



**MODUL PENGANTAR MANAJEMEN
(FEB 211)**

MODUL 1

MANAJEMEN DAN MANAJER

Universitas
Esa Unggul

**DISUSUN OLEH
IR. RITTA SETIYATI**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020**

MANAJEMEN DAN MANAJER

Kemampuan akhir yang diharapkan antara lain :

1. Mampu menjelaskan pentingnya organisasi dan manajemen
2. mampu menentukan empat aktivitas utama proses manajemen
3. Mampu menguraikan berbagai kategori manager
4. mampu mendiskusikan berbagai ketrampilan yang harus dimiliki manager dan peran yang dapat mereka mainkan

A. Pengertian Manajemen

Seperti ilmu-ilmu yang lain manajemen sulit didefinisikan, adapun pengertian yang ada hanya pengertian dari para ahli manajemen. Dalam kenyataannya tidak ada pengertian manajemen yang dapat diterima secara umum di masyarakat. Berikut ini diuraikan pengertian manajemen dari para ahli:

1. Marry Parker Follet

Manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Pengertian ini memberikan penjelasan bahwa manajemen dapat dilaksanakan dengan adanya campur tangan orang lain, tanpa bantuan orang lain manajemen sulit untuk dilaksanakan.

2. Stoner

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

3. George R. Terry

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional maksud yang nyata.

4. Hilman

Manajemen ialah sebuah fungsi yang bertujuan untuk mendapatkan sesuatu dengan kegiatan orang lain & mengawasi berbagai usaha individu agar mencapai tujuan yang sama. Manajemen merupakan kolektivitas dari berbagai orang yang melakukan suatu aktivitas manajemen. Jadi bisa dikatakan, bahwa beberapa orang yang sedang melakukan suatu aktivitas manajemen dalam suatu organisasi tertentu disebut manajemen.

Dari pengertian beberapa ahli di atas kita dapat menyimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari empat unsur pokok yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan kepada orang-orang dan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

B. PROSES MANAJEMEN

Manajemen memiliki 4 kerangka, yaitu : **Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, dan Pengendalian**. Didalam informasi lain anda akan lihat ada 3 kerangka, Perencanaan, Pelaksanaan, dan Pengendalian. Atau 5 kerangka manajemen, yaitu, Perencanaan, Pengorganisasian, Staffing, Leading, dan Pengendalian. Apapun modelnya, pada dasarnya memiliki satu tujuan. Proses merupakan kegiatan untuk melakukan aktivitas secara rutin dan sistematis dalam menjalankan kerangka-kerangka manajemen. Kegiatan ini dilakukan oleh para manajer disetiap tingkatan.

1. **Perencanaan (Planning)**

Perencanaan merupakan kegiatan dalam menentukan tujuan organisasi dalam memilih yang terbaik dari terbaik alternatif-alternatif yang ada. Pengambilan keputusan merupakan bagian dari perencanaan dalam memilih alternatif terbaik bagi tujuan organisasi. Perencanaan diperlukan dalam mengarahkan organisasi.

Pertama sekali rencana ditetapkan untuk organisasi secara keseluruhan, lalu kemudian, rencana yang lebih detail dibuat untuk bagian-bagian atau divisi dari organisasi ditetapkan.

Berikut manfaat dari perencanaan:

1. Mengarahkan kegiatan organisasi meliputi penggunaan sumberdaya dan penggunaannya untuk pencapaian tujuan organisasi.
2. Lebih memantapkan konsistensi kegiatan anggota organisasi agar sesuai dengan tujuan organisasi.
3. Sebagai alat dalam memonitor kemajuan organisasi. Monitoring ini erat kaitannya dengan kegiatan pengendalian. Pengendalian membutuhkan perencanaan dan perencanaan bermanfaat bagi pengendalian.

2. **Pengorganisasian (Organizing and Staffing)**

Pengorganisasian merupakan kegiatan dalam mengkoordinir segala sumberdaya, tugas dan otoritas anggota organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Misalnya yang sering kita lihat adalah pengorganisasian berdasarkan fungsi pokok perusahaan, yakni: Pemasaran, Keuangan, Produksi, Administrasi, dan Personalia. Masing-masing bagian dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

Tentunya berbagai organisasi, strukturnya tentu berbeda satu sama lain yang disusun berdasarkan tujuan organisasi tersebut. Misalnya struktur organisasi Universitas, tentu berbeda dengan struktur perusahaan, maupun militer.

3. **Pengarahan (Leading)**

Setelah struktur dibuat dan orang-orangnya yang menduduki posisi manajer telah ditetapkan, langkah selanjutnya adalah bagaimana orang-orang tersebut bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Pengarahan bisa dikatakan suatu pekerjaan yang paling menantang karena langsung berhadapan dengan manusia. Pengarahan itu meliputi:

1. Memberi pengarahan (Directing)
2. Mempengaruhi orang lain (Influencing)
3. Memotivasi orang untuk bekerja (Motivating)

Bagaimana membuat orang lain bekerja sesuai yang kita inginkan tidak mudah. Seorang manajer harus menciptakan suasana yang bisa mendorong orang lain untuk bekerja. Cara-cara ini masing-masing manajer tentu tidak sama dan ini merupakan ciri khas yang dimiliki oleh seorang manajer.

4. **Pengendalian (Controlling)**

Pengendalian bertujuan untuk memastikan apakah kegiatan organisasi sesuai dengan yang direncanakan. Seorang manajer harus senantiasa memonitor kemajuan organisasi. Fungsi pengendalian meliputi:

1. Menentukan standar prestasi
2. Mengukur prestasi yang dicapai selama ini
3. Membandingkan prestasi yang dicapai dengan standar prestasi
4. Melakukan perbaikan jika terjadi penyimpangan dari standar prestasi, lalu kemudian kembali lagi ke proses perencanaan, dst

C. Konsep Dasar Manajemen

1. Manajemen sebagai ilmu

Dalam Ilmu Pengetahuan (science) manajemen selalu berusaha secara sistematis agar dapat memahami bagaimana dan mengapa manusia harus bekerja bersama agar dapat mencapai tujuan & membuat sebuah sistem kerjasama ini bisa bermanfaat bagi kepentingan kemanusiaan.

2. Manajemen sebagai seni

Manajemen merupakan sebuah seni untuk tercapainya suatu hasil yang optimal dengan usaha yang standar, dan juga agar tercapainya sebuah kebahagiaan dan kesejahteraan yang optimal bagi sebuah pemimpin maupun pekerja serta mampu memberikan layanan yang sangat baik bagi masyarakat.

3. Manajemen sebagai profesi

Ialah suatu bidang pekerjaan atau kegiatan yang dikerjakan oleh banyak orang yang mempunyai keterampilan dan keahlian sebagai pemimpin, manajer atau leader pada sebuah perusahaan atau organisasi tertentu.

4. Manajemen sebagai proses

Manajemen merupakan sebuah proses khas yang terdiri dari sebuah tindakan yang direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dikendalikan dimana pada masing-masing bidang tersebut menggunakan ilmu pengetahuan dan skill yang diikuti secara urut dalam usaha untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditentukan

D. MANAJER

Manajemen diartikan sebagai proses mencapai tujuan bersama melalui orang lain, dan dalam mencapai tujuan tersebut perlu mengefektifkan pelaksanaan tugas-tugas dan penggunaan sumber daya baik manusia maupun sumber daya lainnya.

Dalam menyelenggarakan kegiatan manajemen terdapat dua aktor penting yaitu manajer dan karyawan atau pegawai.

Manajer merupakan orang yang bertugas dan berkewajiban serta bertanggungjawab mengatur pelaksanaan tugas-tugas dari satu unit/bagian organisasi secara efektif dan dan mengalokasikan sumber-sumber daya secara efisien bagi pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer menduduki posisi khusus pada tingkat berbeda dari suatu organisasi sehingga tanggungjawab, otoritas, status dan kegiatan manajer setaraf dengan tingkat mereka dalam organisasi.

- Menurut **Don Hellriegel dan John Slocum** mengatakan bahwa manajer adalah orang yang mengalokasikan sumber daya manusia dan material serta mengarahkan kegiatan operasional dari departemen atau seluruh organisasi.
- Menurut **Garet Jones** manajer adalah karyawan yang bertanggungjawab untuk mengkoordinasikan sumber daya dalam organisasi dan memastikan bahwa organisasi berhasil mencapai tujuannya.
- Menurut **Ulber Silalahi**, Seorang manajer memiliki beberapa ciri
 - 1. Manajer sebagai seorang pribadi yang diberkati dengan kemampuan dan kreativitas lebih dari pada orang lain. Namun sebagai manusia, manajer juga memiliki keterbatasan.
 - 2. Manajer bekerja dalam organisasi. Dimana organisasi adalah kumpulan orang-orang yang bekerja bersama dan mengkoordinasi tindakan-tindakan mereka untuk mencapai tujuan atau hasil kerja akhir masa yang akan datang yang diinginkan.
 - 3. Manajer adalah orang yang bertanggungjawab mengelola (managing) sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya serta bertanggungjawab atas pengelolaan tugas-tugas orang lain untuk mencapai tujuan.

Jadi setiap orang yang menduduki suatu posisi dari tingkat puncak organisasi hingga tingkat paling rendah disebut sebagai manager. Seperti Direktur Rumah Sakit, Rektor Universitas, Dekan Fakultas, Kepala Sekolah, Kepala Divisi, Kepala Dinas di Pemerintahan dll

E. TINGKATAN MANAJER DAN KETRAMPILAN

Dalam suatu organisasi terdapat tiga tingkatan manajemen antara lain sebagai berikut:

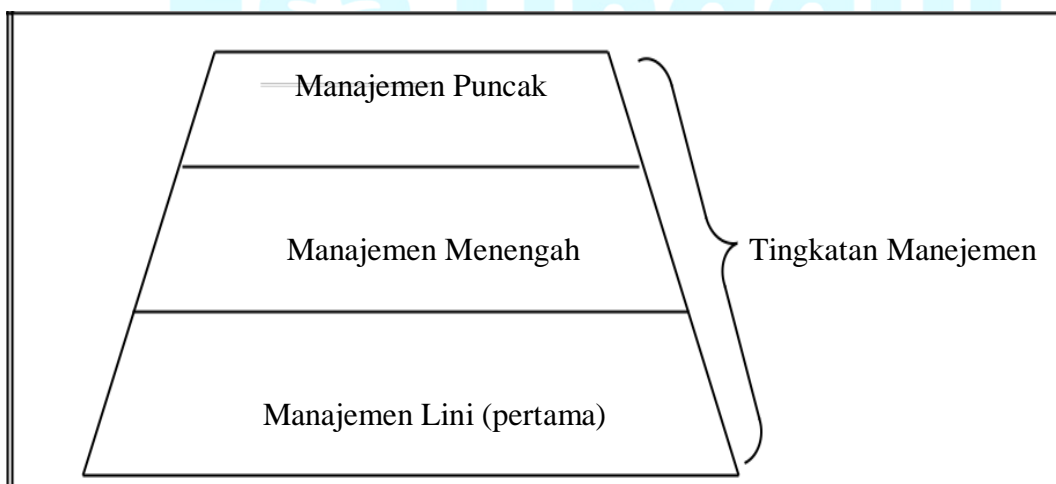
1. Manajemen lini-pertama. Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga operasional. Para manajer yang menduduki posisi ini biasanya disebut kepala, mandor, penyelia (*supervisor*). Contoh: mandor dalam suatu pabrik, kepala seksi yang membawahi tenaga pengetik dan pembukuan
2. Manajer menengah. Manajemen menengah dapat membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan terkadang juga berperan sebagai karyawan operasional. Pada kenyataannya manajer yang berada pada posisi ini disebut sebagai manajer departemen, kepala pengawas, dan sebagainya. Contoh: kepala bagian yang membawahi beberapa kepala seksi, kepala sub divisi yang membawahi beberapa bagian.
3. Manajemen puncak. Tingkat manajemen tertinggi dalam suatu organisasi. Manajer yang berada pada posisi ini bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Sebutan untuk manajer pada posisi ini yaitu: direktur, presiden, kepala divisi, dan sebagainya.

Apa yang dikerjakan manajer? Manajer membuat rencana, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengawasi kegiatan-kegiatan organisasi. Fungsi-fungsi ini dilakukan dalam bentuk kegiatan-kegiatan organisasi yang saling tergantung, saling berinteraksi, dan saling berhubungan dari penetapan tujuan sampai pengawasan. Berikut ini beberapa kegiatan manajer:

- a) Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain

- b) Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas
- c) Manajer bertanggung jawab dan memepertanggungjawabkan
- d) Manajer harus berpiir analitis dan konsepsual
- e) Manajer adalah seorang mediator
- f) Manajer adalah seorang politisi
- g) Manajer adalah seorang diplomat
- h) Manajer mengambil keputusan-keputusan sulit.

Agar semua kegiatan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, seorang manajer perlu memiliki keterampilan-keterampilan manajerial antara lain :



1. Keterampilan konseptual (*Conceptual Skills*)

Kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi. Ini mencakup kemampuan manajer untuk melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan dan memahami bagian-bagian organisasi yang saling bergantung serta mendapatkan, menganalisa dan menginterpretasikan informasi yang diterima dari bermacam-macam sumber.

2. Keterampilan kemanusiaan (*Human Skills*)

Kemampuan untuk bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain baik sebagai individu maupun kelompok. Manajer membutuhkan keterampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam pencapaian tujuan

3. Keterampilan administratif (*Administrative Skills*)

Seluruh keterampilan yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian dan pengawasan. Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk mengikuti kebijaksanaan dan prosedur, mengelola dengan anggaran terbatas dan sebagainya. Manajer melaksanakan keputusan-keputusan melalui penggunaan keterampilan administrative

4. Keterampilan teknik (*Technical Skills*)

Kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau suatu teknik dari suatu bidang tertentu seperti akuntansi, produksi, penjualan permesinan dan sebagainya.

Kemampuan mana yang lebih penting? Kemampuan yang paling penting untuk dimiliki seorang manajer tergantung pada posisi manajer tersebut, apakah berada pada posisi manajemen lini pertama, menengah atau puncak.

Manajer lini pertama lebih cenderung menggunakan keterampilan teknik karena fungsinya yang berhubungan langsung dengan proses pengorganisasian organisasi.

Mengapa manajer lini pertama tidak cenderung menggunakan keterampilan konseptual? Jawabannya adalah bahwa keterampilan konseptual lebih tepat digunakan oleh manajer yang berada pada posisi manajemen puncak, karena tugas manajer puncak meliputi pengambilan-pengambilan keputusan dalam suatu organisasi.

D. PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

Dalam modul ini akan dibahas tiga aliran pemikiran manajemen yaitu: aliran klasik (yang dibagi menjadi aliran manajemen ilmiah dan aliran

manajemen teori organisasi klasik), aliran hubungan manusiawi (aliran neoklasik) dan aliran manajemen modern.

1. Teori manajemen klasik

a) Perkembangan awal teori manajemen

Robert Owen pada permulaan tahun 1800-an menekankan pentingnya unsur manusia dalam produksi. Dia mengemukakan bahwa melalui perbaikan kondisi karyawanlah yang akan menaikkan produksi dan keuntungan serta investasi yang paling menguntungkan adalah karyawan. Charles Babbage (1792-1871) mencurahkan waktunya untuk membuat operasi-operasi pabrik menjadi lebih efisien. Dia percaya bahwa aplikasi-aplikasi prinsip ilmiah dalam proses kerja akan meningkatkan produktifitas dan menurunkan biaya.

b) Manajemen ilmiah

Frederick W. Taylor (1856-1915) mengembangkan manajemen ilmiah pertama kali sekitar tahun 1900-an. Dia mengartikan manajemen ilmiah sebagai penerapan metode ilmiah pada studi, analisa dan pemecahan masalah-masalah organisasi, manajemen ilmiah adalah seperangkat mekanisme-mekanisme atau teknik-teknik untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi.

c. Teori organisai klasik

Henri Fayol (1841-1925) dalam teori administrasinya Fayol merinci manajemen menjadi lima unsur yaitu perencanaan, pengorganisasian,

pemberian perintah, pengkoordinasian dan pengawasan. Fayol membagi operasi-operasi perusahaan menjadi enam kegiatan, yang semuanya saling tergantung satu dengan yang lain. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah: teknik; produksi dan *manufacturing* produk, komersial; pembelian bahan baku dan penjualan produk, keuangan; perolehan dan penggunaan modal, keamanan; perlindungan karyawan dan kekayaan, akuntansi; pelaporan dan pencatatan biaya, laba dan utang, pembuat neraca dan pengumpulan data statistik.

2. Aliran hubungan manusiawi

Aliran ini muncul karena ketidakpuasan atas apa yang dikemukakan mengenai pendekatan klasik karena pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja. Para manajer masih menghadapi kesulitan-kesulitan karena karyawan tidak selalu mengikuti pola-pola perilaku yang rasional. Sehingga pembahasan “sisi perilaku manusia” dalam organisasi menjadi penting.

Hugo Munsterbeg (1863-1916) sebagai pencetus psikologi industri menguraikan penerapan peralatan-peralatan psikologi untuk membantu pencapaian tujuan produktifitas. Dia menyarankan penggunaan teknik-teknik teknologi eksperimen. Sebagai contoh berbagai metode tentang psikologi dapat digunakan untuk memilih karakteristik tertentu yang cocok dengan kebutuhan suatu jabatan. Untuk mencapai peningkatan produktifitas dapat dilakukan melalui penemuan *best possible person*, penciptaan *best possible work*, penggunaan *best possible effect* untuk memotivasi karyawan.

3. Aliran manajemen modern

Masa manajemen modern berkembang melalui dua jalur yang berbeda. Jalur pertama merupakan pengembangan dari aliran hubungan manusiawi yang dikenal sebagai perilaku organisasi, dan yang lain dibangun atas dasar manajemen ilmiah, dikenal sebagai aliran kuantitatif (*operation search* dan *management science* atau manajemen operasi).



