu keterkaitan di antara berbagai fakta yang bisa diobservasi. Misalnya apabila cuaca sore hari mendung, maka malam hari atau sebentar lagi hujan akan turun. Kalimat ini merupakan sebuah hipotesis atau dugaan sementara, dan apabila berdasarkan penelitian ternyata mendukung hipotesis yang dibuat, maka hipotesis tersebut menjadi sebuah teori.

Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni, didalamnya terdapat teori-teori yang dibuat oleh para ahli. Manajemen dan organisasi merupakan produk yang tercipta dari sejarah, situasi sosial, dan tempat kejadian. Berdasarkan hal tersebut,

evolusi teori manajemen dipahami dalam kaitannya dengan cara manusia terlibat pada suatu permasalahan hubungan di suatu kurun waktu tertentu dalam sejarah.

2.3 Aliran Manajemen Ilmiah

Sekitar abad 17 terjadi perubahan besar dalam bidang produksi. Barang-barang konsumsi dapat dihasilkan dalam jumlah yang sebelumnya tidak pernah terjadi. Peningkatan produksi barang ini disebabkan banyak ditemukan peralatan-peralatan pengolahan barang. Pada saat itu peran tenaga kerja dapat sebagian telah digantikan dengan mesin-mesin baru. Manajemen ilmiah lahir seiring dengan perkembangan teknologi yang dihasilkan oleh para ahli teknik yang bekerja pada perusahaan-perusahaan besar di Eropa dan Amerika Serikat. Pada masa ini dikenal oleh kalangan usahawan sebagai revolusi industri. Para insinyur di Eropa dan Amerika Serikat berupaya untuk mengembangkan berbagai cara baru untuk *manage* perusahaan. Teori Manajemen Ilmiah itu sendiri dikembangkan berkat adanya kebutuhan terhadap peningkatan produktivitas. Dalam hal ini, produktivitas dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan efisiensi pekerja. Beberapa variabel dalam manajemen ilmiah dapat diidentifikasi sebagai berikut.

- a. Peningkatan produktivitas perusahaan.
- b. Pemanfaatan tenaga kerja beserta persyaratannya.
- c. Peningkatan kesejahteraan karyawan.
- d. Lingkungan yang baik untuk peningkatan produktivitas kerja.

Manajer sangat berperan dalam menentukan suatu arah kebijakan perusahaan. Manajer yang melakukan pembaharuan terhadap kondisi pekerjaan, bagaimana menentukan *system* dan prosedur kerja, kualifikasi pekerjaan, tugas dan tanggung jawab karyawan, bagaimana menentukan imbalan serta kesejahteraan karyawan, dan lain-lain. Semua itu adalah dalam rangka meningkatkan produktivitas karyawan. Dalam manajemen ilmiah diperkenalkan prinsip-prinsip pembagian kerja. Pekerjaan dipecah menjadi berbagai bagian kerja yang terspesialisasi, sehingga dengan spesialisasi akan meningkatkan keterampilan para pekerja sendiri. Dalam hal kesejahteraan karyawan, ditentukan suatu metode upah (gaji)

yang dikaitkan dengan produktivitas daripada karyawan itu sendiri. Beberapa praktisi bisnis dan akademisi yang kemudian disebut sebagai tokoh-tokoh pelopor lahirnya manajemen ilmiah banyak memberikan sumbangan pemikiran dan petunjuk praktis bagaimana membangun, mengelola perusahaan agar dapat dicapai tingkat efisiensi atau produktivitas yang tinggi.

Tokoh-tokoh yang memberikan sumbangan terhadap manajemen ilmiah diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Robert Owen (1771-1858)

Robert Owen merupakan manajer dari beberapa pabrik pemintal kapas di New Lanark, Scotlandia sejak tahun 1800-an. Di teorinya, Owen menekankan peranan sumber daya manusia sebagai kunci kesuksesan dari suatu perusahaan. Owen sebagai perintis daripada manajemen ilmiah melihat pada saat itu kondisi kerja dan kehidupan pekerja di pabrik-pabriknya sangat buruk, dimana banyak anak-anak di bawah umur sudah dipekerjakan, serta jam kerja yang melebihi kemampuan pekerja untuk melakukannya. Owen kemudian menerapkan kebijakan untuk membatasi usia kerja seseorang yang bekerja dipabriknya diatas 10 tahun, dan menolak pekerja di bawah 10 tahun. Di samping itu, Owen juga menetapkan suatu prosedur kerja yang mampu meningkatkan produktivitas kerja, selanjutnya juga menetapkan kebijakan insentif agar kesejahteraan karyawan meningkat.

b. Charles Babbage (1792-1871)

Charles Babbage merupakan profesor matematika yang sering memperhatikan berbagai cara kerja di pabrik. Ia beranggapan bahwa pengaplikasian berbagai prinsip ilmiah pada serangkaian proses pekerjaan akan mampu meningkatkan produktivitas kerja dan lebih efisien. Babbage menganjurkan bahwa setiap pekerjaan dapat dibagi ke dalam berbagai macam keterampilan, sehingga pekerja dapat dilatih dengan keterampilan tertentu yang spesifik.

Pekerja hanya dituntut untuk bertanggung jawab atas tugas pekerjaannya. Tugas pekerjaan yang dilakukan secara berulang-ulang dapat meningkatkan keterampilannya, sehingga produktivitas dan efisiensi dapat dicapai perusahaan.

c. Frederick Wilson Taylor (1856-1915)

Taylor adalah seorang manajer pabrik di Amerika Serikat yang melakukan penelitian mengenai studi waktu kerja (*time and motion studies*) di bagian produksi. Dengan studi waktu sebagai dasarnya, Taylor mampu memecah setiap pekerjaan ke dalam berbagai komponen dan merancang cara kerja yang terbaik dan tercepat untuk setiap pekerjaan tersebut. Dalam penelitian tersebut ditentukan berapa kemampuan pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bahan dan alat yang tersedia di dalam perusahaan.

Taylor menekankan bahwa waktu penyelesaian kerja dapat dihubungkan dengan upah/gaji yang diterima pekerja karena semakin cepat atau semakin tinggi prestasi pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, maka semakin tinggi upah/gaji yang akan diterima oleh pekerja tersebut. Metode ini dikenal sebagai sistem upah diferensiasi (*differensial rate system*)

Menurut Taylor, manajemen memiliki empat prinsip berikut.

1. Perkembangan manajemen ilmiah yang riil

Prinsip ini merupakan metode terbaik untuk melaksanakan setiap tugas dapat ditentukan. Kembangkanlah sebuah ilmu bagi setiap unsur pekerjaan seseorang yang akan menggantikan metode kaidah ibu jari yang lama.

2. Seleksi ilmiah pekerja

Dalam hal ini, setiap pekerja dipertanggungjawabkan tugas yang dinilai paling sesuai untuknya. Para pekerja tersebut perlu dipilih secara ilmiah untuk kemudian dilatih dan dikembangkan potensi dan keterampilannya.

3. Pendidikan dan pengembangan ilmiah.

Manajemen perlu bekerja sama dengan para pekerja secara sungguh-sungguh dalam rangka memastikan bahwa setiap pekerjaan dijalankan sesuai dengan prinsip ilmu yang telah dikembangkan sebelumnya.

4. Kerja sama pribadi yang bersahabat antara manajemen dan tenaga kerja.

Pekerjaan beserta tanggung jawabnya perlu dibagi rata di antara pimpinan dan bawahan. Manajemen perlu mengambil alih berbagai pekerjaan yang dinilai lebih tepat untuknya daripada untuk bawahannya.

d. Henry L. Gantt (1886-1919)

Dalam beberapa proyek, Henry L. Gantt bekerja sama dengan Taylor. Akan tetapi, ketika independen sebagai seorang konsultan insinyur industri, Gantt mulai mempertimbangkan sistem insentif Taylor.

Titik tolak teori Gantt adalah pada peningkatan produktivitas serta efektivitas dan efisiensi kerja dengan stimulus berupa upah/gaji ataupun insentif. Inti teorinya adalah:

- 1) Adanya kerja sama yang saling menguntungkan di antara manajer dan karyawannya.
- 2) Metode seleksi ilmiah diterapkan untuk memilih dan menempatkan karyawan yang tepat.
- 3) Sistem bonus dan penginstruksian dalam aturan kerja.

e. Frank B. Gilberth (1968-1924) dan Lillian M. Gilberth (1878-1972)

Frank dan Lillian adalah pasangan suami istri yang memberikan kontribusi bagi gerakan manajemen ilmiah. Mereka bekerjasama dalam mempelajari kelelahan dan gerakan serta berfokus pada cara untuk mendorong kesejahteraan masyarakat. Bagi Frank dan Lillian, manajemen ilmiah ditujukan untuk membantu karyawan dalam mencapai potensinya secara utuh sebagai manusia.

Frank berpendapat bahwa gerakan dan kelelahan merupakan dua hal yang saling berkaitan. Selain itu, setiap gerakan yang dihilangkan juga akan menimbulkan suatu kelelahan. Sedangkan Lillian menyatakan bahwa gerakan yang efektif dapat mengurangi kelelahan. Dengan kata lain hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa gerakan yang efektif akan menyemangati kerja karyawan.

Gagasan mengenai program pengembangan karyawan lebih difokuskan pada karyawan itu sendiri untuk mengembangkan dirinya melalui serangkaian persiapan untuk menerima jabatan yang lebih tinggi.

f. Herrington Emerson (1853-1931)

Menurut Emerson, pemborosan merupakan penyakit yang merintangi manajemen. Oleh sebab itu, Emerson merumuskan beberapa prinsip berikut :

1. Perumusan tujuan yang jelas
2. Pelaksanaan kegiatan yang logis
3. Penyediaan staf yang terampil
4. Penciptaan kedisiplinan kerja
5. Pemberian imbal jasa yang adil
6. Pelaporan yang cepat, tepat, terpercaya, dan kontinu
7. Penginstruksian dan perencanaan dari urutan kerja
8. Adanya standar, metode, skedul dan waktu di setiap kegiatan.
9. Adanya kondisi yang standar
10. Adanya operasi yang standar
11. Adanya instruksi praktis yang standar secara tertulis
12. Adanya balas jasa efisiensi dan rencana insentif.

Manajemen ilmiah sudah diakui mampu berkontribusi dengan baik bagi efisiensi kerja dan peningkatan produktivitas. Peningkatan produktivitas didukung oleh suatu sistem pembagian kerja dari serangkaian proses pekerjaan yang menimbulkan adanya berbagai spesialisasi tertentu. Sementara itu, berbagai teknik efisiensi manajemen ilmiah sebagaimana yang ditunjukkan oleh studi waktu dan gerak terbukti dapat meningkatkan efisiensi kerja sebagaimana sistem seleksi dan pengembangan ilmiah para pekerja mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

Meskipun demikian, aliran manajemen ilmiah yang berupaya meningkatkan produktivitas justru pada praktiknya bisa menciptakan berbagai pengaruh yang tidak menguntungkan bagi sistem manajemen itu sendiri. Misalnya, produktivitas berbasis teknologi cenderung akan mengurangi banyak karyawan. Kelemahan lainnya yaitu tenaga kerja kurang mendapat perhatian atas berbagai kebutuhan sosial dan kepribadiannya, sehingga kepuasan tenaga kerja menjadi kurang diperhatikan.

2.4 Aliran Manajemen Klasik

a. Henry Fayol (1841-1925)

Fayol menyebutkan bahwa berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh manajemen di suatu perusahaan industri dapat dikelompokkan ke dalam tugas berikut.

- 1) *Technical*, yakni kegiatan menghasilkan produk yang mencakup kegiatan perencanaan dan pengorganisasian.
- 2) *Commercial*, yakni kegiatan membeli berbagai bahan yang diperlukan dan menjual hasil produksi dari bahan tersebut.
- 3) *Financial*, yakni kegiatan mencari dan menggunakan modal.
- 4) *Security*, yakni kegiatan menjaga keamanan dan keselamatan kerja serta aset perusahaan.
- 5) Akuntansi, yakni kegiatan yang meliputi pencatatan, penghitungan biaya dan keuntungan yang diperoleh, serta penyajian laporan keuangan.
- 6) Tugas manajerial, yakni pelaksanaan berbagai fungsi manajemen.

b. Mary Parker Follet (1868-1933)

Follet mengemukakan pemahaman mengenai kelompok dan tingginya komitmen terhadap kerja sama antarmanusia. Menurut Follet, kelompok ialah suatu mekanisme dimana berbagai individu dapat mengkombinasikan bakatnya untuk mencapai sesuatu yang baik. Menurutnya, organisasi merupakan komunitas tempat manajer dan karyawan bekerja secara harmonis tanpa adanya dominasi dari salah satu pihak terhadap pihak lainnya, serta dapat menyelesaikan berbagai perbedaan dan konflik yang timbul melalui diskusi. Follet beranggapan bahwa manajer bertugas untuk membantu karyawan agar saling bekerja sama dalam rangka mencapai berbagai kepentingan yang terintegrasi. Menurut Follet, tanggung jawab kolektif dapat ditimbulkan oleh upaya membuat karyawan merasa memiliki perusahaan.

c. Chester I. Barnard (1886-1961)

Menurut Chaster, organisasi ialah sistem kegiatan yang diarahkan ke tujuan. Chaster mengemukakan bahwa manajemen memiliki dua fungsi utama, yaitu merumuskan tujuan dan mengadakan berbagai sumber daya yang dibutuhkan

untuk mencapainya. Barnard memandang pentingnya komunikasi dalam mencapai tujuan bersama. Berdasarkan teori penerimaan pada wewenang yang dikemukakannya, bawahan hanya akan menerima perintah jika mampu, memahami dan berkeinginan untuk menuruti pimpinannya.

2.5 Aliran Hubungan Manusiawi

Perkembangan lanjutan dalam manajemen kembali dimulai pada 1930 dan populer sejak 1950-an, yakni berupa manajemen yang memperhatikan karyawannya. Pandangan ini timbul dari berbagai kelemahan manajemen klasik yang berorientasi pada tugas dan menimbulkan stres serta pelambatan dan penurunan produktivitas akibat monotonnya pekerjaan. a. Studi Hawthorne

Studi ini dilakukan oleh kelompok yang dipimpin Elton Mayo. Studi ini melakukan penelitian lanjut mengenai efek kelelahan terhadap *output* karyawan. Pengujian dilakukan terhadap enam karyawan di *Relay Assembly* yang secara intensif diteliti di suatu ruangan dengan waktu kerja harian dan mingguan, serta waktu istirahat yang divariasikan untuk memperoleh hasil kerja yang rutin. Berdasarkan hasil penelitian ini, tidak ditemukan adanya hubungan langsung antara perubahan kondisi kerja fisik dan *output* karena produktivitas tetap mengalami peningkatan terlepas dari ada tidaknya perubahan tersebut.

Mayo menyimpulkan bahwa kondisi sosial yang diciptakan untuk pekerja di ruangan tes berperan besar dalam meningkatkan produktivitas. Dalam hal ini, ada dua faktor yang memiliki arti penting, yakni suasana kelompok dan pengawasan yang lebih partisipatif. Terkait suasana kelompok, para pekerja menciptakan hubungan sosial yang baik dan saling mendukung serta berkeinginan untuk bekerja dengan baik. Sementara terkait pengawasan yang lebih partisipatif, pekerja di ruangan tes tersebut merasa dianggap penting, diberi banyak informasi dan sering dimintai pendapat. Hasil riil lainnya dari penelitian ini yang menjadi kunci produktivitas adalah peralihan perhatian manajer dan peneliti manajemen dari hal teknis dan struktural pada pendekatan klasik ke hal sosial dan kemanusiaan. Hasil tersebut membuktikan pentingnya peranan sikap perasaan, dan hubungan antarkaryawan dalam manajemen, serta kelompok kerja. Penelitian

tersebut juga mengidentifikasi *Hawthorne effect*, yakni kecenderungan seseorang yang dipilih dalam rangka suatu penelitian tertentu untuk melakukan hal yang diinginkan dalam penelitian tersebut karena kondisi yang menghendaknya.

Kontribusi dan Keterbatasan Aliran Hubungan Manusiawi

Penekanan berbagai kebutuhan sosial pada aliran hubungan manusia melengkapi pendekatan klasik dalam upaya peningkatan produktivitas. Aliran ini mengemukakan bahwa perhatian terhadap karyawan akan menguntungkan perusahaan. Mayo juga menekankan pentingnya gaya manajer, sehingga setiap organisasi perlu melakukan perubahan terhadap pelatihan manajemennya. Manajer juga diingatkan pada pentingnya perhatian terhadap proses kelompok untuk melengkapi perhatian terhadap setiap individu karyawan. Teori ini menginspirasi para ilmuwan perilaku manusia seperti Agryris, Maslow, dan McGregor untuk mengkaji motivasi secara lebih dalam.

Keterbatasan dari teori hubungan manusia antara lain konsep makhluk sosial yang tidak secara lengkap menggambarkan individu di tempat kerjanya. Di samping itu, perbaikan kondisi dan kepuasan kerja karyawan tidak mampu meningkatkan produktivitas sesuai harapan. Selain lingkungan sosial di tempat kerja, upah, menariknya pekerjaan, struktur organisasi dan hubungan perburuhan juga berperan dalam mempengaruhi produktivitas.

2.6. Aliran Manajemen Modern

Aliran ini di dasari oleh asumsi bahwa manusia memiliki berbagai kebutuhan dan mengalami perubahan yang cepat, sehingga tidak ada pendekatan yang bisa digunakan pada kondisi tersebut. Akan tetapi, pendekatan ini tetap mengakui gagasan teori manajemen klasik dan sumber daya manusia. Pada dasarnya, manajemen modern dibangun berdasarkan dua konsep utama, yakni teori perilaku organisasi dan manajemen kuantitatif.

a. Teori Perilaku

Pandangan di teori ini dicirikan oleh dua kelompok perilaku, yakni perilaku per individu dan perilaku antarkelompok sosial.

Pandangan tersebut kemudian dikembangkan oleh:

- 1) Douglas McGregor melalui teori X dan Y-nya.
- 2) Abraham Maslow melalui teori hierarki kebutuhannya.
- 3) Frederich Herzberg melalui teori dua faktor-nya.
- 4) Robert Blake dan Jane Mouton dengan kondisi manajerial yang menjelaskan gaya kepemimpinan.
- 5) Chris Argyris yang melihat organisasi sebagai suatu sistem sosial ataupun sistem antarhubungan budaya.
- 6) Edgar Schein yang meneliti dinamika kelompok dalam organisasi.
- 7) Rensis Likert yang meneliti empat sistem manajemen.
- 8) Fred Fiedler dengan pendekatan kontingensi pada studi kepemimpinan.

Pokok pikiran yang diungkapkan oleh para penganut teori perilaku di atas diringkas dalam poin-poin berikut :

- 1) Organisasi merupakan suatu keseluruhan dan pendekatan manajer untuk melakukan pengawasan yang harus disesuaikan dengan kondisi yang ada.
- 2) Diperlukan pendekatan motivasional untuk membangun komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi.
- 3) Diperlukan manajemen yang sistematis dengan pendekatan yang didasarkan pada berbagai pertimbangan yang relevan.
- 4) Manajemen teknik dapat dinilai sebagai suatu proses teknik mengenai peranan prosedur dan prinsip yang dijalankan secara ketat.

Hasil riset perilaku juga mengemukakan hal-hal berikut:

- 1) Manajer perlu dilatih sedemikian rupa agar mampu memahami berbagai prinsip dan konsep manajemen.
- 2) Organisasi perlu membangun iklim yang memberi peluang kepada karyawan untuk memuaskan kebutuhannya.
- 3) Manusia merupakan kunci yang menentukan sukses ataupun gagalnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 4) Komitmen bisa dikembangkan dengan melibatkan para karyawan untuk ikut berpartisipasi.

- 5) Perlu diterapkan pengawasan dan manajemen positif yang menyeluruh terhadap karyawan yang salah satunya untuk menguji reaksi karyawan tersebut terhadap pekerjaan.
- 6) Pekerjaan bagi setiap karyawan perlu disusun agar memungkinkannya untuk menciptakan kepuasan kerja.

b. Teori Kuantitatif (*Management Science*)

Dalam suatu proses pemecahan masalah, pokok masalah perlu diidentifikasi dengan riset ilmiah dan operasional, serta teknik ilmiah lainnya seperti perencanaan program, *capital budgetting*, pengembangan sumber daya manusia, dan sebagainya. Pendekatan-pendekatan tersebut dinamakan pendekatan ilmu manajemen (*science management*), yakni pendekatan dengan prosedur sebagai berikut.

- 1) Perumusan masalah
- 2) Penyusunan model matematis
- 3) Penyelesaian model
- 4) Penganalisisan model dan hasil dari model tersebut
- 5) Pengawasan terhadap hasil
- 6) Pengimplementasian kegiatan

Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan manajemen harus mendasari pendekatan rasional bagi manajer.

1) Pendekatan Sistem Manajemen

Manajemen merupakan suatu sistem terbuka (*open system*) yang berinteraksi dengan lingkungannya dalam kaitannya dengan proses pentransformasian *input* (sumber daya) menjadi *output* (barang/jasa). Dalam sistem ini, lingkungan input merupakan aspek terpenting karena merupakan tempat asal dari sumber daya yang bersangkutan serta merupakan *feedback* dari pelanggan, yang memberi dampak tertentu terhadap *output* organisasi. *Feedback* tersebut akan memberikan masukan mengenai kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat luas. Organisasi akan sulit untuk beroperasi dalam jangka panjang di bidang usahanya apabila tidak ada keinginan dari konsumen untuk menggunakan produknya.

2). Pendekatan Kontingensi

Pada nyatanya, tidak ada teori (manajemen) yang dapat diberlakukan di semua situasi karena setiap organisasi mempunyai karakteristik yang berbeda. Agar dapat menyesuaikan respon manajerial dengan permasalahan dan peluang yang ada di berbagai kondisi, perlu diterapkan pendekatan kontingensi. Pendekatan ini akan membantu manajer dalam memahami berbagai perbedaan situasional dan meresponnya secara tepat.

Pendekatan kontingensi banyak digunakan di berbagai bidang dan fungsi organisasi, mulai dari pemasaran, strategi, kepemimpinan, motivasi, hingga penetapan keputusan. Berdasarkan hal tersebut, pendekatan kontingensi melihat berbagai permasalahan dengan memasukkan unsur lingkungan. Perubahan lingkungan yang cepat akan membuat manajer kesulitan dalam mengambil suatu keputusan yang tepat.

3). Keterlibatan Dinamik

Dunia telah berubah secara dramatis selama beberapa dekade, dan organisasi mencoba berbagai metode baru manajemen yang cenderung akan lebih mampu merespon permintaan lingkungan dan konsumen saat ini.

Keterlibatan dinamik merupakan sebuah pendekatan baru yang melihat perubahan keadaan global dengan semangat pemikiran baru. Pendekatan ini mulai diperkenalkan oleh Stoner pada saat teori sedang mengalami perubahan. Dinamik mencerminkan perubahan, pertumbuhan dan kesinambungan, sedangkan keterlibatan mencerminkan keterlibatan intensif dengan orang lain. Berdasarkan hal tersebut, keterlibatan dinamik menggambarkan upaya bersemangat para manajer dalam berfokus pada hubungan manusiawi dan beradaptasi dengan perubahan kondisi dengan cepat. Berdasarkan pendekatan ini, lingkungan organisasi bukanlah sekelompok kekuatan tetap yang tidak bersifat manusiawi karena bersifat kompleks dengan jaringan dinamis yang terbentuk dari interaksi antar-orang. Manajer harus memahami hal yang penting baginya dan bagi manajer lainnya. Interaksi dengan manajer lainnya ditujukan untuk menciptakan kondisi kombinasi yang akan menciptakan kemakmuran dan daya juang yang tinggi.

BAB 3

PROSES PERENCANAAN

3.1 Pengertian Perencanaan/Planning

Planning atau perencanaan merupakan kegiatan untuk menentukan apa saja yang akan dilakukan terlebih dahulu, sebelum kita melaksanakannya kemudian. Seperti yang diungkapkan oleh Newman (*dalam Firmansyah & Mahardhika, 2018, hlm. 35*) bahwa *planning is deciding in advance what is to be done* yang berarti perencanaan adalah menentukan terlebih dahulu apa yang akan dilakukan.

Tentunya definisi sederhana tersebut mengundang banyak pertanyaan seperti apa saja yang dilakukan? untuk apa penentuan lebih awal tersebut? dan apa saja yang menjadi faktor pertimbangan penentuannya? Menurut Allen (*dalam Firmansyah & Mahardhika, 2018, hlm. 35*) *planning is the determination of a course of action to achieve a desired result*. Artinya, perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Perencanaan yang dilakukan haruslah mengikuti tujuan dan hasil yang diinginkan oleh suatu organisasi atau pihak yang merencanakan. Serangkaian tindakan yang direncanakan juga haruslah berdasarkan tujuan tersebut. Perencanaan dapat diartikan sebagai pemilihan tujuan dan menentukan cara bagaimana mencapai tujuan tersebut (Krisnandi dkk, 2019, hlm. 97).

Sementara itu, menurut Firmansyah & Mahardhika (2018, hlm. 35) Planning atau Perencanaan adalah cara berpikir mengenai persoalan-persoalan sosial dan ekonomi, terutama yang berorientasi pada masa depan dan berkembang dengan hubungan antara tujuan dan keputusan-keputusan kolektif serta mengusahakan kebijakan dan program. Dapat dikatakan bahwa perencanaan menyangkut keseluruhan strategi, tindakan, dalam konteks lingkungan organisasi dan tujuannya. Menurut Amirullah & Hanafi (*dalam Sadikin dkk, 2020, hlm. 22*) perencanaan diartikan sebagai suatu proses menetapkan tujuan dan sasaran, menentukan pilihan-pilihan tindakan yang akan dilakukan dan mengkaji cara-cara terbaik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selanjutnya, Sadikin dkk (2020, hlm. 22) menyimpulkan bahwa perencanaan adalah tindakan

integratif yang mencoba untuk memaksimalkan efektivitas ide dan gagasan secara komprehensif dari suatu organisasi sehingga tujuan dapat dicapai dengan optimal.

Dari berbagai uraian pengertian perencanaan menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa planning atau perencanaan adalah penentuan serangkaian ide, gagasan, dan tindakan komprehensif yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, termasuk penentuan tujuan itu sendiri agar diketahui apa saja kebijakan hingga program yang harus dilakukan untuk memenuhi berbagai kebutuhan pencapaian tujuan dengan efektif dan efisien.

3.2 Aspek-Aspek Perencanaan

Perencanaan juga dapat memiliki kandungan arti yang berbeda berdasarkan konteksnya. Griffin (dalam Sadikin dkk, 2020, hlm. 22) merangkum beberapa pengertian kontekstual dari pengertian perencanaan atau planning tersebut menjadi sebagai berikut.

1. Proses.

Yaitu suatu konsep dasar yang menjelaskan bahwa kegiatan yang dilakukan akan berjalan sesuai dengan tahap-tahap yang ditentukan. Dalam hal ini kegiatan dalam perencanaan dilakukan menurut proses yang berlaku.

2. Penetapan tujuan dan sasaran.

Yaitu kegiatan merencanakan ke arah mana organisasi dapat menetapkan tujuannya secara khusus ataupun umum, tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek.

3. Pemilihan tindakan.

Yaitu organisasi harus mengoptimalkan pada beberapa tindakan yang efektif ketimbang harus menggunakan semua tindakan yang kadang kala tidak efektif.

4. Mengkaji cara terbaik.

Walaupun pilihan tindakan sudah dianggap baik namun bisa saja tetap tidak efektif kalau dilakukan dengan cara kurang baik. Sebaliknya, sesuatu yang baik apabila dilakukan dengan cara yang baik pula maka akan menghasilkan sesuatu yang efektif.

5. Tujuan.

Hal ini menyangkut hasil akhir atau sasaran khusus yang diinginkan oleh organisasi. Keinginan itu bisa dinyatakan dalam suatu standar-standar yang berlaku baik kualitatif maupun kuantitatif.

Dengan demikian, menurut Sadikin dkk (2020, hlm. 22) suatu perencanaan haruslah memiliki tiga aspek utama, yaitu:

- menyangkut masa yang akan datang,
- harus menyangkut tindakan, dan
- memiliki serangkaian tindakan di masa yang akan datang diambil oleh perencana.

Unsur-Unsur Perencanaan

Pada dasarnya perencanaan adalah kebutuhan untuk memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa (what) siapa (Who) kapan (When) di mana (Where) mengapa (why) dan bagaimana (How). Dalam kaitannya dengan planning atau perencanaan, berbagai pertanyaan tersebut disebut sebagai unsur-unsur perencanaan. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing unsur perencanaan.

1. What : tindakan apa yang harus dikerjakan? Dalam hal ini haruslah dijelaskan dan diperinci aktivitas yang diperlukan, faktor-faktor yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut agar tujuan yang dimaksud dapat tercapai.
2. Why : apa sebabnya tindakan itu dikerjakan? Di sini perlu diperlukan penjelasan dan ketegasan mengapa kegiatan itu harus dikerjakan dan mengapa tujuan itu harus dicapai.
3. Where : di mana tindakan itu harus dilaksanakan? Dalam planning harus memuat di mana lokasi kegiatan tersebut akan diselesaikan. Hal ini diperlukan untuk menyediakan sarana dan fasilitas untuk mengerjakan kegiatan tersebut.
4. When : kapan tindakan itu harus dilaksanakan? Hal ini diperlukan adanya jadwal waktu dan kapan dimulainya kegiatan hingga berakhirnya kegiatan tersebut.
5. Who : siapa yang harus melakukan tindakan itu? Dalam planning harus memuat tentang para pekerja yang mengerjakan kegiatan tersebut. Di samping itu juga diperlukan kejelasan wewenang dan tanggung jawab para pekerja.

6. How : bagaimana cara melaksanakan tindakan itu? Dalam planning harus dijelaskan teknik, metode, dan sistem mengerjakan pekerjaan yang dimaksud (Sadikin dkk, 2020, hlm. 26).

3.3 Pentingnya Perencanaan

Agar bisa mencapai tujuan yang dikehendaki, organisasi perlu meningkatkan kualitas penerapan fungsi manajemennya. Sebagai salah satu fungsi manajemen, perencanaan berperan penting karena akan menjadi fondasi bagi pelaksanaan fungsi manajemen lainnya untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen lainnya hanya akan menjalankan kegiatan yang sudah ditetapkan dalam fungsi perencanaan itu sendiri.

Banyak faktor yang mempengaruhi pentingnya pembuatan suatu perencanaan antara lain: perubahan ekonomi, kemajuan teknologi, perubahan iklim, perubahan selera konsumen, gejolak politik, dan sistem keamanan yang tidak terjamin memberikan banyak tantangan yang harus dihadapi walaupun penuh dengan resiko (Drucker dalam Sadikin & Misra, 2020, hlm. 23).

Selain untuk lebih memantapkan arah bagi organisasi dalam mencapai tujuannya, perencanaan juga memiliki peranan penting lainnya, seperti:

- Untuk mengkoordinasikan usaha-usaha.

Di dalam suatu organisasi pekerjaan-pekerjaan dilakukan individu dan kelompok memiliki tujuan dan kepentingan yang berbeda-beda. Maka perlu dilakukan koordinasi, agar tujuan dan kepentingan itu tidak keluar dari tujuan organisasi.

- Untuk mengatasi perubahan.

Dengan adanya perencanaan yang matang maka perubahan-perubahan potensial yang akan terjadi akan dapat diantisipasi secepat mungkin.

- Untuk pengembangan manajer.

Manajer harus bertindak proaktif dan membuat hal-hal terjadi dan bukan sebaliknya. Bertindak reaktif dan membiarkan hal-hal terjadi. Tindakan perencanaan akan mempertajam kemampuan manajer untuk berpikir ketika mereka mempertimbangkan gagasan-gagasan abstrak dan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.

- Untuk pengembangan standar kinerja.

Keberhasilan yang dicapai pada masa lalu akan menjadi standar kinerja untuk masa yang akan datang. Tanpa perencanaan, standar performa mungkin menjadi tidak rasional dan subjektif (Drucker dalam Sadikin & Misra, 2020, hlm. 24).

3.4 Manfaat Perencanaan

Manfaat Perencanaan Kegunaan atau manfaat dibuatnya perencanaan, antara lain dapat disebutkan sebagai berikut.

1. Menciptakan arah (fokus) dan tujuan perusahaan.
2. Menjadi pedoman ataupun standar bagi upaya pengurangan ketidakpastian.
3. Perencanaan menimbulkan aktivitas-aktivitas yang teratur.
4. Menjadi alat pengawasan (Krisnandi dkk, 2019, hlm. 106).
5. Merangsang prestasi.
6. Kelemahan Perencanaan

Namun demikian, perencanaan mempunyai kelemahan atau keterbatasan, yaitu sebagai berikut.

- Perencanaan biasanya memerlukan biaya yang besar.
- Perencanaan terkadang menghambat kreativitas.
- Perencanaan membutuhkan waktu yang lama d. Perencanaan terkadang mempunyai nilai praktis yang terbatas (Krisnandi dkk, 2019, hlm. 106).

3.4 Pendekatan Perencanaan

Pendekatan Perencanaan adalah sudut pandang yang kita gunakan dalam proses penetapan tujuan dan unsur perencanaan lainnya agar perencanaan tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien. Adapun beberapa macam pendekatan perencanaan adalah sebagai berikut.

1. Bottom up approach.

Pendekatan ini dilakukan dengan cara menyerap data dan informasi dari struktur paling bawah organisasi kemudian dirumuskan oleh pimpinan menjadi

sebuah rencana utuh. Pendekatan ini menaruh perhatian khusus kepada para anggota organisasi yang lebih banyak mengetahui kondisi kerja di lapangan.

2. Top down approach.

Pada perencanaan top-down, top manager akan menentukan tujuan secara luas dan mendelegasikan manajer tingkat bawah untuk menyusun rencana dengan batasan tersebut. Pendekatan Ini adalah kebalikan dari Bottom up approach, yaitu pimpinan organisasi yang terlebih dulu merumuskan rencana kemudian dipaparkan kepada anggota di bawah kepemimpinannya.

3. Interactive approach.

Kondisi interactive approach ini adalah penyusunan rencana yang dilakukan secara bersamaan oleh pimpinan dan anggota organisasi. Mereka duduk bersama dalam satu forum untuk membahas secara rinci rumusan rencana yang akan ditetapkan. Namun pada organisasi besar, pendekatan ini dilakukan dengan cara menetapkan perwakilan dari anggota yang representatif untuk merumuskan rencana bersama pimpinan.

4. Dual-level approach.

Maksud dari pendekatan ini adalah pimpinan dan anggota menyusun rumusan rencana mereka masing-masing kemudian disatukan menjadi rencana utuh. Pimpinan akan menyusun rencananya sendiri, begitu juga dengan anggota. Mereka akan bertemu pada satu forum untuk menyatukan rumusan perencanaan. Pendekatan ini cenderung berisiko benturan pemikiran antara pimpinan dan anggota.

5. Perencanaan inside-out dan perencanaan outside-in.

Perencanaan inside-out ialah perencanaan yang berfokus ke hal yang sudah dilakukan, tetapi dengan terus berupaya untuk melakukan hal terbaik. Tujuannya ialah meningkatkan efektivitas organisasi dan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya. Di lain sisi, perencanaan outside-in berupaya menganalisis lingkungan eksternal dan menyusun rencana pengeksplorasi peluang dan minimalisasi masalah.

6. Perencanaan Situasional/Contingency.

Perencanaan contingency mencakup perencanaan alternatif yang menimbulkan pengimplementasian yang pada saat perencanaan awal menjadi tidak sesuai karena adanya perubahan kondisi. Fokus utamanya ialah menentukan sedini mungkin berbagai perubahan yang mungkin terjadi di peristiwa mendatang yang bisa berdampak bagi pelaksanaan perencanaan. Pendekatan ini berupaya untuk senantiasa melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal. Dalam hal ini, perencanaan yang efektif ialah perencanaan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi organisasi (Krisnandi dkk, 2019, hlm. 103; Sadikin dkk, 2020, hlm. 103).

3.5 Jenis-jenis Perencanaan

Menurut Robbins menjabarkan rencana-rencana organisasi adalah menurut luasnya (strategi lawan oprasional), kerangka waktu (jangka pendek lawan jangka panjang), kekhususan (pengarahan lawan khusus), dan penggunaan (dipakai sekali lawan terus-menerus).

Rencana Strategis Lawan Rencana Oprasional, rencana strategis merupakan rencana-rencana yang berlaku bagi seluruh organisasi, menentukan sasaran umum organisasi tersebut dan berusaha menempatkan organisasi tersebut dalam lingkungannya. Rencana oprasional merupakan rencana yang menetapkan rincian tentang cara mencapai keseluruhan tujuan organisasi.

Menurut Daft rencana strategis merupakan penentuan aktivitas dan alokasi sumber daya organisasi, baik yang berupa modal, personal, ruangan, maupun fasilitas, yang diperlukan untuk memenuhi target. Sedangkan rencana operasional merupakan rencana yang disusun ditingkat organisasi yang lebih rendah untuk menentukan langkah-langkah dan tindakan untuk mencapai tujuan operasional dan untuk mendukung rencana taktis.

Dari uraian tersebut, maka perencanaan operasional merupakan rencana yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara menentukan langkah-langkah dan tindakan-tindakan yang disusun ditingkat organisasi yang lebih rendah.

Tujuan operasional untuk mengarahkan pegawai dan sumber daya atau untuk mencapai apa yang diinginkan, dan memungkinkan bagi organisasi untuk berkinerja secara efisien dan efektif. Organisasi juga menggunakan sejumlah pendekatan perencanaan, termasuk sasaran, rencana sekali pakai, dan rencana tetap. Terdapat tiga perbedaan yang telah diidentifikasi oleh: kerangka waktu, jangkauan, dan apakah rencana-rencana itu mencantumkan serangkaian sasaran organisasi yang telah diketahui. Penjelasan dari tiga perbedaan itu ialah rencana-rencana operasional cenderung meliputi periode waktu yang pendek, seperti rencana bulanan, mingguan, harian. Rencana-rencana strategis cenderung mencakup periode waktu yang lama, seperti rencana tiga tahun atau lebih. Rencana-rencana itu juga mencakup sudut pandang yang lebih luas dan kurang menangani wilayah-wilayah khusus.

Rencana strategis mencakup perumusan sasaran, sementara rencana operasional mengasumsi adanya sasaran. Sedangkan rencana operasional hanya merumuskan cara-cara untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Rencana Jangka Pendek Lawan Rencana Jangka Panjang, rencana jangka panjang merupakan rencana yang menggunakan kerangka waktu diatas tiga tahun. Rencana jangka pendek merupakan rencana yang mencakup satu tahun atau kurang. Pada hakekatnya rencana jangka panjang itu diatas tujuh tahun, namun sewaktu lingkungan-lingkungan organisasi telah menjadi tidak menentu maka, definisi jangka panjang itu telah diubah. Artinya ketika kita membayangkan apa yang akan kita lakukan dalam kurun waktu tujuh tahun, maka kita dapat mulai merasakan sulitnya menentukan rencana-rencana yang jauh kedepan. Sedangkan jangka pendek merupakan periode waktu apa saja yang ada diataranya, seperti merancang batas waktu berapa saja yang diinginkanya untuk tujuan-tujuan perencanaan.

Rencana yang Mengarahkan (Directional) Lawan Rencana Khusus (Specific), rencana khusus merupakan rencana yang sudah dirumuskan dengan jelas dan tidak menyediakan ruang bagi interpretasi. Tidak ada ambiguitas dan juga tidak ada kesalah pahaman. Akan tetapi rencana khusus juga mempunyai kekurangan, rencana-rencana itu membutuhkan kejelasan dan suatu kemampuan meramalkan

yang seringkali tidak ada. Maka orang lebih suka menggunakan rencana yang mengarah.

Rencana Direksional merupakan rencana yang fleksibel yang menetapkan pedoman umum. Rencana-rencana ini mengarah tetapi tidak mengunci organisasi pada sasaran-sasaran khusus atau serangkaian tindakan. Menurut George A Strainer, jenis perencanaan bila dilihat dari unsurnya yaitu: aturan, prosedur, anggaran, program, kebijakan, strategi, tujuan, maksud, standar dan program. 16 Aturan ialah pernyataan bahwa kegiatan tertentu harus atau tak boleh dilakukan dalam situasi tertentu. Prosedur yaitu serangkaian perintah yang terperinci untuk menjalankan kegiatan yang berurutan yang sering atau yang biasa terjadi.

Anggaran adalah rencana yang dinyatakan dalam angka-angka, biasanya merupakan pernyataan sumber-daya keuangan yang diadakan untuk melaksanakan kegiatan khusus tertentu atau merupakan pernyataan alokasi sumber-daya berbagai kegiatan. Program merupakan rencana sekaligus yang meliputi serangkaian kegiatan dan berisi langkah untuk mencapai tujuan, mereka yang bertanggung-jawab untuk tiap langkah yang diambil serta usulan dan waktu langkah tersebut berakhir. Kebijakan ialah pedoman umum untuk mengambil keputusan. Strategi merupakan program yang luas untuk mencapai tujuan organisasi sehingga misi terlaksana.

Tujuan yaitu segala sesuatu yang menjadi arah akhir yang dituju oleh organisasi dengan memanfaatkan rencana satu kali pakai dan/atau rencana yang terus menerus dipakai. Maksud sebagai bentuk perencanaan pokok suatu organisasi. Standard adalah suatu norma atau persyaratan yang biasanya berupa suatu dokumen formal yang menciptakan kriteria, metode, proses, dan praktik rekayasa atau teknis yang beragam.

Dari uraian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa jenis perencanaan bila dilihat dari unsurnya yaitu aturan, prosedur, anggaran, program, kebijakan, strategi, tujuan, maksud, standar dan program dengan menggunakan luasnya (strategi lawan operasional), kerangka waktu (jangka pendek lawan jangka panjang), kekhususan (pengarahan lawan khusus), dan penggunaan (dipakai sekali lawan terus-menerus)

3.6 Proses Penyusunan Perencanaan

Menurut Ricard L. Daft, Proses perencanaan dimulai ketika kepala organisasi membuat rencana organisasi keseluruhan dengan menentukan misi dan tujuan strategis (organisasi) dengan jelas. Kedua, mereka menerjemahkan rencana dan sasaran teknis, membuat peta strategi untuk menyelaraskan tujuan, menyusun rencana kontingensi dan skenario, serta membentuk tim intelejen untuk menganalisis isu-isu utama persaingan.

Ketiga, para kepala organisasi menjabarkan faktor-faktor operasional yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Ini mengharuskan mereka untuk membuat tujuan dan rencana operasional, memilih ukuran dan target untuk mengetahui apakah segala sesuatu berjalan semestinya. Keempat, menetapkan tujuan abadi (stretch goals) dan perencanaan krisis yang diperlukan. Sarana untuk melaksanakan rencana meliputi manajemen bersasaran, panel instrumen kinerja, rencana sekali pakai, dan tanggung jawab terdesentralisasi. Terakhir, para kepala organisasi secara rutin mengevaluasi rencana untuk belajar dari hasil yang telah dicapai serta mengubahnya jika diperlukan. Dengan demikian proses baru perencanaanpun dilakukan.

Menurut Manullang proses perencanaan untuk membuat suatu rencana ada beberapa tindakan yang harus dilalui yaitu menetapkan tugas dan tujuan, mengobservasi dan menganalisa, mengadakan kemungkinan-kemungkinan, membuat sintesa, dan menyusun rencana. Menetapkan tugas dan tujuan adalah dua pengertian yang mempunyai hubungan yang sangat erat, merupakan anak kembar siam. Dalam membuat sesuatu rencana pertama-tama kita harus menetapkan tugas dan tujuan. Sesuatu rencana tidak dapat diformulir, sebelum ditetapkan terlebih dahulu apa yang menjadi tugas dan apa yang menjadi tujuan.

Mengobservasi dan menganalisa, setelah tugas dan tujuan sesuatu organisasi sudah ditetapkan maka langkah berikutnya ialah mencari atau mengobservasi faktor-faktor yang mempermudah pencapaian tujuan. Bila faktor-faktor tersebut sudah terkumpul, lalu dianalisa, untuk dapat menetapkan mana yang masih efektif dipergunakan pada masa yang akan datang. Bila data-data tersebut sudah

diperoleh, maka kemudian dianalisa, untuk menetapkan apakah faktor tersebut masih efektif juga digunakan untuk masa depan.

Mengadakan Kemungkinan-kemungkinan, tersedianya bahan-bahan yang diperoleh pada langkah terdahulu, memberikan perencanaan dapat membuat beberapa kemungkinan untuk mencapai tujuan organisasi. Membuat sintesa terdapatnya beberapa kemungkinan-kemungkinan untuk mendapat sesuatu tujuan memaksa si pembuat rencana harus memilih berbagai alternatif itu.

Sela-sela yang negatif dari masing-masing kemungkinan dibuang, dan unsur-unsurnya yang positif diambil, sehingga diperoleh sintesa dari beberapa kemungkinan itu. Secara teoretis dapat dipahami bahwa sebuah perencanaan melalui 4 (empat) tahapan yaitu menetapkan tujuan, membuat rencana tindakan, mengevaluasi kemajuan, dan menilai kinerja secara keseluruhan. Dari setiap tahapan tersebut melalui suatu proses yang diawali dengan membuat rencana, menerjemahkan rencana, merencanakan operasi, melaksanakan rencana, serta memonitor dan mempelajari. Tahapan dan proses perencanaan tersebut bila dilaksanakan dimungkinkan apa yang menjadi tujuan suatu organisasi akan tercapai.

Sebagai salah satu tahapan dalam serangkaian proses, perencanaan merupakan suatu cara sistematis yang disusun untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Perencanaan mengandung berbagai kegiatan yang saling terkait untuk mencapai suatu tujuan. Dengan demikian, perencanaan juga harus disusun berdasarkan keterkaitan dan tujuan tersebut. Proses penyusunan perencanaan dapat dilakukan dengan langkah-langkah di bawah ini :

1. Merumuskan Misi dan Tujuan.

Misi organisasi yang terdefinisikan secara jelas akan membantu manajer dalam menetapkan dan menjalankan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Pernyataan misi hendaknya mampu mengidentifikasi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi, termasuk pelanggan yang dilayaninya, produk yang ditawarkan, pelayanan yang disediakan, dan lokasi tempat organisasi tersebut beroperasi. Hendaknya misi juga mencantumkan filosofi mendasar yang dapat mengarahkan kerja karyawan. Penetapan tujuan seringkali disulitkan oleh

banyaknya alternatif tujuan yang sama-sama menguntungkan. Oleh sebab itu, perlu dipertimbangkan berbagai hal, seperti sumber daya manusia yang ada serta kapasitas dan kemampuan dari sumber daya ekonominya.

2. Memahami Kondisi Saat ini

Tujuan ditetapkan untuk mengantisipasi situasi mendatang dengan berbagai standar yang dikehendaki. Agar bisa memahami situasi mendatang, keadaan saat ini perlu diperjelas, serta perlu diadakan penelitian dan pengumpulan berbagai data relevan, untuk kemudian dikaji secara mendalam terkait relevansi fungsi organisasi dan tujuan, sehingga bisa diproyeksikan prospeknya di masa mendatang.

3. Mempertimbangkan Faktor Pendukung dan Penghambat Tercapainya Tujuan.

Berbagai faktor pendukung dan penghambat dari usaha pencapaian tujuan perlu diinventarisasi sedini mungkin agar berbagai persiapan pengantisipasi bisa dilakukan. Di satu sisi, perusahaan bisa dimudahkan oleh berbagai faktor pendukung dan mengoptimalkan berbagai peluang yang ada. Di sisi lainnya, perusahaan perlu mengantisipasi berbagai tantangan dan hambatan yang mungkin timbul serta menyiapkan berbagai cara penyelesaiannya.

4. Menyusun Rencana Pencapaian.

Tujuan Tujuan bisa dicapai dengan cara: 1) Mengembangkan alternatif kebijakan ataupun tindakan; 2) Menilai dan mengkomparasikan keuntungan dan kerugian dari setiap alternatif kegiatan ataupun kebijakan; dan 3) Memilih dan menetapkan alternatif yang dinilai paling tepat.

BAB 4

PENERAPAN TUJUAN ORGANISASI

4.1 Pengertian Tujuan Organisasi

Tujuan adalah suatu hasil akhir, titik akhir atau segala sesuatu yang akan dicapai. Tujuan Organisasi merupakan pernyataan tentang keadaan atau situasi yang tidak terdapat sekarang tetapi untuk dicapai diwaktu yang akan datang melalui kegiatan-kegiatan organisasi. Unsur penting tujuan adalah :

- Hasil-Hasil akhir yang diinginkan di waktu mendatang dengan mana,
- Usaha-usaha atau kegiatan-kegiatan sekarang diarahkan. Tujuan dapat berupa tujuan umum atau khusus , tujuan akhir atau tujuan antara. Tujuan Umum (tujuan strategic) secara operasional tidak dapat berfungsi sebelum dijabarkan terlebih dahulu kedalam tujuan-tujuan khusus yang lebih terperinci sesuai dengan jenjang manajemen, sehingga membentuk hirarki tujuan.

Istilah pengorganisasian mempunyai bermacam-macam pengertian. Istilah tersebut dapat digunakan untuk menunjukkan hal-hal berikut ini.

1. Cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif sumberdaya-sumberdaya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi.
2. Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya, dimana setiap pengelompokkan diikuti dengan penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok.
3. Hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas-tugas dan para karyawan.
4. Cara dalam mana para manajer membagi lebih lanjut tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen mereka dan mendelegasikan wewenang yang diperlukan untuk mengerjakan tugas tersebut.
5. Allah menciptakan manusia dalam satu komunitas, satu sama yang lainnya saling berhubungan dan berinteraksi. Kesemuanya ditugasi atau diamanahi sebagai khalifah di muka bumi. Dalam menjalankan fungsi kekhalifahannya diharapkan dapat menciptakan kemakmuran. Kemakmuran akan terwujud jika diantara manusia itu saling tolong menolong, tidak berpecah belah.

4.2 Misi dan Tujuan Organisasi

Sebelum organisasi menentukan tujuan – tujuan, terlebih dulu harus menetapkan misi atau maksud organisasi. *Misi adalah* suatu pernyataan umum dan abadi tentang maksud organisasi. *Misi suatu organisasi* adalah maksud khas (unik) dan mendasar yang membedakan organisasi dari organisasi – organisasi lainnya dan mengidentifikasikan ruang lingkup operasi dalam hal produk dan pasar. Misi merupakan perwujudan dasar filsafat para pembuat keputusan strategik perusahaan, mencerminkan konsep diri perusahaan, serta menunjukkan bidang – bidang produk atau jasa pokok dan kebutuhan – kebutuhan langganan utama akan dipuaskan perusahaan, di mana hal ini mencerminkan nilai – nilai dan berbagai prioritas dari para pembuat keputusan strategik. Misi organisasi juga menunjukkan fungsi yang hendak dijalankannya dalam sistem sosial atau ekonomi tertentu. *Tujuan organisasi secara umum* adalah untuk mencapai atau merealisasikan keinginan atau cita-cita bersama dari tiap anggota organisasi untuk mendapatkan keuntungan dan keberhasilan dari tujuan organisasi serta untuk mengatasi terbatasnya kemandirian dan kemampuan pribadi untuk mencapai tujuan Bersama.

a. Fungsi Tujuan

tujuan organisasi dipandang secara luas mempunyai beberapa fungsi penting yang bervariasi menurut waktu dan keadaan. Berbagai fungsi tujuan antara lain sebagai berikut:

- Pedoman bagi kegiatan, melalui penggambaran hasil akhir diwaktu yang akan datang. Memberikan arah dan pemusatan kegiatan organisasi mengenai apa yang harus atau tidak dilakukan.
- Sumber legitimasi, melalui pembenaran kegiatan – kegiatannya. Akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan berbagai sumber daya dan dukungan dari lingkungan sekitarnya.
- Standar pelaksanaan, memberikan standar langsung bagi penilaian pelaksanaan kegiatan (prestasi organisasi).
- Sumber motivasi, karena sering memberikan insentif bagi para anggota.

- Dasar rasional pengorganisasian, karena antara tujuan dan struktur organisasi saling berinteraksi dalam kegiatan – kegiatan untuk mencapai tujuan.

b. Tipe – Tipe Tujuan dan Klasifikasi Tujuan

Tujuan menurut Charles Perrow bagi organisasi pada umumnya dibedakan menjadi 5 tujuan menurut “sudut pandangan mereka yang berkepentingan” , yaitu:

- Tujuan Kemasyarakatan (Societal Goals), berkenaan dengan kelas-kelas organisasi luas yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan masyarakat.
- Tujuan Keluaran (Output Goals), berkenaan dengan jenis-jenis keluaran tertentu dalam bentuk fungsi-fungsi konsumen. Contoh : barang- barang konsumen, jasa-jasa bisnis.
- Tujuan Sistem (System Goals), cara pelaksanaan fungsi organisasi tidak tergantung pada barang atau jasa yang diproduksi atau tujuan yang diambil.
- Tujuan Produk (Product Goals) atau Tujuan Karakteristik Produk, berbagai karakteristik barang- barang atau jasa-jasa produksi.
- Tujuan Turunan (Derived Goals), tujuan digunakan organisasi untuk meletakkan kekuasaanya dalam pencapaian tujuan lain.

Perilaku pencapaian tujuan organisasi dapat ditelusuri pada berbagai penulisan teori manajemen. Klasifikasi yang paling luas diterapkan dan diterima adalah klasifikasi dari Perrow. Perrow mengarahkan klasifikasi bagi organisasi pada umumnya yang membedakan klasifikasinya. Klasifikasi tersebut dijadikan lima tipe tujuan menurut “sudut pandang mereka yang berkepentingan” yaitu masyarakat, langganan, investor, eksekutif puncak atau lainnya. Kelima tipe tujuan tersebut dapat di perinci sebagai berikut:

1. Tujuan kemasyarakatan

Keterangan : masyarakat pada umumnya. Sebagai contoh : memproduksi barang dan jasa, mempertahankan peranan, mengembangkan dan memelihara nilai-nilai budaya, dan sebagainya. Kategori ini berkenaan dengan kelas-kelas organisasi luas yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan masyarakat.

2. Tujuan keluaran

Keterangan : publik dalam hubungannya dengan organisasi. Kategori ini berkeaan dengan jenis-jenis keluaran tertentu dalam bentuk fungsi-fungsi konsumen. Contoh barang-barang konsumen, jasa-jasa bisnis, pemeliharaan kesehatan, pendidikan, dsb.

3. Tujuan sistem

Keterangan : pernyataan atau cara pelaksanaan fungsi organisasi, tidak tergantung pada barang atau jasa yang diproduksi atau tujuan yang diambil. Contoh penekanan pada pertumbuhan, stabilitas, laba atau cara-cara pelaksanaan fungsi, seperti menjadi ketat atau longgar dikendalikan dan disusun.

4. Tujuan produk

Keterangan :berbagai karakteristik barang-barang atau jasa-jasa yang diproduksi Contohnya seperti penekanan pada kualitas atau kuantitas, gaya, ketersediaan, keunikan, keanekaragaman atau pembaharuan produk.

5. Tujuan turunan

Keterangan : tujuan digunakan organisasi untuk meletakkan kekuasaannya dalam pencapaian tujuan-tujuan lain. Contohnya maksud politik, pelayanan masyarakat, pengembangan karyawan, kebijaksanaan-kebijaksanaan investasi dan lokasi pabrik yang mempengaruhi keadaan ekonomi dan masa depan masyarakat tertentu, dan sebagainya.

Perrow juga menekankan bahwa tujuan-tujuan suatu organisasi adalah tidak saling terpisah. Ini berarti, apa yang yang dipandang oleh suatu kelompok sebagai tujuan keluaran, dapat dipandang sebagai tujuan produk oleh kelompok lain.

c. Proses Penetapan Tujuan

Merupakan usaha untuk menciptakan nilai-nilai tertentu melalui berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan organisasi. Unsur dasar yang melatarbelakangi penetapan tujuan organisasi adalah :

- Barang dan jasa yang diproduksi organisasi akan dapat memberikan berbagai manfaat, paling sedikit sama dengan harganya.

- Barang dan jasa dapat memuaskan kebutuhan konsumen atau langganan.
- Teknologi yang digunakan dalam proses produksi akan menghasilkan barang dan jasa dengan biaya dan kualitas bersaing.

Tujuan dirumuskan dengan mempertimbangkan seluruh kekuatan yang terlibat dalam operasi organisasi. Perumusan tujuan merupakan Hasil usaha perpaduan untuk memuaskan semua pihak atau himpunan berbagai tujuan individu dan organisasi. Agar perumusan tujuan efektif manajer perlu memperhatikan beberapa ketentuan sebagai berikut :

- Proses perumusan tujuan hendaknya melibatkan individu-individu yang bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan.
- Manajer puncak (sebagai perumus tujuan umum) hendaknya bertanggung jawab untuk menurunkan tujuan-tujuan pada tingkatan yang lebih rendah.
- Tujuan harus realistis, diselaraskan dengan lingkungan internal dan eksternal.
- Tujuan harus jelas, beralasan dan bersifat menantang anggota organisasi
- Tujuan umum hendaknya dinyatakan secara sederhana agar mudah dipahami dan diingat oleh pelaksana.
- Tujuan bidang fungsional organisasi harus konsisten dengan tujuan umum.
- Manajemen harus selalu meninjau kembali tujuan telah ditetapkan.

d. Manajemen By Objective (MBO)

Peter Drucker Berkenaan dengan penetapan prosedur-prosedur formal yang dimulai dengan penetapan tujuan dan dilanjutkan dengan serangkaian kegiatan (langkah) sampai peninjauan kembali pelaksanaan kegiatan. Gagasan dasar MBO adalah bahwa MBO merupakan proses partisipatif, secara aktif melibatkan manajer dan para anggota pada setiap tingkatan organisasi.

Berkenaan dengan penetapan prosedur-prosedur formal yang dimulai dengan penetapan tujuan dan dilanjutkan dengan kegiatan (langkah) sampai mewujudkan kembali pelaksanaan kegiatan. Makna dasar MBO adalah bahwa MBO merupakan proses partisipatif, secara aktif melibatkan manajer dan para anggota pada setiap tingkatan organisasi.

Bidang pokok tujuan adalah : Posisi Pasar, Inovasi, Produktivitas, Sumber Daya Fisik Serta Keuangan. MBO dapat dicapai melalui beberapa upaya untuk efektivitas dari program MBO (unsur efektivitas MBO) ,yaitu :

1. Pendidikan dan pelatihan bagi manajer
2. Keterkaitan antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi
3. Pelaksanaan umpan balik secara efektif
4. Didorong adanya peserta dari bawahan

e. Kelebihan dan kekurangan MBO

Kelebihan MBO :

- Pekerja dapat meningkatkan rasa keterlibatan dan pemahaman terhadap tujuan-tujuan organisasi.
- Pekerja mengetahui bahwa mereka akan dievaluasi, tidak dalam hal sifat-sifat pribadi atau dasar prasangka atasan, tetapi bagaimana mereka mencapai tujuan yang mereka sendiri telah membantu untuk menentukannya.
- Pekerja akan lebih cenderung melakukan tanggung jawab mereka dengan bersemangat dan sukses dibanding lainnya.
- Membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih mudah.

Kelemahan MBO .:

- Gaya dan dukungan manajemen Bila para manajer puncak lebih suka pendekatan otoritas yang kuat dan pembuatan keputusan yang disentralisasi, mereka akan memerlukan pendidikan dan latihan kembali sebelum mereka dapat menerapkan program MBO.
- Penyesuaian dan perubahan MBO mungkin memerlukan banyak perubahan dalam struktur organisasi, pola wewenang, dan prosedur pengawasan.
- Keterampilan-keterampilan antar pribadi Proses penetapan tujuan dan peninjauan kembali manajer-bawahan memerlukan suatu tingkat ketrampilan tinggi dalam hubungan-hubungan antar pribadi. Banyak manajer tidak mempunyai pengalaman maupun kemampuan dasar dalam bidang ini.

- Deskripsi Jabatan
- Penyusunan suatu daftar khusus tujuan dan tanggung jawab perseorangan adalah sulit dan menekan waktu. Disamping itu, deskripsi jabatan harus ditinjau Kembali dan direvisi sesuai perubahan kondisi organisasi.
- Penetapan dan Pengkoordinasian Tujuan
- Penetapan tujuan yang menantang, sekaligus realistic, sering merupakan sumber kebingungan manajer. Kemungkinan timbul masalah dalam pembuatan tujuan secara jelas dan tepat. Disamping itu mungkin ada kesulitan untuk mengkoordinasi tujuan organisasi secara keseluruhan dengan kebutuhan-kebutuhan pribadi dan tujuan-tujuan perseorangan.

f. Bidang – bidang Tujuan

Peter Drucker dan GE, Identifikasikan 8 bidang pokok di mana perusahaan harus menetapkan tujuan :

- Posisi Pasar. Perusahaan harus menetapkan tujuan Mengenai bagian pasar yang akan “direbut”. Bagian Pasar yang paling baik dapat ditentukan melalui Analisa berlangganan dan produk atau jasa, segmen pasar (kelompok yang membeli produk atau jasa) dan saluran distribusi.
- Produktivitas / Efisiensi, adalah rasio antara masukan (tenaga kerja, peralatan dan keuangan) dengan keluaran organisasi. Tujuan produktivitas dapat ditetapkan dalam beberapa bidang, mencakup metode-metode kerja, kemajuan mesin dan peralatan, dan peningkatan efisiensi karyawan.
- Sumber Daya Fisik dan Keuangan, tujuan harus ditetapkan dengan memperhatikan mesin dan peralatan serta penyediaan bahan baku
- Profitabilitas. Tujuan-tujuan laba penting untuk mencapai tujuan-tujuan lain, menyangkut penelitian dan pengembangan yang dibutuhkan untuk inovasi, kekuatan keuangan untuk menggantimesin dan peralatan, dan pengupahan yang dibutuhkan untuk menarik personalia.
- Inovasi. Ada kebutuhan terus-menerus akan produk atau jasa baru dan inovatif. Walaupun ada sesuatu yang baru selalu mengandung resiko, tapi juga memiliki kemungkinan yang tinggi.

- Prestasi dan Sikap Karyawan. Operasional karyawan sebagian besar pekerjaan normal dan rutin disetiap organisasi.
- Prestasi dan Pengembangan Manajer. Kelangsungan hidup banyak organisasi tergantung pada kekuatan manajemen yang inovatif. Organisasi perlu menetapkan tujuan sehubungan dengan kualitas pelaksanaan dan untuk menjamin pengembangan para manajer di semua tingkatan.
- Tanggung Jawab Sosial dan Publik. Tujuan-tujuan ini ditetapkan perusahaan untuk pegangan boikot publik, kegiatan-kegiatan hukum, kegiatan-kegiatan pemerintah, kelompok-kelompok kepentingan, dsb.

g. Perumusan Tujuan

Tujuan dirumuskan dengan mempertimbangkan seluruh kekuatan yang terlibat dalam operasi organisasi. Perumusan tujuan merupakan Hasil usaha perpaduan untuk memuaskan semua pihak atau himpunan berbagai tujuan individu dan organisasi. Agar perumusan tujuan efektif manajer perlu memperhatikan beberapa ketentuan sebagai berikut :

- Proses perumusan tujuan hendaknya melibatkan individu-individu yang bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan.
- Manajer puncak sebagai perumus tujuan umum, hendaknya bertanggung Jawab untuk menurunkan tujuan-tujuan pada tingkatan-tingkatan lebih rendah.
- Tujuan harus realistis, diselaraskan dengan lingkungan internal dan eksternal, baik sekarang maupun di waktu yang akan datang.
- Tujuan harus jelas, beralasan dan bersifat menantang para anggota organisasi
- Tujuan umum hendaknya dinyatakan secara sederhana agar mudah dipahami dan diingat oleh para pelaksana.
- Tujuan bidang fungsional organisasi harus konsisten dengan tujuan umum.
- Manajemen selalu harus meninjau kembali tujuan yang telah ditetapkan, dan bila perlu mengubah dan memperbaikinya sesuai perkembangan lingkungan.