LATIHAN :

1. Jelaskan pengertian manajemen secara umum
2. Sebutkan unsur-unsur manajemen yang anda ketahui
3. Jelaskan pengertian manajemen sebagai ilmu
4. Jelaskan pengertian manajer menurut pendapat anda
5. Sebut dan jelaskan 3 keterampilan yang harus dimiliki seorang manajer

TES FORMATIF :

1. Apa yang dimaksud dengan manajemen...
 - A. Ilmu perencanaan, pengaturan dan pelaksanaan hubungan antar manusia dengan organisasi
 - B. Ilmu dan seni tentang penggunaan sumber daya yang terbatas untuk pemenuhan kebutuhan manusia yang tak terbatas
 - C. Ilmu dan seni tentang upaya untuk memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.
2. Ilmu manajemen menurut Stoner adalah ...
 - A. Proses perencanaan (planning), Pengorganisasian (organizing), Memimpin (leadership), dan pengawasan (controlling) usaha dari suatu organisasi dan dari sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai tujuan tertentu
 - B. Kemampuan dan ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan tertentu melalui orang lain
 - C. Usaha mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain
3. Fungsi manajemen menurut Henry Fayol adalah..
 - A. Planning, Staffing, Coordinating, reporting, Budgeting, Organizing, Directing
 - B. Planning, organizing, Actuating, Controlling
 - C. Planning, organizing, Comanding, Coordinating dan Controlling

4. Salah satu tugas dari manajemen puncak adalah ...
 - A. Bertanggung jawab pada lower manajemen
 - B. Menetapkan kebijakan operasional
 - C. Melakukan semua pekerjaan tingkat operasional

5. Ketrampilan yang harus dimiliki seorang manajer adalah ...
 - A. Perencanaan organisasi dan evaluasi
 - B. Formal, informal dan teknis
 - C. Konseptual, kemanusiaan dan teknis



DAFTAR PUSTAKA

Silalahi, Ulber. 2011. *Asas-Asas Manajemen*. Refika Aditama. Bandung

Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen*. Jilid 1. Edisi 7. Erlangga. Jakarta

Effendi, Usman. 2015. *Asas manajemen*, Edisi 2, Rajawali Pers, Jakarta

Feriyanto, Andri. 2015. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, Media Tera, Kebumen

Wijayanti, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*, Gramedia, Jakarta





**MODUL PENGANTAR MANAJEMEN
(FEB 211)**

MODUL 2

EVOLUSI TEORI MANAJEMEN

Universitas
Esa Unggul

**DISUSUN OLEH
IR. RITTA SETIYATI, MM**

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2020

EVOLUSI TEORI MANAJEMEN

Kemampuan akhir yang diharapkan antara lain :

1. Mampu menjelaskan keadaan pada saat teori manajemen pertama kali dikembangkan
2. Mampu membedakan aliran manajemen ilmiah, aliran teori klasik, aliran tingkah laku dan aliran ilmu manajemen
3. Mampu memahami perkembangan teori manajemen dari pendekatan sistem, pendekatan kontigensi dan pendekatan keterlibatan dinamik

PENDAHULUAN

Teori dan prinsip manajemen memberikan kemudahan dalam menentukan hal-hal yang harus dikerjakan secara efektif untuk menjadi seorang manajer. Terdapat tiga aliran manajemen yang mengikuti evolusinya, yaitu: Teori Klasik, Teori Neo-Klasik, dan Teori Modern

Tiga aliran pemikiran manajemen, yaitu :

1. Aliran klasik yang terbagi dalam manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik.
2. Aliran hubungan manusiawi, disebut sebagai aliran neoklasik atau pasca klasik.
3. Aliran manajemen modern.

Di samping itu ada dua pendekatan manajemen yaitu :

1. Pendekatan sistem (System Approach).
2. Pendekatan kontingensi (Contingency Approach).

A. Teori Manajemen Klasik

Awal sekali ilmu manajemen timbul akibat terjadinya revolusi industri di Inggris pada abad 18. Para pemikir tersebut memberikan perhatian terhadap masalah-masalah manajemen yang timbul baik itu di kalangan usahawan, industri maupun masyarakat. Para pemikir itu yang terkenal antara lain, Robert Owen, Henry Fayol, Frederick W Taylor dan lainnya.

Robert Owen (1771 -1858)

Robert Owen adalah orang yang menentang praktek-praktek memperkerjakan anak-anak usia 5 atau 6 tahun dan standar kerja 13 jam per hari. Tersentuh dengan kondisi kerja yang amat menyedihkan itu, beliau mengajukan adanya perbaikan terhadap kondisi kerja ini.

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

Pada tahun-tahun awal revolusi industri, ketika para pekerja dianggap instrumen yang tidak berdaya, Owen melihat meningkatkan kondisi kerja di pabrik, menaikkan usia minimum kerja bagi anak-anak, mengurangi jam kerja karyawan, menyediakan makanan bagi karyawan pabrik, mendirikan toko-toko untuk menjual keperluan hidup karyawan dengan harga yang layak, dan berusaha memperbaiki lingkungan hidup tempat karyawan tinggal, dengan membangun rumah-rumah dan membuat jalan, sehingga lingkungan hidup dan pabrik menjadi

menarik. Sebab itu, beliau disebut “Bapak Personal Manajemen Modern”. Selain itu, Owen lebih banyak memperhatikan pekerja, karena menurutnya, investasi yang penting bagi manajer adalah sumber daya manusia. Selain mengenai perbaikan kondisi kerja, beliau juga membuat prosedur untuk meningkatkan produktivitas, seperti prosedur penilaian kerja dan bersaing juga secara terbuka.

Charles Babbage (1792 -1871)

Charles Babbage adalah seorang guru besar matematika yang tertarik pada usaha penilaian efisiensi pada operasional suatu pabrik, dengan menerapkan prinsip-prinsip ilmiah agar terwujud peningkatan produktivitas dan penurunan biaya. Beliau pertama kali mengusulkan adanya pembagian kerja berdasarkan spesialisasi pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan tertentu, sehingga pekerjaan dibuat rutin dan lebih mudah dapat dikendalikan dengan alat kalkulator.

Perhatiannya pada operasi-operasi pabrik yang dapat dilakukan secara efisien. Dia percaya bahwa aplikasi prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan menaikkan produktivitas dan tenaga kerja dan menurunkan biaya, karena pekerjaan-pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien. Dia menganjurkan agar para manajer bertukar pengalaman dan dalam penerapan prinsip-prinsip manajemen. Perhatiannya di arahkan dalam hal pembagian kerja (division of labour), yang mempunyai beberapa keunggulan, yaitu :

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

4. Adanya perhatian pada pekerjaannya sehingga dapat meresapi alat-alatnya karena perhatiannya pada itu-itu saja.

Babbage merupakan penemu kalkulator mekanis pada tahun 1822, yang disebut “mesin penambah dan pengurang (Difference Machine)”, Prinsip-prinsip dasarnya digunakan pada mesin-mesin hitung hampir seabad kemudian. Pada tahun 1833 beliau menyusun sebuah Mesin analitis (Analytical Machine), yaitu sebuah komputer otomatis dan merupakan dasar komputer modern, sehingga beliau sering dinamakan Bapak Komputer”.

Tulisannya dituangkan dalam bukunya yang berjudul “On the Economy Of Machinery and Manufactures” (1832). Beliau juga tertarik pada prinsip efisiensi dalam pembagian tugas dan perkembangan prinsip-prinsip ilmiah, untuk menentukan seorang manajer harus memakai fasilitas, bahan, dan tenaga kerja supaya mendapatkan hasil yang sebaik-baiknya. Disamping itu Babbage sangat memperhatikan faktor manusia, dia menyarankan sebaiknya ada semacam sistem pembagian keuntungan antara pekerja dan pemilik pabrik, sehingga para pekerja memperoleh bagian keuntungan pabrik, apabila mereka ikut menyumbang dalam peningkatan produktivitas. Beliau menyarankan para pekerja selayaknya menerima pembayaran tetap atas dasar sifat pekerjaan mereka, ditambahkan dengan pembagian keuntungan, dan bonus untuk setiap saran yang mereka berikan dalam meningkatkan produktivitas.

B. TEORI MANAJEMEN ILMIAH

Tokoh-tokoh dari teori manajemen ilmiah antara lain **Frederick Winslow Taylor, Frank dan Lilian Gilbreth, Henry L Gantt dan Harrington Emerson**, yang akan diuraikan satu per satu.

Frederick W. Taylor (1856 -1915)

Pertama kali manajemen ilmiah atau manajemen yang menggunakan ilmu pengetahuan dibahas, pada sekitar tahun 1900an. Taylor adalah manajer dan penasihat perusahaan dan merupakan salah seorang tokoh terbesar manajemen. Taylor dikenal sebagai ***bapak manajemen ilmiah (scientific management)***

Taylor menerapkan cara-cara pengetahuan di dalam memecahkan permasalahan-permasalahan yang ada di dalam perusahaan. Dan hasil penelitian dan analisisnya ditetapkan beberapa prinsip yang menggantikan prinsip lama yaitu sistem coba-coba atau yang lebih dikenal dengan nama sistem **trial and error**. Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitiannya yaitu bahwa perusahaan akan mendapat hasil yang memuaskan apabila pekerjaan yang akan dilaksanakan harus direncanakan, juga memperhatikan unsur teknologinya (mesin) maupun pelaksanaannya dalam hal ini adalah manusianya.

Hakekat pertama manajemen ilmiah yaitu A great mental revolution, karena hal ini menyangkut manajer dan karyawan. Hakekat yang ke dua yaitu penerapan ilmu pengetahuan untuk menghilangkan sistem coba-coba dalam setiap unsur pekerjaan.

Gagasan Taylor dicetuskan dalam tiga makalah, yaitu **Shop Management, The Principle of Scientific Management, dan Testimony before The Special House Committee**, ketiga makalah ini selanjutnya dirangkum dalam sebuah buku yang berjudul **Scientific Management** diterbitkan pertama kali oleh Da mouth College, Hannover pada tahun 1911.

Taylor mengemukakan empat prinsip Scientific Management, yaitu :

1. Menghilangkan sistem coba-coba dan menerapkan metode-metode ilmu pengetahuan disetiap unsur-unsur kegiatan.
2. Memilih pekerjaan terbaik untuk setiap tugas tertentu, selanjutnya memberikan latihan dan pendidikan kepada pekerja.

3. Setiap petugas harus menerapkan hasil-hasil ilmu pengetahuan di dalam menjalankan tugasnya.
4. Harus dijalin kerja sama yang baik antara pimpinan dengan pekerja.

Hal yang menarik dari pendapat Taylor salah satunya adalah mengenai posisi manajer. Dimana manajer adalah pelayan bagi bawahannya yang bertentangan dengan pendapat sebelumnya yang mengatakan bahwa bawahan adalah pelayan manajer. Taylor mengatakan bahwa scientific manajemen merupakan tugas setiap manajer untuk mengetahui hal yang terbaik (*best of the best*) melalui penganalisaan, observasi dan percobaan-percobaan. Percobaan yang dilakukan oleh Taylor adalah *mencari* berat terbaik untuk muatan skop agar tercapai hasil yang maksimal dan pengerjaan yang mudah. Mula-mula dengan berat 38 pon, 36 pon dan seterusnya menurun, sampai diketahui berat yang ideal yaitu 21 pon yang dapat menghasilkan pekerjaan yang optimal dan paling mudah. Oleh Taylor ini dinamakan **studi gerak dan waktu (Time and motion study)**.

Observasi lainnya yaitu **Sistem Organisasi** yang lebih dikenal dengan nama **Organisasi Fungsional** yang terbagi dalam dua bagian, yaitu perencanaan dan pelaksanaan. Pada perencanaan dikenal manajer yang bernama **Route Clerk, Instruction Card Clerk dan Time and Cost Clerk**, sedangkan dalam pelaksanaan dikenal manajer yang bernama **Gang Boss, Speed Boss, Repair Boss, dan Inspector**. Dalam pabrik ada mandor yang diberi nama **Diciplinarian**.

Karya lainnya yaitu mengenai **upah per potong minimum dan upah per potong maksimum**. Upah ini dimaksudkan untuk memotivasi karyawan sehingga mau bekerja secara maksimal. Sistem upah per potong ini lebih dikenal dengan nama **The Taylor Differential Rate System**. Upah per potong minimum diberikan kepada pekerja yang menghasilkan sama dengan standar atau di bawah standar yang telah ditentukan, sedang upah per potong maksimum diberikan kepada pekerja yang menghasilkan di atas standar. Hasil kerja standar yaitu jumlah hasil yang dapat dicapai oleh pekerja yang berkemampuan biasa-biasa saja

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

Suami isteri yang berkecimpung dalam mengembangkan manajemen ilmiah. Frank adalah pelopor **study gerak dan waktu**, mengemukakan beberapa teknik manajemen yang di ilhami oleh pendapat dan Taylor. Dia tertarik pada pengerjaan suatu pekerjaan yang memperoleh efisiensi tertinggi.

Lilian Gilbreth cenderung tertarik pada **aspek-aspek dalam kerja**, seperti penyeleksian penerimaan tenaga kerja baru, **penempatan** dan latihan bagi tenaga kerja baru. Bukunya yang berjudul **The Pshikology of Management**, menyatakan bahwa tujuan akhir dan manajernen ilmiah yaitu membantu para karyawan untuk meraih potensinya sebagai makhluk hidup.

Henry Laurance Gantt (1861 -1919)

Henry merupakan asisten dari Taylor, dia berdiri sendiri sebagai seorang konsultan, dimana titik perhatiannya pada unsur manusia dalam menaikkan produktivitas kerjanya.

Adapun gagasan yang dicetuskannya yaitu :

1. Kerja sama yang saling menguntungkan antara manajer dan tenaga kerja untuk mencapai tujuan bersama.
2. Mengadakan seleksi ilmiah terhadap tenaga kerja.
3. Pembayar upah pegawai dengan menggunakan sistem bonus.
4. Penggunaan instruksi kerja yang terperinci.

Sumbangan Henay L. Grant yang terkenal adalah sistem bonus harian dan bonus ekstra untuk para mandor. Beliau juga memperkenalkan sistem “Charting” yang terkenal dengan “Gant Chart”.

Ia menekankan pentingnya mengembangkan minat hubungan timbal balik antara manajernen dan para karyawan, yaitu kerja sarna yang harmonis. Henry

beranggapan bahwa unsur manusia sangat penting sehingga menggarisbawahi pentingnya mengajarkan, mengembangkan pengertian tentang sistem pada pihak karyawan dan manajemen, serta perlunya penghargaan dalam segala masalah manajemen.

Metodenya yang terkenal adalah metode grafis dalam menggambarkan rencana-rencana dan memungkinkan adanya pengendalian manajerial yang lebih baik. Dengan menekankan pentingnya waktu maupun biaya dalam merencanakan dan mengendalikan pekerjaan. Hal ini yang menghasilkan terciptanya “Gantt Chart” yang terkenal tersebut.

Harrington Emerson (1853 -1931)

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

Dikemukakan 12 prinsip efisiensi untuk mengatasi pemborosan dan ketidak-efisienan, yaitu :

1. Clearly defined ideals.
2. Common sense.
3. Competent causal.
4. Dicipline.
5. The fair deal.
6. Reliable.
7. Give an order, planning and scedulling.
8. Scedul, standard working and time.
9. Standard condition.
10. Standar operation.
11. Written standard practice instruction.
12. Effisiensi reward.

C. TEORI MANAJEMEN KLASIK

Tokoh-tokoh teori organisasi klasik antara lain yaitu **Henry Fayol**, **James D. Mooney**, **Mary Parker Follett**, dan **Chaster I. Barnard**.

Henry Fayol (1841 -1925)

Fayol adalah seorang industrialis Perancis. Fayol mengatakan bahwa teori dan teknik administrasi merupakan dasar pengelolaan organisasi yang kompleks, ini divungkapkan dalam bukunya yang berjudul **Administration Industrielle et General** atau **General and Industrial Management** yang ditulis pada tahun 1908 oleh Constance Storrs.

Peranan Fayol dapat disejajarkan dengan Taylor, dua tokoh ini mengemukakan hal yang sama bahwa ada prinsip-prinsip manajemen tertentu yang harus diajarkan dan dipelajari oleh para manajer dan karyawan. Tapi kedua tokoh tersebut berbeda dalam titik perhatiannya, dimana Fayol menitik beratkan pada manajer tingkat bawah, sedang Taylor menitik beratkan pada manajer tingkat menengah dan atas.

Henry Fayol mengarang buku "General and Industrial management". Pada tahun 1916, dengan sebutan teori manajemen klasik yang sangat memperhatikan produktivitas pabrik dan pekerja, disamping memperhatikan manajemen bagi satu organisasi yang kompleks, sehingga beliau menampilkan satu metode ajaran manajemen yang lebih utuh dalam bentuk cetak biru. Fayol berkeyakinan keberhasilan para manajer tidak hanya ditentukan oleh mutu pribadinya, tetapi karena adanya penggunaan metode manajemen yang tepat.

Sumbangan terbesar dari Fayol berupa pandangannya tentang manajemen yang bukanlah semata kecerdasan pribadi, tetapi lebih merupakan satu

keterampilan yang dapat diajarkan dari dipahami prinsip-prinsip pokok dan teori umumnya yang telah dirumuskan. Fayol membagi kegiatan dan operasi perusahaan ke dalam 6 macam kegiatan :

1. Teknis (produksi) yaitu berusaha menghasilkan dan membuat barang-barang produksi.
2. Dagang/komersial (Beli, Jual, Pertukaran) dengan tara mengadakan pembelian bahan mentah dan menjual hasil produksi.
3. Keuangan (pencarian dan penggunaan optimum atas modal) berusaha mendapatkan dan menggunakan modal.
4. Keamanan (perlindungan harga milik dan manusia) berupa melindungi pekerja dan barang-barang kekayaan perusahaan.
5. Akuntansi dengan adanya pencatatan dan pembukuan biaya, utang, keuntungan dan neraca, serta berbagai data statistik.
6. Manajerial yang terdiri dari 5 fungsi:
 - a. Perencanaan (planning) berupa penentuan langkah-langkah yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya.
 - b. Pengorganisasian dan (organizing), dalam arti mobilisasi bahan materiil dan sumber daya manusia guna melaksanakan rencana.
 - c. Memerintah (Commanding) dengan memberi arahan kepada karyawan agar dapat menunaikan tugas pekerjaan mereka.
 - d. Pengkoordinasian (Coordinating) dengan memastikan sumber-sumber daya dan kegiatan organisasi berlangsung secara harmonis dalam mencapai tujuannya.
 - e. Pengendalian (Controlling) dengan memantau rencana untuk membuktikan apakah rencana itu sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Henry Fayol mengemukakan 14 prinsip manajemen, yaitu :

1. **Devison of Work**, Adanya spesialisasi dalam pekerjaan, dimana dengan spesialisasi dapat meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja. Tujuannya adalah menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak dan terbaik dengan usaha yang sama.