Perencanaan menyangkut keputusan-keputusan sangat penting dan jangka panjang yang dapat dibuat manajer. Dalam proses perencanaan, manajer

memutuskan tujuan-tujuan organisasi yang akan dicapai, sumber daya yang akan digunakan, dan siapa yang akan melaksanakan setiap tugas yang akan dibutuhkan.

Seluruh proses perencanaan itu melibatkan manajer dalam serangkaian situasi pembuatan keputusan. Kualitas keputusan manajer akan menentukan efektivitas rencana yang disusun.

G.R. Terry mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.

Proses penetapan tujuan merupakan suatu usaha untuk menciptakan nilai-nilai tertentu melalui kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh organisasi tersebut. Berikut beberapa unsur-unsur dasar yang melatarbelakangi penetapan tujuan suatu organisasi : Barang dan jasa. Kebutuhan konsumen atau pelanggan.

Yang menentukan tujuan organisasi dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi memerlukan visi dan misi, dan pemimpinlah yang bertugas untuk menentukan arah tujuan organisasi. Karena tanpa adanya pembentukan visi dari pemimpin, organisasi menjadi tidak terarah.

h. Pengembangan Tujuan Organisasi

Pengembangan organisasi sebagai suatu disiplin perubahan perencanaan yang menekankan pada penerapan ilmu pengetahuan dan praktik berperilaku untuk membantu organisasi-organisasi mencapai efektivitas yang lebih besar. Para manajer dan jajarannya harus bekerja dengan dan melalui orang-orang untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dan pengembangan organisasi dapat membantu mereka membentuk hubungan yang efektif diantara mereka.

Tujuan pengembangan organisasi adalah untuk meningkatkan efektivitas, ketahanan, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Berikut beberapa tujuan pengembangan organisasi:

- Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
- Meningkatkan komunikasi internal perusahaan
- Mendukung inovasi produk

- Mengatasi tantangan internal
- Meningkatkan pemecahan masalah dan kinerja
- Beradaptasi dengan perubahan ekonomi atau industri

Pengembangan organisasi dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi. Pengembangan organisasi juga dilakukan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan perusahaan.

Pengembangan organisasi dilakukan dengan menggunakan model perilaku, inisiatif, hingga intervensi untuk peningkatan kerja dan efektivitas organisasi.

BAB 5

PEMBUATAN KEPUTUSAN MANAJEMEN

5.1 Penetapan Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan didefinisikan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pengambilan keputusan merupakan kunci kegiatan manajer. Kegiatan ini memainkan peranan penting, terutama bila manajer melaksanakan fungsi perencanaan. Perencanaan menyangkut keputusan-keputusan sangat penting dan jangka panjang yang dapat dibuat manajer. Dalam proses perencanaan, manajer memutuskan tujuan-tujuan organisasi yang akan dicapai, sumber daya yang akan digunakan, dan siapa yang akan melaksanakan setiap tugas yang akan dibutuhkan. Seluruh proses perencanaan itu melibatkan manajer dalam serangkaian situasi pembuatan keputusan. Kualitas keputusan manajer akan efektifitas rencana yang disusun. *G.R. Terry* mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.

5.2 Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan didefinisikan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pengambilan keputusan merupakan kunci kegiatan manajer. Kegiatan ini memainkan peranan penting, terutama bila manajer melaksanakan fungsi perencanaan. Perencanaan menyangkut keputusan-keputusan sangat penting dan jangka panjang yang dapat dibuat manajer. Dalam proses perencanaan, manajer memutuskan tujuan-tujuan organisasi yang akan dicapai, sumber daya yang akan digunakan, dan siapa yang akan melaksanakan setiap tugas yang dibutuhkan. Seluruh proses perencanaan itu melibatkan manajer dalam serangkaian situasi pembuatan keputusan. Kualitas Keputusan manajer akan menentukan efektifitas rencana yang disusun. *G. R. Terry* mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.

5.3 Tipe-tipe Pengambilan Keputusan

1. Pengambilan keputusan terprogram

Jenis pengambilan keputusan ini mengandung suatu respons otomatis terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Masalah yang bersifat pengulangan dan rutin dapat diselesaikan dengan pengambilan keputusan jenis ini. Tantangan yang besar bagi seorang analis adalah mengetahui jenis-jenis keputusan ini dan memberikan atau menyediakan metode-metode untuk melaksanakan pengambilan keputusan yang terprogram di mana saja. Agar pengambilan keputusan harus didefinisikan dan dinyatakan secara jelas. Bila hal ini dapat dilaksanakan, pekerjaan selanjutnya hanyalah mengembangkan suatu algoritma untuk membuat keputusan rutin dan otomatis. Dalam kebanyakan organisasi terdapat kesempatan-kesempatan untuk melaksanakan pengambilan keputusan terprogram karena banyak keputusan diambil sesuai dengan prosedur pelaksanaan standar yang sifatnya rutin. Akibat pelaksanaan pengambilan keputusan yang terprogram ini adalah membebaskan manajemen untuk tugas-tugas yang lebih penting. Misalkan : keputusan pemesanan barang, keputusan penagihan piutang, dan lain-lain.

2. Pengambilan keputusan tidak terprogram

Menunjukkan proses yang berhubungan dengan masalah-masalah yang tidak jelas. Dengan kata lain, pengambilan keputusan jenis ini meliputi proses-proses pengambilan keputusan untuk menjawab masalah-masalah yang kurang dapat didefinisikan. Masalah-masalah ini umumnya bersifat kompleks, hanya sedikit parameter – parameter yang diketahui dan kebanyakan parameter yang diketahui bersifat probabilistik. Untuk menjawab masalah ini diperlukan seluruh bakat dan keahlian dari pengambilan keputusan, ditambah dengan bantuan sistem informasi. Hal ini dimaksud untuk mendapatkan keputusan tidak terprogram dengan baik.

Perluasan fasilitas pabrik, pengembangan produk baru, pengolahan dan pengiklanan kebijaksanaan-kebijaksanaan, manajemen kepegawaian, dan perpaduan semuanya adalah contoh masalah-masalah yang

memerlukan keputusan-keputusan yang tidak terprogram. Sangat banyak waktu yang dikorbankan oleh pegawai-pegawai tinggi pemerintahan, pemimpin-pemimpin perusahaan, administrator sekolah dan manajer organisasi lainnya dalam menjawab masalah dan mengatasi konflik. Ukuran keberhasilan mereka dapat dihubungkan secara langsung. Misalkan : Pengalaman manajer merupakan hal yang sangat penting didalam pengambilan keputusan tidak terprogram. Keputusan untuk bergabung dengan perusahaan lain adalah keputusan tidak terstruktur yang jarang terjadi.

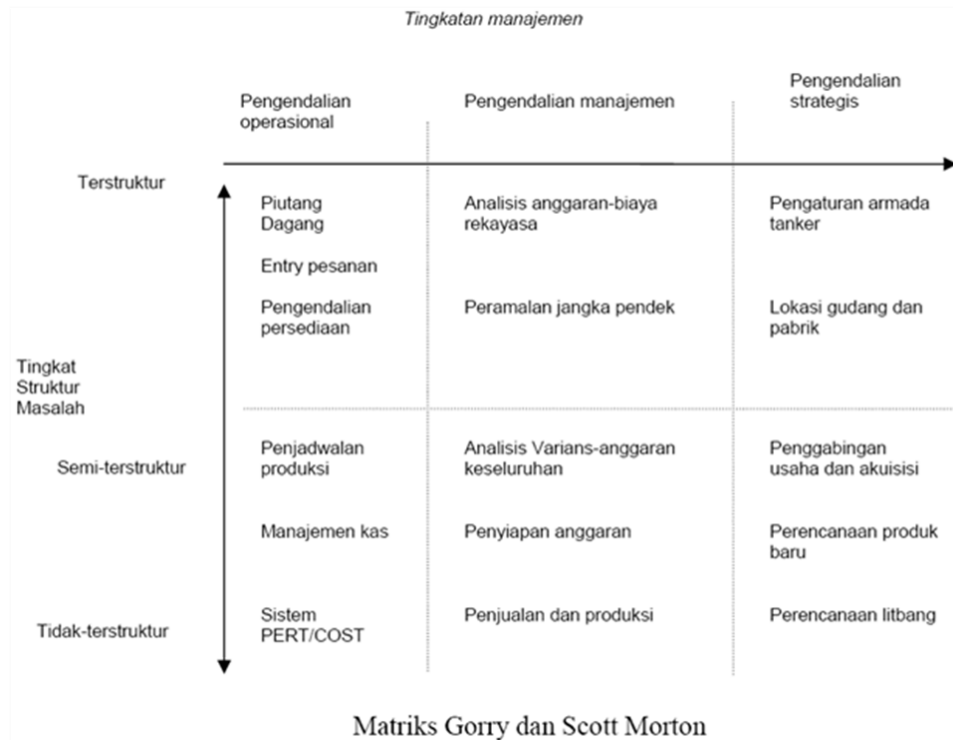
Menurut **Herbert A. Simon**, ahli manajemen pemenang Nobel dari Carnegie-Mellon University, keputusan berada pada suatu rangkaian kesatuan (*continuum*) dengan keputusan terprogram pada satu ujungnya dan keputusan tak terprogram pada ujung yang lain.

Keputusan terprogram bersifat berulang dan rutin, sampai pada batas hingga suatu prosedur pasti telah dibuat untuk menanganinya sehingga keputusan tersebut tidak perlu diperlakukan *de novo* (sebagai sesuatu yang baru tiap kali terjadi).

Sedangkan keputusan tak terprogram bersifat baru, tidak terstruktur, dan jarang konsekuen. Tidak ada metode yang pasti untuk menangani masalah ini karena belum begitu penting sebelumnya atau karena sifat dan struktur persisnya tidak terlihat atau rumit, atau karena begitu penting sehingga memerlukan perlakuan yang sangat khusus”.

Baru pada tahun 1971, istilah *DSS* diciptakan oleh **G. Anthony Gorry** dan **Michael S. Scott Morton**, keduanya professor MIT. Mereka merasa perlunya suatu kerangka kerja untuk mengarahkan aplikasi computer kepada pengambilan keputusan manajemen dan mengembangkan apa yang telah dikenal sebagai *Gorry and Scott Morton Grid*. Matriks (grid) ini, digambarkan pada gambar dibawah ini, didasarkan pada konsep Simon mengenai keputusan terprogram dan tak terprogram serta tingkat-tingkat manajemen *Robert N. Anthony*.

Bagan 2 Tingkat-tingkat Manajemen



Bagan 3 Kerangka Kerja Decision Support (DS)

Tipe Keputusan	Tipe Kontrol			
	Kontrol Operasional	Kontrol Manajerial	Perencanaan Strategis	Dukungan yang dibutuhkan
Terstruktur	Account receivable, order entry	Budget analysis, short-term forecasting, personnel reports, make-or-buy	Financial management (investment), warehouse location, distribution systems	MIS, operational research models, transaction processing
Semi terstruktur	Production schedulling, inventory control	Credit evaluation, budget preparation, plant layout, project schedulling, reward systems design	Building new plant, mergers and acquisitions, new product planning, compensation planning, quality assurance planning	DSS
Tak terstruktur	Selecting a cover for a magazine, buying software, approving loans	Negotiating, recruiting an executive, buying hardware, lobbying	R & D planning, new technology development, social responsibility planning	DSS, ES, neural networks
Dukungan yang diperlukan	MIS, management science	Management science, DSS, ES, EIS	EIS, ES, neural networks	

5.4 Decision Support System (DSS).

Definisi awalnya adalah suatu sistem yang ditujukan untuk mendukung manajemen pengambilan keputusan. Sistem berbasis model yang terdiri dari prosedur-prosedur dalam pemrosesan data dan pertimbangannya untuk membantu manajer dalam mengambil keputusan. Agar berhasil mencapai tujuannya maka

sistem tersebut harus: (1) sederhana, (2) robust, (3) mudah untuk dikontrol, (4) mudah beradaptasi, (5) lengkap pada hal-hal penting, (6) mudah berkomunikasi dengannya. Secara implisit juga berarti bahwa sistem ini harus berbasis komputer dan digunakan sebagai tambahan dari kemampuan penyelesaian masalah dari seseorang.

Finlay (1994) and others define a DSS rather broadly as "a computer-based system that aids the process of decision making." *Turban (1995)* defines it more specifically as "an interactive, flexible, and adaptable computer-based information system, especially developed for supporting the solution of a non-structured management problem for improved decision making. It utilizes data, provides an easy-to-use interface, and allows for the decision maker's own insights." For **Keen** and **Scott Morton (1978)**, a DSS couples the intellectual resources of individuals with the capabilities of the computer to improve the quality of decisions ("DSS are computer-based support for management decision makers who are dealing with semi-structured problems"). For *Sprague and Carlson (1982)*, DSS are "interactive computer-based systems that help decision makers utilize data and models to solve unstructured problems."

Langkah-langkah Pengambilan Keputusan meliputi fase-fase :

1. **Intelligence** = kegiatan untuk mengenali masalah, kebutuhan atau kesempatan
2. **Design** = cara-cara untuk memecahkan masalah / memenuhi kebutuhan
3. **Choice** = memilih alternatif keputusan yang terbaik
4. **Implementasi** yang disertai dengan pengawasan dan koreksi yang diperlukan .

Perintis DSS yang lain di MIT, *Peter G. W. Keen*, bekerja sama dengan *Scott Morton* untuk mendefinisikan tiga tujuan yang harus dicapai DSS. Mereka percaya bahwa DSS harus:

- Membantu manajer membuat keputusan untuk memecahkan masalah semi-terstruktur.
- Mendukung penilaian manajer bukan mencoba menggantikannya.
- Meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan manajer daripada efisiensinya.

Tujuan-tujuan ini berhubungan dengan tiga prinsip dasar dari konsep DSS – *struktur masalah, dukungan keputusan, dan efektivitas keputusan*.

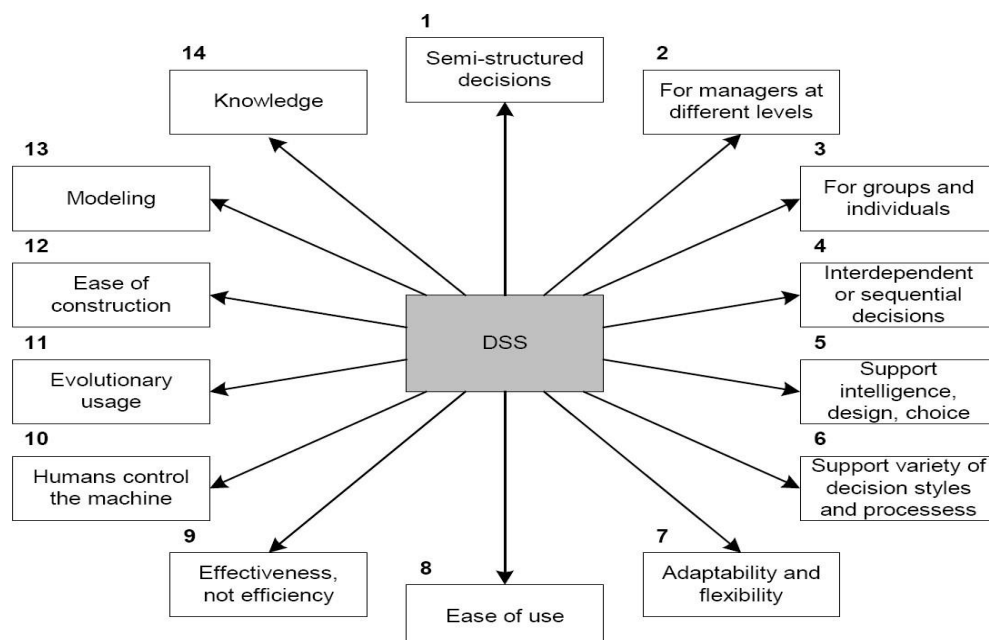
Mengapa menggunakan DSS?

- Perusahaan beroperasi pada ekonomi yang tak stabil.
- Perusahaan dihadapkan pada kompetisi dalam dan luar negeri yang meningkat.
- Perusahaan menghadapi peningkatan kesulitan dalam hal melacak jumlah operasioperasi bisnis.

Sistem komputer perusahaan tak mendukung peningkatan tujuan perusahaan dalam hal efisiensi, profitabilitas, dan mencari jalan masuk di pasar yang benar-benar menguntungkan. Karakteristik DSS:

- Kajiannya ada pada keputusan-keputusan dimana ada struktur yang cukup untuk komputer dan alat bantu analitis yang memiliki nilai tersendiri, tetapi tetap pertimbangan manajer memiliki esensi utama.
- Hasil utamanya adalah dalam peningkatan jangkauan dan kemampuan dari proses pengambilan keputusan para manajer untuk membantu mereka meningkatkan efektivitasnya.
- Relevansinya untuk manajer adalah dalam pembuatan tool pendukung, di bawah pengawasan mereka, yang tak dimaksudkan untuk mengotomatiskan proses pengambilan keputusan, tujuan sistem, atau solusi tertentu.

Bagan 1 Karakteristik dan Kemampuan DSS



1. DSS menyediakan dukungan bagi pengambil keputusan utamanya pada situasi semi terstruktur dan tak terstruktur dengan memadukan pertimbangan manusia dan informasi terkomputerisasi.
2. Dukungan disediakan untuk berbagai level manajerial yang berbeda, mulai dari pimpinan puncak sampai manajer lapangan.
3. Dukungan disediakan bagi individu dan juga bagi group. berbagai masalah organisasional melibatkan pengambilan keputusan dari orang dalam group. Untuk masalah yang strukturnya lebih sedikit seringkali hanya membutuhkan keterlibatan beberapa individu dari departemen dan level organisasi yang berbeda.
4. DSS menyediakan dukungan ke berbagai keputusan yang berurutan atau saling berkaitan.
5. DSS mendukung berbagai fase proses pengambilan keputusan: intelligence, design, choice dan implementation.
6. DSS mendukung berbagai proses pengambilan keputusan dan style yang berbedabeda; ada kesesuaian diantara DSS dan atribut pengambil keputusan individu (contohnya vocabulary dan style keputusan).
7. DSS selalu bisa beradaptasi sepanjang masa. Pengambil keputusan harus reaktif, mampu mengatasi perubahan kondisi secepatnya dan beradaptasi untuk membuat DSS selalu bisa menangani perubahan ini. DSS adalah fleksibel, sehingga user dapat menambahkan, menghapus, mengkombinasikan, mengubah, atau mengatur kembali elemen-elemen dasar (menyediakan respon cepat pada situasi yang tak diharapkan). Kemampuan ini memberikan analisis yang tepat waktu dan cepat setiap saat.
8. DSS mencoba untuk meningkatkan efektivitas dari pengambilan keputusan (akurasi, jangka waktu, kualitas), lebih daripada efisiensi yang bisa diperoleh (biaya membuat keputusan, termasuk biaya penggunaan komputer).
9. Pengambil keputusan memiliki kontrol menyeluruh terhadap semua langkah proses pengambilan keputusan dalam menyelesaikan masalah. DSS secara khusus ditujukan untuk mendukung dan tak menggantikan pengambil keputusan. Pengambil keputusan dapat menindaklanjuti rekomendasi komputer sembarang waktu dalam proses dengan tambahan pendapat pribadi atau pun tidak.
10. DSS mengarah pada pembelajaran, yaitu mengarah pada kebutuhan baru dan penyempurnaan sistem, yang mengarah pada pembelajaran tambahan, dan begitu selanjutnya dalam proses pengembangan dan peningkatan DSS secara berkelanjutan.

11. User/pengguna harus mampu menyusun sendiri sistem yang sederhana. Sistem yang lebih besar dapat dibangun dalam organisasi user tadi dengan melibatkan sedikit saja bantuan dari spesialis di bidang Information Systems (IS).
12. DSS biasanya mendayagunakan berbagai model (standar atau sesuai keinginan user) dalam menganalisis berbagai keputusan. Kemampuan pemodelan ini menjadikan percobaan yang dilakukan dapat dilakukan pada berbagai konfigurasi yang berbeda. berbagai percobaan tersebut lebih lanjut akan memberikan pandangan dan pembelajaran baru.
13. DSS dalam tingkat lanjut dilengkapi dengan komponen knowledge yang bisa memberikan solusi yang efisien dan efektif dari berbagai masalah yang pelik.

Komponen DSS:

- **Data Management.** Termasuk database, yang mengandung data yang relevan untuk berbagai situasi dan diatur oleh software yang disebut Database Management Systems (DBMS).
- **Model Management.** Melibatkan model finansial, statistik, management science, atau berbagai model kuantitatif lainnya, sehingga dapat memberikan ke sistem suatu kemampuan analitis, dan manajemen software yang diperlukan.
- **Communication (dialog subsystem).** User dapat berkomunikasi dan memberikan perintah pada DSS melalui subsistem ini. Ini berarti menyediakan antarmuka.
- **Knowledge Management.** Subsistem optional ini dapat mendukung subsistem lain atau bertindak sebagai komponen yang berdiri sendiri.

BAB 6

PENGORGANISASIAN DAN STRUKTUR ORGANISASI

6.1 Pengorganisasian Dan Struktur Organisasi

a. Pengertian organisasi

Organisasi adalah kelompok masyarakat sering mencoba untuk mengatur beberapa subjek tertentu, seperti isu politik. Jadi, bahkan ketika mengorganisir dapat dipandang sebagai definisi sederhana, bisa mendapatkan serumit mengorganisir informasi dunia. Pengorganisasian (organizing) adalah tindakan menata ulang elemen berikut satu atau lebih aturan . Dan juga merupakan suatu cara pengaturan pekerjaan dan pengalokasian pekerjaan diantara para anggota organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien (*Stoner, 1996*). Sedangkan *T Hani Handoko (1999)* memberikan pengertian pengorganisasian adalah proses penyusunan stuktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki, dan lingkungan yang melingkupnya.

b. Pengertian Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain daripada itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan.

- **Faktor-faktor yang menentukan perancangan struktur organisasi :**

1. Strategi organisasi pencapaian tujuan.
2. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi output akan membedakan bentuk struktur organisasi.
3. Kemampuan dan cara berfikir para anggota serta kebutuhan mereka juga lingkungan sekitarnya perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur perusahaan.
4. Besarnya organisasi dan satuan kerjanya mempengaruhi struktur organisasi.

- **Aspek Utama Penyusunan Struktur Organisasi :**

1. Departementalisasi
2. Pembagian kerja
3. Koordinasi
4. Rentang manajemen

- **Unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari :**

1. Spesialisasi kegiatan
2. Koordinasi kegiatan
3. Standarisasi kegiatan
4. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan
5. Ukuran satuan kerja

6.2 Beberapa Bentuk struktur organisasi :

1. Struktur organisasi lini

Organisasi Garis/Lini adalah suatu bentuk organisasi dimana pelimpahan wewenang langsung secara vertical dan sepenuhnya dari kepemimpinan terhadap bawahannya. Bentuk lini juga disebut bentuk lurus atau bentuk jalur.

Memiliki ciri-ciri:

- a. Hubungan antara atasan dan bawahan masih bersifat langsung dengan satu garis wewenang
- b. Jumlah karyawan sedikit
- c. Pemilik modal merupakan pemimpin tertinggi
- d. Belum terdapat spesialisasi
- e. Masing-masing kepala unit mempunyai wewenang & tanggung jawab penuh atas segala bidang pekerjaan
- f. Struktur organisasi sederhana dan stabil
- g. Organisasi tipe garis biasanya organisasi kecil
- h. Disiplin mudah dipelihara (dipertahankan)

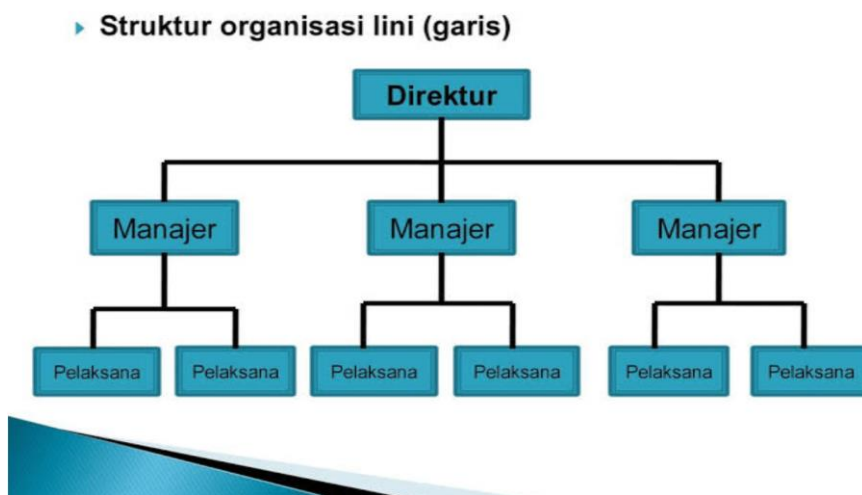
Keuntungan dari struktur organisasi ini adalah :

- a. Atasan dan bawahan dihubungkan dengan satu garis komando
- b. Rasa solidaritas dan spontanitas seluruh anggota organisasi besar
- c. Proses decesion making berjalan cepat
- d. Disiplin dan loyalitas tinggi
- e. Rasa saling pengertian antar anggota tinggi

Kekurangan dari struktur organisasi ini adalah :

- a. Ada tendensi gaya kepemimpinan otokratis
- b. Pengembangan kreatifitas karyawan terhambat
- c. Tujuan top manajer sering tidak bisa dibedakan dengan tujuan organisasi
- d. Karyawan tergantung pada satu orang dalam organisasi

Bagan 2 Struktur Organisasi Lini



2. Struktur organisasi lini dan staff

Organisasi Lini dan Staf adalah kombinasi dari organisasi lini dan organisasi fungsional. Pelimpahan wewenang dalam organisasi ini berlangsung secara vertikal dari seorang atasan pimpinan hingga pimpinan dibawahnya. Untuk membantu kelancaran dalam mengelola organisasi tersebut seorang pimpinan mendapat bantuan dari para staf dibawahnya.

Memiliki ciri-ciri

- Hubungan atasan dan bawahan tidak bersifat langsung
- Pucuk pimpinan hanya satu orang dibantu staff
- Terdapat 2 kelompok wewenang yaitu lini dan staff
- Jumlah karyawan banyak
- Organisasi besar, bersifat komplek
- Adanya spesialisasi

Keuntungan dari struktur organisasi ini adalah :

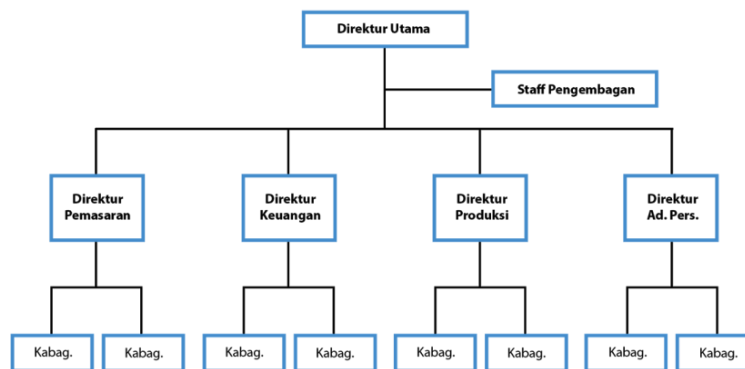
- Ada pembagian tugas yang jelas
- Kerjasama dan koordinasi dapat dilaksanakan dengan jelas

- Pengembangan bakat segenap anggota organisasi terjamin
- Staffing dilaksanakan sesuai prinsip the right man on the right place
- Bentuk organisasi ini fleksibel untuk diterapkan

Kekurangan dari struktur organisasi ini adalah :

- 1) Tugas pokok orang-orang sering dinomorduakan
- 2) Proses decesion makin berliku-liku
- 3) Jika pertimbangan tidak terkontrol maka sering menimbulkan *nepotism spoilsystem patronage*
- 4) Persaingan tidak sehat antara pejabat yang satu dengan pejabat lainnya

Bagan 3 Struktur Organisasi Lini & Staff



6.3. Struktur Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional Yaitu suatu bentuk organisasi di mana kekuasaan pimpinan dilimpahkan kepada para pejabat yang memimpin satuan di bawahnya dalam satuan bidang pekerjaan tertentu.

Memiliki ciri-ciri:

- Pembidangan tugas secara tegas dan jelas dapat dibedakan
- Bawahan akan menerima perintah dari beberapa atasan
- Pekerjaan lebih banyak bersifat teknis
- Target-target jelas dan pasti
- Pengawasan ketat
- Penempatan jabatan berdasarkan spesialisasi

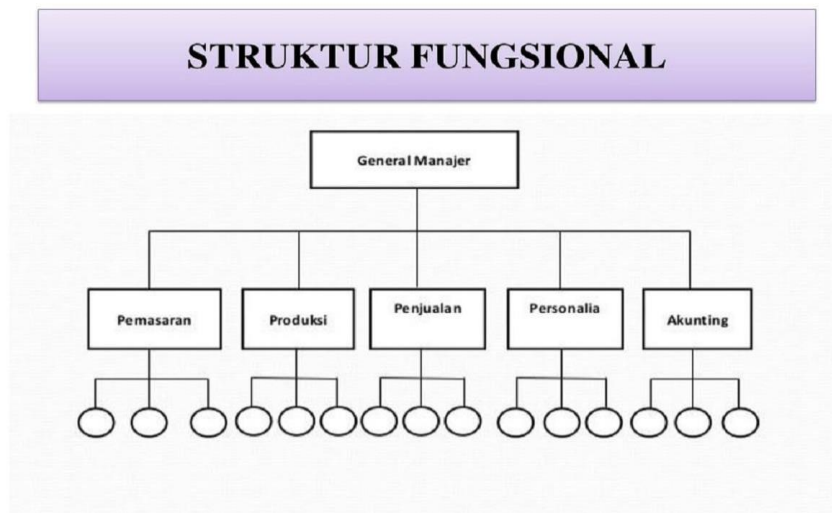
Keuntungan dari struktur organisasi ini adalah :

- Program terarah, jelas dan cepat
- Anggaran, personalia, dan sarana tepat dan sesuai
- Kenaikan pangkat pejabat fungsional cepat
- Adanya pembagian tugas antara kerja pikiran dan fisik
- Dapat dicapai tingkat spesialisasi yang baik
- Solidaritas antar anggota yang tinggi
- Moral serta disiplin kerja yang tinggi
- Koordinasi antara anggota berjalan dengan baik
- Mempromosikan ketrampilan yang terspesialisasi
- Mengurangi duplikasi penggunaan sumber daya yang terbatas
- Memberikan kesempatan karir bagi para tenaga ahli spesialis

Kekurangan dari struktur organisasi ini adalah :

- Pejabat fungsional bingung dalam mengikuti prosedur administrasi
- Pangkat pejabat fungsional lebih tinggi dibandingkan kepala unit sehingga inspeksi sulit dilaksanakan
- Inisiatif perseorangan sangat dibatasi
- Sulit untuk melakukan pertukaran tugas, karena terlalu menspesialisasikan diri dalam satu bidang tertentu
- Menekankan pada rutinitas tugas – kurang memperhatikan aspek strategis jangka panjang
- Menumbuhkan perspektif fungsional yang sempit
- Mengurangi komunikasi dan koordinasi antar fungsi
- Menumbuhkan ketergantungan antar-fungsi dan kadang membuat koordinasi dan kesesuaian jadwal kerja menjadi sulit dilakukan

Bagan 4 Struktur Organisasi Fungsional



BAB 7

KOORDINASI DAN RENTANG MANAJEMEN

7.1 Koordinasi

- G.R. Terry

Koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan.