2. **Uathority and Responsibility**, Wewenang yaitu hak untuk memberi perintah dan kekuasaan untuk meminta dipatuhi. Dibedakan menjadi dua jenis yaitu wewenang personal yang bersumber pada intelegensia, pengalaman nilai moral, kesanggupan untuk memimpin dan sebagainya, ke dua wewenang official yaitu wewenang resmi yang diterima dari wewenang yang berada di atasnya. Tanggung jawab yaitu tugas dan fungsi yang hams dikerjakan, untuk ini diperlukan wewenang dari pihak di atasnya. Semuanya ini diperlukan sanksi agar dipatuhi oleh orang yang menerima.
3. **Dicipline**, Melakukan apa yang sudah menjadi persetujuan bersama, disiplin ini sangat penting dalam tercapainya tujuan bersama, sebab tanpa ini tidak akan mencapai kemajuan.
4. **Unity of Command**, Setiap bawahan hanya menerima instruksi dari seorang atasan saja untuk menghilangkan kebingungan dan saling lempat tanggung jawab. Bila hal ini dilanggar maka wewenang akan berkurang, disiplin terancam dan stabilitas akan goyah.
5. **Unity of Direction**, One head and one plan for a group of activities having the same objective. Seluruh kegiatan dalam organisasi yang mempunyai tujuan sama hams diarahkan oleh seorang manajer.
6. **Subordination of Individual Interest to Generale Interest**, Kepentingan seseorang tidak boleh di atas kepentingan bersama atau organisasi.
7. **Remuneration**, Gaji bagi pegawai merupakan harga servis atau layanan yang diberikan. Kompensasi hams adil baik bagi karyawan maupun bagi pemilik.
8. **Centralization**, Standarisasi dan desentralisasi merupakan pembagian kekuasaan. Sentralisasi bisa dipakai pada organisasi yang kecil, tapi lain bagi organisasi yang besar sentralisasi tidak mungkin dapat digunakan, harus menggunakan desentralisasi. Bila peranan diberikan kepada bawahan lebih besar, maka digunakan desentralisasi.
9. **Scalar Chain (garis wewenang)**, Jalan yang hams diikuti oleh semua komunikasi yang bermula dan dan kembali ke kuasaan terakhir. Prinsipnya metppermudah komunikasi antara pegawai yang setingkat.

10. **Order**, Disini berlaku setiap tempat untuk setiap orang dan setiap orang pada tempatnya. Hendaknya setiap orang ditempatkan pada posisi yang tepat untuk mereka, berdasarkan pada kemampuan, bakat dan minatnya.
11. **Equity**, Untuk merangsang agar pekerja melaksanakan pekerjaan dengan baik, sungguh-sungguh dan penuh kesetiaan, maka harus ada persamaan perlakuan dalam organisasi.
12. **Stability of Tenure of Personnel**, Seorang pegawai memerlukan penyesuaian untuk mengerjakan pekerjaan barunya, agar dapat berhasil dengan baik. Apabila seseorang sering kali dipindah dan situ pekerjaan ke pekerjaan lain akan menghambat dan membuat pekerja tersebut produktivitasnya kecil. Turn over tenaga kerja yang tinggi tidak baik bagi pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi.
13. **Initiative**, Bawahan diberi kekuasaan dan kebebasan di dalam mengeluarkan pendapatnya, menjalankan dan menyelesaikan rencananya, walaupun ada kesalahan yang mungkin terjadi.
14. **Esprit the Corps**, Persatuan adalah kekeluargaan, pelaksanaan operasi organisasi perlu memiliki kebanggaan, keharmonisan dan kesetiaan dari para anggotanya yang tercermin dalam semangat korps. Kegiatan di dalam industri dibagi menjadi enam bidang, yaitu managerial, pembukuan termasuk statistik, teknis produksi, komersial atau perdagangan, finansial dan kepastian.

James D. Mooney

Seorang eksekutif General Motors. Mooney mengartikan organisasi sebagai kelompok orang yang terdiri atas dua atau lebih orang untuk mencapai tujuan tertentu. Ada empat unsur yang harus diperhatikan dalam organisasi yaitu koordinasi, prinsip skalar, prinsip fungsional dan prinsip staff.

Mary Parker Follett (1868 – 1933)

Follett menjembatani antara teori klasik dan hubungan manusiawi, dimana pemikiran Follett pada teori klasik tapi memperkenalkan unsur-unsur hubungan

manusiawi. Dia-menerapkan psikologi dalam perusahaan, industri dan pemerintahan. Konflik yang terjadi dalam perusahaan dapat dibuat konstruktif dengan menggunakan *proses integrasi*.

Chaster L Barnard (1886- 1961)

Dalam bukunya **The Function of the Executive (1938)** mengatakan bahwa organisasi merupakan sistem kegiatan yang diarahkan pada tujuan yang hendak dicapai. Fungsi utama manajemen yaitu perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Menurut teorinya yang diberi nama **teori penerimaan** mengatakan bahwa seorang bawahan akan menerima perintahnya bila dia memahami dan mampu serta berkeinginan untuk mencapainya. Barnard adalah pelopor penggunaan *pendekatan sistem*

Teori klasik berasumsi bahwa para pekerja atau manusia itu sifatnya rasional, berfikir logik, dan kerja merupakan suatu yang diharapkan. Oleh karena itu, teori klasik berangkat dari premis bahwa organisasi bekerja dalam proses yang logis dan rasional dengan pendekatan ilmiah dan berlangsung menurut struktur atau anatomi organisasi. Teori klasik terbagi menjadi dua cabang yaitu:

Pertama, teori manajemen ilmiah (Scientific Management Theory). Frederick W. Taylor, Henry L Gantt, Frank Bunker Gillberth, dan Lilian Gillberth adalah tokoh-tokoh di balik teori ini. Mereka memikirkan suatu cara meningkatkan produktivitas dengan menanganai kondisi kekurangan tenaga terampil melalui efisiensi pekerja.

Frederick W. Taylor disebut sebagai “Bapak manajemen ilmiah” dengan karyanya “Scientific Management” yang telah memberikan prinsip-prinsip dasar penerapan pendekatan ilmiah pada manajemen, dan mengembangkan sejumlah teknik-tekniknya untuk mencapai efisiensi. Empat prinsip dasar yang dikembangkannya adalah :

1. Pengembangan metode ilmiah dalam manajemen agar suatu pekerjaan dapat ditentukan metode pencapaiannya secara maksimal.
2. Seleksi ilmiah untuk karyawan agar para karyawan dapat diberi tugas dan tanggung jawab sesuai keahlian.
3. Pendidikan dan pengembangan karyawan.
4. Kerjasama yang harmonis antara manajemen dan karyawan.

Teknik yang digunakan untuk melaksanakan prinsip tersebut adalah melalui studi gerak dan waktu, pengawasan fungsional, sistem tarif berbeda, yaitu karyawan yang lebih produktif dan efisien mendapatkan gaji lebih besar dari yang lainnya

Kedua, teori manajemen administratif atau organisasi klasik (Classical Organization Theory) dipelopori oleh Henry Fayol (1841-1925). Timbulnya teori organisasi klasik sebagai dampak adanya organisasi yang kompleks. Menurut Fayol, manajemen akan berjalan efektif jika empat belas prinsip dan keterampilan dijalankan. Empat belas prinsip itu ialah :

1. Pembagian kerja
2. Otoritas atau wewenang
3. Disiplin
4. Kesatuan perintah
5. Kesatuan arah
6. Mengemudikan kepentingan pribadi di bawah kepentingan umum
7. Balas jasa atau imbalan
8. Sentralisasi
9. Hirarki
10. Tertib
11. Keadilan
12. Stabilitas staf organisasi
13. Inisiatif
14. Semangat korps

B. Teori Manajemen Hubungan Manusiawi atau Aliran Perilaku (Neo-Klasik)

Aliran ini timbul karena pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi dalam produksi dan keselarasan kerja. Para pakar mencoba melengkapi organisasi klasik dengan pandangan sosiologi dan psikologi. Tokoh-tokoh aliran hubungan manusiawi antara lain **Hugo Munsterberg dan Elton Mayo**.

1. Hugo Munsterberg (1863 -1916)

Hugo merupakan *pencetus psikologi industri* sehingga di kenal sebagai **bapak psikologi industri**. Bukunya yaitu **Psikology and Industrial Efficiency**, menguraikan bahwa untuk mencapai tujuan produktivitas harus melakukan tiga cara pertama penemuan best possible person, kedua penciptaan best possible work dan ketiga penggunaan best possible effect.

2. Elton Mayo (1880 -1949)

Terkenal dengan percobaan-percobaan **Howthorne**, dimana hubungan manusiawi menggambarkan manajer bertemu atau berinteraksi dengan bawahan. Bila moral dan efisiensi kerja memburuk, maka hubungan manusiawi dalam organisasi juga akan buruk.

Mayo, Fritz J. Roethlisberger dan William J. Dickson mengadakan penelitian bersama di pabrik Howthorne milik perusahaan Western Electric. Percobaan pertama meneliti pengaruh kondisi penerangan terhadap produktivitas. Dan hasil penelitiannya disimpulkan bahwa bila kondisi penerangan naik, maka produktivitas juga akan naik, bila kondisi penerangan dikurangi ternyata produktivitas juga akan berkurang. Percobaan kedua, dimana bila kelompok yang terdiri dari enam orang dipisahkan dalam ruangan yang terpisah, dimana ruangan pertama atau sebut saja A kondisinya diubah setiap waktu, sedang ruangan lainnya yaitu B tidak mengalami perubahan. Variabel yang dirubah seperti upah, jam istirahat, jam makan, hari kerja dan sebagainya. Dan hasil penelitiannya

ternyata kedua kondisi tersebut mengalami kenaikan produktivitas. Ternyata kenaikan produktivitas ini bukan diakibatkan oleh insentif keuangan. Rantai reaksi emosional antar pekerja berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas, perhatian khusus dan simpatik sangat berpengaruh, fenomena ini dikenal sebagai *Hawthorne Effect*.

Penelitian lainnya yaitu kelompok kerja informal-lingkungan sosial karyawan signifikan terhadap produktivitas. Konsep makhluk sosial dimotivasi kebutuhan sosial, ke-inginan akan hubungan timbal balik dalam pekerjaan dan lebih responsif terhadap dorongan kelompok kerja, pengawasan manajemen telah menggantikan konsep “makhluk rasional” yang dimotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan fisik manusia.

Teori ini timbul sebagian karena para manajer terdapat berbagai kelemahan dengan pendekatan klasik. Teori ini berasumsi bahwa manusia itu makhluk sosial dengan mengaktualisasikan dirinya. Beberapa pelopor aliran neo-klasik antara lain: Elton Mayo dengan studi hubungan antar manusia, atau tingkah laku manusia dalam situasi kerja terkenal dengan Studi Hawthorne. berdasarkan studi ini ternyata kelompok kerja informal lingkungan sosial pekerja mempunyai pengaruh besar terhadap produktivitas. Pelopor lainnya adalah Douglas McGregor, ia menyatakan bahwa manajemen akan mendapatkan manfaat besar bila menaruh perhatian pada kebutuhan sosial dan aktualisasi diri karyawan.

Teori manajemen aliran perilaku memandang kemungkinan bahwa pekerja yang menerima perhatian khusus akan bekerja lebih baik hanya karena mereka menerima perhatian tersebut. Teori ini menganut prinsip bahwa :

1. Organisasi adalah satu keseluruhan jangan dipandang bagian per bagian.
2. Motivasi karyawan sangat penting yang menghasilkan komitmen untuk pencapaian tujuan organisasi.
3. Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknis secara ketat (peranan, prosedur, dan prinsip).

C. Teori Manajemen Modern

Dalam pengembangannya dibagi menjadi dua, pertama aliran hubungan manusiawi (perilaku organisasi), dan kedua berdasar pada manajemen ilmiah atau manajemen operasi.

1. Perilaku Organisasi :

Ditandai dengan pandangan dan pendapat baru mengenai perilaku manusia dan sistem. Tokoh aliran perilaku organisasi ini yaitu:

1. **Douglas McGregor** yang terkenal dengan *teori X dan Teori Y*.
2. **Frederick Herzberg** terkenal dengan teori motivasi higienis atau teori dua faktor.
3. **Chris Argiris** mengatakan bahwa organisasi sebagai sistem sosial atau sistem antar hubungan budaya.
4. **Edgar Schein** dinamika kelompok dalam organisasi.
5. **Abraham Maslow** mengemukakan tentang hirarki kebutuhan tentang perilaku manusia dan dinamika proses.
6. **Robert Blak dan Jane Mouton** mengemukakan lima gaya kepemimpinan dengan kisi-kisi manajerial (managerial grid).
7. **Rensis Likert** mengemukakan empat sistem manajemen dan sistem 1. eksplotatif otoritatif sampai sistem 4. partisipatif kelompok.
8. **Fred Feidler** menerapkan pendekatan contingency pada studi kepemimpinan.

2. Prinsip Dasar Perilaku Organisasi

1. Manajemen tidak dapat dipandang sebagai proses teknik secara ketat (peranan, prosedur dan prinsip).
2. Manajemen harus sistematis, pendekatannya harus dengan pertimbangan konservatif.

3. Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi.
4. Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.

D. ALIRAN KUANTITATIF

Pendekatan kontingensi digunakan untuk menjembatani celah antara teori dan praktek senyatanya. Biasanya antara teori dengan praktek berbeda, maka harus memperhatikan lingkungan sekitarnya. Kondisi lingkungan akan memerlukan aplikasi konsep dan teknik manajemen yang berbeda.

Pendekatan ini dipandang sebagai hubungan fungsional “bila maka”. Hubungan fungsional yaitu keterkaitan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain. Bila ada perubahan satu variabel akan mempengaruhi nilai variabel lainnya. Bila merupakan variabel bebas (independent variable) dan maka merupakan variabel bergantung (dependent variable). Faktor lingkungan merupakan variabel bebas, sedang konsep dan teknik manajemen merupakan variabel bergantung.

Dalam pendekatan kontingensi ada tiga kerangka konseptual yaitu lingkungan, konsep-konsep dan teknik-teknik serta hubungan antara keduanya.

E. PENDEKATAN SISTEM

Pendekatan sistem memandang bahwa organisasi sebagai sistem yang dipersatukan dan diarahkan dari komponen-komponen yang saling berkaitan. Chester I. Barnard menjelaskan bahwa tugas manajer adalah mengupayakan adanya suatu upaya kerjasama dalam organisasi dengan menyarankan pendekatan komprehensif dalam aktifitas *managing*.

Komponen-komponen tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, merupakan satu kasatuan utuh yang saling terkait, terikat, mempengaruhi, membutuhkan, dan menentukan. Oleh karena itu, harus disadari bahwa perubahan satu komponen akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya. dengan demikian berpikir dan bertindak sistem berarti tidak memandang komponen secara parsial, tetapi saling terpadu satu sama lain secara sinergi.

Sinergi berarti bahwa keseluruhan lebih besar daripada jumlah dan bagian-bagiannya. sistem yang sinergi adalah tiap-tiap unit atau bagian bekerja dengan serius dalam tatanannya dan menyadari secara penuh dan bertanggungjawab terhadap kemajuan sistem secara umum.

F. PENDEKATAN KONTINGENSI ATAU PENDEKATAN SITUASIONAL

Pendekatan kontingensi digunakan untuk menjembatani celah antara teori dan praktek senyatanya. Biasanya antara teori dengan praktek berbeda, maka harus memperhatikan lingkungan sekitarnya. Kondisi lingkungan akan memerlukan aplikasi konsep dan teknik manajemen yang berbeda.

Pendekatan ini dipandang sebagai hubungan fungsional “bila maka”. Hubungan fungsional yaitu keterkaitan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain. Bila ada perubahan satu variabel akan mempengaruhi nilai variabel lainnya. Bila merupakan variabel bebas (independent variable) dan maka merupakan variabel bergantung (dependent variable). Faktor lingkungan merupakan variabel bebas, sedang konsep dan teknik manajemen merupakan variabel bergantung.

Dalam pendekatan kontingensi ada tiga kerangka konseptual yaitu lingkungan, konsep-konsep dan teknik-teknik serta hubungan antara keduanya.

Istilah *contingent* berarti dapat terjadi, tetapi hal tersebut tidak pasti akan terjadi. dalam bidang manajemen menurut keadaan hal tersebut berarti kondisi-kondisi atau lingkungan di dalam manajemen terjadi. dalam kondisi-kondisi tertentu, sebuah rencana akan dijalankan, tetapi apabila terdapat kondisi-kondisi yang berbeda maka akan digunakan sebuah rencana yang berbeda.

Ide memperhatikan variabel-variabel lingkungan yang mempengaruhi manajemen dikenal sebagai situasional manajemen dan dalam sebuah paper tahun 1919, Mary Parker Follet mengemukakan istilah *Law of the Situation* (Hukum Keadaan).

D. PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

Ketiga aliran manajemen yang telah diuraikan di atas ternyata sampai sekarang berkembang terus. Aliran hubungan manusiawi dan ilmu manajemen memberikan pendekatan yang penting dalam meneliti, menganalisis dan memecahkan masalah-masalah manajemen. Demikian pula aliran klasik yang telah berkembang ke arah pemanfaatan hasil-hasil penelitian dari aliran lain dan terus tumbuh menjadi pendekatan baru yang disebut pendekatan sistem dan kontingensi.

Aliran klasik dikenal dengan pendekatan proses dan operasi manajemen. Dengan terjadinya proses perkembangan yang saling berkaitan di antara berbagai aliran ini, maka kemudian sudah sulit untuk terlalu membedakan dan memisahkan antara aliran-aliran ini.

Proses perkembangan teori manajemen terus berkembang hingga saat ini yang dilihat dari lima sisi yaitu:

1. Dominan, yaitu aliran yang muncul karena adanya aliran lain. Pengkajian dari masing-masing aliran masih dirasakan bermanfaat bagi pengembangan teori manajemen.