- E.F.L. Brech,

Koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok dengan masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri

- Mc. Farland,

Koordinasi adalah suatu proses di mana pimpinan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur di antara bawahannya dan menjamin kesatuan tindakan di dalam mencapai tujuan bersama

- Handoko (2003:195)

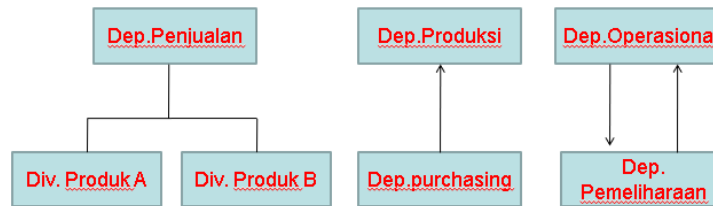
Mendefinisikan koordinasi (coordination) sebagai proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

7.2 Ketergantungan

Terdapat 3 (tiga) macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi seperti diungkapkan oleh James D. Thompson :

- a. **Saling ketergantungan yang menyatu (pooled interdependence)**, bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir
- b. **Saling ketergantungan yang berurutan (sequential interdependence)**, di mana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja.
- c. **Saling ketergantungan timbal balik (reciprocal interdependence)**, merupakan hubungan memberi **dan** menerima antar satuan organisasi.

Bagan 5 Satuan Organisasi Oleh James D. Thompson



7.3 Masalah Dalam Koordinasi

Paul R. Lawrence dan Jay W. Lorch (Handoko, 2003:197) mengungkapkan 4 (empat) tipe perbedaan dalam sikap dan cara kerja yang mempersulit tugas pengkoordinasian, yaitu:

- Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu.
- Para anggota dari departemen yang berbeda mengembangkan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi yang baik. Misalnya
- Bagian penjualan menganggap bahwa diversifikasi produk harus lebih diutamakan daripada kualitas produk.
- Bagian akuntansi melihat pengendalian biaya sebagai faktor paling penting sukses organisasi.
- Perbedaan dalam orientasi waktu.

Misalkan Manajer produksi akan lebih memperhatikan masalah-masalah yang harus dipecahkan segera atau dalam periode waktu pendek.

Biasanya bagian penelitian dan pengembangan lebih terlibat dengan masalah-masalah jangka panjang.

- Perbedaan dalam orientasi antar-pribadi.

Kegiatan produksi memerlukan komunikasi dan pembuatan keputusan yang cepat agar prosesnya lancar, sedang bagian penelitian dan pengembangan mungkin dapat lebih santai dan setiap orang dapat mengemukakan pendapat serta berdiskusi satu dengan yang lain.

- Perbedaan dalam formalitas struktur.

Setiap tipe satuan dalam organisasi mungkin mempunyai metode-metode dan standar yang berbeda untuk mengevaluasi program terhadap tujuan dan untuk balas jasa bagi karyawan.

7.4 Tipe-Tipe Koordinasi

Terdapat 2 (dua) tipe koordinasi, yaitu:

- Koordinasi vertikal adalah kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit, kesatuan-kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggungjawabnya.
- Koordinasi horisontal adalah mengkoordinasikan tindakan-tindakan atau kegiatan - kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi (aparatur) yang setingkat

7.5 Sifat-Sifat Koordinasi

Terdapat 3 (tiga) sifat koordinasi, yaitu:

- Koordinasi adalah dinamis bukan statis.
- Koordinasi menekankan pandangan menyeluruh oleh seorang koordinator (manajer) dalam rangka mencapai sasaran.
- Koordinasi hanya meninjau suatu pekerjaan secara keseluruhan.
- Asas koordinasi adalah asas skala (hierarki) artinya koordinasi itu dilakukan menurut jenjang-jenjang kekuasaan dan tanggungjawab yang disesuaikan dengan jenjang-jenjang yang berbeda-beda satu sama lain. Tegasnya, asas hirarki ini bahwa setiap atasan (koordinator) harus mengkoordinasikan bawahan langsungnya.

7.6 Syarat Koordinasi

Terdapat 3 (tiga) sifat koordinasi, yaitu:

- Koordinasi adalah dinamis bukan statis.
- Koordinasi menekankan pandangan menyeluruh oleh seorang koordinator (manajer) dalam rangka mencapai sasaran.
- Koordinasi hanya meninjau suatu pekerjaan secara keseluruhan.
- Asas koordinasi adalah asas skala (hierarki) artinya koordinasi itu dilakukan menurut jenjang-jenjang kekuasaan dan tanggungjawab yang disesuaikan dengan jenjang-jenjang yang berbeda-beda satu sama lain. Tegasnya, asas hirarki ini bahwa setiap atasan (koordinator) harus mengkoordinasikan bawahan langsungnya.

7.7 Pendekatan Koordinasi yang Efektif

- Teknik manajemen dasar
Dengan mempergunakan teknik-teknik manajemen dasar : hirarki manajerial, rencana dan tujuan sebagai pengarah umum kegiatan-kegiatan serta aturan-aturan dan prosedur-prosedur
- Meningkatkan koordinasi potensial
Menjadi diperlukan bila bermacam-macam satuan organisasi menjadi saling tergantung dan lebih luas dalam ukuran dan fungsi
- Mengurangi kebutuhan akan koordinasi
Dalam beberapa situasi adalah tidak efisien untuk mengembangkan cara pengkoordinasian tambahan. Ini dapat dilakukan dengan penyediaan tambahan sumber daya-sumber daya untuk satuan-satuan organisasi atau penglompokan kembali satuan-satuan organisasi agar tugas-tugas dapat berdiri sendiri.

7.8 Mekanisme Pengkoordinasi Dasar

- Hirarki manajerial
Rantai perintah, aliran informasi dan kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas dapat menumbuhkan integrasi bila dirumuskan secara jelas serta dilaksanakan dengan pengarah yang tepat.
- Aturan dan prosedur
Adalah keputusan-keputusan manajerial yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian rutin, sehingga dapat juga menjadi peralatan yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.
- Rencana dan penetapan tujuan
Pengembangannya dapat digunakan untuk pengkoordinasian melalui pengarah seluruh satuan organisasi terhadap sasaran-sasaran yang sama. Ini diperlukan bila aturan **dan** prosedur tidak mampu lagi memproses seluruh informasi yang dibutuhkan untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan satuan-satuan organis

7.9 Kebaikan dan Hambatan Koordinasi yang Efektif

- **Kebaikan :**
 - Beban tiap bagian tidak terlalu berat, karena adanya keseimbangan antar bagian.

- Tiap bagian akan memperoleh informasi yang jelas dalam partisipasi pencapaian tujuan dan tahu perannya masing-masing sehingga dapat memberikan saran dan komentar terhadap kemungkinan ketidakserasian antar bagian.
- Jadwal kerja saling terkait sehingga menjamin penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya.
- **Kelemahan :**
 - Perbedaan tiap bagian dalam orientasi pencapaian tujuan.
 - Perbedaan dalam orientasi waktu.
 - Perbedaan orientasi antar pribadi.
 - Perbedaan dalam formalitas struktur

7.10 Rentang Manajemen

Rentang manajemen atau rentang kendali adalah kemampuan manajer untuk melakukan koordinasi secara efektif yang sebagian besar tergantung jumlah bawahan yang melapor kepadanya.

Prinsip rentang manajemen berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer. Bawahan yang terlalu banyak kurang baik, demikian pula jumlah bawahan yang terlalu sedikit juga kurang baik.

7.11 Penentuan Rentang yang Tepat

- Rentang manajemen mempengaruhi penggunaan efisien dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka.
- Terlalu melebarnya rentang berarti manajer harus mengendalikan jumlah bawahan yang besar sehingga menyebabkan tidak efisien. Sebaliknya jika rentang terlalu sempit dapat menyebabkan manajer tidak digunakan sepenuhnya.
- Ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi.

Semakin sempit rentang manajemen, struktur organisasi akan berbentuk "tall" dengan banyak tingkat pengawasan di antara manajemen puncak dan tingkat paling rendah.

Sedangkan rentang manajemen yang melebar akan menghasilkan struktur yang berbentuk "flat" yang berarti tingkat manajemen semakin sedikit dan akan mempengaruhi efektivitas manajer di semua tingkatan.

7.12 Pendekatan Graicunas

- Dalam memilih suatu rentangan, manajer harus mempertimbangkan tidak hanya hubungan satu dengan satu secara langsung dengan bawahan yang diawasi tetapi juga hubungan mereka dengan bawahan dalam kelompok dua atau lebih.
- Rumus: $R = n\{2(n-1) + (n-1)\}$
dalam hal ini:
 - * R: jumlah hubungan
 - * N: jumlah bawahan

7.13 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Rentang Manajemen

- **Kesamaan fungsi-fungsi**
Semakin sejenis fungsi-fungsi yang dilaksanakan oleh kelompok kerja, rentangan semakin kecil.
- **Kedekatan geografis**
Semakin dekat kelompok kerja ditempatkan, secara fisik, rentangan semakin kecil.
- **Tingkat pengawasan langsung yang dibutuhkan**
Semakin sedikit pengawasan langsung dibutuhkan, rentangan semakin kecil.
- **Tingkat koordinasi pengawasan yang dibutuhkan**
Semakin berkurang **koordinasi** yang dibutuhkan, rentangan semakin kecil.
- **Perencanaan yang dibutuhkan manajer.**
Semakin sedikit perencanaan yang dibutuhkan, rentangan semakin kecil.
- **Bantuan organisasional yang tersedia bagi pengawas.**
Lebih banyak bantuan yang diterima pengawas dalam fungsi-fungsi seperti penarikan, latihan, dan pengawasan mutu, rentangan semakin kecil.

BAB 8

WEWENANG, DELEGASI, DAN DESENTRALISASI

Ketiga konsep ini, yaitu wewenang, delegasi, dan desentralisasi, sangat penting dalam manajemen dan organisasi. Mereka berhubungan dengan bagaimana kekuasaan, tanggung jawab, dan pengambilan keputusan didistribusikan di dalam organisasi.

8.1 Wewenang

a. Pengertian Wewenang

Wewenang adalah suatu bentuk kekuasaan ,sering kali dipergunakan secara lebih luas untuk merujuk kemampuan manusia menggunakan kekuasaan sebagai hasil dari ciri-ciri seperti pengetahuan. Posisi atau kedudukan seseorang, pada dasarnya ditentukan oleh wewenang yang dimilikinya. Semakin banyak wewenang yang dimiliki seseorang, maka semakin tinggi kedudukannya dalam organisasi tersebut dan sebaliknya.

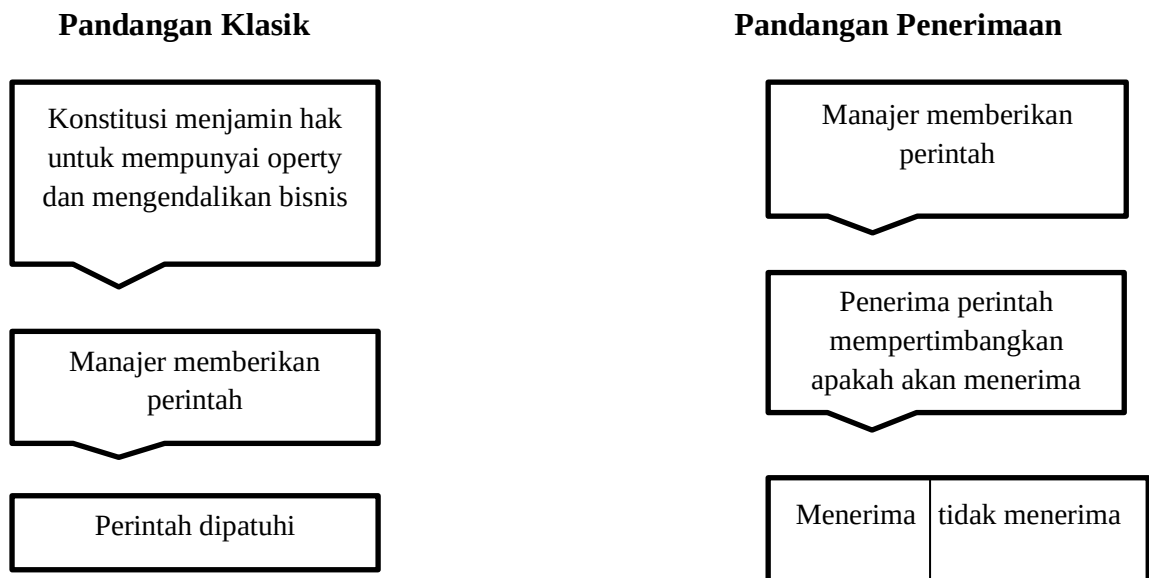
Jadi wewenang merupakan dasar untuk bertindak, berbuat, dan melakukan kegiatan atau aktivitas di dalam suatu organisasi. *Wewenang* adalah hak formal yang diberikan kepada seorang individu atau jabatan dalam organisasi untuk mengambil keputusan, memberi perintah, dan menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Wewenang biasanya berasal dari posisi atau jabatan yang dimiliki seseorang di dalam struktur organisasi, bukan dari karakteristik pribadi individu.

b. Ciri-ciri Wewenang:

- Hak Formal: Wewenang datang dari posisi formal dalam organisasi. Misalnya, manajer memiliki wewenang untuk memberi instruksi kepada bawahannya.
- Hubungan Hirarki: Wewenang mengikuti struktur hirarki organisasi, di mana posisi yang lebih tinggi memiliki lebih banyak wewenang.
- Tanggung Jawab dan Kewenangan: Wewenang selalu disertai dengan tanggung jawab, sehingga orang yang memiliki wewenang bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan yang diambil.

Henry Fayol, dalam *General and Industrial Management*, menyebutkan bahwa wewenang memberikan manajer kemampuan untuk melaksanakan tugas mereka, sedangkan tanggung jawab memastikan mereka bertindak sesuai dengan tujuan organisasi.

Bagan 6 Dua Pandangan Wewenang Formal



Dua pandangan wewenang formal

a. Pandangan klasik

Pandangan klasik wewenang menunjukan bahwa wewenang berasal dari tingkat yang amat tinggi

b. Pandangan penerima

Pandangan penerimaan wewenang ,mengatakan dasar wewenang terletak dalam diri

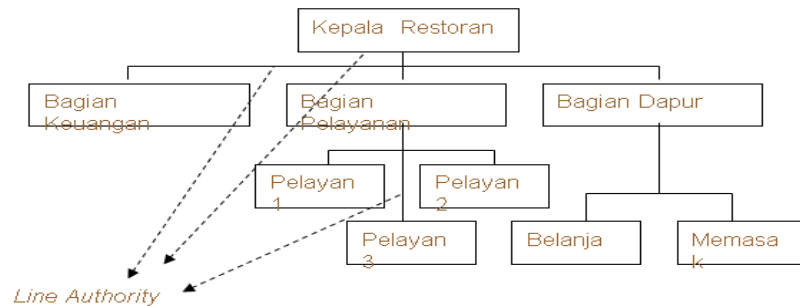
8.2 Jenis-Jenis Wewenang

a. Wewenang lini

Wewenang lini adalah wewenang manajer yang bertanggung jawab langsung ,diseluruh rantai komodo organisasi ,untuk mencapai sasaran organisasi

Bagan 7 Kewenangan Lini

Kewenangan Lini

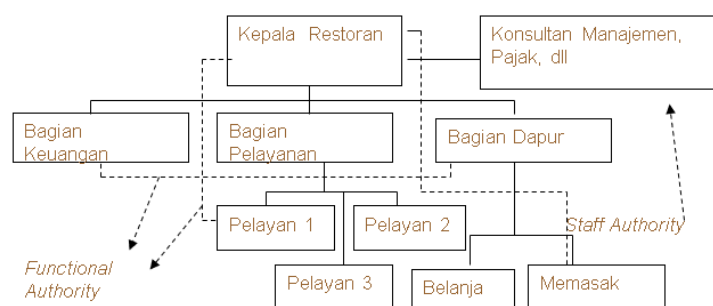


b. Wewenang staf

Wewenang staf adalah kelompok individu yang menyediakan saran dan jasa kepada manajer lini. Staf dapat menawarkan manajer lini saran perencanaan lewat penelitian, analisis dan pengembangan pilihan.

Bagan 7 Kewenangan Staff dan Fungsional

Kewenangan Staff dan Fungsional



c. Wewenang fungsional

Wewenang fungsional adalah wewenang anggota staf departemen untuk mengendalikan aktivitas departemen lain karena berkaitan dengan tanggung jawab staf spesifik.

8.3 Pelimpahan Wewenang

- Pelimpahan wewenang adalah proses pengalihan tugas kepada orang lain yang sah atau terlegitimasi (menurut mekanisme tertentu dalam organisasi) dalam melakukan berbagai aktifitas yang ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi yang jika tidak dilimpahkan akan menghambat proses pencapaian tujuan tersebut.
- Manfaat Pelimpahan Wewenang
 - Pelimpahan wewenang memungkinkan sub-bagian atau bawahan mempelajari sesuatu yang baru dan memperoleh kesempatan untuk melakukan sesuatu yang baru tersebut
 - Bahwa pelimpahan wewenang mendorong tercapainya keputusan yang lebih baik dalam berbagai hal
 - Penyelesaian pekerjaan akan dapat dilakukan dengan lebih cepat sekiranya pelimpahan wewenang tersebut berjalan sebagaimana mestinya dan diberikan kepada orang yang bertanggung jawab
- Kendala dalam Pelimpahan Wewenang
 - Kapasitas Staf yang terbatas
 - Kurang bertanggung jawabnya atasan akibat pelimpahan wewenang
 - Kunci Pelimpahan Wewenang agar Efektif
 - Kepercayaan atasan pada bawahan
 - Komunikasi terbuka antara atasan dengan bawahan
 - Kemampuan manajer dalam memahami tujuan organisasi, tuntutan pekerjaan, dan kemampuan bawahan
- Tindakan agar Wewenang agar Efektif
 - Penentuan hal-hal yang dapat didelegasikan
 - Penentuan orang yang layak untuk menerima delegasi
 - Penyediaan sumber daya yang dibutuhkan
 - Pelimpahan tugas yang akan diberikan
 - Intervensi pada saat yang diperlukan

8.4 Delegasi

1. Pengertian delegasi

Delegasi adalah proses di mana seorang manajer atau pemimpin organisasi memindahkan sebagian wewenangnya kepada bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Delegasi penting dalam organisasi besar karena memungkinkan pembagian tugas dan pengambilan keputusan yang lebih efisien. Delegasi adalah memberikan wewenang formal kepada orang lain (kekuasaan sah) dan tanggung jawab untuk melaksanakan aktivitas tertentu.

2. Proses Delegasi:

- Pemberian Tugas: Manajer menentukan tugas apa yang akan diberikan kepada bawahannya.
- Pemberian Wewenang: Manajer memberikan wewenang yang cukup kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas tersebut.
- Tanggung Jawab: Bawahan bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas yang didelegasikan dengan baik.
- Akuntabilitas: Meskipun wewenang didelegasikan, manajer tetap bertanggung jawab secara keseluruhan atas hasil yang dicapai.

3. Manfaat Delegasi:

- Efisiensi: Dengan membagi tugas, manajer dapat fokus pada pekerjaan yang lebih strategis.
- Pengembangan Karyawan: Delegasi membantu melatih dan mengembangkan kemampuan bawahan dengan memberi mereka tanggung jawab baru.
- Peningkatan Motivasi: Bawahan yang diberi kepercayaan untuk menangani tugas penting cenderung merasa lebih termotivasi dan dihargai.

Namun, *Harold Koontz dan Cyril O'Donnell dalam Principles of Management* mengingatkan bahwa delegasi tidak berarti manajer melepaskan tanggung jawabnya. Manajer tetap bertanggung jawab atas hasil akhir, meskipun tugasnya telah didelegasikan kepada orang lain.

8.5 Pengertian Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang atau delegation of authority merupakan proses pembagian kerja, pengelompokan tugas seorang manajer sedemikian rupa. Kegagalan-kegagalan yang terjadi dalam manajemen sebagai besar disebabkan oleh gagalnya pendelegasian itu secara tepat.

a. Unsur unsur delegasi

Dalam proses delegasi terdapat tiga unsur utama yaitu sebagai berikut :

- Tugas, pada tahap pertama ini seorang manajer dalam proses delegasi, memberi tugas dan kekuasaan kepada bawahan.
- Kekuasaan, pada tahap ini bawahan yang menerima tugas dan kekuasaan dari manajer tersebut melaksanakan tugas dengan mempergunakan kekuasaan yang diterimanya.
- Pertanggung jawaban, yaitu memberi laporan tentang bagaimana tugas tugas dilaksanakan dan cara kekuasaan dipakai.

b. Asas-Asas Pendelegasian Wewenang

Dalam pendelegasian wewenang perlu diperhatikan beberapa asas dasar ,antara lain :

- **Asas delegasi**

Asas ini memperhatikan hasil yang diperoleh dari pemberian wewenang itu, harus disesuaikan dengan adanya jaminan kecakapan dan keterampilan untuk mencapai hasil yang diharapkan .

- **Asas penentuan fungsi atau kejelasan tugas**

Asas penentuan tugas-tugas yang dilakukan oleh para manajer bagi para bawahan harus secara jelas disertai hasil yang diharapkan.

- **Asas rantai berkala**

Menurut Henry Fayol, semakin jelas garis wewenang dari manajer puncak dalam perusahaan ke setiap bawahan, akan semakin efektif tanggung jawab.

- **Asas tingkat wewenang**

Masing –masing pemimpin pada setiap tingkat harus mengambil keputusan apa saja yang dapat diambilnya sepanjang mengenai wewenangnya.

- **Asas kesatuan komando**

Setiap bawahan harus diusahakan agar hanya menerima perintah dari seorang atasan saja.

- **Asas kemutlakan tanggung jawab**

Mutlak bertanggung jawab kepada atasan mengenai wewenang yang dilaksanakannya. Tanggung jawab tidak boleh didelegasikan kepada bawahan.

- **Asas keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab**

Pemimpin yang memberikan wewenang berdasarkan asas ini tidak boleh menuntut tanggung jawab lebih dari wewenang yang diberikan kepada bawahan atau tidak boleh

- **Asas pembagian kerja**

Untuk berfungsinya organisasi hendaknya dilakukan distribusi pekerjaan karena tanpa adanya pembagian kerja.

- **Asas efisien**

Asas efisien artinya pemimpin akan lebih leluasa melaksanakan tugas tugas penting.

8.6 Pedoman Untuk Pendelegasian yang Efektif

- a) Prasyarat paling mendasar untuk delegasi yang efektif adalah kesedian manajer.
- b) Prasyarat kedua untuk delegasi adalah komunikasi.
- c) Prasyarat ketiga untuk delegasi adalah kemampuan manajer.

Tugas dari delegasi efektif

- a. Putuskan tugas mana yang dapat didelegasikan.
- b. Putuskan siapa yang akan mendapatkan pemimpin yang mempunyai waktu luang.

- c. Siapkan sumber daya yang memadai untuk melaksanakan tugas yang didelegasikan.
- d. Bersiap untuk melakukan campur tangan
- e. Tetapkan sistem umpan.

8.7 Hambatan Terdapat Pendelegasian Yang Efektif

- a. Penyebab keenganan untuk mendelegasikan wewenang adalah :
 - Perasaan tidak aman.
 - Ketidak mampuan manajer. Sebagian manajer bisa sangat tak teratur dalam membuat perencanaan kedepan.
 - Ketidak percayaan kepada bawahan.
 - Manajer merasa bahwa manajer lebih senang tidak mempunyai hak pembuatan keputusan yang luas.
- b. Penyebab keenganan untuk menerima pendeglasian wewenang adalah.
 - Perasaan tidak aman bagi bawahan untuk menghindari tanggung jawab dan resiko
 - Bawahan takut dikritik atau dihukum karena membuat kesalahan.
 - Bawahan tidak mendapat cukup rangsangan untuk beban tanggung jawab tambahan.
 - Bawahan kurang percaya diri dan merasa tertekan bila dilimpahi wewenang pembuatan keputusan yang lebih besar.
- c. Syarat untuk delegasi yang efektif adalah ;
 - Kesediaan manajer untuk memberi kebebasan kepada bawahan dalam melaksanakan tugas yang dilimpahkan.
 - Komunikasi yang baik antara manajer dan bawahan.
 - Meningkatkan kompleksitas tugas yang dilimpahkan dan derajat pelimpahan dalam suatu jangka waktu tertentu.

8.8 Sentralisasi dan Desentralisasi

A. Pengertian Sentralisasi dan Desentralisasi

1). Sentralisasi

Sentralisasi adalah konsep di mana pengambilan keputusan dan wewenang dikonsentrasikan di tingkat tertinggi dalam suatu organisasi. Dalam sistem sentralisasi, mayoritas kekuasaan dan kontrol berada pada manajemen puncak atau satu pusat kontrol, sementara unit-unit atau departemen di tingkat bawah memiliki sedikit otonomi dalam pengambilan keputusan.

Ciri-ciri Sentralisasi:

- Keputusan diambil di pusat: Pengambilan keputusan terletak di tangan manajemen puncak atau pusat organisasi.
- Kontrol yang ketat: Manajer puncak memiliki kontrol langsung atas operasi dan aktivitas yang dilakukan oleh unit-unit di tingkat bawah.
- Keterbatasan otonomi: Unit-unit atau departemen memiliki ruang gerak yang terbatas dalam mengambil keputusan sendiri.
- Komunikasi satu arah: Informasi sering kali mengalir dari atas ke bawah, dan input dari bawah ke atas mungkin lebih sedikit diakomodasi dalam pengambilan keputusan.

Manfaat Sentralisasi:

- Konsistensi dalam pengambilan keputusan: Karena keputusan diambil di satu tempat, kebijakan dan tindakan di seluruh organisasi menjadi seragam dan konsisten.
- Kontrol yang lebih baik: Manajer puncak memiliki kendali penuh atas seluruh organisasi, yang memudahkan pengawasan dan pelaksanaan keputusan strategis.
- Penghematan biaya: Dengan sentralisasi, pengambilan keputusan dapat lebih efisien dalam hal biaya, karena penghindaran duplikasi wewenang di berbagai tingkatan organisasi.

- Koordinasi yang lebih baik: Dengan sentralisasi, organisasi cenderung lebih terkoordinasi, karena semua departemen dan divisi mengikuti satu rencana dan arahan yang sama.

Kelemahan Sentralisasi:

- Pengambilan keputusan lambat: Karena semua keputusan harus melewati manajemen puncak, waktu yang dibutuhkan untuk menyetujui suatu tindakan bisa lebih lama, terutama dalam organisasi besar.
- Kurangnya inovasi dan inisiatif: Karyawan dan manajer tingkat bawah memiliki otonomi yang terbatas, sehingga mereka mungkin tidak merasa termotivasi untuk menunjukkan inisiatif atau berinovasi.
- Jarak antara manajemen dan operasional: Manajer puncak mungkin tidak selalu memiliki pemahaman mendalam tentang masalah operasional sehari-hari, yang dapat memengaruhi kualitas keputusan.
- Terlalu bergantung pada manajemen puncak: Jika manajemen puncak tidak kompeten atau terlalu terpusat, hal ini dapat menimbulkan masalah besar bagi organisasi.

Contoh Sentralisasi:

- Pemerintahan: Negara-negara dengan pemerintahan terpusat, di mana keputusan diambil oleh pemerintah pusat dan diterapkan ke seluruh wilayah tanpa banyak otonomi regional.
- Perusahaan: Banyak perusahaan dengan struktur sentralisasi yang kuat di mana semua keputusan strategis diambil di kantor pusat dan unit operasional di lapangan mengikuti perintah tersebut.

2). Desentralisasi

Desentralisasi adalah kebijakan atau strategi yang diadopsi oleh organisasi di mana pengambilan keputusan tidak hanya terpusat pada manajemen puncak, tetapi juga didistribusikan ke berbagai tingkatan dalam organisasi. Desentralisasi melibatkan pendelegasian wewenang yang lebih besar dan tanggung jawab yang lebih luas kepada unit-unit atau departemen-departemen dalam organisasi.

Ciri-ciri Desentralisasi:

- Distribusi Wewenang: Wewenang pengambilan keputusan tidak hanya terpusat di manajemen atas, tetapi juga diberikan kepada manajer tingkat menengah dan bawah.
- Peningkatan Otonomi: Unit atau divisi yang lebih rendah dalam organisasi memiliki otonomi lebih besar untuk mengambil keputusan operasional.
- Pengurangan Beban Manajemen Pusat: Desentralisasi memungkinkan manajer puncak untuk lebih fokus pada masalah strategis sementara manajer tingkat bawah menangani keputusan sehari-hari.

Manfaat Desentralisasi:

- Kecepatan Pengambilan Keputusan: Dengan wewenang yang lebih dekat ke tempat kejadian, keputusan dapat diambil lebih cepat tanpa harus menunggu persetujuan dari manajemen puncak.
- Responsivitas yang Lebih Besar: Desentralisasi memungkinkan unit-unit dalam organisasi lebih responsif terhadap perubahan di lingkungan eksternal atau pasar lokal.
- Pengembangan Kepemimpinan: Desentralisasi memberikan kesempatan kepada manajer menengah dan bawah untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan mereka melalui tanggung jawab yang lebih besar.

Menurut Peter Drucker dalam *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, desentralisasi memungkinkan organisasi untuk tetap fleksibel dan adaptif dalam menghadapi perubahan, terutama di lingkungan yang dinamis. Namun, desentralisasi juga bisa berisiko, terutama jika terjadi kurangnya koordinasi antara unit-unit yang berbeda.

8.9 Faktor-Faktor yang Menentukan Sentralisasi dan Desentralisasi

Faktor yang menentukan tingkat delegasi wewenang apakah sentralisasi atau desentralisasi adalah;

1. Mahalnya keputusan
2. Keseragaman kebijakan
3. Kemajuan perusahaan
4. Sejarah perusahaan
5. Keinginan untuk bebas
6. Availability of managers
7. Teknik pengendalian
8. Pengaruh lingkungan

Tingkat delegasi wewenang diuraikan sbg:

1. Costliness of decession
2. Unifrom of policies
3. Businnes dynamics
4. History of business
5. Desire of independence
6. Availability of managers
7. Control technique
8. Environmental

Faktor faktor yang mempengaruhi derajat desentralisasi :

1. Filasafat manajemen
2. Ukuran dan tingkat pertumbuhan organisasi
3. Strategi dan lingkungan organisasi
4. Penyebaran geografis organisasi
5. Tersedianya peralatan pengawasan yang efektif
6. Kualitas msajer
7. Keanekaragaman produk dan jasa
8. Karakteristik karakteristik organisasi lainnya.

8.10 Perbedaan Antara Wewenang, Delegasi, dan Desentralisasi:

- Wewenang adalah hak formal yang melekat pada posisi dalam organisasi untuk mengambil keputusan.
- Delegasi adalah proses pemindahan sebagian wewenang dari manajer ke bawahan untuk melaksanakan tugas tertentu.
- Desentralisasi adalah kebijakan organisasi di mana pengambilan keputusan didistribusikan ke berbagai level manajemen dan unit operasional dalam organisasi.

Kesimpulan :

1. Wewenang memberikan kemampuan kepada manajer untuk menjalankan tanggung jawabnya dalam organisasi.
2. Delegasi memungkinkan pembagian tugas yang lebih efisien di dalam organisasi, sambil tetap mempertahankan akuntabilitas.
3. Desentralisasi adalah strategi untuk meningkatkan otonomi dan mempercepat pengambilan keputusan dengan mendistribusikan wewenang ke berbagai tingkat organisasi.
4. Dengan memahami ketiga konsep ini, organisasi dapat berfungsi lebih efektif, dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang lebih baik di seluruh tingkatan.