2. Divergensi, yaitu dimana ketiga aliran masing-masing berkembang sendiri-sendiri tanpa memanfaatkan pandangan aliran-aliran lainnya.
3. Konvergensi, yang menampilkan aliran dalam satu bentuk yang sama sehingga batas antara aliran menjadi kabur. Perkembangan seperti inilah yang sudah terjadi sekalipun bentuk pengembangannya tidak seimbang karena masih terlihat bentuk dominan dari satu mazhab terhadap yang lain.
4. Sintesis, berupa pengembangan menyeluruh yang lebih bersifat integrasi dari aliran-aliran seperti yang kemudian tampil dalam pendekatan sistem dan kontingensi.
5. Proliferasi, merupakan bentuk perkembangan teori manajemen dengan munculnya teori-teori manajemen yang baru yang memusatkan perhatian kepada satu permasalahan manajemen tertentu.

Seperti kita ketahui hingga saat organisasi bisnis merupakan penciptaan pengetahuan dan menjadi sumber inovasi yang penting bagi manajemen. Hal ini dapat dilihat bagaimana perusahaan-perusahaan Jepang dan perusahaan besar lain di belahan dunia ini berhasil dan berkembang karena keahlian dan pengalaman dari para manajer dan perusahaan secara keseluruhan menciptakan pengetahuan baru, service, system, produk.

Adanya inovasi yang terus menerus sebenarnya merupakan inisiatif dari individual dan interaksi dalam kelompok sehingga perubahan terus terjadi merupakan hasil dari pengalaman, penyatuan, diskusi, dialog yang menciptakan pengetahuan baru.

LATIHAN

1. Empat prinsip dasar teori ilmiah harus benar-benar dapat diterapkan dalam organisasi agar dapat tercapai tujuan yang efisien dan efektif. Jelaskan !
2. Teori dan prinsip manajemen memberikan kemudahan dalam menentukan hal-hal yang harus dikerjakan secara efektif untuk menjadi seorang manajer, ada dua pendekatan manajemen yang bisa dilakukan yaitu :
 - Pendekatan sistem (System Approach).
 - Pendekatan kontingensi (Contingency Approach).Jelaskan !

TES FORMATIF

1. Berikut ini adalah tokoh-tokoh dalam Teori Manajemen Klasik, kecuali...
 - A. Robert Owen (1771- 1858)
 - B. Charles Babbage (1792- 1871)
 - C. Frederick Winslow Taylor
2. Yang dikenal sebagai Bapak Manajemen Ilmiah (Scientific Management) adalah ...
 - A. Henry L Gantt
 - B. Frederick Winslow Taylor
 - C. Harrington Emerson
3. Tujuan akhir dan manajemen ilmiah yaitu membantu para karyawan untuk meraih potensinya sebagai makhluk hidup dalam buku yang berjudul The Psikology of management, merupakan pendapat ...
 - A. Lilian Gilberth
 - B. Henry L Gantt
 - C. Frederick Winslow Taylor

4. Berikut adalah tokoh-tokoh Teori Organisasi Klasik, kecuali...
 - A. Frederick Winslow Taylor
 - B. Hanry Fayol (1841-1925)
 - C. James D. Mooney

5. Dalam teori manajemen dikenal pendekatan yang digunakan untuk menjembatani celah antara teori dan praktek senyatanya, disebut ...
 - A. Pendekatan Sistem
 - B. Analisis Tertutup
 - C. Pendekatan Kontingensi



Universitas
Esa Unggul

DAFTAR PUSTAKA

Amirullah, Haris Budoyono. 2004. Pengantar Manajemen. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Effendi, Usman. 2015. Asas manajemen, Edisi 2, Rajawali Pers, Jakarta

Fattah, Nanang. 2008. Landasan Manajemen Pendidikan, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

Feriyanto, Andri. 2015. Pengantar Manajemen (3 in 1), Media Tera, Kebumen

Wiludjeng SP, Sri. 2007. Pengantar Manajemen. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Wijayanti, Dian. 2012. Pengantar Manajemen, Gramedia, Jakarta



Universitas
Esa Unggul



**MODUL PENGANTAR MANAJEMEN
(FEB 211)**

MODUL 3

GLOBALISASI DAN MANAJEMEN

Universitas
Esa Unggul

**DISUSUN OLEH
IR. RITTA SETIYATI, MM**

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2020

GLOBALISASI DAN MANAJEMEN

Kemampuan akhir yang diharapkan :

1. Mampu mengidentifikasi berbagai aspek yang berbeda dari globalisasi
2. Mampu menjelaskan arti dari kepentingan daya saing
3. mampu memahami bagaimana peranan pemerintah dalam daya saing
4. Mampu memahami praktek bisnis global

PENDAHULUAN

Globalisasi (globalization) diartikan sebagai pengakuan oleh organisasi bahwa bisnis harus mempunyai fokus global, bukan lokal. Fenomena globalisasi terdiri dari tiga faktor yang saling berkaitan—kedekatan, lokasi, dan sikap. Kedekatan. Manajer sekarang bekerja dalam kedekatan yang jauh lebih besar dari pada sebelumnya, berhadapan dengan pelanggan, pesaing, pemasok, dan pemerintah yang jauh lebih banyak dan jauh lebih beragam. Kemampuan teknologi dan manajerial yang semakin bertambah dari orang di seluruh dunia merupakan aspek lain dari kedekatan. Untuk memberi penekanan pada semangat baru tentang ikatan yang lebih erat dan tidak signifikannya jarak dalam dunia bisnis sekarang, Kenichi Ohmae, seorang konsultan yang sudah lama bisnis global, mendesak para manajer untuk memperlakukan semua pelanggan sebagai “berjarak sama” (=equidistant) dari organisasi mereka. Lokasi. Lokasi dan integrasi dari organisasi yang beroperasi melewati beberapa batas internasional merupakan bagian dari globalisasi. Christopher Barlett dan Sumantra Ghoshal menggunakan istilah manajemen transnasional (transnational management) untuk menggambarkan praktek yang semakin banyak dilakukan orang, yaitu memperluas operasi organisasi melewati batas banyak negara. Sikap. Globalisasi mengacu pada sikap baru, terbuka mengenai mempraktekkan manajemen secara internasional. Sikap ini menggabungkan keingintahuan mengenai dunia di luar batas-batas nasional dengan kemauan untuk mengembangkan kemampuan guna berpartisipasi dalam ekonomi global. Ohmae, Bartlett, Ghoshal, dan banyak yang lain menyatakan bahwa globalisasi telah muncul sebagai kerangka acuan penting untuk manajer pada pertengahan tahun 1990-an.

Globalisasi dan Daya Saing Globalisasi bisnis dalam ketiga aspek tadi telah disertai dengan pemikiran baru yang menonjol mengenai daya saing. Daya saing didefinisikan sebagai posisi relatif dari salah satu pesaing terhadap parapesaing yang lain. Daya saing telah menjadi bisnis yang menonjol dan diperhatikan pemerintah dalam era bisnis global sebagai persaingan diantara bangsa-bangsa. Michael Peter, ahli ternama dalam hal persaingan, telah mengamati bahwa sementara banyak orang berbicara mengenai daya saing di antara bangsa-bangsa, mereka tidak selalu menggunakan kriteria daya saing yang sama. Dua kriteria daya saing yang berbeda bermanfaat untuk memahami globalisasi dan manajemen. Kedua kriteria ini mencakup posisi relatif, tetapi berbeda dalam istilah perspektif waktu; melihat ke depan atau melihat ke belakang. Posisi Relatif Masa Kini, Melihat ke Masa Depan Daya saing dapat disebut sebagai kesiapan suatu bangsa untuk interaksi daya saing masa depan. Agar menjadi kompetitif dalam arti ini adalah memiliki peluang untuk memenangkan perlombaan yang akan datang. Beberapa ukuran kriteria ini biasanya didiskusikan dalam lingkungan bisnis dan politik sekarang. Salah satunya adalah upah pekerja dalam sebuah negara. Ukuran yang lain dari kriteria ini adalah tingkatan pendidikan dari angkatan kerja bangsa tersebut.

Esa Unggul

A. GLOBALISASI

Kata globalisasi dalam dekade terakhir ini tidak saja menjadi konsep ilmu pengetahuan sosial dan ekonomi, tetapi juga telah menjadi jargon politik, ideologi pemerintahan (rezim), dan hiasan bibir masyarakat awam di seluruh dunia. Teknologi informasi dan media elektronik dinilai sebagai simbol pelopor yang mengintegrasikan seluruh sistem dunia, baik dalam aspek sosial, budaya, ekonomi dan keuangan.

Globalisasi adalah pengakuan oleh organisasi bahwa bisnis harus mempunyai fokus global, bukan local. Arti globalisasi dan ide globalisasi berkaitan dengan daya saing di antaranya :

1. Memperhatikan peran sentral dari pemerintah dari bisnis global.

2. Melihat sejarah modern bisnis global.
3. Meninjau faktor-faktor ekonomi, social, politik, teknologi yang harus diperhitungkan oleh manager global.
4. Memikirkan mengapa dan bagaimana organisasi menjadi internasional.

Tiga Faktor Utama Dalam Globalisasi:

1. Kedekatan :

Manager sekarang bekerja dalam kedekatan yang jauh lebih besar daripada sebelumnya, berhadapan dengan pelanggan, pesaing, pemasok dan pemerintah yang jauh lebih besar , banyak dan jauh lebih beragam. Kedekatan ini, suatu fungsi dari "penyusutan dunia" sebagian masalah waktu, karena teknologi komunikasi sekarang memungkinkan orang di seluruh dunia mengirimkan suara, video dan faksimile informasi dalam waktu beberapa menit.

2. Lokasi :

Lokasi dan integrasi dari organisasi yang beroperasi melewati beberapa batas internasional merupakan bagian globalisasi. Sikap : Globalisasi mengacu pada sikap baru, terbuka mengenal dan memperaktekkan manajemen secara internasional. Sikap ini menggabungkan keingin tahuan mengenai dunia di luar batas-batas nasional dengan kemauan untuk mengembangkan kemampuan guna berpartisipasi dalam ekonomi global.

Globalisasi dan Daya Saing

Kemampuan bersaing (*competitive advantage*) :

Suatu kemampuan atau keadaan yang memungkinkan sebuah perusahaan untuk memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dari rata-rata dalam suatu industri tertentu.

Michael Porter, Menyatakan bahwa dua criteria daya saing yang berbeda bermanfaat untuk memahami globalisasi dan manajemen. Kedua criteria ini

mencakup posisi relatif, tetapi berbeda dalam istilah perspektif waktu: melihat ke depan atau melihat ke belakang.

1. Posisi relatif masa kini, melihat ke masa depan.

Daya saing dapat disebut sebagai kesiapan suatu bangsa untuk interaksi daya saing masa depan, agar lebih kompetitif artinya dapat bersaing dalam merebut pasar. Ukuran kriteria untuk dapat lebih kompetitif dilihat dari :

- Upah pekerja dalam suatu negara
- Tingkat pendidikan dari angkatan kerja suatu negara,

2. Posisi relatif masa kini, dari masa lalu ke masa kini.

Daya saing juga digambarkan sebagai benchmark untuk prestasi yang telah lalu, agar dapat kompetitif untuk mencapai peringkat yang diinginkan. Ukuran kriteria untuk

dapat lebih kompetitif dilihat dari:

- o Bagian pasar dunia dari suatu negara □
- o Standar kehidupan suatu negara. □

Peran Perusahaan Multinasional

Perusahaan Multinasional (Multinational Enterprise disingkat MNE), sebuah perusahaan besar dengan operasi dan divisi yang tersebar di beberapa negara tetapi dikendalikan oleh kantor pusat secara sentral.

Dalam membuat keputusan investasi, manajer MNE harus menilai 3 faktor:

A Ekonomi dari berbagai negara.

Sebuah isu penting termasuk mengevaluasi infrastruktur suatu negara, yaitu fasilitas yang diperlukan untuk mendukung aktivitas ekonomi. Infrastruktur termasuk sistem transportasi, sistem komunikasi, sekolah, rumah sakit, sumber tenaga listrik, dan fasilitas sanitasi.

Yang mengaju pada pada kemungkinan apakah perubahan politik yang terjadi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, akan mempengaruhi aktivitas di luar negeri.

B. Kecocokan teknologi pada budaya yang berbeda.

Teknologi produksi yang berhasil baik di suatu negara belum tentu berhasil di suatu negara lain. Perubahan teknologi apapun sulit dan dukungan dari pemerintah setempat hampir mutlak diperlukan.

Dampak MNE pada Negara Tuan Rumah

Keuntungan :

1. Transfer modal, teknologi dan kewirausahaan kepada negara tuan rumah.
2. Membaiknya neraca pembayaran negara tuan rumah.
3. Terciptanya pekerjaan dan peluang karier
4. Memperbaiki persaingan dalam ekonomi setempat
5. Ketersediaan produk bagi konsumen lokal yang lebih besar

Kerugian :

- a) Menggunakan sumber daya setempat (keuangan, alam)
- b) Produk yang dihasilkan dapat mendesak produk lokal dari pasar.
- c) Campur tangan dalam ekonomi suatu negara

Dampak MNE pada negara sendiri

1. Mengalir keluar investasi asing,
2. Berkurangnya pendapatan dari ekspor,
3. Melemahnya neraca pembayaran nasional.
4. Kompensasi berupa pendapatan dividen, biaya memberi lisensi, royalty, dan penjualan komponen untuk perakitan ke luar negeri.
5. Resiko negara sendiri akan menderita kerugian dari keuntungan teknologi, terutama kalau disitu terlibat usaha patungan dan kemitraan strategis global.
6. Isu paling depan adalah apakah investasi luar negeri akan menyebabkan hilangnya pekerjaan domestik

D. TAHAPAN DALAM MEMASUKIM PASAR INTERNASIONAL

Lazimnya organisasi itu melalui tiga tahap sebagai mana tampak pada gambar 3.1. Tiap tahap yang berurutan memerlukan investasi yang lebih global dan juga menuntut resiko yang lebih besar.



Gambar 3.1.
Cara Organisasi menjadi Global

Tahap-tahap tersebut :

1 Mengekspor (*Exporting*) :

c) Ekspor Tidak Langsung :

Menjual produk yang diproduksi secara domestik ke pasar luar negeri. Perusahaan yang berada pada tahap pertama dari internasionalisasi hanya berhubungan secara pasif dengan individu dan organisasi di luar negeri. Kontak internasional ditangani oleh departemen yang sudah ada, dibantu pihak ketiga, seperti agen, pialang.

d) Ekspor Langsung :

Perusahaan langsung menangani minat luar negeri, walaupun mereka masih menggunakan pihak ketiga. Pada tahap ini kebanyakan perusahaan tidak menempatkan karyawan di luar negeri, tetapi karyawan domestik sering kali bepergian ke luar negeri untuk urusan bisnis.

e) Import, Eksport, dan Memproduksi Barang di Luar Negeri

Pada tahap ini minat internasional membentuk wajah perusahaan secara keseluruhan melalui cara yang cukup berpengaruh. Walaupun pada dasarnya masih domestik, perusahaan mempunyai kendali langsung pada kegiatan impor, ekspor dan mungkin memproduksi barang dan jasa di luar negeri

2. Lisensi (*licensing*)

Pendekatan untuk menjadi global oleh organisasi pabrikan yang meliputi pemberian kepada organisasi lain hak untuk menggunakan merk, teknologi atau spesifikasi produk dengan mendapatkan imbalan berupa pembayaran uang sekaligus (*lump-sum payment*) atau uang jasa (*fee*) yang biasanya berdasarkan pada penjualan.

3. Waralaba (*Franchise*).

Pendekatan untuk menjadi global oleh organisasi jasa yang meliputi pemberian kepada organisasi lain hak untuk menggunakan merk, teknologi atau spesifikasi produk dengan mendapatkan imbalan berupa pembayaran uang sekaligus (*lump-sum payment*) atau uang jasa (*fee*) yang biasanya berdasarkan pada penjualan.

4. Usaha bersama (*Joint venture*) :

Pendekatan untuk menjadi global yang merupakan aliansi strategis tertentu dimana rekannya setuju untuk membentuk organisasi yang terpisah dan independen untuk mencapai tujuan bisnis tertentu. Bentuk bisnis yang merupakan gabungan perusahaan asing dan perusahaan domestik, mereka berpatungan menanggung biaya pembangunan fasilitas produksi atau penelitian di negara asing.

1. Kemitraan Strategis Global (*Global Strategic Partnership*)

Aliansi yang dibentuk oleh sebuah organisasi dengan satu atau beberapa negara asing, pada umumnya dengan tujuan ke arah mengeksploitasi peluang negara lain dan ke arah mengambil posisi pimpinan dalam pasokan atau produksi.

C. MANAGER DAN PRADUGA

Manager Etnosentrik

Sikap bahwa kebiasaan manajemen di negara sendiri lebih baik dari pada di negara lain dan dapat diekspor bersama dengan barang dan jasa. Para manager dengan sikap etnosentris yakin bahwa orang di berbagai Negara asing tidak memiliki ketrampilan keahlian atau pengalaman untuk membuat keputusan terbaik seperti orang di negara asalnya

Manager Polisentrik

Sikap yang mengatakan karena kebijakan manajemen negara asing paling baik dipahami oleh personalia manajemen negara itu sendiri, organisasi induk harus mengandalkan pada kantor asing itu. Para manager dengan sikap polisentrik akan memandang setiap operasi asing sebagai berbeda dan sulit dimengerti.

Manager Geosentrik

Sikap yang menerima persamaan maupun perbedaan antara kebijakan domestik dan asing serta dengan demikian perusahaan untuk mencari keseimbangan antara unsur-unsur yang paling efektif. Para manager dengan sikap geosentrik yakin bahwa diperlukan pandangan global di kantor pusat organisasi tersebut di Negara asal dan di berbagai fasilitas kerja luar negeri.

D. MENGELOLA DI LINGKUNGAN GLOBAL

Lingkungan Hukum dan Politik

Para manager Amerika Serikat terbiasa dengan sistem hukum dan politik yang stabil. Perubahan berlangsung lambat dan prosedur hukum maupun politik sudah sangat mapan. Kedaan seperti ini tidak bisa terjadi di semua negara diseluruh dunia. Para manager di sejumlah organisasi global harus senantiasa mendapatkan informasi mengenai peraturan tertentu di negara-negara tempat dia menjalankan bisnis

Lingkungan Ekonomi

Para manager global itu mempunyai perhatian terhadap ekonomi yang tidak dipunyai oleh manager yang bekerja di satu negara saja. Tiga perhatian yang paling jelas adalah **Nilai tukar mata uang yang berubah-ubah**, laba perusahaan global dapat secara dramatis berubah-ubah tergantung pada kekuatan mata uang dalam negerinya dan mata uang di negara-negara di mana perusahaan itu beroperasi. Setiap devaluasi mata uang sebuah negara akan sangat mempengaruhi tingkat laba perusahaan. Kekuatan mata uang negara asing tertentu dapat juga mempengaruhi berbagai keputusan para manager.

Laju inflasi, pergerakan laju inflasi ekonomi dapat berbeda-beda di berbagai wilayah dunia. Laju inflasi mempengaruhi harga yang harus dibayar untuk bahan baku, tenaga kerja serta perlengkapan lainnya. Selain itu, inflasi mempengaruhi harga yang dikenakan oleh perusahaan atas barang dan jasanya.

Berbagai macam kebijakan pajak,

sangat berbeda-bedanya kebijakan perpajakan merupakan perhatian yang besar bagi manager global. Beberapa negara tuan rumah bersikap lebih membatasi dari pada negara asal organisasi itu, Negara-negara lain jauh lebih ringan kebijakannya. Satu-satunya kepastian ialah bahwa peraturan perpajakan itu berbeda-beda di berbagai negara. Para manager memerlukan pengetahuan tentang berbagai peraturan perpajakan di negara tempat mereka beroperasi untuk meminimalkan kewajiban pajak keseluruhan perusahaan mereka. Tetapi peraturan perpajakan bukanlah satu-satunya informasi ekonomi yang ingin dimonitor oleh para manager. Mereka juga harus memperhatikan dan mementingkan ketiga faktor ekonomi lainnya yang kita bahas sebelumnya.

Lingkungan Kebudayaan

Kekuatan lingkungan global yang terakhir adalah perbedaan budaya berbagai bangsa. Seperti yang kita ketahui bahwa setiap negara mempunyai budaya yang berbeda-beda, seperti budaya organisasi, budaya nasional (nasional culture) adalah nilai dan sikap yang dipegang oleh orang di negara tertentu yang membentuk perilaku dan kepercayaan mereka tentang apa yang dianggap penting.

Individualisme lawan Kolektivisme,

Individualisme dimensi budaya yang menggambarkan bahwasannya orang dianggap atau diharapkan mengurus kepentingan mereka sendiri dan kepentingan keluarga terdekatnya. Itu dimungkinkan karena adanya banyak kebebasan yang diberikan oleh masyarakat semacam itu kepada individu. Kebalikannya adalah kolektivisme dimensi budaya yang menggambarkan bahwasannya orang mengharapkan orang lain yang berada dalam kelompok di tempat mereka menjadi bagian untuk mengurus dan melindungi mereka ketika mengalami kesulitan. Sebagai imbalan atas pengurusan dan perlindungan itu, mereka merasa wajib untuk memberikan kesetiaan mutlak kepada kelompok tadi.

Jarak Kekuasaan,

manusia tentu saja berbeda-beda kemampuan fisik dan intelektualnya. Perbedaan itu pada gilirannya, menciptakan perbedaan kekayaan dan kekuasaan. Bagaimana masyarakat menanggapi ketidaksamaan itu?. Hofstede menggunakan istilah jarak kekuasaan (power distance) sebagai ukuran seberapa jauh masyarakat menerima fakta bahwa kekuasaan dalam lembaga dan organisasi itu terbagi secara tidak merata.

Penghindaran Ketidakpastian,

penghindaran ketidakpastian adalah ukuran budaya mengenai seberapa jauh orang mentoleransi resiko dan perilaku tak lazim. Kita hidup di dalam dunia yang penuh dengan ketidakpastian, masa depan itu pada umumnya tidak diketahui dan akan senantiasa begitu. Masyarakat tertentu mensosialisasikan kepada para anggota mereka supaya menerima

ketidakpastian dengan tenang, Orang dengan semacam ini lebih relatif nyaman dengan resiko.

Kuantitas Kehidupan lawan Kualitas kehidupan,

kuantitas kehidupan adalah atribut budaya nasional yang menggambarkan seberapa jauh nilai-nilai masyarakat dicirikan oleh ketegasan dan materialisme. Beberapa budaya menekankan kuantitas kehidupan dan menganggap bernilai hal-hal seperti ketegasan dan perolehan uang serta barang-barang materi. Budaya lain menekankan pada kualitas kehidupan menganggap penting hubungan dan memperlihatkan kepekaan serta perhatian terhadap kesejahteraan orang lain.

D. MEMAHAMI LINGKUNGAN GLOBAL

Aliansi Perdagangan Regional

Hanya beberapa tahun lalu, persaingan internasional dapat dilukiskan berdasarkan negara lawan negara seperti Amerika melawan Jepang, Perancis melawan Jerman.

Uni Eropa (EU), Penandatanganan Perjanjian Maastricht dalam bulan Februari 1992 menciptakan terbentuknya Uni Eropa (European Union/ EU) yang terdiri dari 12 negara yaitu; Belgia, Denmark, Perancis, Yunani, Irlandia, Italia, Luxemburg, Belanda, Portugal, Spanyol, Inggris, dan Jerman. Sebagai kesatuan ekonomi dan perdagangan.

NAFTA (North American Free Trade Agreement), ketika sejumlah persetujuan berbagai masalah penting yang tercakup dalam NAFTA telah tercapai oleh pemerintah Meksiko, Kanada, dan Amerika Serikat pada tanggal 2 Agustus 1992, maka terciptalah blok ekonomi yang luas. Sejak tahun 1994, ketika NAFTA mulai berdampak dan tahun 1998, perdagangan A.S. dengan Kanada meningkat 56 persen menjadi \$329,9 miliar dan perdagangan A.S dengan Meksiko meningkat 113 persen menjadi \$173,4 miliar. Penghapusan hambatan perdagangan bebas (tarif, persyaratan izin impor, tarif pengguna bea masuk) telah menyebabkan makin kuatnya ekonomi ketiga negara tersebut.

ASEAN (Association of Southeast Asian National)

ASEAN adalah aliansi perdagangan 10 negara Asia Tenggara. Pada tahun-tahun yang akan datang, Asia, dan terutama wilayah Asia Tenggara, mungkin akan menjadi salah satu wilayah ekonomi yang paling cepat perkembangannya di dunia. Wilayah tersebut akan menjadi aliansi ekonomi dan politik regional yang makin penting yang dampaknya mampu menandingi NAFTA maupun Uni Eropa.



LATIHAN :

1. Sebutkan dampak negatif globalisasi bagi bangsa Indonesia!
2. Sebutkan aspek-aspek positif globalisasi!

TES FORMATIF :

1. Terjadinya keseragaman budaya adalah salah satu ancaman globalisasi dalam bidang
 - a. Politik
 - b. Ekonomi
 - c. sosial budaya
2. Dalam arti ekonomi, globalisasi mengacu pada pengertian
 - a. kebebasan ekonomi
 - b. perdagangan bebas
 - c. pasar bebas
3. Contoh budaya yang dapat menghambat laju pembangunan adalah sebagai berikut, *kecuali*
 - a. rendahnya keterbukaan
 - b. korupsi
 - c. etos kerja tinggi
4. suatu sistem tatanan masyarakat yang menyeluruh dan tidak mengenal batas-batas wilayah lagi adalah pengertian dari
 - a. globalisasi
 - b. sosialisasi
 - c. westernisasi
5. Kendala yang dihadapi bangsa Indonesia dalam menghadapi perkembangan global adalah
 - a. kemajuan iptek yang sangat erat
 - b. rendahnya dalam penguasaan iptek
 - c. kondisi sosial ekonomi yang belum stabil

DAFTAR PUSTAKA

Silalahi, Ulber. 2011. *Asas-Asas Manajemen*. Refika Aditama. Bandung

Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen*. Jilid 1. Edisi 7. Erlangga. Jakarta

Effendi, Usman. 2015. *Asas manajemen, Edisi 2*, Rajawali Pers, Jakarta

Feriyanto, Andri. 2015. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, Media Tera, Kebumen

Wijayanti, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*, Gramedia, Jakarta





**MODUL PENGANTAR MANAJEMEN
(FEB 211)**

MODUL 4

MENDIRIKAN DAN MEMPERBAHARUI ORGANISASI

Universitas
Esa Unggul

**DISUSUN OLEH
IR. RITTA SETIYATI, MM**

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2020

MEMDIRIKAN DAN MEMPERBAHARUI ORGANISASI

Kemampuan akhir yang diharapkan :

1. Pentingnya bisnis kecil
2. Mampu mendefinisikan kewirausahaan
3. Dapat membedakan kewirausahaan dan manajemen
4. Menjelaskan sifat-sifat kunci psikologi dari kewirausahaan
5. Mampu menjelaskan pentingnya memperbaharui organisasi

A. *Bisnis Kecil (Small Business)*

Bisnis kecil diartikan sebagai bisnis yang dimiliki dan dikelola secara local, seringkali dengan jumlah karyawan yang amat sedikit bekerja di satu lokasi. Menurut Lupiyoadi dan Wacik, mendefinikan usaha kecil sebagai suatu bentuk usaha yang tidak tergantung pada pemilik dan manajemnnya serta tidak menguasai/ mendominasi pasar di mana ia berada. Usaha kecil tidak menjadi bagian dari bisnis lainnya sehingga sebagai perusahaan kecil tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap pasar di mana dia berada. Bisnis kecil mudah terabaikan kalau kita berfikir tentang dunia organisasi dan manajemen tetapi bisnis kecil adalah awal dari semuanya.

Menurut definisi pemerintah AS, bisnis kecil adalah bisnis yang mempunyai pegawai kurang dari 500 orang. Bisnis kecil mudah terabaikan kalau kita berpikir mengenai dunia organisasi dan manajemen. Kita tidak sendirian kalau nama-nama organisasi besar seperti IBM, Exxon dan MTV yang memnunjukkan bisnis kecil dengan pertumbuhna paling cepat di Amerika Serikat. Bisnis kecil adalah awal dari semuanya.

Menurut analisisn Dun dan Breadstreet mengenai dua juta bisnis yang didirikh pada tahun 1991, 20% dijalankan oleh satu atau dua orang, kenaikan signifikan dari pola di masa lalu. Seperti yang diamati Bruce Kirchoff,

mantan ahli ekonomi terkemuka dari *small business administration* : “ Pergeseran besar-besaran ke arah bekerja sendiri sedang terjadi”. Sebagian dari pertumbuhan ini didorong oleh orang yang memperhatikan perampingan organisasi besar.

B. Arti Kewirausahaan

Kebiasaan menggunakan ide dan menciptakan organisasi untuk mengembangkan ide tadi dikenal dengan kewirausahaan. Fungsi yang spesifik untuk wirausahawan adalah kemampuan mengambil faktor-faktor produksi: lahan, tenaga, tenaga kerja dan modal , menggunakannya untuk memproduksi barang atau jasa baru. Wirausahawan menyadari peluang yang tidak dilihat atau tidak dipedulikan oleh eksekutif bisnis lain.

Raymond W.Y. Kao, menyebutkan kewirausahaan sebagai proses, yaitu proses penciptaan suatu yang baru (kreasi baru) dan membuat suatu yang berbeda dari yang sudah ada (inovasi). Sedangkan wirausaha mengacu pada orang yang melaksanakan proses penciptaan kesejahteraan/kekayaan dan nilai tambah, melalui peneloran dan penetasan gagasan, memadukan sumber daya dan merealisasikan gagasan tersebut menjadi kenyataan.

Fungsi yang spesifik untuk wirausahawan adalah kemampuan mengambil factor-faktor produksi seperti lahan, tenaga kerja, dan modal dan menggunakannya untuk memproduksi barang dan jasa. Pada dasarnya, wirausahawan melihat kebutuhan dan kemudian membawa tenaga kerja, material, dan modal yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tadi.

C. Kewirausahaan versus Manajemen

Kewirausahaan (entrepreneurship) berbeda dari manajemen. Menurut Paul H. Wilken kewirausahaan mencakup upaya mengawali perubahan dalam produksi, sedangkan manajemen menyakup koordinasi proses produksi yang sudah berjalan. Paul menyatakan bahwa “kewirausahaan adalah fenomena yang terputus-putus, muncul untuk mengawali perubahan dalam proses

produksi dan kemudian hilang sampai muncul lagi untuk mengawali perubahan yang lain”

Menurut Peter Drucker, seorang penulis manajemen modern, kewirausahaan berkaitan dengan ”perubahan “ kewirausahaan melihat perubahan sebagai suatu norma yang sehat. Biasanya mereka tidak membawa sendiri perubahan itu artinya mereka bukan penemunya tetapi dan ini menentukan wirausahawan dan kewirausahaan yaitu bahwa wirausahawan selalu mencari perubahan, menanggapi perubahan itu dan memanfaatkan sebagai suatu kesempatan”

D. Manfaat Kewirausahaan

Kewirausahaan sedikitnya memiliki empat manfaat sosial yaitu:

1. Pertumbuhan Ekonomi.

Perusahaan kecil dan baru perlu diperhatikan karena menyediakan pekerjaan baru dalam perekonomian. Perusahaan kecil dan baru ini umumnya lebih banyak menyerap tenaga kerja dan mempunyai jangka waktu operasi cukup lama serta umumnya bergerak dalam bidang jasa bukan pada bidang manufaktur.

2. Meningkatkan Produktivitas.

Kemampuan perusahaan baru dan kecil untuk menghasilkan lebih banyak barang dan jasa dengan tenaga dan input lain lebih sedikit. Salah satu alasan perhatian yang lebih besar dalam kewirausahaan adalah tumbuhnya pengakuan dari perannya dalam meningkatkan produktivitas. Produktivitas yang lebih tinggi terutama menyangkut baikan teknik produksi dan tugas. Menurut John Kendrick ”Fungsi kewirausahaan untuk keunggulan” Dua kunci untuk produktivitas yang lebih tinggi adalah penelitian dan pengembangan (litbang) dan investasi dalam pabrik dan mesin.

3. Menciptakan Teknologi, Produk dan Jasa baru

Konsekuensi lain dari asosiasi antara kewirausahaan dan perubahan adalah peran yang dimainkan wirausahawan dalam memajukan teknologi, produk dan

jasa inovatif. Banyak orang yang telah mengembangkan teknologi, produk atau jasa baru adalah

karyawan dari perusahaan besar yang menolak menggunakan penemuan baru sehingga memaksa penemu menjadi wirausahawan.

4. Perubahan Pasar

Wirausahawan mengadakan persaingan di pasar. Zoltan Acs menyebut bisnis kecil yang diciptakan oleh kewirausahawan sebagai “agen perubahan dalam ekonomi pasar”

Contoh adalah Steve Jobs dan Steve Wozniak membalik pasar komputer dengan Apple Computernya.

E. Lima Dimensi Perbedaan antara Manager dan Usahawan

Pada pertengahan 1980-an Thomas Begley dan David P. Boyd mempelajari literatur psikologi mengenai kewirausahaan. Mereka menemukan 5 dimensi :

1. **Kebutuhan untuk berprestasi.**

Wirausahawan mempunyai kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi: Need for achievement sangat tinggi.

2. **Letak kendali :**

Individu mengendalikan hidup mereka sendiri- bukan keberuntungan atau nasib

3. **Toleransi terhadap resiko :**

wirausahawan yang bersedia mengambil resiko memperoleh hasil yang lebih besar daripada orang yang tidak mau ambil resiko

4. **Toleransi terhadap keragu-raguan**

5. Tingkah laku tipe A : ambisius, energik.

E. Wirausahawan

Karena wirausahawan mempunyai potensi untuk memberikan kontribusi yang banyak kepada masyarakat, para peneliti mencoba menganalisis kepribadian, ketrampilan dan sikap mereka, di samping kondisi yang memperkuat pengembangan mereka. Peneliti menemukan bahwa factor-faktor psikologi dan sosiologi merupakan karakteristik dari wirausahawan.

1. Faktor- faktor Psikologi

Teori pertama mengenai wirausahawan adalah yang dikemukakan oleh David Mc Clelland (1960) yang menemukan bahwa orang yang mengejar karier semacam wirausahawan (seperti penjual) mempunyai kebutuhan untuk berprestasi (need achievement), kebutuhan psikologis untuk mencapai yang tinggi. Orang dengan kebutuhan berprestasi lebih tinggi suka mengambil resiko, tetapi hanya beralasan, dan resiko seperti itu merangsang mereka berusaha lebih keras.

Pada pertengahan tahun 1980-an, Thomas Begley dan David P. Boyd menemukan lima dimensi perbedaan antara manager dan kewirausahawan yaitu:

1. Kebutuhan akan berprestasi.

Wirausahawan mempunyai kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi.

2. Letak kendali

Ini adalah ide bahwa individu mengendalikan hidup mereka sendiri bukan keberuntungan atau nasib. Wirausahawan dan manager suka berfikir mereka menarik tali mereka sendiri.

3. Toleransi terhadap resiko

Sampai batas tertentu, manager memerlukan ini, karena banyak keputusan harus dibuat dengan informasi yang tidak lengkap.

Tetapi wirausahawan yang bersedia mengambil resiko yang sedang tampaknya memperoleh hasil yang lebih besar dalam aset.

4. Toleransi terhadap keragu-raguan

Wirausahawan lebih banyak menghadap keragu-raguan karena mereka melakukan sesuatu untuk pertama kalinya dan Belum ada orang lain yang melakukannya serta karena mereka mempertaruhkan mata pencahariannya.

5. Tingkah laku tipe A

Ini mengaju pada dorongan untuk melakukan lebih banyak dengan waktu yang lebih sedikit dan bila perlu walaupun ditentang oleh orang lain.