BAB 9

MOTIVASI

Kemampuan manager untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektivitas manager. Bab ini berkenaan dengan cara bagaimana manajer dapat memotivasi para bawahannya agar pelaksanaan kegiatan dan kepuasan kerja mereka meningkat.

Dengan kata lain, dalam bab ini akan dijelaskan tentang pengertian

9.1 Pengertian Motivasi

Motivasi sering diartikan dengan istilah *``dorongan``* yang berarti tenaga yang menggerakkan jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motivasi merupakan *``driving force``* seseorang untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi, motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena menurut definisi manajer, manajer harus bekerja dengan melalui orang lain.

Motivasi bukan hanya satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang. Dua faktor lainnya yang terlibat adalah kemampuan individu dan pemahaman tentang perilaku yang diperlakukan untuk mencapai prestasi yang tinggi atau disebut *persepsi peranan*

Banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi (motivation) atau motif, antara lain kebutuhan (need), desakan (urge), keinginan (wish), dan dorongan (drive).

9.2 Berbagai Pandangan Tentang Motivasi

Perkembangan teori manajemen juga mencakup model-model atau teori-teori motivasi yang berbeda-beda. Berikut ini akan dibahas tiga diantara model-model motivasi dengan urutan atas dasar kemunculannya, yaitu model tradisional, model hubungan manusiawi, dan model sumber daya manusia.

a. Model Tradisional

Model tradisional dari motivasi berhubungan dengan Frederick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Model ini mengisyaratkan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja lebih banyak berproduksi, lebih banyak menerima penghasilan.

b. Model Hubungan Manusiawi

Banyak praktek manajemen merasakan bahwa pendekatan tradisional tidak memadai. Elton Mayo dan para peneliti hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak-kontak sosial karyawan pada pekerjaannya adalah juga penting dan bahwa kebosanan dan tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor-faktor pengurang motivasi. Elton Mayo dan lainnya juga percaya bahwa manajer dapat memotivasi bawahan melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting.

c. Model Sumber Daya Manusia

Para teoritis seperti *McGregor dan Maslow*, dan para peneliti seperti *Argyris dan Likert*, melontarkan kritik kepada model hubungan manusiawi, dan mengemukakan pendekatan yang lebih “*sophisticated*” untuk memanfaatkan para karyawan. Model ini menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.

Model Tradisional	Model Hubungan Manusiawi	Model Sumber Daya Manusia
Anggapan (asumsi)		
1. Bekerja pada dasarnya tidak disenangi banyak orang	1. Orang ingin merasa tidak ingin berguna dan panting	1. Bekerja pada dasarnya tidak menyenangkan, tetapi orang ingin menyumbang pada tujuan hyang bermanfaat
2. Apa yang mereka kerjakan adalah kurang penting dibanding apa yang mereka dari kegiatan tersebut	2. Orang ingin memiliki dan diakui sebagai individu	2. Sebagian besar orang dapat mengerjakan lebih kreatif, disiplin diri dibanding dengan permintaan jabatan sekarang
3. Jarang yang ingin atau dapat mengenai pekerjaan yang memerlukan kreativitas, disiplin diri atau pengendalian diri	3. Kebutuhan tersebut lebih penting dari uang dalam memotivasi orang untuk bekerja	

Table 1 Pola Umum Pendekatan-Pendekatan Manajerial Terhadap Motivasi

9.3 Teori-Teori Motivasi

Teori-teori motivasi dapat diklasifikasi menjadi tiga kelompok, yaitu petunjuk, isi, dan proses.

- a. Teori-teori petunjuk (*prescriptive theories*) mengemukakan bagaimana memotivasi para karyawan. Teori-teori ini didasarkan atas pengalaman coba-coba. Faktor-faktor yang dapat dipakai untuk memotivasi telah banyak dibahas di bagian-bagian sebelumnya, sehingga teori-teori ini tidak diliput dalam pembicaraan berikut.

Teori-teori Petunjuk (Prescriptive Theories) adalah pendekatan dalam ilmu manajemen dan pengambilan keputusan yang berfokus pada memberikan pedoman atau rekomendasi tentang bagaimana seharusnya keputusan diambil dan tindakan dilakukan dalam situasi tertentu. Berbeda dengan teori deskriptif yang menjelaskan apa yang sebenarnya terjadi dalam praktik, teori preskriptif

bertujuan memberikan aturan, strategi, atau prosedur yang optimal untuk mencapai hasil terbaik.

Teori-teori petunjuk biasanya memberikan model yang normatif, di mana asumsi tentang rasionalitas, informasi sempurna, dan kondisi ideal sering digunakan untuk mengembangkan pedoman tentang cara terbaik mencapai tujuan organisasi.

Berikut adalah beberapa teori preskriptif yang berpengaruh dalam berbagai bidang manajemen dan pengambilan keputusan:

1. Teori Keputusan Normatif

Teori keputusan normatif atau prescriptive decision theory memberikan pedoman tentang bagaimana individu atau organisasi harus membuat keputusan yang rasional. Fokus utamanya adalah bagaimana pengambil keputusan dapat memaksimalkan hasil dengan mengikuti prinsip-prinsip logika dan probabilitas.

Contoh:

- Teori Utility Expected (Expected Utility Theory): Teori ini menyarankan bahwa pengambil keputusan harus mengevaluasi berbagai alternatif berdasarkan utilitas yang diharapkan (nilai manfaat yang diprediksi) dan memilih alternatif yang memberikan nilai utilitas tertinggi. Menurut von Neumann dan Morgenstern dalam Theory of Games and Economic Behavior, teori ini adalah model rasional untuk membuat keputusan dalam kondisi ketidakpastian.

Prinsip Utama:

- Membuat keputusan berdasarkan informasi lengkap dan logika probabilitas.
- Menggunakan perhitungan matematis untuk menentukan nilai manfaat dari berbagai pilihan.

2. Teori Game (Game Theory)

Teori game adalah alat preskriptif yang digunakan untuk memahami dan mengelola situasi di mana beberapa pemain membuat keputusan strategis yang saling memengaruhi. Ini banyak digunakan dalam manajemen

strategis, ekonomi, dan politik untuk memberikan panduan bagaimana pemain harus berperilaku dalam situasi kompetitif atau kooperatif.

Contoh:

- Nash Equilibrium: Sebuah solusi dalam teori game yang menyatakan bahwa dalam situasi persaingan, setiap pemain mencapai keseimbangan jika tidak ada satu pun pemain yang dapat meningkatkan hasilnya dengan mengubah strateginya sendiri, asalkan strategi pemain lain tetap tidak berubah.

Prinsip Utama:

- Mengambil keputusan dengan mempertimbangkan tindakan pesaing atau mitra.
- Memahami hasil interaksi strategis dalam situasi kompetitif atau kolaboratif.

3. Teori Organisasi Klasik

Dalam manajemen, teori organisasi klasik menawarkan panduan preskriptif tentang bagaimana organisasi seharusnya diatur dan dijalankan untuk mencapai efisiensi maksimal. Teori ini sangat normatif dan memberikan aturan-aturan spesifik untuk mencapai produktivitas tinggi melalui struktur organisasi yang jelas.

Contoh:

- Fayol's Principles of Management: Henry Fayol mengembangkan 14 prinsip manajemen, termasuk pembagian kerja, otoritas, disiplin, kesatuan komando, kesatuan arah, dan lain-lain, yang berfungsi sebagai panduan bagaimana sebuah organisasi seharusnya dijalankan.

Prinsip Utama:

- Organisasi harus memiliki hierarki yang jelas dengan tugas dan tanggung jawab yang ditetapkan secara formal.
- Efisiensi operasional dicapai melalui penerapan prinsip-prinsip rasional dan administratif.

4. Teori Batas Rasionalitas (Bounded Rationality)

Teori bounded rationality dari Herbert Simon mencoba memandu pengambilan keputusan dalam konteks keterbatasan informasi, waktu, dan kemampuan kognitif. Simon berpendapat bahwa individu dan organisasi tidak selalu mampu membuat keputusan optimal karena keterbatasan ini, sehingga mereka cenderung puas (satisficing) dengan pilihan yang cukup baik daripada yang terbaik.

Prinsip Utama:

- Pengambil keputusan tidak harus mencari solusi terbaik (maksimal), tetapi cukup mencari solusi yang memadai sesuai keterbatasan informasi dan waktu.
- Panduan pengambilan keputusan fokus pada kesederhanaan dan kecukupan daripada optimalisasi.

5. Teori Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional adalah teori petunjuk yang menyarankan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bergantung pada situasi spesifik, termasuk tingkat kematangan dan kemampuan pengikut. Ini memberikan panduan kepada manajer tentang bagaimana mereka harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan tim atau individu yang dipimpin.

Contoh:

- Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard: Menyarankan bahwa pemimpin harus menyesuaikan gaya mereka berdasarkan tingkat kesiapan atau kematangan bawahan mereka (misalnya, kepemimpinan yang lebih mendukung ketika bawahan kurang terampil dan lebih delegatif ketika mereka sudah sangat berpengalaman).

Prinsip Utama:

- Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling baik untuk semua situasi.
- Pemimpin harus fleksibel dalam gaya mereka, menyesuaikan pendekatan dengan kondisi dan kebutuhan tim.

6. Teori Pengambilan Keputusan Multi-Kriteria

(Multi-Criteria Decision Making, MCDM)

MCDM memberikan panduan preskriptif tentang bagaimana pengambil keputusan harus menilai beberapa kriteria untuk membuat pilihan yang optimal. Ini sangat berguna dalam konteks bisnis ketika keputusan harus mempertimbangkan berbagai faktor yang saling bertentangan (seperti biaya, kualitas, dan risiko).

Contoh:

- Analytic Hierarchy Process (AHP): Sebuah metode yang membantu pengambil keputusan untuk menstrukturkan masalah yang kompleks ke dalam hierarki, kemudian memberikan bobot pada setiap kriteria dan menghitung nilai keseluruhan untuk setiap alternatif.

Prinsip Utama:

- Menyederhanakan keputusan kompleks dengan memecahnya menjadi elemen-elemen yang lebih kecil.
- Memberikan bobot atau prioritas pada berbagai faktor sebelum membuat keputusan akhir.

Kesimpulan

Teori-teori petunjuk memberikan pedoman yang spesifik dan terstruktur untuk membantu manajer dan pengambil keputusan mencapai hasil optimal dalam konteks yang berbeda. Mereka menawarkan strategi dan metode yang terukur, berdasarkan prinsip-prinsip rasionalitas dan logika. Namun, efektivitas teori ini tergantung pada situasi di mana mereka diterapkan dan asumsi-asumsi yang mendasarinya.

- b. *Teori-teori isi (content theories)*, kadang-kadang disebut teori-teori kebutuhan (*need theories*), adalah berkenaan dengan pertanyaan apa penyebab-penyebab perilaku atau memusatkan pada pertanyaan ``apa`` dari motivasi. Teori-teori yang sangat terkenal diantaranya:

1). Hirarki kebutuhan dari psikolog Abraham H. Maslow,

Maslow mendasarkan konsep hirarki kebutuhan pada dua prinsip. Pertama, kebutuhan-kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hirarki

dari kebutuhan terendah sampai tertinggi. Kedua, suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku.

Menurut Maslow, *manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki.*

Dalam tingkatan ini, kebutuhan pertama yang harus terpenuhi terlebih dahulu adalah kebutuhan fisiologis, seperti balas jasa, istirahat dan sebagainya. Setelah kebutuhan pertama terpuaskan kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya akan menjadi kebutuhan utama, yaitu kebutuhan dan keamanan dan rasa aman. Kebutuhan ketiga akan muncul setelah kebutuhan kedua terpuaskan. Proses ini berjalan terus sampai terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri, dimana manajemen dapat memberikan intensif untuk memotivasi hubungan kerja sama, kewibawaan pribadi serta rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil prestasi yang tinggi dari karyawan.

2). Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg

Dengan teori motivasi pemeliharaan atau motivasi higienis, dan Salah satu diantara penelitian yang dilakukan oleh Frederick Herzberg dengan kelompok risetnya dari ``Psychological Service Pittsburgh``

Bedasarkan penelitiannya yang dilakukan dengan wawancara terhadap lebih dari dua ratus insinyur dan akuntan, Herzberg dan kawan-kawanya telah menemukan dua kelompok faktor-faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi. Faktor-faktor penyebab kepuasan kerja (job satisfaction) mempunyai pengaruh pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, faktor-faktor penyebab ketidakpuasan kerja, (job dissatisfaction) mempunyai pengaruh negatif.

Jadi, menurut penemuannya para peneliti membedakan antara yang mereka sebut ``motivators`` atau ``pemuas``(satisfiers), dan faktor-faktor pemeliharaan kadang-kadang disebut (hygienic factors) atau (dissatisfiers). Motivator mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi atau kepuasan kerja.



Gambar 1 Teori Dua Faktor Frederick Herzberg

Faktor-faktor pemeliharaan mencegah merosotnya semangat kerja atau efisiensi, dan meskipun faktor-faktor ini tidak dapat memotivasi, tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja atau menurunkan produktivitas. Perbaikan terhadap faktor-faktor pemeliharaan akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan kerja, tetapi tidak diperbandingkan dengan pasta gigi. Penyikatan gigi secara teratur tidak akan memperbaikinya, tetapi hal itu membantu pencegahan kerusakan lebih lanjut.

Teori motivasi pemeliharaan atau teori motivasi higienis atau teori dua faktor, sebenarnya paralel dengan teori hirarki kebutuhannya Maslow.

Table 2 Faktor-Faktor Pemuas dan Pemeliharaan dalam Kerja

Faktor-Faktor Pemuas	Faktor-Faktor Pemeliharaan
• Prestasi • Penghargaan • Pekerjaan kreatif dan menantang • Tanggung jawab • Kemajuan dan peningkatan	• Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan • Kualitas pengendalian teknik • Kondisi kerja • Hubungan kerja • Status pekerjaan • Keamanan kerjs • Kehidupan pribadi • Penggajian

Jadi secara ringkas, penemuan penting dari penelitian Herzberg dan kawan-kawannya adalah bahwa manajer perlu memahami faktor-faktor apa yang dapat digunakan untuk memotivasi para karyawan. Faktor-faktor pemeliharaan sebagai faktor negatif (yang ekstrinsik) dapat mengurangi dan menghilangkan ketidakpuasan kerja dan menghindarkan masalah, tetapi tidak akan dapat digunakan untuk memotivasi bawahan. Hanya faktor-faktor positiflah, ``motivators`` (yang intrinsik), yang dapat memotivasi para karyawan untuk melaksanakan keinginan manajer.

3). Teori prestasi dari penulis dan peneliti David McClelland.

Teori ini dari motivasi memusatkan perhatiannya pada pertanyaan: apa penyebab-penyebab perilaku terjadi dan berhenti? Jawabannya terpusat pada :

- 1.) Kebutuhan-kebutuhan, motif-motif atau dorongan-dorongan yang mendorong, menekan, memacu, dan menguatkan karyawan untuk melakukan kegiatan,
- 2.) Hubungan-hubungan para karyawan dengan faktor – faktor eksternal (intensif) yang menyarankan, menyebabkan, mendorong, dan mempengaruhi mereka untuk melaksanakan suatu kegiatan, teori ini menekankan pentingnya pengertian akan faktor-faktor internal individu tersebut, kebutuhan atau motif, yang menyebabkan mereka memilih kegiatan, cara dan perilaku tertentu untuk memuaskan kebutuhan yang dirasakan.

9.4 Perbandingan Antara Teori Hirarki Kebutuhan Maslow Dan Teori Motivasi-Pemeliharaan Hersberg.

Perbandingan antara Teori Hirarki Kebutuhan Maslow dan Teori Motivasi-Pemeliharaan Herzberg sering dibahas dalam konteks motivasi kerja dan kepuasan karyawan. Kedua teori ini memiliki pandangan yang berbeda namun saling melengkapi tentang bagaimana kebutuhan manusia mempengaruhi perilaku dan motivasi, terutama dalam lingkungan organisasi. Berikut adalah perbandingan mendetail dari kedua teori tersebut:

1. Fokus Utama

- Teori Hirarki Kebutuhan Maslow: Teori ini menekankan bahwa manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan yang harus dipenuhi secara bertahap, dari yang paling dasar hingga yang paling tinggi. Menurut Maslow, orang akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi hanya setelah kebutuhan di tingkat yang lebih rendah telah dipenuhi.

Lima tingkatan dalam hirarki Maslow adalah:

1. Kebutuhan Fisiologis (makanan, air, tempat tinggal)
 2. Kebutuhan Keamanan (keamanan fisik dan finansial)
 3. Kebutuhan Sosial (rasa memiliki dan cinta)
 4. Kebutuhan Penghargaan (harga diri, pengakuan)
 5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (pencapaian potensi penuh)
- Teori Motivasi-Pemeliharaan Herzberg: Herzberg mengembangkan teori ini berdasarkan penelitian yang dilakukan pada karyawan, yang membedakan antara faktor motivasi (yang memotivasi orang untuk bekerja lebih baik) dan faktor pemeliharaan atau hygiene (yang mencegah ketidakpuasan tetapi tidak meningkatkan motivasi). Herzberg mengusulkan bahwa hanya faktor motivasi yang benar-benar mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Dua faktor utama dalam teori Herzberg adalah:

- Faktor Motivator: Termasuk pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor ini meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan.
- Faktor Pemeliharaan (Hygiene Factors): Termasuk gaji, kondisi kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kebijakan perusahaan. Faktor ini hanya mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak memotivasi.

2. Hierarki vs Dualitas

- Maslow: Teori Maslow beroperasi dengan sistem hierarkis. Menurut Maslow, kebutuhan manusia dipenuhi secara bertahap. Kebutuhan yang

lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis, harus dipenuhi sebelum seseorang bisa termotivasi oleh kebutuhan yang lebih tinggi, seperti aktualisasi diri.

- Herzberg: Teori Herzberg tidak berbasis hierarki, melainkan pada dualitas faktor. Herzberg percaya bahwa kepuasan dan ketidakpuasan dipengaruhi oleh dua jenis faktor yang berbeda. Faktor hygiene menghilangkan ketidakpuasan, sementara faktor motivator meningkatkan kepuasan. Keduanya tidak bersifat hierarkis, tetapi ada secara paralel dan mempengaruhi individu dengan cara yang berbeda.

3. Pandangan tentang Motivasi dan Kepuasan

- Maslow: Menurut Maslow, motivasi tumbuh ketika seseorang bergerak naik melalui hirarki kebutuhan. Setelah kebutuhan dasar dipenuhi, mereka akan mengejar kebutuhan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Kesejahteraan emosional dan psikologis seseorang tergantung pada pemenuhan kebutuhan tersebut.
- Herzberg: Herzberg membedakan antara motivasi dan kepuasan kerja. Faktor motivasi menciptakan kepuasan positif yang mendorong karyawan untuk lebih produktif. Namun, ketidakpuasan disebabkan oleh faktor hygiene, yang jika tidak terpenuhi (misalnya, gaji yang rendah atau lingkungan kerja yang buruk), akan menyebabkan ketidakpuasan tetapi bukan motivasi.

4. Aplikasi dalam Lingkungan Kerja

- Maslow: Dalam konteks tempat kerja, teori Maslow menyarankan bahwa organisasi harus memastikan kebutuhan karyawan pada setiap tingkatan dipenuhi. Ini dimulai dari memenuhi kebutuhan dasar seperti gaji yang cukup (kebutuhan fisiologis), kemudian menyediakan lingkungan kerja yang aman (kebutuhan keamanan), mengembangkan hubungan yang baik antar karyawan (kebutuhan sosial), memberikan pengakuan (kebutuhan penghargaan), dan akhirnya, memberi kesempatan untuk pengembangan diri (kebutuhan aktualisasi diri).

- Herzberg: Dalam teori Herzberg, manajemen perlu fokus pada dua dimensi untuk menciptakan keseimbangan di tempat kerja. Organisasi perlu mengelola faktor hygiene untuk mengurangi ketidakpuasan karyawan, seperti memastikan gaji yang layak dan kondisi kerja yang memadai. Di sisi lain, mereka perlu mendorong faktor motivator seperti memberi kesempatan bagi karyawan untuk berprestasi dan mendapatkan pengakuan untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja.

5. Kritik terhadap Kedua Teori

- Maslow: Teori Maslow dikritik karena tidak selalu sesuai dengan kenyataan bahwa manusia tidak selalu memenuhi kebutuhan dalam urutan yang kaku. Misalnya, beberapa orang mungkin mengejar aktualisasi diri bahkan ketika kebutuhan dasar mereka tidak sepenuhnya terpenuhi. Teori ini juga dianggap terlalu menyederhanakan motivasi manusia, tanpa mempertimbangkan perbedaan individu.
- Herzberg: Kritik terhadap teori Herzberg berfokus pada metode penelitian yang digunakan untuk mengembangkan teorinya. Banyak yang berpendapat bahwa karyawan cenderung mengaitkan pengalaman positif dengan faktor-faktor internal (misalnya, pencapaian pribadi), dan pengalaman negatif dengan faktor-faktor eksternal (misalnya, gaji atau kondisi kerja), yang bisa mendistorsi hasil. Selain itu, teori ini dianggap kurang mempertimbangkan variasi antar individu dan budaya dalam hal motivasi.

Aspek	Teori Maslow	Teori Herzberg
Pendekatan	Hirarki kebutuhan	Dualitas faktor (motivasi dan hygiene)
Fokus Utama	Pemenuhan kebutuhan secara bertahap	Kepuasan dan ketidakpuasan yang terpisah
Pengaruh pada Motivasi	Kebutuhan yang lebih tinggi memotivasi	Faktor motivator meningkatkan motivasi
Pengaruh pada Kepuasan	Kepuasan diperoleh setelah kebutuhan terpenuhi	Faktor hygiene mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak memotivasi
Aplikasi di Tempat Kerja	Memenuhi kebutuhan karyawan di semua tingkatan	Mengelola faktor hygiene dan mempromosikan faktor motivator
Kritik	Hirarki terlalu kaku dan tidak realistis	Metode penelitian dan kurangnya fleksibilitas

Table 3 Perbandingan Antara Teori Hirarki Kebutuhan Maslow Dan Teori Motivasi-Pemeliharaan Hersberg

Kesimpulan

1. Maslow berfokus pada pemenuhan kebutuhan manusia dalam urutan hierarki, sedangkan Herzberg melihat motivasi dan kepuasan kerja sebagai hasil dari dua set faktor yang berbeda, yaitu faktor motivator dan faktor hygiene.
2. Teori Maslow memberikan panduan bagi organisasi untuk memastikan kebutuhan karyawan terpenuhi pada setiap tingkatan, sementara teori Herzberg menekankan pentingnya mengelola kepuasan dan ketidakpuasan melalui dua dimensi yang berbeda.
3. Kedua teori ini sering digunakan bersamaan dalam praktik manajemen, dengan menggabungkan pendekatan hirarki kebutuhan dengan pengelolaan faktor motivasi dan pemeliharaan.

9.5 Teori Proses

Teori-teori proses (process theories) berkenaan dengan bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan atau menjelaskan aspek ``bagaimana`` dari motivasi. Teori-teori sebelumnya memusatkan diri pada kebutuhan-kebutuhan yang mendorong atau memacu perilaku dan insentif-insentif yang menarik atau menyebabkan perilaku. Sedangkan teori-teori proses berkenaan dengan bagaimana

prilaku dan dijalankan. Teori-teori proses yang akan dibahas adalah 1) teori pengharapan, 2) pembentukan prilaku, 3) teori porter-Lawler, dan 4) teori keadilan. Penjelasan dari teori tersebut :

1). Teori Pengharapan

Banyak teori proses modern yang penting di dasarkan pada apa yang di sebut *teori pengharapan (expentancy theory)*. Konsep ini berhubungan dengan motivasi, dimana individu di perkirakan akan menjadi pelaksana dengan prestasi tinggi bila mereka melihat:

- 1) Suatu kemungkinan (probabilitas) tinggi bahwa usaha-usaha mereka akan mengarah ke prestasi tinggi,
- 2) Sukses suatu probabilitas tinggi bahwa prestasi tinggi akan mengarah ke hasil-hasil yang menguntungkan,
- 3) Bahwa hasil-hasil tersebut akan menjadi pada keadaan keseimbangan, penarik efektif bagi mereka.

Teori pengharapan menyatakan bahwa prilaku kerja keryawan dapat dijelaskan dengan kenyataan para karyawan menentukan terlebih dahulu apa prilaku mereka yang dapat dijalankan dan nilai yang diperkirakan sebagai hasil-hasil alternatif dari perilakunya.

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

- 1) Mengharapkan usaha-usaha yang ditingkatkan akan mengarahkan ke balas jasa tertentu,
- 2) Menilai balas jasa sebagai hasil dari usaha-usaha mereka. Jadi dari sudut pandangan manajer, menghasilkan rumusan :

Table 4 Rumusan Sudut Pandang Manajer

Motivasi	
Pengharapan bahwa peningkatan usaha akan mengarah kepeningkatan balas jasa	Penilaian individu terhadap balas jasa sebagai hasil dari usaha-usahanya

Teori ini mengandung berbagai kesulitan dalam penerapannya. Tetapi penemuan-penemuan sejenis lainnya menunjukkan konsistensi dalam hal adanya pengaruh hubungan sebab-akibat antara pengharapan, prestasi, dan penghargaan (balas jasa) ekstrensik seperti pengupahan atau kenaikan pangkat.

2). Pembentukan Perilaku

B.F. Skinner mengemukakan pendekatan lain terhadap motivasi yang mempengaruhi dan mengubah perilaku kerja yaitu *teori pembentukan perilaku* (operant conditioning), atau sering disebut dengan istilah-istilah lain seperti *behavior modification*, *positive reinforcement*, dan *Skinnerian conditioning*. Pendekatan ini didasarkan terutama atas hukum pengaruh (law of effect), yang menyatakan bahwa perilaku yang diikuti dengan konsekuensi-konsekuensi pemuasan cenderung diulang, sedangkan perilaku yang diikuti konsekuensi-konsekuensi hukuman cenderung tidak diulang.

Proses pembentukan perilaku ini secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut :



Table 5 Proses Pembentukan Perilaku

Jadi, perilaku (tanggapan) individu terhadap suatu situasi atau kejadian (stimulus) adalah penyebab konsekuensi tertentu. Hal ini memberikan petunjuk bila manajer akan mengubah perilaku bawahan, dia harus mengubah konsekuensi dari perilaku tersebut.

Hal ini memberikan petunjuk bila manajer akan mengubah perilaku bawahan, dia harus mengubah konsekuensi dari perilaku tersebut. Sebagai contoh seorang karyawan yang sering datang terlambat dapat dimotivasi agar datang tepat pada waktunya (pengubahan perilaku), dengan memberikan penghargaan untuk kedatangan yang tepat.

Ada empat teknik yang dapat dipergunakan manajer untuk mengubah perilaku bawahan: 1) *penguatan positif*, bisa penguat primer seperti minuman atau makanan yang memuaskan kebutuhan, ataupun penguat sekunder seperti penghargaan berwujud hadiah 2) *penguatan negatif*, dimana individu akan mempelajari perilaku yang membawa konsekuensi tidak menyenangkan dan kemudian menghindari perilaku tersebut dimasa mendatang (avoidance) 3) *pemadaman*, dilakukan dengan peniadaan penguatan 4) *hukuman*, dimana manajer mencoba untuk mengubah perilaku bawahan yang tidak tepat dengan pemberian konsekuensi-konsekuensi negatif.

W. Clay Hammer, telah mengidentifikasi 6 (enam) pedoman penggunaan teknik-teknik pembentukan perilaku, atau disebut teori belajar (learning theory), yaitu:

1. Jangan memberikan penghargaan yang sama kepada semua orang
2. Perhatikan bahwa kegagalan untuk memberi tanggapan dapat juga mengubah perilaku
3. Beritahu karyawan tentang apa yang harus dilakukan untuk mendapatkan penghargaan
4. Beritahu karyawan tentang apa yang dilakukan secara salah
5. Jangan memberi hukuman didepan karyawan lain
6. Bertindaklah adil

3). Teori Porter-Lawler

Model Porter-Lawler, adalah teori pengharapan dan motivasi dengan versi orientasi manusia masa mendatang dan juga menekankan antisipasi tanggapan-tanggapan atau hasil-hasil. Para manager tergantung terutama pada pengharapan dimasa yang akan datang, dan bukan pengalaman biasa yang lalu. Atas dasar probabilitas usaha pengharapan yang dirasakan usaha dijalankan, prestasi dicapai, penghargaan di terima, kepuasan terjadi dan ini mengarahkan ke usaha dimasa yang akan datang.

Secara teoritik, model pengharapan ini berjalan sebagai berikut:

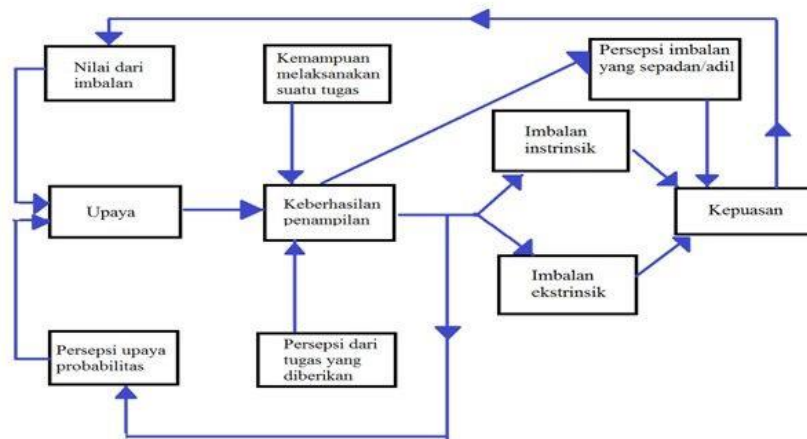
1) nilai penghargaan yang diharapkan karyawan dikombinasikan dengan 2) persepsi orang tersebut tentang usaha yang mencakup dan probabilitas dari pencapaian penghargaan untuk menyebabkan atau menimbulkan 3) suatu tingkat usaha tertentu yang dikombinasikan dengan 4) kemampuan, sifat-sifat karyawan, dan 5) persepsinya mengenai kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai 6) tingkat prestasi yang diperlukan atau disyaratkan untuk menerima penghargaan-penghargaan intrinsik yang melekat pada penyelesaian tugas (7 A) dan penghargaan-penghargaan ekstrinsik dari manajemen bagi pencapaian prestasi yang diinginkan (7B) 8) persepsi individu mengenai ``keadilan`` dari perasaan yang dihasilkan dari prestasinya, menghasilkan 9) tingkat yang dialami oleh karyawan.

Pengalaman ini kemudian akan diterapkan pada penilaian individu dimasa mendatang terhadap nilai penghargaan dan oleh karena itu akan mempengaruhi pencapaian tugas dan kepuasan diwaktu yang akan datang. Model pengharapan ini menyajikan sejumlah implikasi bagi manajer tentang bagaimana seharusnya memotivasi bawahan dan juga implikasi bagi organisasi. Seperti yang diutarakan oleh *Nadler dan Lawler*, implikasi-implikasi model tersebut bagi manajer mencakup:

1. Pemberian penghargaan yang sesuai dengan kebutuhan bawahan.
2. Penentuan prestasi yang diinginkan.
3. Pembuatan tingkat prestasi yang dapat dicapai.
4. Penghubungan penghargaan dengan prestasi.
5. Penganalisaan faktor-faktor apa yang bersifat berlawanan dengan efektivitas penghargaan.
6. Penentuan penghargaan yang mencukupi atau memadai.