Adapaun sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh seorang wirausahawan adalah sebagai berikut:

1. Suka terhadap tantangan-tantangan yang membawa dirinya pada keinginan untuk mencoba tantangan itu.
2. Resiko bukan faktor yang paling dipertimbangkan dalam melakukan sesuatu.
3. Kepercayaan akan kemampuan diri melebihi dorongan dari orang lain.
4. Berani menerima kegagalan dan menjadikan kegagalan itu sebagai pembimbing utama
5. Suka dan dapat bergaul dengan orang lain
6. Berorientasi ke masa depan

Wirausahawan memerlukan rasa percaya diri, daya dorong, optimism dan semangat untuk meluncurkan dan mengoperasikan bisnis, tanpa kepastian gaji yang tetap. Kadang-kadang wirausahawan memutuskan untuk meluncurkan usaha baru karena mereka tidak dapatmengingkari impian mereka, visi mereka dan mereka bersedia mengambil resiko keamanan untuk memperoleh keuntungan financial. Dalam kasus lain, mereka dipaksa oleh keadaan diluar kendali, seperti pengurangan jumlah karyawan, atau frustasi oleh keterbatasan

kesempatan untuk maju, atau didorong oleh kebutuhan untuk mengkoordinasikan sasaran pribadi dan profesional. Menghadapai keadaan ini, banyak orang yang menemukan dorongan dan rasa percaya diri untuk mengendalikan sendiri nasib profesional mereka.

2. Faktor-faktor Sosiologi Wirausahawan

Faktor-faktor sosiologi yang menyebabkan timbulnya wirausahawan adalah karena adanya :

- a. Anggota minoritas seringkali merasa majikan mereka melakukan diskriminasi terhadap mereka baik secara langsung maupun tidak langsung.
- b. Untuk berhasil dalam budaya perusahaan, beberapa minoritas merasa bahwa mereka harus "menjual nyawa mereka" dengan menyerahkan identitas ras, etnik, atau seksual mereka.

Rasa frustrasi ini membuat banyak minoritas ingin sekali adanya lingkungan yang cocok dengan kebutuhan mereka dengan membiarkan mereka bebas bertindak untuk berkreasi dan berkembang. Keinginan ini, ditambah dengan kewirausahaan, membuat wirausahawan minoritas sekarang banyak dijumpai di dunia bisnis. Salah satu keuntungan dari bidang jasa bisnis kecil adalah tidak terlalu memerlukan modal besar.

3. Hambatan Terhadap Kewirausahaan

Mengapa wirausahawan gagal ? Alasan paling umum menurut Karl Vesper, adalah "Kekurangan konsep yang layak". Masalah umum yang lain adalah kurangnya pengetahuan pasar, kurang menarik orang dengan informasi terbaik. Sejumlah wirausahawan gagal setelah memulai karena mereka kurang mempunyai pengetahuan mengenai bisnis pada umumnya.

Dua belas hambatan umum dalam kewirausahaan berikut ini menurut Vesper :

1. Konsep kurang layak untuk berhasil
2. Kurang mengenal pasar
3. Kurang ketrampilan teknis
4. Kurang modal awal
5. Kurang memahami seluk beluk bisnis
6. Mudah merasa puas, tidak bermotivasi
7. Ketrampilan sosial
8. Pekerjaan “terkunci”, “borgol emas”
9. Tekanan waktu, gangguan
10. Hambatan legal, peraturan, birokrasi
11. Proteksionisme, monopoli
12. Larangan paten

F. Memperbaiki Organisasi

Setelah sebuah organisasi didirikan dan melewati proses kewirausahaan, peluang dan tantangan manajemen mulai menjadi berat. Semakin banyak manager sekarang ini yang memikirkan apa yang terjadi kalau anggota organisasi telah jatuh dalam rutinitas hubungan dengan anggota lainnya, disamping hubungan dengan pihak luar organisasi. Peter Senge membedakan antara pengalaman adaptif dalam organisasi yaitu mengimbangi perubahan dan pengalaman generatif yaitu kreativitas yang berasal dari usaha bersama di antara anggota organisasi.

Konsep ” pengalaman organisasi” yang diajukan oleh Peter Senge dan James Brian Quinn, menggunakan teknik ”simpul ganda” (double loop) Pengalaman simpul ganda adalah pengalaman yang mengoreksi kesalahan dengan kembali ke belakang untuk meninjau nilai-nilai yang mendasari dan

kebijakan organisasi dalam proses pembuatan keputusan; disini dipertanyakan apakah norma organisasi dan operasional sudah memadai.

Pengalaman simpul ganda mengakui bahwa pekerja lebih langsung terlibat dalam pekerjaan yang sebenarnya dan mempunyai penyelesaian yang lebih baik daripada manajemen. Tipe pengalaman ini dapat mendorong kerja kelompok yang lebih banyak dan organisasi yang lebih efektif.

Intrapreneurship adalah salah satu cara yang digunakan perusahaan besar untuk mengimbangi dan bersaing dengan perusahaan yang lebih kecil. **Intrapreneurship** adalah kewirausahaan korporasi yang dipergunakan oleh suatu organisasi untuk memperluas usaha dengan menjajaki peluang baru melalui kombinasi baru dan sumber daya yang sudah ada.

Perkembangan wirausahawan dan intrapreneur dapat menjadi prinsip yang sederhana yaitu bahwa manusia dikarunia keinginan untuk menciptakan, mewujudkan sesuatu yang belum pernah ada atau tidak bekerja dengan baik sebelumnya. Hal ini kemudian diikuti dengan kenyataan bahwa perusahaan dapat memelihara inovasi yang menghasilkan laba dengan mendorong para karyawan untuk berpikir seperti intrapreneur dan kemudian memberikan kebebasan dan fleksibilitas untuk mewujudkan proyek mereka tanpa terbenam dalam kelemahan birokrasi.

Berikut hal-hal penting yang mendukung intrapreneurship :

1. Tujuan eksplisit untuk proses intrapreneurial
2. Sistem pertukaran informasi antara manajer dan intrapreneur
3. Penekanan pada tanggungjawab dan kewajiban individual
4. Penghargaan untuk usaha kreatif

Peran dan Bentuk-Bentuk Usaha Kecil

Secara umum peran usaha kecil dalam perekonomian suatu negara adalah kontribusi dalam mengatasi masalah ekonomi makro, seperti pengangguran dan supply utama bahan baku bagi perusahaan menengah dan besar. Peran lain dari usaha kecil meliputi:

- a. penciptaan lapangan kerja,
- b. meningkatkan inovasi, dan
- c. penopang bagi perusahaan menengah dan besar.

Sedangkan bentuk usaha kecil yang umum ditemukan meliputi,

- a. bisnis jasa,
- b. bisnis eceran,
- c. bisnis distribusi,
- d. agribisnis atau pertanian,
- e. bisnis pertanian, dan
- f. bisnis manufaktur.

Tohari, M mengungkapkan bahwa fungsi dan peran usaha kecil dan peran usaha kecil sangat besar dalam kegiatan ekonomi masyarakat. Fungsi dan peran itu meliputi penyediaan barang dan jasa, penyerapan tenaga kerja, pemerataan pendapatan, sebagai nilai tambah bagi produk daerah, dan peningkatan taraf hidup masyarakat.

1. Penyediaan barang dan jasa

Penyediaan barang jualan merupakan salah satu peran dan fungsi usaha kecil dalam kegiatan ekonomi. Dalam penyediaan barang dan jasa, yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah pertama, berapa banyak persediaan barang jualan, Untuk menentukan banyaknya barang jualan, ada dua cara yang bisa digunakan, yaitu dengan melakukan pencatatan secara tyerus menerus dan pencatatan secara periodek. Kedua, mendeteksi

barang-barang jualan, yaitu dengan melengkapi dengan administrasi untuk mencatat pembelian dan penjualan. Ketiga laporan mutasi barang jualan.

2. Penyerapan tenaga kerja

Tenaga kerja adalah sekelompok orang yang mampu melakukan pekerjaan, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, guna menghasilkan suatu barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu tenaga kerja merupakan salah satu faktor produksi yang sangat penting kedudukannya, bukan hanya karena perannya pada proses produksi saja, tetapi juga karena menyangkut kesejahteraan keluarga dan masyarakat

3. Pemerataan Pendapatan

Jumlah usaha kecil di Indonesia sangatlah besar, mereka tersebar dalam berbagai jenis usaha dan wilayah operasi. Kondisi tersebut mengakibatkan banyak masyarakat yang dapat akses kedalamnya, sehingga mereka memperoleh pendapatan. Pendapatan dalam arti riil adalah jumlah produksi barang dan jasa yang dihasilkan oleh masyarakat selama jangka waktu tertentu.

4. Nilai tambah bagi Produk daerah

Setiap daerah tentu memiliki keunggulan masing-masing, baik dilihat dari letak geografis maupun potensi sumber daya alamnya. Apabila di daerah tersebut memiliki sumber daya yang unggul dan dikelola oleh pengusaha kecil secara profesional, maka kondisi ini akan memberikan nilai tambah, baik bagi produk itu sendiri maupun nilai tambah bagi produk unggulan daerah lainnya.

5. Peningkatan Taraf Hidup

Dengan adanya lapangan pekerjaan di berbagai sektor, termasuk usaha kecil, diharapkan dapat menyerap tenaga kerja, baik tenaga kerja yang masih menganggur maupun setengah menganggur. Dengan demikian mereka akan menambah penghasilan sehingga kebutuhan mereka ingin bisa terpenuhi

G. Kendala pengembangan Usaha Kecil

Hingga saat ini bangsa Indonesia masih dihadapkan kepada masalah krisis multi dimensi dan tuntutan reformasi diberbagai sendi kehidupan nasional baik dari aspek regional maupun global, oleh karena itu bangsa Indonesia harus melakukan suatu langkah-langkah penanganan yang konkrit agar kehidupan masyarakat dapat pulih kembali dalam waktu yang singkat.

Adapaun faktor-faktor yang masih menjadi kendala dalam meningkatkan daya saing dan kinerja usaha kecil dan menengah di Indonesia adalah:

1. Lemahnya sistem pembiayaan dan kurangnya komitmen pemerintah bersama lembaga legislatif terhadap dukungan permodalan usaha kecil sehingga keberpihakan lembaga-lembaga keuangan dan perbankan masih belum seperti yang diharapkan.
2. Kurangnya kemampuan usaha kecil untuk meningkatkan akses pasar, daya saing pemasaran serta pemahaman regulasi pasar baik pasar domestik maupun pasar global.
3. Terbatasnya informasi sumber bahan baku dan panjangnya jaringan distribusi, lemahnya kekuatan tawar-menawar khususnya bahan baku yang dikuasai oleh pengusaha besar mengakibatkan sulitnya pengendalian harga.

4. Belum terciptanya "Blue Print" Platform teknologi dan informasi yang meliputi masalah regulasi, pembiayaan, standarisasi, lisensi, jenis teknologi tepat guna, dan fasilitas pendukung teknologi kerja yang mamou digunakan sebagai keunggulan bersaing.
5. Masih rendahnya kualitas SDM yang meliputi aspek kompetensi, ketrampilan, etos kerja, karakter, kesadaran akan pentingnya konsisitensi mutu dan standarisasi produk dan jasa, serta wawasan kewirausahaan.
6. Proses perizinan pendirian bahan usaha, patent, merk, hak cipta, investasi, izin ekspor impor yang masih birokratis dan biaya tinggi serta memerlukan waktu yang panjang.
7. Keberadaan jasa lembaga penjamin, asuransi dan jasa lembaga keuangan nonbank lainnya masih belum mampu melayani usaha kecil secara optimal.
8. Tidak berfungsinya secara baik lembaga promosi pemerintah di dalam menunjang promosi produk dan jasa usaha kecil baik untuk pasar domestik maupun pasar internasional.

REKAYASA ULANG PERUSAHAAN

Pendekatan mutakhir yang paling banyak dipublikasikan untuk memperbaiki organisasi adalah kebiasaan "rekayasa ulang perusahaan" (reengineering the corporation) seperti yang oleh Michael Hammer dan James Campy untuk judul buku mereka.

Menurut Hammer rekayasa ulang berarti memikirkan ulang secara radikal dan mendesain ulang proses yang kita gunakan untuk menciptakan nilai (bagi pelanggan) dan melaksanakan pekerjaan. Rekayasa ulang berarti

organisasi beralih pola hubungan, bukan wujud yang tertentu seperti mesin dan bangunan.

LATIHAN

1. Kewirausahaan sebagai proses penciptaan suatu yang baru (kreasi baru) dan membuat suatu yang berbeda dari yang sudah ada (inovasi). Menurut anda apa yang membedakan antara kewirausahaan dengan manajemen.
2. Kewirausahaan berkaitan dengan “perubahan” kewirausahaan melihat perubahan sebagai suatu norma yang sehat. Menurut anda faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi karakteristik dari wirausahawan sehingga dapat melakukan perubahan.

TES FORMATIF

1. Arti kewirausahaan menurut Raymond W. Y. adalah...
 - A. Bisnis yang dimiliki dan dikelola secara local, seringkali dengan jumlah karyawan yang amat sedikit bekerja di satu lokasi.
 - B. Bisnis kecil adalah bisnis yang mempunyai pegawai kurang dari 500 orang
 - C. Sebagai proses, yaitu proses penciptaan suatu yang baru (kreasi baru) dan membuat suatu yang berbeda dari yang sudah ada (inovasi).
2. “kewirausahaan adalah fenomena yang terputus-putus, muncul untuk mengawali perubahan dalam proses produksi dan kemudian hilang sampai muncul lagi untuk mengawali perubahan yang lain”, adalah pendapat...
 - A. Paul H. Wilken
 - B. Peter Drucker

C. Raymond W.Y. Kao

3. Berikut adalah sebagian dari manfaat kewirausahaan, kecuali...
 - A. Pertumbuhan Ekonomi
 - B. Kebutuhan berprestasi
 - C. Meningkatkan produktifitas

4. Berikut adalah sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh seorang wirausahawan, kecuali...
 - A. Suka terhadap tantangan-tantangan yang membawa dirinya pada keinginan untuk mencoba tantangan itu.
 - B. Resiko bukan faktor yang paling dipertimbangkan dalam melakukan sesuatu.
 - C. Membatasi pergaulan dengan orang lain

5. Berikut hal-hal penting yang mendukung intrapreneurship, kecuali...
 - A. Tujuan eksplisit untuk proses intrapreneurial
 - B. Sistem pertukaran informasi antara manajer dan intrapreneur
 - C. Penekanan pada tanggungjawab dan kewajiban tim/kelompok



Universitas
Esa Unggul

DAFTAR PUSTAKA

- Effendi, Usman. 2015. *Asas manajemen*, Edisi 2, Rajawali Pers, Jakarta
- Feriyanto, Andri. 2015. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, Media Tera, Kebumen
- Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen*. Jilid 1. Edisi 7. Erlangga. Jakarta
- James A.F. Stonner dkk. *Pengantar Manajemen Jilid 1*, Edisi Bahasa Indonesia
- Silalahi, Ulber. 2011. *Asas-Asas Manajemen*. Refika Aditama. Bandung
- Wijayanti, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*, Gramedia, Jakarta





Universitas
Esa Unggul



MODUL PENGANTAR MANAJEMEN

(FEB 211)

MODUL 5

PEMBUATAN KEPUTUSAN

DISUSUN OLEH

IR. RITTA SETIYATI, MM

Universitas
Esa Unggul

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2020

PEMBUATAN KEPUTUSAN

Hasil akhir yang diharapkan :

1. Mampu memahami masalah dan peluang dalam pembuatan keputusan
2. Mampu membedakan keputusan terprogram dengan tidak terprogram
3. Mampu menjelaskan proses pembuatan keputusan rasional
4. Mampu menjelaskan sifat pembuatan

A. MASALAH DAN PELUANG MENEMUKAN MASALAH

Organisasi secara teoritik dapat dilihat dari berbagai segi. Salah satu sudut pandang yang tepat adalah bahwa organisasi itu merupakan suatu sistem sosial yang sangat diperlukan oleh manusia terutama dalam abad ini untuk mengatasi berbagai permasalahan, dan untuk mewujudkan berbagai aspirasi dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Melalui organisasi kerjasama, dan koordinasi secara komprehensif dapat diwujudkan, dan pemanfaatan sumber-sumber daya yang diperlukan dapat pula dikelola lebih efisien dan efektif. Karena itu organisasi merupakan kebutuhan dalam kehidupan manusia dalam mewujudkan tujuan hidupnya. Manajemen merupakan bagian integral dari organisasi. Manajemen adalah proses fungsional yang menggerakkan organisasi. Dalam manajemen terdapat distribusi fungsi dan tugas, pengaturan wewenang dan tanggung jawab, pemimpin dan yang dipimpin, yang secara fungsional berfungsi untuk menggerakkan organisasi sebagai suatu sistem dalam upaya mewujudkan tujuan yang akan dicapai. Manajemen adalah "soul" organisasi. Pembuatan Keputusan menghubungkan keadaan organisasi masa kini dengan tindakan yang akan diambil organisasi ke masa depan.

Pembuatan Keputusan :

Adalah mengidentifikasi dan memilih serangkaian tindakan untuk menghadapi masalah tertentu atau mengambil keuntungan dari suatu kesempatan. Pengambilan keputusan merupakan hal yang penting dan rutin dari pekerjaan setiap manajer. Pengambilan keputusan berhubungan dengan masalah .

Masalah (problem) :

Yaitu situasi yang terjadi kalau kenyataan suatu keadaan berbeda dari keadaan yang diinginkan. Masalah yang muncul dapat juga dilihat sebagai suatu kesempatan (peluang) untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Misalnya : setiap akhir bulan terjadi antrian panjang pekerja yang akan mengambil gaji. Hal ini bisa menjadi peluang untuk mendesain sistem penggajian dan melakukan kerjasama dengan bank untuk melakukan pembagian gaji dengan transfer melalui bank, sehingga lebih efisien.

Proses Menemukan Masalah :

1. Defiviasi dari pengalaman masa lalu
2. Deviasi dari rencana yang ditetapkan
3. Orang lain (di luar organisasi) memberi tahu masalah kepada manajer.
4. Prestasi pesaing dapat juga menciptakan situasi pemecahan masalah

David B. Gleicher mendefinisikan:

- Masalah sebagai sesuatu yang membahayakan kemampuan organissi untuk mencapai tujuan
- Kesempatan adalah situasi yang terjadi ketika keadaan menawarkan peluang/tantangan untuk melampaui sasaran dan tujuan yang telah dinyatakan

Keputusan Untuk Memutuskan

Tidak seorang manajer pun yang dapat menangani setiap masalah yang muncul dalam kegiatan bisnis sehari-hari.. Beberapa hal perlu dipertimbangkan :

1. Menetapkan prioritas
2. Apakah masalah tersebut mudah ditangani ?
3. Apakah masalah tersebut akan selesai dengan sendirinya kalau dibiarkan ?
4. Apakah keputusan ini yang akan dibuat ?