Sedangkan implikasi-implikasi bagi organisasi adalah meliputi:

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

Bagan 8 Model Motivasi Portner-Lawler

<https://slideplayer.info/slide/15682546/>

4. Teori Penguatan (Reinforcement)

Teori ini banyak dipergunakan dan fundamental sifatnya dalam proses belajar, dengan mempergunakan prinsip yang disebut “Hukum Ganjaran Law Of Effect”. hukum itu mengatakan bahwa suatu tingkah laku yang mendapat ganjaran menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung untuk diulangi.

Berdasarkan uraian diatas jelas bahwa penguatan (*Reinforcement*) pada dasarnya berarti pengulangan kegiatan karena mendapat ganjaran. Ganjaran selain berbentuk material, dapat pula yang bersifat non material. Ganjaran berarti juga pemberian intensif. Oleh karena itu teori ini sering disebut “Teori Iintensif”. Disamping itu teori ini bersumber juga dari teori tingkah laku berdasarkan hubungan antara perangsang dan Respons (Stimulus-Respons atau S-R Bond). Suatu perangsang yang diiringi dengan suatu pernyataan, cenderung untuk diiringi dengan respon yang tepat. Dengan kata lain suatu perangsang yang dikondisikan sebagai suatu persyaratan, akan mendapat respons yang sama, atau respons yang diulang, sehingga sering terjadi meskipun perangsangnya tidak ada, tetapi persyaratannya dimunculkan, maka respons yang sama akan dilakukan. Sehubungan dengan teori ini disebut juga teori “operasional bersyarat”.

Implementasi teori ini dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan mengharuskan para manajer mampu mengatur cara pemberian insentif dalam memotivasi para pekerja, agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Dengan kata lain insentif ini diberikan harus diupayakan, mampu mewujudkan penguatan bagi kegiatan pelaksanaan pekerjaan yang efektif dan efisien.

- **Teori Tujuan Sebagai Motivasi**

Dalam bekerja, tujuan bukan harapan. Dalam kenyataannya harapan bersifat subyektif dan berbeda-beda antara setiap individu, meskipun bekerja pada unit kerja atau perusahaan yang sama.

Setiap pekerja yang memahami dan menerima tujuan organisasi/perusahaan atau unit kerjanya, dan merasa sesuai dengan dirinya akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya.

Dalam keadaan seperti itu tujuan akan berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja, yang mendorong para pekerja memilih alternatif cara bekerja yang terbaik atau yang paling efektif dan efisien.

Implementasi dari teori ini dilingkungan suatu perusahaan dapat diwujudkan sebagai berikut:

- a. Tujuan unit kerja atau tujuan organisasi/perusahaan merupakan fokus utama dalam bekerja.
- b. Tujuan perusahaan menentukan tingkat intensitas pelaksanaan pekerjaan.
- c. Tujuan yang sulit menimbulkan kegigihan dan ketekunan dalam usaha mencapainya.

Dari uraian-uraian diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi motivasi bagi manusia termasuk pekerja adalah sebagai berikut:

1. Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan.
2. Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif diantara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan.

3. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas.

Sehubungan dengan uraian-uraian diatas, secara sederhana dapat dibedakan dua bentuk motivasi kerja. Kedua bentuk tersebut adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

Dilingkungan suatu organisasi/perusahaan terlihat kecenderungan penggunaan motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada motivasi intrinsik. Bagi para manajer yang penting adalah cara memberikan makna semua teori yang telah diuraikan diatas, agar dapat dipergunakan secara operasional/praktis dalam memotivasi para bawahannya.

Dalam memotivasi para pekerja, setidaknya terdapat tiga tanggung jawab utama seorang manajer, ketiga tanggung jawab itu adalah:

a. Merumuskan batasan pelaksanaan pekerjaan bawahannya.

Setiap manajer harus mampu merumuskan batasan atau mendeskripsikan mengenai apa yang diharapkan dari para pekerja dalam melaksanakan tugas masing-masing. Deskripsi itu harus diorientasikan pada pelaksanaan pekerjaan yang efektif secara berkelanjutan untuk semua pekerja.

Deskripsi volume dan beban kerja selalu individual, itu sumbernya dapat diperoleh dari deskripsi pekerjaan atau jabatan sebagai hasil analisis pekerjaan atau jabatan dari standar pekerjaan sebagai tolak

ukur datum penilaian karya. Di dalam kedua sumber tersebut selalu terdapat tiga elemen berupa rumusan tujuan pekerjaan/jabatan.

Cara mengukur/menilai pelaksanaan pekerjaan dan beban tugas (kuantitatif dan kualitatif) suatu pekerjaan/jabatan. Untuk kepentingan memberikan motivasi, tujuan pekerjaan hanya dapat dimanfaatkan jika jelas kaitanya dengan keuntungan yang hendak dicapai, pelanggan/konsumen yang menjadikan objek pemasaran, bidang bisnis yang diprediksi, kondisi pekerja, manajemen yang dijalankan dan kondisi masyarakat serta bangsa dan negara yang dihadapi.

b. Menyediakan dan melengkapi fasilitas untuk pelaksanaan pekerjaannya.

Fasilitas tidak sekedar berarti peralatan kerja yang menjadi tanggung jawab manajer dan pengadanya. Fasilitas yang menjadi tanggung jawab manajer untuk pengadaanya. Fasilitas yang menjadi tanggung jawab manajer tersebut, yang terpenting diantaranya adalah usaha dalam mengeliminasi hambatan-hambatan yang mengganggu kelancaran pekerjaan disamping itu juga berarti tersediannya pekerjaan yang berkualitas, yang tergantung pada kemampuan melakukan seleksi pada waktu penerimaan pekerja. Ketiga aspek sebagai fasilitas kerja tersebut diatas secara lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

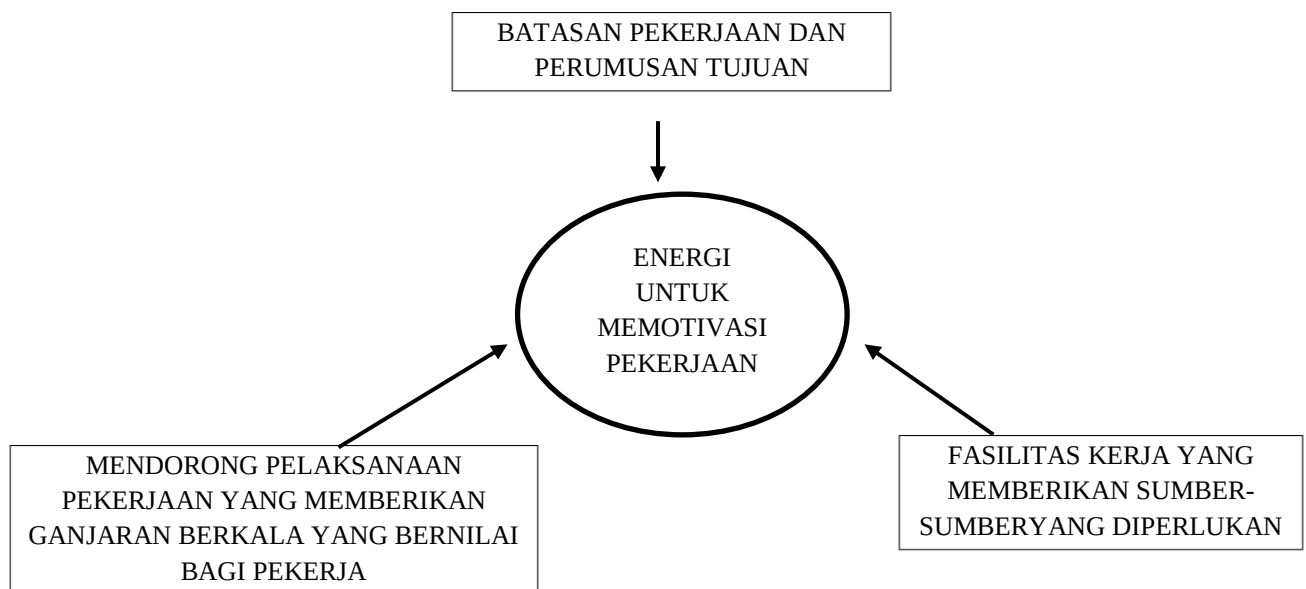
- Menghindari dan mencegah atau mengeliminir hambatan-hambatan
- Peralatan dan sumber-sumber kerja yang adekuat
- Ketelitian dalam seleksi pekerja

c. Memilih dan melaksanakan cara terbaik dalam mendorong atau memotivasi pelaksanaan pekerjaan para bawahannya.

Tanggung jawab berikutnya bagi seseorang manajer adalah memberikan dorongan (motivasi) kerja bagi para pekerja

dilingkungan unit kerja masing-masing. Sehubungan dengan itu motivasi yang dominan dipergunakan adalah dengan memberikan ganjaran (ekstrinsik). Dalam kenyataannya para manajer pada umumnya mengetahui bahwa pemberian ganjaran khususnya dalam bentuk insentif, kurang berfungsi sebagai motivasi untuk jangka waktu lama/panjang. Akan tetapi karena cara tersebutlah yang paling mudah dilakukan.

Bagan 9 Tanggung Jawab Manajer dalam Memotivasi Pekerja



9.6 Kesimpulan Motivasi Adalah Lebih Dari Sekedar Teknik-Teknik

- Manajer dapat membeli waktu karyawan, manajer dapat membeli kemampuan fisik karyawan dan sebagainya, tetapi manajer tidak dapat membeli antusiasme, inisiatif, kesetiaan, penyerahan hati, jiwa dan akal budinya. Manajer harus memperoleh hal-hal tersebut.
- Pernyataan di atas menggambarkan bahwa motivasi adalah lebih baik inklusif dari sekedar aplikasi berbagai peralatan atau cara tertentu untuk mendorong peningkatan keluaran. Motivasi adalah filsafat, atau pandangan hidup yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan keinginan karyawan.
- Manajer yang dapat melihat motivasi sebagai sistem, yang mencakup sifat-sifat individu, pekerjaan, situasi kerja, dan memahami hubungan antara insentif,

motivasi dan produktivitas, mereka akan mampu memperkirakan perilaku bawahan.

BAB 10

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Apa itu komunikasi organisasi? – Sebagai makhluk sosial, **komunikasi adalah** salah satu hal penting dan biasa kita lakukan. Aktivitas komunikasi ini diperlukan untuk membuat kita tetap dekat antara satu sama lain, serta memperlancar sebuah hubungan, baik antar keluarga, teman maupun anggota organisasi.

10.1 Pengertian Komunikasi

Menurut **Jenis dan Kelly**, komunikasi adalah suatu proses yang dilakukan melalui seseorang atau komunikator yang menyampaikan stimulus dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang lainnya. Sedangkan menurut **Raymond Ross**, komunikasi adalah suatu proses menyortir, memilih dan mengirimkan simbol sedemikian rupa sehingga membantu pendengar membangkitkan makna atau respons dari pikirannya yang serupa dengan yang dimaksudkan oleh komunikator. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) **komunikasi adalah** pengiriman dan penerimaan pesan maupun berita dari dua orang atau lebih agar pesan yang diberitakan tersebut bisa dipahami oleh lawan bicara.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses mengirim, memilah serta menerima simbol atau pesan dari seseorang atau lebih agar pesan tersebut dapat sampai dan dipahami oleh pendengar maupun lawan bicara. Komunikasi merupakan sebuah kebutuhan mutlak yang harus dimiliki seseorang. Dalam memahami komunikasi dan bagaimana cara membuat proses komunikasi yang baik serta efektif, Grameds dapat membaca buku Pengantar Ilmu Komunikasi Edisi Keempat oleh Hafied Cangara.

10.2 Pengertian Organisasi

Dalam artikel satu ini penulis akan membahas mengenai komunikasi organisasi, setelah menjabarkan pengertian komunikasi menurut para ahli perlu kita ketahui pula makna dan pengertian organisasi berikut ini :

Menurut Stephen **Robbins**, organisasi merupakan kelompok atau kesatuan dalam kehidupan sosial yang dikoordinasikan serta dilakukan dengan sadar

yang dibatasi oleh hal relatif yang dapat diidentifikasi. **Sondang Siagian** berpendapat bahwa organisasi merupakan bentuk perserikatan atau persekutuan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk melakukan kerjasama (mencapai suatu tujuan tertentu bersama) dalam sebuah ikatan yang formal. Sedangkan **Thompson** mengemukakan pendapat bahwa organisasi merupakan paduan antara beberapa anggota khusus dan sifatnya sangat rasional serta impersonal, anggota khusus tersebut akan bekerjasama untuk mencapai sebuah atau beberapa tujuan bersama yang sudah didiskusikan dan ditetapkan oleh bersama. Dari ketiga ahli tersebut, dapat penulis simpulkan bahwa organisasi merupakan perkumpulan antara dua orang atau lebih dalam suatu kelompok khusus yang dibentuk untuk mencapai sebuah atau beberapa tujuan yang sudah ditetapkan bersama dengan cara bekerjasama. Adanya komunikasi organisasi sendiri, digunakan untuk mencapai sebuah tujuan bersama, dimana seringkali komunikasi jenis ini digunakan dan diterapkan dalam ruang lingkup kerja seperti yang dibahas pada buku Komunikasi Organisasi oleh *Morissan*.

Dalam setiap organisasi yang merupakan struktur sosial yang ada di masyarakat modern ini, menyingkapkan lebih jauh bahwa mereka pun yang menjadi anggota setiap organisasi senantiasa mencoba untuk menunjukkan keseimbangan yang tepat dan sekiranya dapat diusahakan untuk dibina agar intensitas tabiat, tingkah laku dan kepribadiannya merupakan perilaku organisasi. *Siagian (1992)* memberikan batasan bahwa Perilaku Organisasi adalah keseluruhan tabiat dan sifat seseorang yang tercermin dalam ucapan dan tindak-tanduknya sebagai anggota suatu organisasi. Perilaku yang tercermin dalam tabiat dan sifat tersebut merupakan pencerminan pula dari kepribadian orang yang bersangkutan. Kepribadian seseorang itu biasanya ditempa oleh beberapa faktor sebagai berikut:

1. Faktor Genetik, yaitu sifat-sifat yang dibawanya sejak lahir dan yang diwarisi dari orang tuanya.
2. Faktor Pendidikan, yaitu sifat-sifat yang tumbuh dan berkembang sebagai hasil dari hal-hal yang diperoleh di sekolah.

3. Faktor lingkungan keluarga di mana seseorang dibesarkan dengan segala kondisi dan permasalahannya.
4. Faktor lingkungan sosial.
5. faktor pengalaman di luar lingkungan tersebut di atas.

Setelah mengetahui pengertian dari komunikasi serta organisasi, mari kita lanjutkan ke pembahasan berikutnya yaitu apakah komunikasi organisasi itu? Apakah memiliki definisi yang sama apabila pengertian komunikasi dan organisasi digabungkan? Agar lebih jelas berikut pengertian dari komunikasi organisasi menurut ahli yang telah penulis rangkum.

10.3 Pengertian Komunikasi Organisasi

Menurut **Goldhaber (1986)** komunikasi organisasi adalah sebuah proses penciptaan serta saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang bergantung oleh satu sama lain untuk mengatasi lingkungan tidak pasti atau lingkungan yang berubah-ubah. **Ron Ludlow** mengemukakan pendapat bahwa komunikasi organisasi adalah suatu program komunikasi pada kajian bidang Public Relations (PR) mengenai hubungan internal serta hubungan pemerintah dan hubungan investor dalam organisasi. Sedangkan, **Devito** berpendapat bahwa komunikasi organisasi merupakan sebuah usaha mengirim serta menerima pesan baik dalam kelompok formal maupun informal dalam suatu organisasi. **Katz dan Kahn** berpendapat pula bahwa komunikasi organisasi adalah sebuah pengiriman dan atau pertukaran informasi dalam suatu organisasi, sehingga dapat membentuk arus informasi. Adanya komunikasi organisasi dapat memunculkan jaringan informasi dalam organisasi tersebut. **Pace dan Faules** berpendapat pula bahwa komunikasi organisasi suatu perilaku yang terjadi dalam sebuah organisasi serta bagaimana orang-orang di dalamnya ikut terlibat dalam proses tersebut dan melakukan transaksi berupa bertukar makna. Sementara itu **Frank Jefkins** mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai suatu bentuk komunikasi yang telah direncanakan oleh sebuah organisasi dengan public atau masyarakat luas di tempat organisasi tersebut berada untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut pandangan **Frank**,

interaksi antar anggota organisasi atau anggota dengan pemimpin organisasi bukan merupakan komunikasi organisasi, melainkan interaksi antar organisasi tersebut dengan sasaran komunikasi yang bukan bagian dari organisasi tersebut.

Dari enam pendapat ahli mengenai definisi komunikasi organisasi, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi merupakan sebuah proses yang terjadi dalam suatu organisasi berupa penyampaian, penerimaan serta pertukaran informasi dan pesan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang sudah ditetapkan oleh bersama (anggota serta pemimpin organisasi). Proses penyampaian, penerimaan maupun bertukar informasi dan pesan dapat dilakukan secara formal maupun informal selama tujuan yang ditetapkan terwujud.

Setelah mengetahui definisi mengenai komunikasi, selanjutnya kita akan membahas mengenai teori komunikasi organisasi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli komunikasi. Berikut adalah **teori-teori mengenai komunikasi organisasi**.

10.4 Teori – Teori dan Jenis Teori Komunikasi Organisasi

1. Teori struktural klasik

Teori pertama ini berkembang sejak tahun 1800-an, dan dapat disebut sebagai teori mesin. Teori ini menjelaskan bahwa organisasi digambarkan sebagai sebuah lembaga yang sentral akan tugas – tugasnya serta memberikan petunjuk mekanis strukturalnya yang bersifat kaku, monoton dan tanpa inovatif. Terdapat empat kondisi pokok dari teori ini, yaitu kekuasaan, saling melayani, doktrin dan disiplin.

2. Teori neoklasik atau hubungan manusia

Teori ini diperkenalkan oleh Elton Mayo dan muncul karena adanya ketidakpuasan dengan teori klasik atau teori mesin. Teori neo klasik mengacu pada pentingnya aspek psikologis serta sosial karyawan sebagai seorang individu atau kelompok kerja. Teori ini telah “difasihkan” melalui percobaan yang dilakukan oleh Elton di pabrik Hawthorne pada tahun 1924. Hasil

percobaan tersebut memperoleh kesimpulan bahwa penting memperhatikan upah insentif serta kondisi kerja karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

3. Teori fusi

Teori ini diperkenalkan oleh Bakke dan pada tahun 1957 Argyris menyempurnakan pendapat Bakke. Teori fusi berawal dari kesadaran Bakke pada tahun 1950 mengenai kesadaran mengenai kepuasan minat manusia yang berbeda-beda dalam suatu birokrasi maupun organisasi. Bakke berpendapat bahwa organisasi pada tahap-tahap tertentu akan mempengaruhi seorang individu. Sementara pada saat yang sama pula individu memberikan pengaruh pada organisasi yang diperkenalkan oleh organisasi. Fenomena tersebut menyebabkan pegawai – pegawai menunjukkan ciri-ciri membentuk organisasi atau berorganisasi. Setiap jabatan yang dimiliki oleh pegawai menunjukkan keunikan serta memiliki ciri khas masing – masing organisasinya, sehingga dapat dimodifikasi sesuai dengan minat dan bakat khusus pegawai atau individu tersebut.

4. Teori peniti penyambung (*The Linking Pin Model*)

Teori ini dikembangkan oleh Renis Likert yang menggambarkan mengenai struktur organisasi yang saling berkaitan dengan beberapa kelompok, dalam teori ini Likert menjelaskan bahwa terdapat penyelia yaitu anggota dari dua organisasi atau kelompok tersebut (pemimpin unit rendah serta pemimpin unit tinggi). Penyelia yang disebutkan oleh Likert memiliki fungsi sebagai penyambung atau seseorang yang mengikat kelompok kerja satu dengan lainnya pada tahap atau tingkat berikutnya. Pada teori yang dikembangkan oleh **Likert** ini proses berkelompok dinilai penting, karena suatu organisasi perlu memiliki seorang penyelia atau penyambung sehingga setiap anggota kelompok dan kelompok itu sendiri dapat bersifat efektif.

5. Teori sistem sosial

Teori satu ini menyatakan bahwa hubungan antara manusia memungkinkan suatu organisasi dapat bertahan lebih lama daripada orang-orang yang ada di dalamnya.

Artinya, walaupun seseorang yang ada dalam suatu kelompok (anggota dari kelompok tertentu) sudah meninggal, kelompok tersebut tetap ada hanya saja orang-orang yang ada di dalamnya digantikan dengan anggota-anggota baru. Kats dan Kahn menjelaskan pula bahwa hubungan antar manusia dalam suatu organisasi dinilai lebih penting daripada hubungan antara jabatan formal tertentu.

6. Teori public relations

Seperti yang dikatakan oleh Ron Ludlow, komunikasi organisasi merupakan kajian pada teori public relations, teori ini menyatakan upaya yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan secara utuh atau menyeluruh oleh suatu organisasi. Upaya tersebut dilakukan untuk menciptakan serta memelihara niat baik untuk saling mengerti antara organisasi dan khalayaknya. Selain Ron Ludlow teori ini juga didukung oleh Jefkins.

7. Teori kepemimpinan

Teori ini menyebutkan bahwa pemimpin suatu organisasi maupun kelompok merupakan sosok yang penting untuk membantu anggota memenuhi kebutuhan serta mencapai tujuan kelompok atau organisasi secara bersama-sama.

Hersey telah memformulasikan empat tugas pemimpin, yaitu

- (a) *telling*, mampu memberikan informasi secara lugas.
- (b) *selling*, mampu memberikan petunjuk.
- (c) *participating*, mampu menjalin kerja sama yang baik.
- (d) *delegating*, mampu mengambil keputusan.

Dalam mempelajari teori komunikasi khususnya di ranah organisasi, kamu dapat melihat melalui pendekatan objektif serta interpretif yang saat ini menjadi perhatian bagi para kaum akademisi dan juga praktisi ilmu komunikasi yang di bahas pada buku Teori Komunikasi Kontemporer.

10.5 Jenis-Jenis Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi memiliki dua jenis umum, yaitu internal serta eksternal.

- Pertama yaitu Jenis internal merupakan komunikasi yang fokus kepada interaksi serta upaya untuk membangun atau menguatkan relasi antar sesama anggota organisasi tersebut. Contohnya, upaya mengubah suatu visi yang sudah ada sejak organisasi tersebut muncul. Pengubahan visi ini harus dilakukan dengan menyatukan pendapat setiap anggota melalui diskusi serta komunikasi antar anggota serta pimpinan organisasi yang baik, serius serta intens. Jika terbentuk komunikasi yang baik maka akan menciptakan lingkungan organisasi yang baik serta memperkuat relasi orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.
- Jenis kedua yaitu komunikasi organisasi eksternal. Jenis eksternal ini berarti komunikasi yang dibangun fokus kepada pihak di luar organisasi atau kelompok tersebut. Jenis komunikasi eksternal ini biasanya digunakan jika organisasi tersebut ingin mencari sponsor maupun iklan sehingga membutuhkan pihak dari luar organisasi untuk membantu. Komunikasi organisasi eksternal dilakukan untuk mencapai tujuan mendapatkan sponsor, iklan, membangun kerja sama dan lain sebagainya yang dibutuhkan oleh organisasi dari pihak di luar organisasi tersebut.

10.6 Manfaat Komunikasi Organisasi

Setelah memahami pengertian, teori serta jenis komunikasi organisasi. Maka berikut manfaat- manfaat dari komunikasi organisasi yang dapat pembaca ketahui.

1. **Manfaat pertama**, dengan mengetahui teori komunikasi organisasi, maka sebagai seorang individu yang hidup dalam lingkungan atau kelompok organisasi tertentu dapat memahami posisi kita dalam organisasi atau kelompok tersebut.

2. **Manfaat kedua**, pemahaman mengenai komunikasi organisasi dapat memperkuat hubungan antar anggota dan pimpinan organisasi. Sehingga umur organisasi dapat bertahan lebih lama dan akan tumbuh rasa ingin menjaga serta merawat organisasi tersebut.
3. **Manfaat ketiga**, mempermudah tercapainya tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan terbentuknya komunikasi yang baik, sehingga antar anggota dan setiap pimpinan unit memahami perbedaan pendapat yang hadir dalam setiap diskusi pada organisasi tersebut.
4. **Manfaat keempat**, mengetahui teori komunikasi organisasi dapat membuat seorang individu menyesuaikan diri serta menempatkan diri dengan baik dalam organisasi atau kelompok tersebut.
5. **Manfaat kelima**, mengetahui tugas seorang pemimpin dan anggota dalam suatu organisasi. Pemahaman mengenai teori komunikasi organisasi dapat membuat kita sebagai sadar akan tugas-tugas sebagai seorang pemimpin maupun anggota dalam sebuah organisasi, kesadaran ini dapat meningkatkan kerja maupun efektivitas organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh bersama.

Selain itu kesadaran pemimpin dan anggota dapat memperlancar segala visi yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan adanya kemampuan berkomunikasi dalam organisasi, hal tersebut akan berfungsi sebagai membangun alur informasi serta pemahaman yang sama antara satu sama lain. Oleh sebab itu menurut buku Komunikasi Organisasi Teori Dan Studi Kasus ditekankan mengenai pentingnya hal tersebut.

10.7 Fungsi Komunikasi Organisasi

Selain manfaat komunikasi organisasi, pembaca perlu mengetahui fungsi –fungsi komunikasi organisasi yang dapat diperoleh apabila memahami setiap konsep serta teorinya. Fungsi komunikasi organisasi menurut Sendjaja (1994) adalah sebagai berikut.

1. Fungsi Informatif

Fungsi informatif, fungsi yang pertama ini dijelaskan oleh Sendjaja bahwa organisasi bertindak sebagai suatu sistem yang memproses informasi. Proses informasi yang hadir dalam organisasi tersebut diharapkan mampu memberikan dan menerima informasi dengan baik untuk tercapainya kelancaran dalam organisasi tersebut.

2. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif, fungsi yang kedua komunikasi organisasi diharapkan dapat memperlancar peraturan serta pedoman yang telah ditetapkan oleh anggota dan pemimpin organisasi tersebut.

3. Fungsi Persuasif

Fungsi persuasif, fungsi ketiga merupakan fungsi untuk memberi perintah. Fungsi ini dilakukan oleh pemimpin organisasi untuk mempersuasi anggotanya daripada memerintah anggotanya untuk melakukan sesuatu. Fungsi persuasi dianggap dapat mempermudah, karena cara yang lebih halus (daripada memerintah) akan lebih dihargai oleh anggota tersebut terhadap tugas yang diberikan.

4. Fungsi Integratif

Fungsi integratif, fungsi keempat atau yang terakhir berkaitan dengan penyediaan saluran atau hal-hal yang dapat mempermudah anggota organisasi untuk melakukan dan melaksanakan tugas tertentu dengan baik.

10.8 Konsep Komunikasi Organisasi

Goldhaber (1993) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses untuk menciptakan serta saling menukar informasi maupun pesan dalam suatu jaringan yang bergantung antara satu sama lain. Goldhaber menjelaskan pula bahwa komunikasi organisasi memiliki tujuan untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah. Ia mengemukakan konsep organisasi menjadi tujuh konsep yang dijelaskan sebagai berikut.

1. Proses

Konsep proses merupakan sistem yang dibutuhkan untuk menciptakan dan saling menukar pesan antar anggota. Hal ini dikarenakan organisasi merupakan sebuah sistem yang terbuka serta dinamis. Konsep ini terjadi secara terus menerus hingga mencapai tujuan dan menciptakan tujuan baru yang dirumuskan oleh organisasi tersebut, oleh karena itu konsep ini disebut sebagai konsep proses (terjadi secara terus menerus).

2. Pesan

Sesuai dengan penjelasan sebelumnya komunikasi organisasi adalah proses bertukar dan menerima pesan. Oleh karena itu pesan adalah yang penting dalam organisasi. Individu yang hadir dalam organisasi tersebut haruslah memperhatikan bagaimana cara mengirimkan, menerima pesan sehingga pesan atau informasi tersebut dapat diterima dengan baik oleh individu lain dan tidak menyebabkan kesalah pahaman antar individu.

3. Jaringan

Konsep ketiga merupakan gambaran besar dari organisasi. Organisasi merupakan jaringan di dalamnya ada individu yang membentuk jaringan-jaringan tersebut baik di dalam maupun di luar organisasi. Oleh karena itu setiap jaringan atau individu yang menduduki jabatan tertentu akan menjalankan tugas serta melaksanakan fungsi jabatannya masing-masing dalam organisasi.

Keadaan saling bergantung, konsep keempat merupakan sifat organisasi sebagai sistem yang terbuka. Konsep ini dibutuhkan, karena apabila terdapat satu unit maupun bagian organisasi yang tidak berfungsi atau berjalan dengan baik, maka diperlukan individu atau unit lain untuk membantu hak tersebut agar dapat kembali berjalan dengan baik.

Hubungan, fungsi kelima ada karena organisasi adalah sistem sosial yang dijalankan oleh banyak individu (dua atau lebih) sehingga organisasi tersebut bergantung pada hubungan antar individu yang ada di dalam maupun di luar organisasi tersebut.

Lingkungan, fungsi lingkungan ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu lingkungan internal dan eksternal organisasi yang mempengaruhi keputusan yang diambil di dalamnya.

Ketidakpastian, fungsi ini berguna untuk memenuhi kesediaan informasi maupun pesan yang tersedia dan diharapkan dalam organisasi.

10.9 Komunikasi sebagai Kebutuhan Organisasi

Setiap pesan yang disampaikan dalam komunikasi organisasi mempunyai alasan tertentu mengapa dikirimkan dan diterima oleh orang-orang tertentu dalam komunitas organisasi tersebut. ada beberapa fungsi pesan yang disampaikan dalam komunikasi organisasi, yang berhubungan dengan tugas-tugas kemanusiaan, dan pembaharuan dalam organisasi, yaitu:

1. Pesan tugas,

Yaitu pesan-pesan yang berkenaan dengan pelaksanaan tugastugas organisasi oleh anggota organisasi. Pesan tersebut mencakup pemberian informasi kepada bawahan untuk melakukan tugas secara efisien, seperti pemberian latihan, orientasi, penentuan tujuan, produktivitas dan lainlain.

2. Pesan pemeliharaan,

Yaitu pesan yang berkenaan dengan kebijaksanaan dan pengaturan organisasi, pesan ini mencakup perintah, ketentuan, prosedur, aturan dan kontrol yang diperlukan untuk mempermudah gerakan organisasi untu mencapai output sistem.

3. Pesan kemanusiaan,

Yaitu diarahkan kepada orang-orang dalam organisasi dengan mempertimbangkan sikap mereka, pesan ini berkenaan dengan hubungan interpersonal, konsep diri perasaan dan moral. Yang termasuk dalam kategori pesan ini adalah penghargaan terhadap hasil yang dicapai, penyelesaian konflik antara individu atau kelompok aktivitas informal dan bimbingan.

4. Pesan pembaharuan,

Yaitu suatu pesan yang menjadikan organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungannya. Untuk itu

suatu organisasi membuat rencana-rencana baru, aktivitas-aktivitas baru, program-program baru, proyek- proyek baru dan saran-saran baru pula. Komunikasi dalam organisasi memerlukan pemahaman yang jelas dan harus efektif tentang kebutuhan orang-orang dalam organisasi, hal ini diperlukan agar organisasi berjalan dengan efektif dan efisien. Untuk itu pimpinan organisasi harus menyadari bahwa semua orang yang terlibat dalam organisasi memiliki kebutuhan yang harus diperhatikan.

Dalam suatu organisasi hal-hal seperti ini harus dipahami oleh pimpinan agar komunikasi berjalan dengan baik, tanpa memperhatikan kebutuhan-kebutuhan setiap anggota yang ada dalam organisasi akan diragukan loyalitas dan kinerja setiap anggota organisasi tersebut, yang akhirnya membawa dampak kepada tujuan yang harus dicapai organisasi sesuai dengan rencana-rencana yang telah ditetapkan. Oleh karena itu perlu dipahami bahwa ada suatu kebutuhan yang sulit diidentifikasi, misalnya keinginan mencapai rasa aman/jaminan.

Sebagian itu kebutuhan fisiologis yang dibawa sejak lahir untuk pemeliharaan diri seperti menghindari penyakit, penderitaan dan berusaha untuk hidup. Di sisi lain bisa pula menjadi kebutuhan sekunder yang ada kaitannya dalam konteks sosial.

Contoh, apabila seseorang merasa dirinya disukai orang lain, dihargai, dan dibutuhkan oleh organisasi, maka gejala ini akan memper besar perasaan amannya. Karena komunikasi merupakan kebutuhan dalam organisasi. maka jajaran organisasi harus menjadikan komunikasi sebagai sesuatu yang krusial sifatnya.

"Dalam organisasi perlu ditumbuhkan komunikasi yang didasarkan pada sikap saling percaya, menerima, empati, dan kejujuran".

"Menerima adalah kemampuan berhubungan dengan orang lain tanpa menilai dan tanpa berusaha mengendalikan. Menerima adalah sikap yang melihat orang lain sebagai manusia, sebagai individu yang patut dihargai".

"Empati dianggap sebagai memahami orang lain yang tidak mempunyai arti emosional bagi kita" dan "Kejujuran adalah faktor ketiga yang menumbuhkan sikap percaya".

Jika memperhatikan dengan adanya penggunaan komunikasi dalam upaya menciptakan sikap menerima, empati dan kejujuran dalam organisasi adalah dalam rangka menciptakan terjadinya kohesi kelompok dalam organisasi tersebut. Yang dimaksud dengan kohesi kelompok ini adalah kekuatan yang mendorong anggota kelompok untuk tetap tinggal dalam kelompok, dan mencegahnya meninggalkan kelompok, dan kohesi tersebut diukur dari:

- (1) Keterkaitan anggota secara interpersonal pada satu sama lain
- (2) Ketertarikan anggota pada kegiatan dan fungsi kelompok
- (3) Sejauhmana anggota tertarik pada kelompok sebagai alat untuk memuaskan kebutuhan

Komunikasi pada dasarnya dilakukan dengan memperhatikan berbagai kepentingan dan kebutuhan orang yang ada dalam organisasi. Kohesi kelompok yang dikemukakan di atas merupakan bagian dari upaya untuk mengetahui keinginan kelompok tersebut. Hubungan yang harmonis antara anggota dengan organisasi secara signifikan akan mempengaruhi kinerja organisasi, dan jika kinerja ini berhasil sesuai dengan rencana, maka produktivitas organisasi juga akan meningkat. Produktivitas yang meningkat merupakan indikator bahwa suatu organisasi mampu mengkomunikasikan rencananya kepada seluruh jajaran organisasi, sekaligus mampu mengkomunikasikan peran organisasi tersebut di lingkungannya.

5. Memahami kebutuhan-kebutuhan dari semua anggota dalam organisasi maka kinerja anggota akan maksimal dan hasilnya dalam mencapai tujuan organisasi akan baik, sehingga optimalisasi dalam semua lini organisasi berhasil dengan memuaskan. Sekali lagi dapat dikatakan secara aksiomatik bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh komunikasi sebagai salah satu faktor determinan dalam pencapaian tujuan setiap organisasi.

10.11 Kesimpulan

Berdasarkan uraian pembahasan terdapat benang merah yang bisa diangkat mengenal komunikasi dalam organisasi pendidikan sebagai berikut:

1. Studi dan pembahasan Perilaku Organisasi mem-punyai tujuan praktis untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi.
2. Studi dan pembahasan Perilaku Organisasi lebih menekankan pada orientasi keseimbangan yang tepat agar manusia tidak memiliki sifat, tabiat dan tingkah laku yang egosentris dalam organisasi, namun dapat berperilaku organisasional di mana adanya keserasian antara pencapaian tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
3. Komunikasi merupakan bagian terpenting dalam kehidupan manusia karena komunikasi memiliki kemampuan menjembatani seluruh kepentingan manusia, baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari komunitasnya. Seluruh interaksi manusia dengan lingkungannya menggunakan jasa komunikasi.
4. Komunikasi sebagai bagian dari sistem kehidupan manusia, dapat dijadikan sarana untuk mengemukakan berbagai ide atau gagasan agar personil dapat memahami melaksanakan berbagai kegiatan organisasi, sehingga akan mampu menciptakan dan mengembangkan kerjasama yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.
5. Proses komunikasi akan berlangsung secara efektif, jika komunikasi dilakukan dua arah, sehingga akan terjadi interaksi timbal balik antara komunikator dan komunikasi dalam proses penyampaian suatu pesan, dengan menggunakan alat atau media yang sesuai dengan pesan yang disampaikan. Komponen- komponen yang harus ada dalam komunikasi adalah komunikator, komunikan, pesan, media, dan umpan balik.
6. Dalam proses pertukaran pesan dapat dilakukan melalui jaringan komunikasi, baik sifatnya formal maupun informal. Jaringan formal merupakan penyampaian pesan-pesan yang sifatnya resmi, dan desain terdapat hubungan yang vertikal dan horizontal dalam struktur organisasi. Jaringan informal merupakan saluran tidak resmi, dan merupakan eksistensi hubungan individu yang sekerja.

7. Jaringan komunikasi dalam organisasi dapat terjadi dari atasan ke bawah, dari bawah ke atas, dan horizontal. Komunikasi yang datang dari atasan ke bawah misalnya perintah, penjelasan mengenai tugas, prosedur, dan langkah-langkah mengenai perintah yang harus dilaksanakan. Komunikasi dari bawah ke atas misalnya berupa usulan, laporan pelaksanaan tugas, dan sebagainya. Secara horizontal yang terjadi antara orang-orang yang berada pada tingkat hierarki yang sama di departemen yang berbeda.
8. Dalam dunia pendidikan, komunikasi merupakan alat yang tidak bisa ditawartawar lagi, seluruh proses pembelajaran, situasi belajar mengajar, maupun kegiatan lainnya dalam pembelajaran menggunakan komunikasi agar terjadi alih ilmu pengetahuan (transfer of knowledge) maupun terjadinya perubahan tingkah laku (change of behavior) di kalangan peserta didik.

BAB 11

KEPEMIMPINAN

11.1 Pengertian Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Setiap orang pasti pernah merasakan menjadi seorang pemimpin, entah itu di lingkungan sekolah, Tempat kerja, pertemanan, keluarga, atau untuk dirinya sendiri. Momen tersebut akan membantu memunculkan kualitas dan gaya kepemimpinan dalam diri. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, pengertian kepemimpinan adalah cara memimpin atau perihal pemimpin. Secara harfiah, kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang artinya mengarahkan, membina, mengatur, menuntun, menunjukan, atau memengaruhi.

Pemimpin bukan sekedar memerintah orang dibawahnya, sosok pemimpin membantu diri mereka sendiri dan orang lain untuk melakukan hal yang benar. Mereka menetapkan arah, membangun visi yang menginspirasi, dan menciptakan sesuatu yang baru. Kepemimpinan adalah tentang memetakan kemana anda harus pergi untuk berhasil sebagai tim atau organisasi. Dan Ketika seseorang pemimpin menetapkan tujuan, mereka harus menggunakan keterampilan manajemen mereka untuk membimbing orang-orang mereka ke tujuan yang tepat, dengan cara efektif dan efisien.

b. Pengertian Kepemimpinan dari Para Ahli

Pengertian kepemimpinan menurut *kartini kartono [1994]* adalah karakter khas, khususnya, mengambil situasi tertentu. karena kelompok melakukan kegiatan tertentu dan memiliki tujuan dan berbagai peralatan khusus. Pemimpin kelompok dengan fitur karakteristik adalah fungsi dari situasi tertentu. Kemudian menurut *Geoge R.terry*, pengertian kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam seseorang atau pemimpin dan pengaruh yang lain untuk mau bekerja secara sadar dalam kaitanya dengan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut *Hemnill dan Coon [1984]*, pengertian kepemimpinan adalah sikap individu yang memimpin berbagai kegiatan kelompok terhadap tujuan yang akan dicapai Bersama sama. Dari

Rauch dan Behling [1984] pengertian kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir terhadap pencapaian tujuan. Lalu pengertian kepemimpinan menurut *Weschler dan massarik [1961]* adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam situasi tertentu, dan dan diarahkan melalui proses komunikasi

Untuk mencapai tujuan tertentu atau lebih. Terakhir, *P.pigors [1935]* menyatakan bahwa pengertian kepemimpinan adalah proses mendorong melalui interaksi yang berhasil dan perbedaan individu, pengendalian kekuatan seseorang dalam mengejar tujuan Bersama.

c. Pengertian Kepemimpinan Secara Umum

Apa yang dimaksud dengan kepemimpinan? Pengertian kepemimpinan adalah sebuah kemampuan atau kekuatan di dalam diri seseorang untuk memimpin dan mempengaruhi orang lain dalam hal bekerja, dimana tujuannya adalah untuk mencapai target (*goal*) yang telah ditentukan.

Sedangkan pengertian pemimpin adalah seseorang yang diberi kepercayaan sebagai ketua (kepala) dalam sistem di sebuah organisasi/ perusahaan. Dengan begitu, maka seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memandu dan mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang.

Secara umum, seorang pemimpin (*leader*) memiliki aura karismatik di dalam dirinya, memiliki visi misi yang jelas, mampu mengendalikan apa yang dipimpin, dan tentunya pandai dalam berkomunikasi.

11.2 Fungsi Kepemimpinan

Ada banyak tipe kepemimpinan yang dimiliki oleh para pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Dengan beragam tipe tersebut, ada fungsi-fungsi kepemimpinan yang idealnya dimiliki oleh seorang pemimpin, yakni sebagai berikut.

1. Memimpin (*Leading*)

Fungsi pertama seorang pemimpin adalah memimpin, berkomunikasi, dan memotivasi anggotanya untuk bekerja mencapai tujuan perusahaan. Saat memimpin, seorang pemimpin wajib melakukan pembagian tugas dan

menentukan orang yang akan melakukan tugas tersebut. Seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dengan cara yang positif untuk meningkatkan semangat para anggotanya.

2. Merencanakan (*Planning*)

Sebuah perencanaan yang baik dilakukan oleh seorang pemimpin untuk menentukan tujuan perusahaan dan merancang langkah-langkah yang harus dilakukan ke depannya. Hal ini biasanya terjadi saat sebuah perusahaan ingin meningkatkan penjualan dan eksistensinya di mata orang banyak.

3. Mengorganisasi (*Organizing*)

Fungsi kepemimpinan berikutnya adalah mengorganisasi setelah semua perencanaan sudah diselesaikan. Pemimpin akan menerapkannya untuk mencapai peningkatan dalam perusahaan. Pemimpin akan mulai untuk menyelaraskan semua sumber daya yang ada untuk menyelesaikan tugas atau proyek perusahaan. Sebagai pemimpin, kamu akan memastikan sumber daya tersebut digunakan dengan efektif untuk mengembangkan kinerja dari pegawai perusahaan.

4. Menyusun Staff (*Staffing*)

Staffing merupakan fungsi kepemimpinan yang bertugas untuk melakukan penyusunan anggota dalam perusahaan. Setelah seorang pemimpin memahami tujuan dari perusahaan, ia dapat memutuskan untuk menambah staf sesuai dengan kebutuhan. Proses *staffing* dapat dilakukan dengan merekrut, memilih, dan melatih perkembangan mereka untuk tetap berkontribusi dengan baik di perusahaan.

5. Mengendalikan (*Controlling*)

Tak hanya memimpin perusahaan, seorang pemimpin juga harus mengendalikan kontrol atau pengawasan dalam perusahaan. Fungsi dari mengendalikan adalah untuk memastikan bahwa pekerjaan sudah dilakukan sesuai dengan prosedur perusahaan. Selain itu, seorang pemimpin juga berhak mengambil tindakan tertentu agar rencana bisa berjalan di jalan yang benar.

11.3 Gaya Kepemimpinan

Pemimpin merupakan sosok yang berwenang dan memiliki kedudukan tinggi dalam sebuah organisasi. Dengan berbedanya karakter dan sifat seseorang, ada banyak tipe kepemimpinan yang dimiliki oleh para pemimpin di dalam organisasi atau perusahaan, yaitu sebagai berikut.

1. Kepemimpinan Karismatik

Para pemimpin yang memiliki kepribadian karismatik adalah sosok yang memiliki kepribadian yang kuat, menghargai nilai-nilai positif, dan mampu mengubah arah pandang karyawannya untuk menjadi lebih baik lagi.

2. Kepemimpinan Otoriter

Saat terciptanya kepemimpinan otoriter, bos sebagai pemegang kekuasaan tertinggi akan membuat keputusan, peraturan, dan prosedur berdasarkan pemikirannya. Lingkungan kerja dengan kepemimpinan otoriter sangat bisa diandalkan saat mengambil keputusan namun tidak memberikan keleluasaan kepada para karyawannya, Toppers.

3. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis akan melibatkan banyak kontribusi karyawan dalam mengambil keputusan. Tipe kepemimpinan ini akan menawarkan komunikasi aktif dua arah antara pimpinan dan karyawannya. Untuk menciptakan kepemimpinan yang demokratis, dibutuhkan keberanian, kejujuran, kreativitas, dan keadilan bagi seluruh aspek yang ada di perusahaan.

4. Kepemimpinan Delegatif

Dengan kepemimpinan delegatif, para pemimpin memberikan wewenang bagi anggotanya dalam mengambil keputusan. Namun, tipe kepemimpinan ini memiliki kelemahan, yaitu kecenderungan antar anggota untuk saling menyalahkan keputusan yang telah dibuat.

5. Kepemimpinan Transformasional

Tipe kepemimpinan transformasional berkaitan erat dengan perubahan dalam diri pemimpin maupun para anggotanya. Kepemimpinan ini mampu

memotivasi anggotanya untuk mengerjakan sesuatu melebihi apa yang ditargetkan. Kepemimpinan transformasional ini biasanya memiliki anggota yang berkomitmen dengan pimpinan yang memberdayakan para karyawannya dengan baik melalui visi misi yang serupa.

6. Kepemimpinan Visioner

Visioner memiliki arti orang yang memiliki pandangan atau wawasan ke masa depan. Dengan kepemimpinan visioner, para pemimpin selalu berusaha mewujudkan visi misi yang dibuat oleh perusahaan. Selain itu, pemimpin ini selalu berinovasi dalam mencapai target yang telah ditentukan. Pemimpin visioner akan mendorong para anggota untuk mencoba hal-hal baru dan terus berinovasi untuk perkembangan perusahaan yang lebih baik lagi.

7. Kepemimpinan Liberal

Para pemimpin akan memberikan kebebasan kepada anggotanya untuk menyelesaikan semua tugasnya demi kenyamanan anggota. Hal ini dilakukan agar segala tugas yang diberikan bisa cepat selesai. Seorang pemimpin liberal tidak akan menuntut banyak kepada para karyawannya namun tetap mengawasi jalannya kerja sehari-hari.

8. Kepemimpinan Pembinaan

Pemimpin akan mengawasi dan mengajari para anggotanya dengan penuh dan mengatur hasil yang akan dicapai perusahaan. Seorang pemimpin yang membina anggotanya juga akan memberikan motivasi untuk mendorong para karyawannya mencapai tujuan perusahaan dengan keahlian mereka.

9. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah suatu kondisi ketika pemimpin bertindak berdasarkan lingkungan dan situasi kerja. Ada beberapa cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin situasional, yaitu mengarahkan langsung, memberikan pelatihan kepada karyawan, mendukung karyawan, dan melakukan delegasi.

10. Kepemimpinan Transaksional

Ibarat seorang pembeli, seorang pemimpin transaksional akan memberikan tugas kepada karyawannya. Imbalan karyawan kepada pemimpinnya adalah tugas-tugas yang sudah diselesaikan. Garis komando sudah jelas diberikan dan harus diselesaikan dengan baik

11. Kepemimpinan Tim

Pimpinan yang satu ini dibentuk dari hasil diskusi bersama dalam sebuah tim. Seorang pemimpin mampu untuk bekerja sama dengan tim untuk mencapai visi dan misi yang telah disepakati.

11.4 Tujuan Kepemimpinan

Tujuan utama kepemimpinan adalah mencapai visi dan tujuan organisasi. Namun, kepemimpinan juga memiliki aspek-aspek lain, seperti mengembangkan tim, meningkatkan motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

1. Menginspirasi dan Mengarahkan

Salah satu tujuan penting kepemimpinan adalah menginspirasi anggota tim dan mengarahkan mereka menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin harus mampu memberikan arah dan motivasi yang diperlukan.

2. Menghadapi Perubahan

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, pemimpin harus mampu mengelola perubahan. Ini termasuk merencanakan dan mengimplementasikan perubahan yang diperlukan untuk menjawab tantangan dan peluang baru.

3. Pengembangan Tim

Kepemimpinan juga berperan dalam mengembangkan potensi anggota tim. Pemimpin harus memberikan pelatihan, dukungan, dan kesempatan bagi anggota tim untuk tumbuh dan berkembang.

4. Meningkatkan Produktivitas

Seorang pemimpin yang efektif akan berusaha menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Ini termasuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan-hambatan yang menghambat kinerja tim.

11.5 Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan mencoba untuk menjelaskan fenomena kepemimpinan melalui berbagai pendekatan. Berikut adalah penjelasan tentang teori kepemimpinan yang Anda sebutkan:

1. Great Man Theory (Teori Orang Hebat)

Teori ini berasumsi bahwa pemimpin yang luar biasa lahir dengan sifat-sifat khusus yang membuat mereka menjadi pemimpin yang sukses. Dalam teori ini, kepemimpinan dianggap sebagai bakat bawaan dan hanya dimiliki oleh individu yang “istimewa.” Teori ini pertama kali muncul pada abad ke-19 dan telah banyak dikritik karena tidak mempertimbangkan peran penting pengalaman, pelatihan, dan lingkungan dalam mengembangkan pemimpin yang efektif.

2. Trait Theory (Teori Sifat Kepribadian)

Teori ini mengasumsikan bahwa pemimpin yang efektif memiliki sifat kepribadian tertentu, seperti kecerdasan, karisma, integritas, dan kemampuan komunikasi yang baik. Menurut teori ini, individu yang memiliki sifat-sifat ini cenderung menjadi pemimpin yang sukses. Meskipun teori ini memberikan wawasan tentang karakteristik yang penting bagi pemimpin, beberapa kritikus berpendapat bahwa tidak ada daftar sifat yang bersifat universal untuk setiap pemimpin.

3. Contingency Theory (Teori Kontingensi)

Teori kontingensi berpendapat bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang paling baik dalam semua situasi. Kepemimpinan yang efektif tergantung pada situasi dan kondisi tertentu. Teori ini mengakui bahwa pemimpin harus beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mengubah gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan.

4. Teori Gaya dan Perilaku

Teori ini menekankan bahwa pemimpin yang efektif tidak lahir, tetapi dibentuk melalui pengembangan keterampilan kepemimpinan dan perilaku yang tepat. Ini melibatkan fokus pada tindakan seorang pemimpin daripada

pada sifat atau karakter bawaan. Teori ini menekankan bahwa pemimpin dapat belajar untuk menjadi lebih efektif melalui pelatihan dan pengalaman.

5. Behavioral Theories (Teori Perilaku)

Teori ini menekankan bahwa kepemimpinan yang sukses tergantung pada perilaku yang dapat dipelajari daripada karakteristik mental atau fisik tertentu. Teori ini berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mengadopsi perilaku yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Perilaku ini dapat diajarkan, dipelajari, dan ditingkatkan melalui pengalaman dan pelatihan.

Secara keseluruhan, teori kepemimpinan menciptakan dasar pemahaman yang beragam tentang apa yang membuat seseorang menjadi pemimpin yang efektif. Sementara beberapa teori lebih berfokus pada sifat atau karakteristik individu, yang lain menekankan adaptabilitas pemimpin dalam menghadapi berbagai situasi dan kondisi. Kombinasi elemen-elemen ini dapat membentuk pandangan yang lebih komprehensif tentang kepemimpinan yang sukses.

Contoh Pemimpin yang Memiliki Kepemimpinan yang Kuat

Ada banyak pemimpin yang telah menunjukkan kepemimpinan yang kuat dalam berbagai bidang dan konteks. Di bawah ini adalah beberapa contoh pemimpin yang dikenal karena kepemimpinan mereka:

Nelson Mandela

Mantan Presiden Afrika Selatan ini adalah ikon perdamaian dan persatuan. Melalui ketekunannya dalam memerangi apartheid dan kemampuannya untuk memimpin proses rekonsiliasi nasional, Mandela menjadi simbol perubahan positif dan keadilan.

Mahatma Gandhi

Pemimpin perjuangan kemerdekaan India ini memimpin gerakan tanpa kekerasan yang menghasilkan kemerdekaan India dari penjajahan Inggris. Pendekatannya yang penuh kebijaksanaan dan perdamaian telah menginspirasi banyak gerakan sosial di seluruh dunia.

Elon Musk

Pemimpin bisnis dan teknologi yang inovatif ini adalah pendiri SpaceX, Tesla, dan perusahaan lainnya. Musk dikenal karena visinya yang ambisius dalam eksplorasi luar angkasa dan pengembangan mobil listrik, yang telah mengubah industri.

BAB 12

DASAR-DASAR PROSES PENGAWASAN

12.1 Pengertian Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara pengawasan dan perencanaan. Seperti terlihat dalam kenyataan, langkah awal proses pengawasan adalah sebenarnya langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan. Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia dan pengarahan telah direncanakan secara efektif. Dan fungsi pengawasan itu sendiri harus diawasi.

Definisi pengawasan menurut **Robert J. Mockler** adalah pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merencanakan sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatannya dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

12.2 Tipe-Tipe Pengawasan

Ada tiga tipe dasar pengawasan, yaitu

(1) Pengawasan pendahuluan

Pengawasan pendahuluan (*feedforward control*). Pengawasan pendahuluan atau sering disebut juga steering controls dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap tertentu diselesaikan. Jadi pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif

dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.

(2) Pengawasan “concurrent”

Pengawasan concurrent adalah pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Pengawasan ini sering disebut pengawasan “ya-tidak”, screening control atau berhenti terus dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung.

(3) Pengawasan umpan balik.

Pengawasan umpan balik (feedback control) juga dikenal sebagai past-action control, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar yang ditentukan dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang.

12.3 Tahap-Tahap Proses Pengawasan

a. Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan)

Penetapan standar adalah standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai “patokan” untuk penilaian hasil-hasil . tujuan ,sasaran,kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar

b. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan

Beberapa pernyataan yang penting berikut ini dapat digunakan berapa kali : Berapa kali (how often) pelaksanaan seharusnya diukur setiap jam , harian , mingguan , bulanan ? dalam bentuk apa (what from) ,pengukuran akan dilakukan –laporan tertulis , inspeksi visual , melalui telepon ? siapa (who) yang akan terlibat – manajer , staf departemen ? pengukuran ini sebaiknya mudah di laksanakan dan tidak mahal , serta dapat di terangkan kepada karyawan

c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata

Pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus menerus , ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan yaitu :

- 1) pengamatan (observasi)
 - 2) laporan-laporan ,(baik lisan maupun tulisan)
 - 3) metoda-metoda otomatis
 - 4) inspeksi pengujian (test)
- d. Pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan analisis penyimpangan
- Tahap kritis dari proses pengawasan adalah pembandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang di rencanakan atau standar yang telah di tetapkan walaupun tahap ini paling mudah dilakukan , tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan
- e. Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan
- Bila hasil analisis menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil, tindakan koreksi dapat di ambil daaalam berbagai bentuk standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki ,atau keduanya dilakuakn bersama-sama.

12.4 Pentingnya Pengawasan

- 1). Perubahan lingkungan organisasi. Berbagai perubahan lingkungan prganisasi terjadi terus-menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, diketemukanya bahanbaku baru, adanya peraturan pemerintah baru , dan sebagainya melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organsasi.
- 2). Peningkatan kompleksitas organisasi. Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati –hati. berbagai jenis produk harus diawasi untu menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada para penyalur perlu di analisis dan di catat secara tepat.
- 3). Kesalahan-kesalahan. Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan manajer dapat secara sederhana malakukan fungsi pengawasan, tetapi kebanyakan anggota oeganisasi sering membuat kesalahan-kesalahan memesan barang atau komponen yang salah.

- 4). Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang, bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. satu-satu melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan system pengawasan .tanpa system tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

12.5 Perencanaan Proses Pengawasan

William H. Newman telah mengemukakan prosedur untuk penetapan system pengawasan , pendekatan terdiri dari lima langkah dasar yang diterapkan untuk semua tipe kegiatan pengawasan sebagai berikut :

- 1) Merumuskan hasil yang diinginkan, manajer harus merumuskan hasil yang akan di capai se jelas mungkin, tujuan yang dinyatakan secara umum atau kurang jelas seperti “ pengurangan biaya overhead”atau “meningkatkan pelayanan langganan”, perlu dirumuskan lebih jelas seperti “ pengurangan biaya over head dengan 12%” .
- 2) Menetapkan penunjuk (predictors) hasil, tujuan pengawasan sebelum dan selama kegiatan dilaksanakan adalah agar manajer dapat mengatasi dan memperbaiki adanya penyimpangan sebelum kegiatan diselesaikan, Newman telah mengindentifikasikan beberapa “early warning predictors” yang dapat membantu manajer memperkirakan apakah hasil yang diinginkan tercapai atau tidak.
- 3) Menetapkan standar penunjuk dan hasil. penetapan standar untuk penunjuk dan akhir adalah bagian penting perancangan proses pengawasan, tanpa penetapan standar, manajer mungkin memberikan perhatian yang lebih terhadap penyimpangan kecil atau tidak bereaksi terhadap penyimpangan besar.
- 4) Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik. Angkah keempat dalam perancangan suatu siklus pengawasan adalah menetapkan sarana untuk pengumpulan informasi penunjukan dan perbandingan penunjuk terhadap standar.

- 5) Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi. langkah terakhir adalah perbandingan penunjuk dengan standar, penentuan apakah tindakan koreksi perlu diambil dan kemudian pengambilan tindakan.

12.6 Bidang-Bidang Pengawasan Strategi

Agar manajer dapat merancang – system pengawasan efektif maka perlu diidentifikasi Bidang-bidang ini merupakan aspek-aspek satuan kerja atau organisasi yang harus berfungsi secara efektif agar keseluruhan organisasi meraih sukses, bidang-bidang strategis biasanya menyangkut kegiatan-kegiatan utama organisasi –seperti transaksi – transaksi keuangan, hubungan manajer –bawahan atau operasi –operasi produksi. Di samping itu, penting juga untuk menentukan titik-titik kritis dalam system di mana monitoring dan pengumpulan informasi harus dilakukan, atau yang disebut titik-titik pengawasan strategi. Metode penentuannya adalah dengan menganalisa bidang-bidang operasi di mana perubahan selalu terjadi dan pemusatan pada unsure-unsur paling vital dalam operasi tertentu.

12.7 Alat Bantu Pengawasan Manajerial

Dua teknik yang paling terkenal adalah manajemen dengan pengecualian (management by exception) dan system informasi manajemen (management information system)

- Management By Exception MBE, atau prinsip pengecualian, memungkinkan manajer untuk mengarahkan perhatiannya pada bidang-bidang pengawasan yang paling kritis dan mempersilahkan para karyawan atau tingkatan manajemen rendah untuk menangani variasi-variasi rutin.
- Management-Information System (MIS) System informasi manajemen atau management –information system memainkan peranan penting dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen perencanaan dan pengawasan dengan efektif. MIS dapat didefinisikan sebagai suatu metoda formal pengadaan dan penyediaan bagi manajemen informasi yang diperlukan dengan akurat dan

tepat waktu untuk membantu proses pembuatan keputusan dan memungkinkan fungsi-fungsi perencanaan, pengawasan.

Manajemen perlu memperhatikan 5 pedoman berikut ini :

- 1). Mengikut sertakan pemakaian ke dalam tim perancang
- 2). Mempertimbangkan secara hati-hati biaya system
- 3). Memperlakukan informasi yang relevan dan terseleksi lebih dari pada pertimbangan kualitas belaka.
- 4). Pengujian pendahuluan sebelum diterapkan
- 5). Menyediakan latihan dan dokumentasi tertulis yang mencakupi bagi para operator dan pemakaian system

12.8 Karakteristik Pengawasan yang Efektif

Karakteristik-karakteristik pengawasan yang lebih efektif dapat lebih diperinci sebagai berikut :

1. Akurat, informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari system pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.
2. Tepat waktu, informasi harus di kumpulkan , disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera
3. Objektif dan menyeluruh, informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif lengkap
4. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik, system pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang di mana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal
5. Realistik secara ekonomis. Biaya pelaksanaan system pengawasan harus lebih rendah atau paling tidak sama dengan kegunaan yang diperoleh dari system tersebut
6. Realistik secara organisasional, sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan – kenyataan organisasi

7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi,
8. Fleksibel, pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan
9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional. sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik eteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.
10. Diterima para anggota organisasi. Sitem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja parah anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.

BAB 13

TRANSFORMASI DIGITAL DALAM MANAJEMEN

13.1 Pengertian Transformasi Digital

Westerman et al., (2011) menyatakan bahwa transformasi digital merupakan penggunaan teknologi yang bertujuan memperbaiki kinerja dan jangkauan perusahaan dengan radikal yang mengubah customer relationship, prosesproses internal, value propositions. *Vial (2019)* mendefinisikan transformasi digital sebagai proses yang bertujuan dalam meningkatkan organisasi tertentu, menghasilkan perubahan signifikan dalam karaktersistiknya dengan kombinasi dari teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas. Transformasi digital adalah “proses evolusioner yang memanfaatkan kemampuan dan teknologi digital untuk memungkinkan model bisnis, proses operasional, dan pengalaman pelanggan untuk menciptakan nilai” (*Morakanyane et al.,2017*)

Transformasi digital dari suatu perusahaan didefinisikan sebagai penggunaan teknologi digital baru, seperti media sosial, seluler, analiti, atau perangkat tersemat yang memungkinkan peningkatan bisnis.

Transformasi digital dapat diartikan sebagai integrasi teknologi digital ke dalam semua aspek dan operasi organisasi, yang pada gilirannya mengarah pada perubahan infrastruktur dalam cara organisasi dioperasikan dan memberikan nilai kepada pelanggannya (*McGrath & Maiye, 2010*). Beberapa peneliti seperti *Bouncken, Kraus, & Roig-Tierno, 2021* dan *Botol, 2019* berpandangan jika **transformasi digital** melangkah lebih jauh, dan secara fundamental mengubah operasi bisnis, produk, dan proses, yang dalam beberapa kasus mengarah ke model bisnis yang benar-benar baru. Organisasi ataupun perusahaan, terlepas dari jenis dan ukurannya, perlu dipersiapkan untuk menyesuaikan ataupun mengganti proses bisnis yang dimiliki dengan yang baru (*Scheppler & Weber, 2020*) yang belum tentu membuat mereka nyaman.