B. SIFAT PEMBUATAN KEPUTUSAN MANAJERIAL

Masalah yang berbeda membutuhkan tipe pembuatan keputusan yang berbeda pula. Masalah yang sifatnya rutin/kecil dapat diselesaikan dengan suatu prosedur, disebut Keputusan Terprogram, sedangkan masalah yang penting, memerlukan Keputusan yang Tidak Terprogram.

Keputusan Terprogram (Programmed Decisions)

Penyelesaian masalah rutin yang ditetapkan peraturan, prosedur atau kebiasaan. Contoh :

- a. Penetapan gaji untuk karyawan baru, biasanya perusahaan sudah mempunyai standarnya.
- b. Menetapkan besarnya persediaan bahan baku

Keputusan Tidak terprogram (Non programmed Decisions)

Penyelesaian spesifik yang diciptakan lewat proses tidak terstruktur untuk menangani masalah non rutin

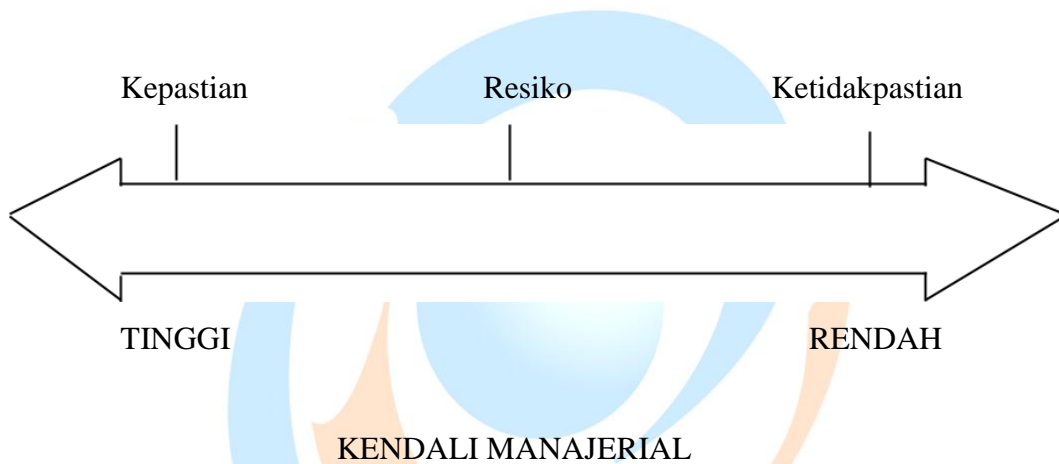
Contoh :

- a. Terjadi Demontrasi pekerja yang menuntut kenaikan gaji
- b. Pekerja mengalami kecelakaan kerja di lokasi kerja

Kepastian, Resiko dan Ketidakpastian

Dalam membuat keputusan, seorang manajer harus memberi bobot pada alternatif yang ada karena ada keputusan yang sulit dapat diramalkan hasilnya pada masa depan

Situasi pembuatan keputusan seringkali dikategorikan pada satu kesatuan yang berkisar dari *kepastian* (ketepatan ramalan tinggi), melewati *resiko* sampai pada *ketidakpastian* (ketepatan ramalan rendah)



Gambar 5.1.

Kondisi Pembuatan Keputusan

Kepastian (Certainty) :

Kondisi pengambilan keputusan saat seorang manajer mempunyai informasi yang akurat, dapat diukur dan dapat diandalkan tentang hasil dari berbagai alternatif yang sedang dipertimbangkan.

Resiko (Risk) :

Kondisi pembuatan keputusan yang di dalamnya manajer mengetahui probabilitas suatu alternatif tertentu akan mengarah pada sasaran atau hasil yang diinginkan.

Probabilitas :

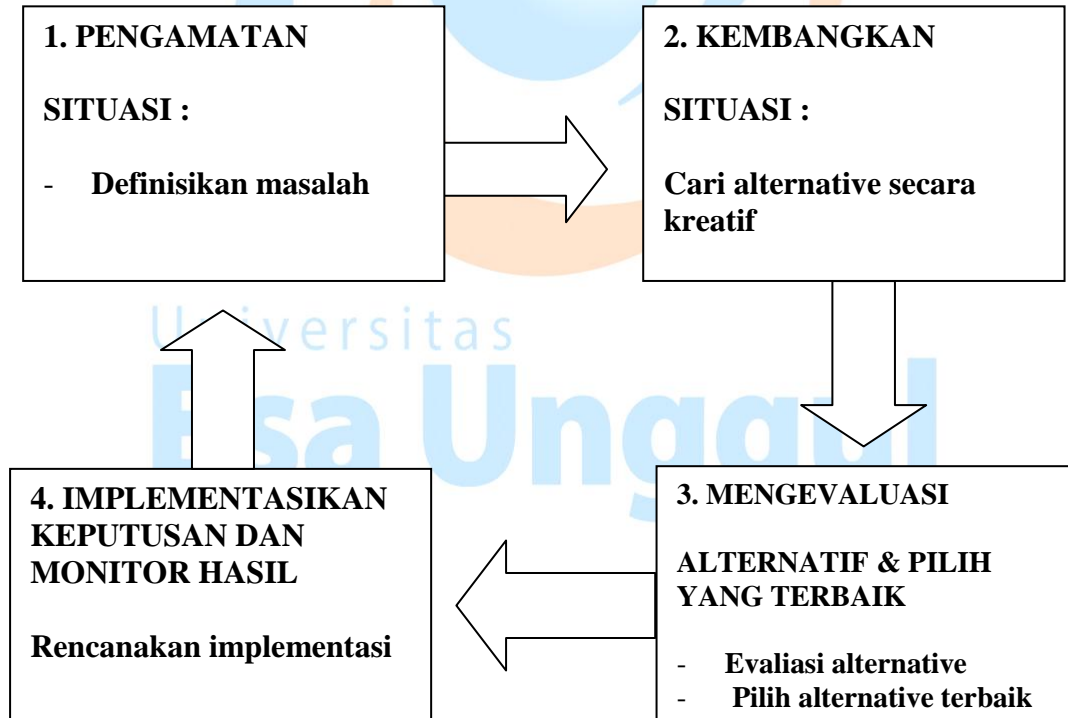
Pengukuran statistik tentang peluang suatu peristiwa atau suatu hasil akan keluar.

Ketidakpastian (Uncertainty) :

Kondisi pembuatan keputusan ketika manajer menghadapi kondisi eksternal yang tidak dapat diramalkan atau kekurangan informasi untuk menetapkan probabilitas beberapa peristiwa tertentu.

C. MODEL RASIONAL PEMBUATAN KEPUTUSAN

Model Rasional Pembuatan Keputusan (Rational Model of Decision Making) :
Proses empat langkah yang membantu manajer mempertimbangkan alternatif dan memilih alternatif dengan peluang sukses paling besar.



Gambar 5.2

Proses Pembuatan Keputusan Rasional

Proses Pembuatan Keputusan menyangkut empat tahap :

1. Pengamatan Situasi, meliputi kegiatan :

a. Mendefinisikan Masalah

Masalah harus dapat didefinisikan dengan baik, karena jika salah dalam mendefinisikan, maka alternatif pemecahannya juga akan salah.

b. Mendiagnosis Penyebab

Untuk membantu mendiagnosis penyebab masalah dapat diajukan beberapa pertanyaan, perubahan apa yang telah memberi kontribusi pada masalah ?. Siapa saja yang tercakup dalam situasi masalah ? Apakah tindakan mereka menjadi kontribusi pada masalah ?

c. Menentukan tujuan Keputusan

Setelah masalah dapat didiagnosis, selanjutnya memutuskan apa yang harus tercakup dalam penyelesaian masalah. Untuk itu diperlukan pendidikan/pengalaman manajer mengenai dunia kerja dan imajinasinya.

2. Kembangkan Alternatif :

Sebaiknya keputusan baru diambil jika sudah ada beberapa alternatif yang dapat dikembangkan supaya bisa memberikan keputusan yang terbaik. Untuk dapat meningkatkan kreatifitas, beberapa manajer mengandalkan sumbang saran (*brainstorming*) : yaitu teknik pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang di dalamnya individu/anggota kelompok mencoba meningkatkan kreativitas dengan mengajukan alternatif secara spontan tanpa memperhatikan kenyataan atau tradisi.

3. Mengevaluasi Alternatif dan Memilih Yang Terbaik

Alternatif dievaluasi berdasarkan tiga pertanyaan kunci :

- a. Apakah alternative ini layak ?
- b. Apakah alternative ini merupakan penyelesaian yang memuaskan
- c. Apa konsekuensi yang mungkin untuk seluruh bagian organisasi

4. Implementasikan Keputusan Dan Monitor Hasil

Setelah alternative terbaik dipilih, manajer siap untuk membuat rencana untuk menghadapi persyaratan dan masalah yang mungkin dihadapi dalam usaha untuk mewujudkannya. Sumber daya, anggaran dan resiko yang mungkin muncul tetap harus menjadi perhatian.

D. MODEL RASIONAL DALAM PERSPEKTIF

Untuk menggambarkan factor-faktor yang dapat mempengaruhi keputusan, Herbert Simon mengusulkan mengenai Teori Rasionalitas Terbatas.

Rasionalitas Terbatas (Bounded Rationality) :

Konsep bahwa manajer mengambil keputusan paling logis yang mungkin dalam berbagai kendala berupa keterbatasan informasi dan kemampuan.

Suatu keputusan tidak selalu harus sempurna atau ideal. Manajer seringkali puas dengan keputusan yang dapat memenuhi tujuan organisasi secara *memadai*.

Simon mengatakan : **keputusan yang satisfice** :

Yaitu teknik pengambilan keputusan dengan menerima keputusan memuaskan yang pertama mereka temukan.

Heuristic Principles (Prinsip Heuristic)

menurut Amos Tversky dan Daniel Kahneman.: Suatu metode pembuatan keputusan yang dilakukan sesuai dengan lini empiris, dengan pedoman umum, untuk mencari penyelesaian masalah atau jawabannya.

Game Theory (Teori Permainan) :

Penelitian mengenai manusia yang membuat berbagai pilihan independen.

Chaos Theory (Teori Kekacauan):

Studi mengenai pola dinamik dalam sistem sosial yang besar

E. DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Menurut Terry dalam Sanusi menyatakan pada umumnya pengambilan keputusan seseorang memiliki dasar antara lain yaitu:

1. Intuisi

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

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

Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu yang singkat. Untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas, pada umumnya pengambilan keputusan yang bersifat intuitif akan memberikan kepuasan.

Akan tetapi, pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari pembandingnya dengan kata lain hal ini diakibatkan pengambilan keputusan intuitif hanya diambil oleh satu pihak saja sehingga hal-hal yang lain sering diabaikan.

2. Pengalaman

Sering kali terjadi bahwa sebelum mengambil keputusan, pimpinan mengingat-ingat apakah kasus seperti ini sebelumnya pernah terjadi. Peningkatan semacam itu biasanya ditelusuri melalui arsip-arsip pengambilan keputusan yang berupa dokumentasi pengalaman-pengalaman masa lampau.

Jika ternyata permasalahan tersebut pernah terjadi sebelumnya, maka pimpinan tinggal melihat apakah permasalahan tersebut sama atau tidak dengan situasi dan kondisi saat ini. Jika masih sama kemudian dapat menerapkan cara yang sebelumnya itu untuk mengatasi masalah yang timbul. Dalam hal tersebut, pengalaman memang dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecahan masalah.

3. Fakta

Ada yang berpendapat bahwa sebaiknya pengambilan keputusan didukung oleh sejumlah fakta yang memadai. Sebenarnya istilah fakta perlu dikaitkan dengan istilah data dan informasi. Kumpulan fakta yang telah dikelompokkan secara sistematis dinamakan data. Sedangkan informasi adalah hasil pengolahan dari data. Dengan demikian, data harus diolah lebih dulu menjadi informasi yang kemudian dijadikan dasar pengambilan keputusan. Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup itu memang

merupakan keputusan yang baik dan solid, namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.

4. Wewenang

Banyak sekali keputusan yang diambil karena wewenang (authority) yang dimiliki. Setiap orang yang menjadi pimpinan organisasi mempunyai tugas dan wewenang untuk mengambil keputusan dalam rangka menjalankan kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Keputusan yang berdasarkan wewenang memiliki beberapa keuntungan. Keuntungan-keuntungan tersebut antara lain : banyak diterimanya oleh bawahan, memiliki otentisitas (otentik), dan juga karena didasari wewenang yang resmi maka akan lebih permanent sifatnya.

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

5. Rasional

Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah-masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif.

F. FUNGSI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Berikut ini terdapat beberapa fungsi pengambilan keputusan, terdiri atas:

- Awal dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah, baik individu maupun secara maupun secara kelompok, baik secara institusional maupun secara organisasional.
- Suatu yang bersifat futuristik, artinya bersangkutan paut dengan hari depan, masa yg akan datang, dimana efeknya atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.

G. TUJUAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Berikut ini terdapat beberapa tujuan pengambilan keputusan, Tujuan pengambilan keputusan dapat dibedakan atas dua, yaitu :

- Tujuan yang bersifat tunggal, terjadi apabila keputusan yg dihasilkan hanya menyangkut satu masalah, artinya bahwa sekali diputuskan, tidak akan ada kaitannya dgn masalah lain.
- Tujuan yang bersifat ganda, terjadi apabila keputusan yg dihasilkan itu menyangkut lebih dari satu masalah, artinya bahwa satu keputusan yg diambil itu sekaligus memecahkan dua masalah atau lebih, yang bersifat tidak kontradiktif.

Universitas
Esa Unggul

LATIHAN

1. Pengambilan Keputusan sebagai suatu pemecahan masalah mempunyai atau memiliki fungsi dan tujuan. Sebutkan dan jelaskan fungsi dan tujuan pengambilan keputusan tersebut.
2. Mengapa pengambilan keputusan amat diperlukan dalam roda kehidupan suatu organisasi. Jelaskan !

TES FORMATIF

Pilih jawaban yang paling tepat

1. Berikut adalah hal-hal yang terkait dengan Pembuatan Masalah, kecuali...
 - a. Mengidentifikasi dan memilih serangkaian tindakan untuk menghadapi masalah tertentu
 - b. Hal yang penting dan rutin dari pekerjaan setiap manajer
 - c. Pengambilan keputusan tidak berhubungan dengan masalah
2. Proses menemukan masalah :
 - a. Orang dari dalam organisasi member tahu masalah kepada manajer
 - b. Deviasi dari pengalaman masa lalu
 - c. Deviasi dari rencana yang ditetapkan
3. Masalah adalah sesuatu yang membahayakan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan.
 - a. Amos Tversky
 - b. David B. Gleicher
 - c. Terry

4. Pengambilan keputusan berdasarkan perasaan, bersifat subyektif dan membutuhkan waktu yang singkat...
 - a. Pengambilan keputusan berdasar Intuisi
 - b. Pengambilan keputusan berdasar Pengalaman
 - c. Pengambilan keputusan berdasar Fakta

5. Pengambilan keputusan yang banyak banyak diterimanya oleh bawahan, memiliki otentisitas (otentik), dan juga karena didasari wewenang yang resmi maka akan lebih permanent sifatnya.
 - a. Pengambilan keputusan berdasar Wewenang
 - b. Pengambilan keputusan berdasar Rasional
 - c. Pengambilan keputusan berdasar Fakta



DAFTAR PUSTAKA

- Effendi, Usman. 2015. *Asas manajemen*, Edisi 2, Rajawali Pers, Jakarta
- Feriyanto, Andri. 2015. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, Media Tera, Kebumen
- Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen*. Jilid 1. Edisi 7. Erlangga. Jakarta
- Silalahi, Ulber. 2011. *Asas-Asas Manajemen*. Refika Aditama. Bandung
- Wijayanti, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*, Gramedia, Jakarta





**MODUL PENGANTAR MANAJEMEN
(FEB 211)**

**MODUL 6
PERENCANAAN DAN MANAJEMEN STRATEGI**

**DISUSUN OLEH
IR. RITTA SETIYATI, MM**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020**

PERENCANAAN DAN MANAJEMEN STRATEGI

Hasil akhir yang diharapkan, antara lain :

1. Mampu menguraikan kegunaan sasaran dalam organisasi
2. Mampu membedakan antara perencanaan strategic dan operasional
3. Mampu memahami strategi sebagai suatu usaha untuk menempatkan sebuah organisasi dalam lingkungannya
4. Mampu menjelaskan tingkatan perencanaan strategik
5. Mampu menjelaskan isi strategi tingkat

PENDAHULUAN

Perencanaan strategis adalah kegiatan manajemen organisasi yang digunakan untuk menetapkan prioritas, memfokuskan energi dan sumber daya, memperkuat kinerja operasional. Perencanaan strategis juga memastikan bahwa karyawan dan pemangku kepentingan lainnya bekerja menuju tujuan bersama dan menetapkan kesepakatan tentang hasil yang diinginkan, serta menyesuaikan arah organisasi saat terjadi perubahan. Ini adalah suatu upaya kedisiplinan yang menghasilkan keputusan dan tindakan mendasar untuk membentuk organisasi tersebut mengetahui tentang siapa yang dilayani organisasi tersebut, apa yang dilakukan organisasi tersebut, dan mengapa harus melakukan hal tersebut. Perencanaan strategis yang efektif tidak hanya mengartikulasikan ke mana suatu organisasi berjalan dan tindakan yang diperlukan untuk membuat kemajuan, tetapi juga bagaimana ia akan tahu jika ini akan terus menerus berhasil.

A. PRENCANAAN STRATEGIS SEBAGAI SUATU TINJAUAN

Perencanaan strategis terkait dengan masa depan. Suatu proses perencanaan pasti akan melibatkan berbagai tingkat kegagalan. Beberapa bagian dari organisasi memerlukan perencanaan selama bertahun-tahun ke depan, namun untuk divisi lain membutuhkan perencanaan hanya untuk waktu yang singkat. Hal

ini juga dapat didefinisikan sebagai proses penentuan tujuan organisasi dan sumber daya yang akan digunakan untuk menangani tujuan organisasi, mengatur akuisisi, pemanfaatan, dan disposisi sumber daya .