Contoh transformasi digital meliputi hal berikut ini:

1. Perusahaan mulai membangun solusi digital, seperti aplikasi seluler atau platform perdagangan elektronik
2. Perusahaan melakukan migrasi dari infrastruktur komputer on-premise ke komputasi cloud
3. Perusahaan mengadopsi sensor pintar untuk mengurangi biaya operasi

13.2 Pentingnya Transformasi Digital

Istilah "transformasi digital" menjelaskan implementasi teknologi, talenta, dan proses baru agar tetap dapat bersaing di lanskap teknologi yang senantiasa berubah. Di era pascapandemi, organisasi harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan seperti berikut:

1. Tekanan waktu peluncuran
2. Gangguan rantai pasokan secara tiba-tiba
3. Ekspektasi pelanggan yang cepat berubah

Perusahaan harus merangkul strategi transformasi digital jika ingin mengimbangi perkembangan teknologi. Berikut adalah beberapa manfaat inisiatif transformasi digital :

a. Meningkatkan produktivitas

Kemunculan teknologi seperti layanan cloud dapat menghemat waktu dan meningkatkan efisiensi di semua jenis proses bisnis. Misalnya, menerapkan teknologi digital seperti kecerdasan buatan akan membuat karyawan lebih fokus pada tugas yang membutuhkan kreativitas dan pemecahan masalah. Demikian pula, analitik data dengan machine learning dapat memberi Anda wawasan untuk mencapai tujuan bisnis dengan lebih cepat.

b. Meningkatkan pengalaman pelanggan

Pelanggan di era pascapandemi menginginkan ketersediaan layanan yang konstan di banyak saluran. Mereka juga menginginkan situs web dan sistem komunikasi yang mudah dan nyaman digunakan di perangkat seluler. Berikut adalah beberapa transformasi digital yang memengaruhi pengalaman pelanggan secara langsung:

1. Mengembangkan aplikasi seluler dan alur kerja seluler
2. Melacak dan memenuhi pesanan secara lebih cepat dengan mengadopsi teknologi sensor pintar
3. Berinteraksi dengan pelanggan dalam waktu nyata dengan mengadopsi kecerdasan buatan
4. Meningkatkan dukungan dan layanan pelanggan menggunakan otomatisasi

c. Mengurangi biaya operasional

Investasi teknologi digital dapat mengurangi biaya operasional yang sedang berjalan secara signifikan. Hal ini dapat mengoptimalkan proses bisnis yang ada dan mengurangi biaya seperti:

1. Pemeliharaan peralatan
2. Logistik dan pengiriman
3. Beban energi
4. Beban sumber daya manusia
5. Beban dukungan pelanggan

Secara khusus, Anda dapat mencapai penghematan biaya karena transformasi digital dapat membantu Anda melakukan hal berikut:

1. Menghapuskan atau menggantikan alur kerja intensif sumber daya tertentu
2. Mengurangi biaya pada infrastruktur dan peralatan yang mahal melalui layanan terkelola dan komputasi cloud

Mengotomatiskan tugas menggunakan kombinasi sensor cerdas, perangkat cerdas, dan machine learning

13.3 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Transformasi Digital Pada Organisasi

Transformasi digital berarti lebih mempersingkat proses, mempermudah layanan dan mempercepat inovasi. Keunggulan daya saing akan terus didasari dari bagaimana bisnis mencapai transformasi digital yang efektif.

Baik untuk bisnis yang sudah dalam proses transformasi digital atau baru berencana melakukan digitalisasi bisnis, berikut 20 faktor utama dalam mencapai transformasi digital yang efektif.

Pada awalnya, transformasi digital dimulai dari pola pikir yang beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang semakin digital. Berikut pola pikir yang sangat mempengaruhi dalam menentukan kesuksesan transformasi digital.

Sangat penting untuk memastikan pihak yang terlibat telah memiliki keyakinan pada transformasi digital. Ini akan berguna untuk mengatasi hambatan dalam mencapai transformasi digital.

a. Tetapkan Misi Utama

Banyak perusahaan gagal dalam melakukan transformasi digital karena menganggap bahwa teknologi merupakan hal utama yang harus dilakukan. Sebetulnya, teknologi memiliki tujuan untuk membantu bisnis dalam mengatasi tantangan. Oleh karena itu, untuk mencapai transformasi digital yang efektif, anda harus mulai dari pemikiran mengenai nilai yang akan diberikan ke pasar. Setelah itu, pikirkan bagaimana teknologi dapat mendukung hal tersebut.

b. Berkomitmen Penuh

Transformasi digital berarti juga membutuhkan manajemen perubahan. Transformasi digital yang efektif hanya dapat dicapai dengan komitmen penuh pada seluruh komponen organisasi. Oleh karena itu, akan ada pihak yang bertahan dan keluar dari perusahaan Anda.

c. Berikan Bukti

Mendiskusikan ide transformasi mungkin terdengar selalu bagus, akan tetapi disini banyak yang terjebak lebih lama dalam berdiskusi ide transformasi. Segera tunjukkan bukti tentang apa yang dapat dikerjakan dan memberikan manfaat bagi bisnis Anda.

d. Transparansi

Pada praktiknya, transformasi digital adalah kerjasama seluruh elemen di perusahaan Anda. Jika seluruh pihak harus terlibat, ini berarti seluruh

informasi mengenai transformasi digital harus sampai ke seluruh bagian. Pastikan seluruh rencana aksi telah di informasikan dan diterima oleh masing-masing pihak di perusahaan Anda.

e. Berpikir Lebih Luas dari Web dan Sosial

Teknologi digital semakin berkembang. Pastikan Anda telah melihat dan mempertimbangkan seluruh platform teknologi digital yang ada untuk mencapai transformasi digital di perusahaan Anda.

f. Konsultan Transformasi Digital

Ibarat dalam mendaki sebuah gunung. Untuk mencapai ‘puncak kesuksesan’ tentunya perjalanan Anda akan lebih lancar jika ditemani oleh pihak yang sudah berpengalaman. Mulai dari bisnis retail hingga perbankan dan fintech,

g. Hindari Pihak Yang Menghambat

Pesimisme dapat muncul, baik dalam tahap rencana maupun pada proses transformasi digital. Anda hanya dapat mempercayai pihak yang memiliki optimisme, karena pada dasarnya, arsitektur teknologi selalu dapat merumuskan infrastruktur IT untuk mengatasi hambatan.

h. Edukasi Seluruh C-Level

Dewan direksi mungkin beranggotakan orang-orang yang konservatif. Pastikan Anda telah memberikan pemahaman yang tepat mengenai kebutuhan dan manfaat dalam mencapai transformasi digital. Jika ada satu C-Level saja yang masih kurang yakin, maka ini dapat menghambat rencana dan proses transformasi digital Anda.

i. Tingkatkan Kolaborasi

Transformasi digital memerlukan kolaborasi tinggi untuk mempercepat proses. Hal ini akan memecah pembatas antara bagian bisnis, pengembang, dan operasional. Kerjasama lintas departemen sangat dibutuhkan, ini akan merubah cara bisnis berkomunikasi dan berkolaborasi secara teknis dengan memanfaatkan teknologi terkini.

j. Analisis Data

Transformasi digital adalah proses terus menerus dan selalu berkembang. Data dapat berguna untuk menentukan langkah selanjutnya. Dapatkan seseorang yang ahli dalam mengelola dan menerjemahkan data bisnis Anda, mulai dari keuangan, pemasaran, hingga pada kepuasan konsumen. Saat melakukan proses transformasi digital, pastikan infrastruktur IT terpenting telah tersedia untuk mendukung kelancaran proses. Untuk dapat lancar melakukan transformasi digital, perusahaan harus memiliki ekosistem digital yang mendukung live testing.

Investasi perangkat dapat menguras anggaran besar jika Anda tidak selektif. Dengan membiasakan untuk mengoptimalkan yang ada dan mulai berinvestasi sesuai kebutuhan, Anda dapat terhindar dari anggaran investasi yang besar.

k. Fokus

Tetap jaga fokus pada rencana dan strategi transformasi digital Anda. Sebelum melangkah ke fase berikutnya, selalu upayakan yang terbaik untuk mengatasi hambatan dan masalah.

l. Inovasi

Miliki team penelitian dan pengembangan untuk menentukan layanan atau fitur selanjutnya yang akan di sampaikan pada pelanggan atau untuk keperluan internal. Semakin sering memproduksi inovasi, maka semakin tinggi efisiensi, efektivitas dan tingkat daya saing bisnis Anda.

m. Dapatkan Umpan Balik

Umpan balik dari pelanggan selain dapat menjaga reputasi bisnis, juga dapat dijadikan dasar untuk inovasi selanjutnya. Miliki sarana komunikasi umpan balik interaktif di seluruh saluran digital.

n. Kolaborasi dan Bermitra

Ekosistem digital terbentuk saat banyak pihak yang melakukan transformasi digital. Beberapa bisnis tetap akan saling bergantung satu sama lain. Untuk itu, kemampuan melakukan kolaborasi ke pihak lain merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai transformasi digital

yang sukses. Anda akan membutuhkan kemampuan untuk ber-integrasi melalui API ke pihak lain.

o. Seleksi Proses

Untuk pertahankan efisiensi dan efektivitas, hentikan seluruh proses yang tidak berjalan dan tidak mengarah pada misi utama transformasi digital Anda. Namun, jika proses tersebut mengarah pada misi utama, maka jadikan prioritas untuk diselesaikan.

p. Optimalkan Yang Ada

Hampir seluruh kebutuhan untuk transformasi digital telah ada di pasar. Sebelum berinvestasi untuk perangkat canggih lainnya, pastikan Anda telah mengoptimalkan perangkat yang ada dan dapat digunakan untuk mendukung operasional pada era transformasi digital.

q. Manfaatkan Cloud

Tingkatkan efisiensi dan skalabilitas dengan menggunakan cloud. Untuk ketahanan operasional, gunakan pencadangan sistem di cloud (DRaaS). Kombinasikan on-premise dengan cloud untuk mendapatkan kinerja dan efisiensi yang optimal. Gunakan otomatisasi dan orkestrasi untuk meningkatkan efisiensi dan kelancaran operasional.

r. Hindari Vendor Locked-In

Pilih perangkat yang terbaik. Biasanya perangkat seperti ini bersifat independen dan dapat di hubungkan dengan perangkat lainnya. Hal ini lebih dikenal dengan “agnostik”.

s. Pantau Kinerja

Miliki dashboard yang dapat diakses semua pihak yang terlibat untuk memantau dampak dan kinerja dari apa yang sudah mereka lakukan. Dengan cara ini, proses transformasi digital dapat lebih terukur dan terjaga untuk tetap mengarah pada misi utama bisnis Anda.

t. Pastikan Keberlanjutan

Banyak bisnis yang sudah “go digital” mengalami downtime, baik karena serangan cyber, maupun karena faktor internal seperti kegagalan daya listrik dan salah konfigurasi. Per 1 jam downtime dapat mencapai biaya

puluhan milyar rupiah untuk bisnis skala besar. Oleh karena itu, pastikan anda mengikuti praktik terbaik dalam pencadangan sistem dan data.

13.4 Transformasi Digital Dapat Mempengaruhi Manajemen

Transformasi digital dapat mempengaruhi manajemen dalam berbagai cara, di antaranya:

a. Efisiensi operasional

Transformasi digital dapat membantu organisasi meningkatkan efisiensi operasional dengan mempermudah dan mengotomatisasi proses bisnis yang kompleks.

b. Kinerja karyawan

Perangkat digital dapat membantu manajer memantau kinerja dan kemajuan kerja karyawan.

c. Komunikasi

Perangkat digital dapat membantu manajer berkomunikasi dengan karyawan secara lebih efektif.

d. Pengambilan keputusan

Penggunaan teknologi dan analisis data dapat mengubah cara pengambilan keputusan dalam manajemen SDM.

e. Struktur organisasi

Transformasi digital dapat mengubah struktur organisasi dan budaya kerja.

f. Fleksibilitas tempat dan waktu kerja

Transformasi digital dapat meningkatkan fleksibilitas tempat dan waktu kerja.

g. Keunggulan kompetitif

Transformasi digital yang sukses dapat membantu perusahaan meraih keunggulan kompetitif.

Organisasi yang berhasil dalam transformasi digital adalah yang mampu menyesuaikan struktur dan budaya kerja mereka dengan cepat.

BAB 14

Human Resources Management System (HRMS)

14.1 Pengertian Human Resources Management System (HRMS)

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM/HRIS) merupakan sebuah bentuk interseksi/pertemuan antara bidang ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan teknologi informasi. sistem ini menggabungkan MSDM sebagai suatu disiplin yang utamanya mengaplikasikan bidang teknologi informasi ke dalam aktivitas-aktivitas MSDM seperti dalam hal perencanaan, dan menyusun sistem pemrosesan data dalam serangkaian langkah-langkah yang terstandarisasi dan terangkum dalam aplikasi perencanaan sumber daya perusahaan/enterprise resource planning (ERP). Secara keseluruhan sistem ERP bertujuan mengintegrasikan informasi yang diperoleh dari aplikasi-aplikasi yang berbeda ke dalam satu sistem basisdata yang bersifat universal. Keterkaitan dari modul kalkulasi finansial dan modul MSDM melalui satu basisdata yang sama merupakan hal yang sangat penting yang membedakannya dengan bentuk aplikasi lain yang pernah dibuat sebelumnya, menjadikan aplikasi ini lebih fleksibel namun juga lebih kaku dengan aturan-aturannya.

Human Resource Management System (HRMS) atau Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sebuah aplikasi perangkat lunak yang digunakan untuk mengelola SDM dalam suatu perusahaan. Fungsi inti dari HRMS sendiri yaitu pencatatan elektronik melalui penggunaan perangkat lunak dengan mengotomatisasikan proses SDM di sebuah perusahaan. Dalam HRMS tercakup HRIS, HCMS, dan penggajian dalam satu sistem, di mana HRIS (Human Resource Information System) mencakup proses operasional perusahaan dan teknikal yang mampu digunakan untuk perencanaan karyawan, dan HCMS (Human Capital Management System) lebih menekankan pada proses pengembangan karyawan. Karena cakupannya yang lebih luas ini, HRMS banyak digunakan oleh perusahaan dengan bisnis berskala menengah hingga besar.

14.2 Human Reasources Management System Menurut Ahli

HRMS menurut Navaz dkk (2013) dalam jurnalnya yang berjudul “Human Resource Management System” adalah sistem dan proses yang terjadi antara manajemen sumber daya manusia (SDM) dan teknologi informasi. HRMS dengan sistem yang terintegrasi ini dirancang untuk memberikan informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan SDM. HRMS memberikan cara dan solusi yang mudah dalam mengelola sumber daya manusia di perusahaan dengan jumlah karyawan yang besar.

Keunggulan yang didapatkan dari penggunaan HRMS, yaitu mempermudah dalam mengakses data, sistem lebih mudah digunakan dan bersifat fleksibel, perubahan data mudah dilakukan, pemeliharaan yang mudah, mengurangi pekerjaan manual, serta pembuatan laporan dapat dilakukan secara tepat waktu. Menurut Navaz dkk (2013), HRMS dalam penggunaannya terbagi menjadi enam modul, yaitu Employee Details, Payroll, Training, Performance, Resignation, dan Resume Tracking. Teori yang membahas faktor penentu kesuksesan implementasi suatu sistem, salah satunya adalah teori yang disebutkan oleh Ceriello & Freeman dalam Kavanagh dkk(2015:160). Menurut Ceriello & Freeman, faktor tersebut adalah dukungan top management, penyediaan sumber daya yang memadai, komunikasi yang berkelanjutan, budaya organisasi yang kondusif, keterlibatan pengguna, project champion, struktur organisasi, manajemen perubahan, pengawasan dan pengendalian proyek, serta integrasi yang baik diantara sistem bisnis.

14.3 Komponen Utama HRMS

HRMS idealnya memiliki beberapa komponen utama yang meliputi fungsi-fungsi untuk menunjang tugas HR dalam hubungannya dengan karyawan. Berikut beberapa komponen utama HRMS:

a. Manajemen Lamaran Kerja

Dalam kurun waktu tertentu, perusahaan akan mencari karyawan dan menyebarkan lowongan kerja di berbagai platform. Para rekruter dapat menggunakan HRMS sebagai modul yang mampu melacak dan memantau adanya pelamar dari aplikasi, portal rekrutmen, dan situs web pencarian kerja untuk semua tahap rekrutmen mulai dari seleksi, interview, hingga penerimaan karyawan. Hal ini tentu akan membuat proses rekrutmen lebih sederhana.

b. Manajemen Tenaga Kerja

Data karyawan merupakan bagian penting dari eksistensi karyawan itu sendiri. Dalam hal ini, HRMS membantu perusahaan untuk menyimpan berbagai data karyawan seperti profil dasar, riwayat pekerjaan, jobdesc, hingga kinerja selama di perusahaan tersebut. Data-data ini akan disimpan dalam bentuk database terpusat sehingga HR atau manajemen perusahaan bisa mengaksesnya di mana saja dan kapan saja untuk bahan pertimbangan mengambil keputusan.

c. Pengaturan Organisasi

Perusahaan dapat memanfaatkan HRMS untuk keperluan pengaturan organisasi. Software ini dapat membantu perusahaan untuk membuat struktur organisasi menggunakan template yang sesuai dengan keinginan, proses bisnis, dan berbagai laporan dengan cara yang lebih fleksibel.

d. Pengaturan Manfaat Bagi Karyawan

Banyak perusahaan yang memberikan manfaat pada karyawannya dalam berbagai bentuk seperti asuransi kesehatan, tambahan uang transportasi, komisi penjualan, dan lain-lain. Dengan penggunaan HRMS, perusahaan dapat mengatur, mengelola, dan menyesuaikan besaran manfaat yang akan diterima oleh para karyawan hanya dalam satu user interface.

e. Sistem Penggajian

Pada kebanyakan perusahaan, gaji karyawan dibedakan atas status (freelance, karyawan kontrak, atau part time), posisi, dan tingkat jabatan. Hal ini membuat pembayaran gaji menjadi sesuatu yang kompleks. HRMS

dalam hal ini memiliki komponen yang mampu mengurangi kerumitan dan menyederhanakan pembayaran gaji karyawan dengan beberapa kecanggihan di dalamnya seperti modul akuntansi, penghitungan dan pemotongan pajak otomatis, serta penyimpanan data yang berguna sebagai pertimbangan dalam pemberian gaji.

f. Manajemen Tempat Kerja

HRMS dapat membantu untuk mengetahui kebutuhan karyawan melalui templat dan tren perubahan jumlah yang telah ditentukan. Dengan demikian, perusahaan dapat merencanakan dan mengelola tenaga kerja melalui proses seperti rekrutmen, pengembangan kemampuan, serta pemberian tugas dengan cepat dan tepat.

g. Manajemen Kompensasi untuk Karyawan

Perusahaan terkadang ingin memberikan kompensasi untuk karyawan yang telah memenuhi target kerja (KPI) tertentu atau mendapat penilaian baik sesuai standar perusahaan. Terkait dengan hal itu, perusahaan merancang dan mengelola kompensasi yang akan diberikan pada karyawan di setiap bagian dan jabatan menggunakan HRMS dengan cara menghubungkan antara performa atau kinerja dengan besaran kompensasi yang akan diberikan.

h. Manajemen Kinerja

HRMS dapat membantu perusahaan terkait dengan kinerja karyawan. Manajemen dapat menerapkan KPI, standar kerja, dan target perkembangan karyawan sesuai ketentuan serta visi misi perusahaan. Cocokkan standarisasi yang telah dibuat dengan kinerja karyawan dalam kurun waktu tertentu lalu gunakan hasilnya sebagai bahan evaluasi.

i. Pengaturan Presensi

Komponen utama dalam HRMS lainnya yaitu pengaturan presensi. Pengaturan presensi ini sangat penting untuk menentukan penilaian dan evaluasi terhadap karyawan. Tak hanya itu, pengaturan presensi juga bermanfaat untuk mengetahui biaya yang akan dikeluarkan perusahaan

terkait dengan karyawan, departemen/bidang kerja, klien, jobdesc, serta proyek yang dikerjakan.

14.4 Tujuan HRMS Bagi Perusahaan

Penerapan HRIS ini dinilai penting bagi perusahaan, bahkan dapat dikatakan sebagai solusi terbaik bagi perusahaan. Ada banyak manfaat yang diberikan perangkat lunak HRD ini, diantaranya sebagai berikut.

1. Semua data pegawai terpusat, terutama untuk software HRIS berbasis web
Anda tidak perlu lagi meminta data dari cabang-cabang yang jauh, atau dari toko yang berbeda untuk membuat report konsolidasi. Data karyawan dapat diakses oleh pihak manajemen atau departemen hr dengan cepat.
2. Mengurangi human error
Setiap pegawai selalu berusaha keras untuk memberikan pekerjaan yang terbaik. Namun, tentu manusia tidak luput dari kesalahan, meskipun ada juga orang yang bermaksud buruk terhadap perusahaan. Salah perhitungan yang tidak disengaja, terutama untuk penggajian dapat memberikan dampak yang buruk. Dengan software HRIS Anda akan terhindar dari kesalahan perhitungan gaji, pajak ataupun risiko kehilangan data karena tidak sengaja ter-delete. Selain kesalahan yang menyebabkan kerugian perusahaan, hubungan antara karyawan juga dapat menjadi buruk. Hal ini dapat menciptakan suasana kerja yang tidak menyenangkan dan mengakibatkan banyak karyawan yang berhenti kerja.
3. Keamanan data yang lebih canggih
Data karyawan merupakan data personal yang bersifat sensitif. Hanya beberapa orang dari perusahaan/organisasi yang dapat mengakses data tersebut. Selain kerugian besar karena kehilangan data, aplikasi hris juga bagus untuk menghindari pencurian data karyawan karena hanya orang-orang tertentu yang diberi akses yang dapat mengakses data tersebut.

4. Mengurangi kerja manual yang menggunakan kertas

Banyak perusahaan masih menggunakan kertas untuk proses pengajuan cuti, ijin, reimbursement obat. Staf departemen HR harus meng-input data satu per satu dari form tersebut. Dapat terjadi staff yang bersangkutan harus lembur karena ada banyak form yang harus di-input ke spreadsheet/excel. Melalui sistem sistem ESS (Employee Self Service), untuk proses tsb. karyawan yang berkepentingan akan meng-input data sendiri di program komputer. Dengan demikian, departemen HR dapat langsung mengakses dan memproses data tsb. Perusahaan dapat menghemat banyak waktu, tenaga, dan biaya kertas.

5. Akses data dari mana saja

Terutama untuk aplikasi hris cloud based, pihak management dapat mengakses data sdm dari rumah atau dari luar kantor, di luar jam kerja, kapan saja. Sebagai pemilik usaha, tentu terkadang Anda perlu mengakses data karyawan dengan cepat.

6. Meningkatkan komunikasi antar karyawan dengan departemen SDM

Departemen HR dapat menyampaikan pengumuman penting seperti hari cuti bersama atau reminder pelaporan pajak karyawan langsung ke akun karyawan. HRIS mengurangi perbedaan data antara karyawan yang bersangkutan. dengan departemen HR. Contoh jumlah sisa cuti atau jumlah lembur. Perbedaan data tersebut dapat menciptakan situasi yang tidak nyaman dan merepotkan antara HR dengan karyawan yang bersangkutan. Kesamaan data ini dapat mengurangi ketegangan tersebut.

<https://www.linkedin.com/products/systrack-solution-private-limited-hrms/>



Gambar 2 HRMS System

14.5 Human Capital Management System

Human Capital Management System (HCMS) merupakan sistem yang lebih komprehensif daripada Human Resources Management System (HRMS), karena tidak hanya mengelola aspek administrasi karyawan, tetapi juga fokus pada pengembangan, pengelolaan, dan optimalisasi potensi karyawan sebagai modal utama dalam organisasi. Konsep HCMS mencakup berbagai proses yang bertujuan untuk memaksimalkan kontribusi manusia terhadap pencapaian tujuan bisnis.

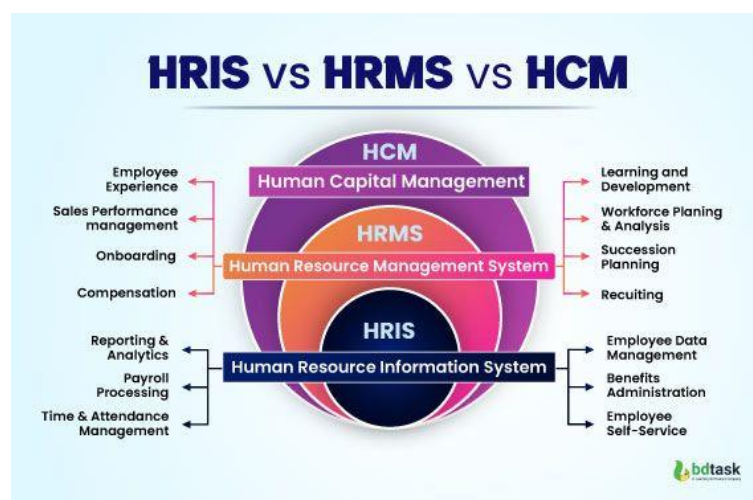
1. Pengertian Human Capital

Human capital atau modal manusia adalah aset terbesar dalam sebuah organisasi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kreativitas, dan kemampuan karyawan. HCMS berfokus pada investasi dalam pengembangan sumber daya manusia untuk memberikan nilai jangka panjang bagi organisasi.

2. Perbedaan HCMS dengan HRMS

Walaupun HCMS dan HRMS sering dianggap serupa, terdapat beberapa perbedaan mendasar. HRMS terutama berfokus pada fungsi administratif seperti penggajian, absensi, dan kepatuhan hukum. HCMS, di sisi lain, berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia secara strategis, termasuk pengembangan keterampilan, manajemen kinerja, dan perencanaan karir.

https://www.linkedin.com/posts/disvi-okhfarinda-4470321aa_the-differences-between-hris-vs-hrms-vs-hcm-activity-7162443288879226880-F8Ne/



Gambar 3 Lingkup HRMS dan HCRS

3. Komponen HCMS

HCMS terdiri dari beberapa komponen kunci, antara lain:

- Talent Acquisition: Proses rekrutmen yang tidak hanya mencari kandidat terbaik, tetapi juga memperhatikan kesesuaian budaya dan potensi jangka panjang.
- Talent Development: Pelatihan dan pengembangan berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan mempersiapkan mereka untuk peran yang lebih besar di masa depan.
- Performance Management: Sistem evaluasi kinerja yang tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga mendorong pengembangan pribadi dan profesional.
- Succession Planning: Perencanaan suksesi untuk memastikan adanya pengganti yang kompeten pada posisi-posisi kunci di organisasi.
- Employee Engagement: Meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan melalui berbagai inisiatif yang bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

4. Teknologi dalam HCMS

Penggunaan teknologi seperti sistem berbasis cloud dan kecerdasan buatan (AI) semakin banyak diterapkan dalam HCMS. Teknologi ini membantu organisasi mengelola karyawan secara lebih efisien, memberikan data analitik untuk pengambilan keputusan, serta memfasilitasi program pengembangan dan pelatihan.

5. Manfaat Implementasi HCMS

Implementasi HCMS memberikan berbagai manfaat, seperti:

- Peningkatan Produktivitas: Dengan pengelolaan yang lebih baik, karyawan dapat mencapai performa optimal.
- Pengelolaan Talenta yang Lebih Baik: Identifikasi dan pengembangan talenta potensial dapat dilakukan lebih efektif.
- Engagement yang Lebih Tinggi: Program engagement yang lebih terarah meningkatkan loyalitas karyawan.

- Pengambilan Keputusan Berdasarkan Data: HCMS menyediakan data yang lebih kaya dan analitis untuk mendukung keputusan strategis.

Dengan adanya HCMS, organisasi dapat lebih fokus pada pengembangan karyawan secara holistik dan strategis, serta memastikan bahwa modal manusia menjadi faktor pendorong utama pertumbuhan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- H.Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York.
- Hammer, C. W. (1977). *"Reinforcement" Theory Contingency Management in Organizational Settings*. New York.
- Herzberg, F., Musner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to work*. New York.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York.
- Meggison, L. C., Masley, C. D., & Pietri, P. H. (1983). *Management Concepts and Application*. New York.
- Skinner, D. (1974). *About Behavior*. New York.
- Streers, R. M., & Porter, L. W. (n.d.). *Motivation and Work Behavior, Edisi kedua*. Mc. Graw Hill Newyork.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*.
- Firmansyah, Anang dan Mahardhika, Budi W. (2018). *Pengantar manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish.
- Krisnandi H., Efendi S., Sugiono E. (2019). *Pengantar manajemen*. Jakarta: LPU-UNAS.
- Sadikin, A., Misra, I., Hudin, M.S. (2020). *Pengantar manajemen dan bisnis*. Yogyakarta: K-Media.
- <https://sabilaturizqi.wordpress.com/2017/05/23/makalah-manajemen-manajer-dan-lingkungan-eksternal-organisasi/>
- <https://www.sakura-system.co.id/blog/HRMS/article-sss00041.html>
- https://id.wikipedia.org/wiki/Sistem_manajemen_sumber_daya_manusia
- Ceriello & Freeman dalam Kavanagh dkk(2015:160).
- Navaz dkk (2013) dalam jurnalnya yang berjudul “Human Resource Management System”

JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS EKONOMI Vol.1, No.1 JANUARI 2023 Analisa
Faktor Sukses Implementasi HRMS di PT XYZ Ni Luh Putu Nia Anggraeni¹, Don
Gusti Rao², Nada Nazihah Dharmawan³ Politeknik Ketenagakerjaan

Morakanyane, Resego; Grace, Audrey A.; and O'Reilly, Philip, "Conceptualizing Digital
Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature"
(2017). BLED 2017 Proceedings. 21. <https://aisel.aisnet.org/bled2017/21>

McGrath, K., & Maiye, A. (2010). Peran institusi dalam inovasi TIK: belajar dari melalui
transformasi digital center-edge di industri yang berpusat pada konsumen. Eksekutif
Triwulanan MIS, 12(1), 1–17. [https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-
s2.0-848787701086&partnerID=40&md5=0ce79864eedf44c44e98418e9fdf2b57](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-848787701086&partnerID=40&md5=0ce79864eedf44c44e98418e9fdf2b57)

Botol, G. (2019). Memahami transformasi digital: Tinjauan dan agenda penelitian

Knowledge- and innovation-based business models for future growth: digitalized business
models and portfolio considerations Ricarda B. Bouncken¹ Sascha Kraus² ·
Norat Roig-Tierno³ Received: 23 October 2019 / Accepted: 28 October 2019 ©
Springer-Verlag GmbH Germany, part of Springer Nature 2019

Muhamad Andi Budiyanto, SE. MM

PENGANTAR MANAJEMEN

Buku Pengantar Manajemen ini dirancang sebagai panduan komprehensif bagi pembaca yang ingin memahami konsep, teori, dan praktik manajemen secara menyeluruh. Dalam dunia bisnis yang terus berkembang, kemampuan manajemen menjadi keterampilan penting yang harus dimiliki oleh setiap individu, baik dalam organisasi kecil maupun besar.

Buku ini dibagi menjadi beberapa bagian utama yang mencakup dasar-dasar manajemen, perencanaan strategis, pengorganisasian sumber daya, kepemimpinan, serta pengendalian dan evaluasi kinerja. Setiap bab memberikan penjelasan mendalam tentang peran manajer dalam organisasi modern dan bagaimana mereka dapat menghadapi tantangan bisnis yang dinamis.

Pembaca akan diperkenalkan dengan konsep manajemen kontemporer yang mencakup aspek-aspek digital, globalisasi, dan keberlanjutan. Buku ini juga membahas pentingnya inovasi, manajemen sumber daya manusia yang efektif, serta manajemen risiko dalam mencapai tujuan organisasi.

Ditujukan bagi mahasiswa, profesional bisnis, serta siapa saja yang ingin memperdalam pemahaman mereka tentang manajemen, buku ini memberikan landasan kuat untuk memahami peran penting manajemen dalam menciptakan organisasi yang sukses dan berkelanjutan.

Tentang Penulis

Muhammad Andi Budiyanto, SE. MM, adalah dosen tetap yang mengajar di Universitas Pancasakti Tegal, Prodi Bisnis Digital. Dengan latar belakang penelitian yang kuat serta pengalaman praktis di berbagai industri, ia telah menulis beberapa buku dan artikel ilmiah yang dipublikasikan secara luas. Komitmennya untuk menyederhanakan konsep-konsep ekonomi yang kompleks membuatnya dikenal sebagai pengajar yang inspiratif dan penulis yang efektif.

BADAN PENERBIT
UNIVERSITAS PANCASAKTI
TEGAL