Contoh perencanaan strategis dalam organisasi adalah seperti : diversifikasi bisnis menjadi lini baru. Tingkat pertumbuhan perlu direncanakan dalam penjualan, jenis produk baru yang akan ditawarkan, dan sebagainya. Perencanaan strategis mencakup semua bidang fungsional bisnis dan dipengaruhi dalam kerangka kerja jangka panjang yang mungkin berhubungan dengan faktor ekonomi, teknologi, sosial dan politik.

Ini juga merupakan analisis berbagai faktor lingkungan – khususnya yang berkaitan dengan bagaimana suatu organisasi berhubungan dengan lingkungannya. Umumnya, untuk sebagian besar organisasi, periode perencanaan strategis berkisar antara tiga hingga lima tahun.

Arti Penting Perencanaan :

Tanpa perencanaan, para manajer tidak dapat mengetahui bagaimana sebaiknya mereka mengorganisasikan orang dan sumber daya secara efektif. Bahkan mereka tidak mempunyai ide yang jelas tentang apa yang perlu mereka organisasikan.

B. PERENCANAAN DALAM ORGANISASI

Stoner, Freeman & Gilbert dalam buku *Management* menyebutkan bahwa perencanaan adalah *proses menetapkan sasaran dan memilih cara untuk mencapai sasaran tersebut*. Tanpa rencana, manajer tidak akan dapat bekerja dengan efektif karena tidak ada panduan baku dalam mencapai kinerja berdasarkan perencanaan yang dibuat. Dengan rencana yang sudah ditetapkan saja sering terjadi yang namanya rencana yang meleset. Apalagi tanpa rencana, bisa dipastikan bahwa manajer dan tim yang dipimpinnya hanya akan mempunyai peluang kecil untuk mencapai target kinerja yang dibebankan kepadanya. Karena itulah perencanaan dalam organisasi memegang peranan yang sangat penting.

Organisasi memiliki dua tipe perencanaan, yaitu :

1. Perencanaan Strategik

Rencana yang didesain oleh manajer tingkat tinggi, untuk memenuhi sasaran organisasi secara luas.

2. Perencanaan Operasional

Rencana yang terperinci tentang kebutuhan untuk mengimplementasikan strategi ke dalam kegiatan harian

Contohnya, dalam sebuah perusahaan garmen, rencana strategisnya adalah menentukan bagaimana produk dan jasa akan diposisikan terhadap pesaing baru, menentukan siapa target pasarnya, menentukan ke daerah / negara mana saja produk akan dipasarkan. Sedangkan rencana operasionalnya adalah berkaitan dengan bagaimana mengatur pemakaian bahan bahan baku, mengatur penggunaan listrik, efektivitas mesin produksi, jumlah tega kerja yang terlibat untuk produksi, dan lain-lain.

Baik rencana strategis maupun rencana operasional dibuat dan dilaksanakan secara hierarki. Organisasi yang besar seringkali mempunyai staf profesional yang tersentralisasi atau terdesentralisasi yang khusus untuk membuat rencana.

Sementara dalam organisasi yang lebih kecil, rencana ditetapkan oleh sebuah komite eksekutif atau bahkan manajer dan beberapa karyawan kunci yang bertemu untuk melakukan sumbang saran mengenai rencana yang akan dijalankan. Bahkan kadang-kadang dewan direktur mengambil peran aktif dalam penentuan sasaran strategis.



Pernyataan Misi (Mission Statement) :

Sasaran organisasi secara luas, berdasarkan pada alasan perencanaan, yang membenarkan keberadaan organisasi.

C. Perbedaan antara Perencanaan Strategik Dengan Operasional :

1. Dari segi jangka waktu :

Rencana Strategik jangka waktunya melibatkan tahunan bahkan dekade, sedangkan perencanaan operasional tidak.

2. Dari Segi Ruang Lingkup (Cakupan) :

Perencanaan Strategik mempengaruhi kegiatan organisasi secara luas, sedangkan perencanaan operasional memiliki lingkup yang sempit dan terbatas.

3. Dari Segi Kompleksitas dan Pengaruh yang Luas :

Sasaran perencanaan strategik luas tapi seolah-olah sederhana, sedangkan perencanaan operasional lebih kompleks.

4. **Dari Segi Ketergantungan :**

Jika sebuah organisasi ingin efektif, maka rencana dan sasaran operasional harus mencerminkan rencana dan sasaran strategik, sebaik misi organisasi yang lebih luas.

D. EVOLUSI KONSEP STRATEGI

Strategi (Strategy) :

Program luas untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi, respon organisasi pada lingkungannya sepanjang waktu. Untuk membuat rencana strategik dan bertindak sesuai dengan rencana tersebut, berisi proses manajemen. Proses ini disebut : Manajemen Strategik

Manajemen Strategik (Strategic Managment) :

Proses manajemen yang mencakup penyertaan organisasi dalam membuat rencana strategis dan kemudian bertindak berdasarkan rencana tersebut.

Definisi Strategi menurut Alfred D. Chandler :

Penentuan sasaran dan tujuan jangka panjang dari sebuah perusahaan dan proses adopsi rangkaian tindakan serta pengalokasian sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran tadi.

Menurut Dan Schendel dan Charles Hofer, ada tiga pendekatan strategi, yaitu :

- **Pendekatan Kebijakan – formulasi :**

Konsep pengimplementasian peraturan harian yang dapat memisahkan mana yang dapat dilakukan atau tidak dapat dilakukan oleh area fungsional.

- **Pendekatan Initial – Strategi :**

Penentuan sasaran dan tujuan dasar secara jangka panjang sebuah organisasi dan pengambilan tindakan yang diperlukan dan alikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

- **Pendekatan Manajemen Strategik :**

Suatu pola yang didasarkan pada prinsip bahwa rencanga keseluruhan dari suatu organisasi dapat digambarkan hanya jika perolehan sasaran dengan kebijaksanaan dan strategi sebagai suatu faktor kunci dalam manajemen operasi dari kegiatan strategi sebagai suatu faktor kunci dalam manajemen operasi dari kegiatan

E. PROSES MANAJEMEN STRATEGIS

Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap. Tahap-tahapnya sebagai berikut :

1. *Perumusan strategi,*

Pada tahap ini mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan.

2. *Pelaksanaan strategi,*

Tahap ini mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategis dapat dilaksanakan. Pelaksanaan strategis mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi.

3. *Evaluasi strategi,*

Tahap ini adalah tahap akhir dari manajemen strategis tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi adalah :

- Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini
- Mengukur kinerja, dan
- Melakukan tindakan-tindakan korektif. Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok.

F. TINGKATAN PERENCANAAN STRATEGI

1. Strategi Tingkat Korporasi (*Corporate-level Strategy*)

Strategi yang dirumuskan oleh manajemen puncak untuk mengawasi perhatian dan operasi korporasi multilini.

Pertanyaan pokok yang muncul ?

- a. Bisnis seperti apa yang harus diterjuni perusahaan
- b. Apa sasaran dan harapan dari setiap bisnis ?
- c. Bagaimana pengalokasian sumber daya untuk mencapai semua sasaran ?

2. Strategi Unit Bisnis (*Business Unit Strategy*)

Strategi yang dirumuskan untuk mencapai sasaran bisnis tertentu; juga disebut strategi lini bisnis.

Strategi ini berkaitan dengan :

- a. Bagaimana bisnis bersaing di pasarnya ?
- b. Produk apa yang harus ditawarkan ?
- c. Pelanggan mana yang harus dilayani ?
- d. Bagaimana mendistribusikan sumber daya dalam bisnis ?

Banyak perusahaan yang bergerak dalam bisnis yang berbeda-beda sehingga manajer puncak mengalami kesulitan dalam mengorganisasikan aktivitas korporasi yang kompleks dan bervariasi ini. Pendekatan untuk mengatasi masalah ini adalah menciptakan *Unit Bisnis Strategis (UBS)*

3. Strategi Fungsional (*Functional-level Strategy*)

Strategi yang dirumuskan oleh bidang fungsional khusus dalam suatu usaha untuk melaksanakan strategi bisnis unit.

Menciptakan kerangka kerja untuk manajer dalam setiap fungsi, seperti pemasaran, produksi, keuangan.

G. ISI STRATEGI KORPORASI

Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*) :

Ide mengenai bagaimana orang dalam suatu organisasi akan berinteraksi dengan orang dari organisasi lain sepanjang waktu.

Isi strategi korporasi amat penting karena akan menjadi pedoman orang dalam pekerjaan mereka selama periode waktu tertentu.

Isi organisasi akan berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lain.

- **Mutu Sebagai Bagian dari Strategi Korporasi.**

Agar manajemen mutu terpadu dapat berhasil, program mutu harus dihubungkan dengan beberapa sasaran strategis yang jelas. Usaha memperbaiki mutu harus jelas arahnya.

- **Pendekatan Portofolio Korporasi**

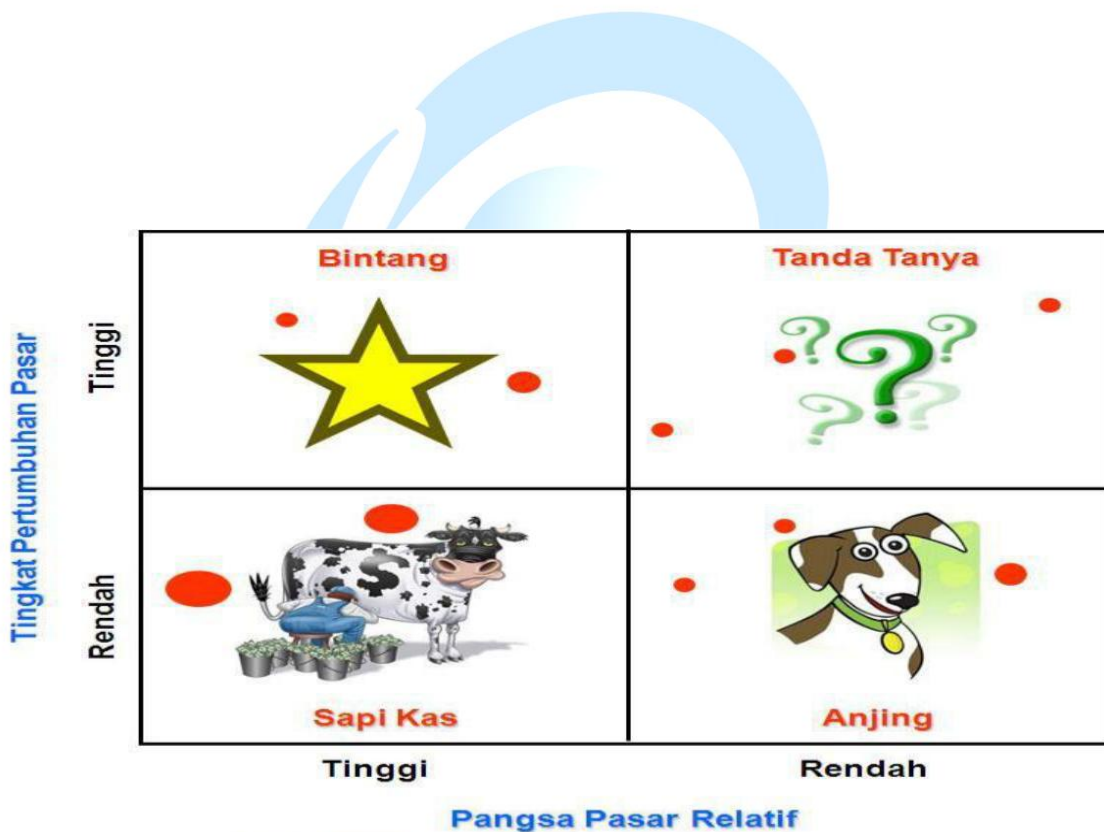
Manajemen Puncak mengevaluasi setiap unit bisnis korporasi yang bervariasi dengan mempertimbangkan pasar dan sifat internal

Salah satu contoh terbaik dari pendekatan portofolio korporasi adalah

Kerangka kerja Portofolio Boston Consulting Group.

- Unit Bisnis dalam kategori **TandaTanya** :
Bisnis dengan pangsa pasar relatif kecil dalam pasar yang berkembang pesat dapat merupakan usaha yang mahal dan tidak pasti
- Unit Bisnis dalam kategori **Bintang**
Pangsa pasar relatif besar dalam pasar yang tumbuh cepat, pasti amat menguntungkan

- Unit Bisnis dalam kategori **Sapi Perah**
Pangsa pasar relatif tinggi dalam pasar yang tumbuh lambat.
Menguntungkan dan menjadi sumber uang tunai berlebih, karena pertumbuhan pasar yang lambat tidak memerlukan investasi dalam jumlah besar untuk mempertahankan posisi di pasar.
- Unit Bisnis dalam kategori **Anjing**
Bisnis dengan pangsa pasar relatif kecil dalam pasar yang pertumbuhannya lambat atau tidak berkembang. Dipandang sebagai pemakai atau penghasil uang yang sedang.



Lima Kekuatan Strategi Korporasi

o Ancaman Pendetang Baru (threat of new entrants)

Kehadiran pendatang baru pada industri sejenis dapat membawa masalah tersendiri bagi perusahaan-perusahaan terdahulu, dengan bertambahnya jumlah perusahaan sejenis, dipastikan bahwa perusahaan baru akan lebih siap bersaing di pasar dengan melihat peluang yang belum dipenuhi oleh perusahaan yang terdahulu dengan cara inovasi produk dan penetapan harga sehingga hal ini dapat mempengaruhi perubahan kebijakan perusahaan terdahulu untuk dapat bersaing dengan pendatang baru.

o Kekuatan Tawar Menawar Pemasok (bargaining power of supplier)

Hubungan baik dengan pemasok harus dapat dijalankan jika suatu perusahaan ingin menekan harga produksi karena tidak dapat dipungkiri bahwa semakin baik hubungan dengan beberapa pemasok maka perusahaan akan mendapatkan harga bahan baku terbaik dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki integritas dengan pemasok.

o Ancaman Produk Pengganti (threat of substitute products)

Tak ada rotan, akar pun jadi. Sepertinya perusahaan harus tetap memperhatikan pepatah tersebut. Artinya bahwa produk yang kita hasilnya harus memiliki nilai atau kegunaan utama dari produk sendiri dengan biaya yang sebanding dengan nilai tersebut karena konsumen akan beralih ke produk pengganti jika nilai yang ditawarkan tidak terlalu berbeda sedangkan produsen produk pengganti memberikan harga yang lebih rendah.

o Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (bargaining power of buyers)

Informasi dan teknologi telah merubah pola pikir para konsumen menjadi lebih selektif dan pintar dalam memilih dan membandingkan produk. Strategi promosi hendaknya bukan hanya sekedar promosi tapi harus memberikan informasi dan edukasi sehingga dapat meyakinkan para konsumen untuk memilih produk kita.

- **Persaingan Kompetitif Diantara Anggota Industri (rivalry among competitive firms)**

Jika pada poin 2 dikatakan bahwa hubungan baik antara pemasok, sebenarnya hubungan itu harus dijalin baik dengan pembeli, pemasok, pendatang baru ataupun pesaing. Hal ini bertujuan untuk memantau sejauh mana perkembangan pesaing dan yang terpenting adalah, bagaimana pesaing tersebut tidak mengambil segmen pasar perusahaan kita. Dengan adanya kerjasama antar pesaing maka akan timbul kesadaran untuk berbagi pangsa pasar



LATIHAN :

1. Apakah perencanaan Strategi dan perumusan strategi meruakan hal yang sama? Bagaimana hubungan keduanya ?
2. Perencanaan adalah proses menetapkan sasaran dan memilih cara untuk mencapai sasaran tersebut. Menurut anda apa yang membedakan perencanaan Strategis dan Perencanaan operasional, jawablah dengan menggunakan contoh

TES FORMATIF

1. Rencana organisasi yang didesain oleh manajer tingkat tinggi untuk memenuhi sasaran organisasi secara luas adalah :
 - a. Perencanaan Operasional
 - b. Perencanaan Strategik
 - c. Perencanaan harian
2. Rencana organisasi yang terperinci tentang kebutuhan untuk mengimplementasikan strategi ke dalam kegiatan harian
 - a. Perencanaan Operasional
 - b. Perencanaan Strategik
 - c. Perencanaan harian
3. Berikut ini adalah perbedaan antara Perencanaan Strategik Dengan Operasional dilihat dari beberapa segi, kecuali ...
 - a. Segi jangka waktu
 - b. Segi ruang lingkup
 - c. Segi keuangan

4. Berikut adalah beberapa pendekatan dalam membuat strategi menurut Dan Schendel dan Charles Hofer, kecuali...
- Pendekatan Kebijakan-formulasi
 - Pendekatan Initial-Strategi
 - Pendekatan Informal
5. Strategi yang dirumuskan oleh bidang fungsional khusus dalam suatu usaha untuk melaksanakan strategi bisnis unit adalah...
- Strategi Tingkat Korporasi (*Corporate-level Strategy*)
 - Strategi Fungsional (*Functional-level Strategy*)
 - Strategi Unit Bisnis (*Business Unit Strategy*)



DAFTAR PUSTAKA

- Silalahi, Ulber. 2011. *Asas-Asas Manajemen*. Refika Aditama. Bandung
- Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen*. Jilid 1. Edisi 7. Erlangga. Jakarta
- Effendi, Usman. 2015. *Asas manajemen*, Edisi 2, Rajawali Pers, Jakarta
- Feriyanto, Andri. 2015. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, Media Tera, Kebumen
- Wijayanti, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*, Gramedia, Jakarta





**MODUL PENGANTAR MANAJEMEN
(FEB 211)**

**MODUL 7
IMPLEMENTASI STRATEGI**

**DISUSUN OLEH
IR. RITTA SETIYATI, MM**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020**

IMPLEMENTASI STRATEGI

Setelah mengikuti perkuliahan mahasiswa diharapkan mampu:

1. Mampu menjelaskan bagaimana menyesuaikan struktur dengan strategi
2. Mampu memahami cara melembagakan strategi
3. Mampu menguraikan penggunaan prosedur untuk mempermudah implementasi
4. Mampu membedakan dua tipe dasar rencana operasinal

PENDAHULUAN

Implementasi Strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi strategis merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategi. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang.

Pengertian yang cukup luas manajemen strategi menunjukkan bahwa manajemen merupakan suatu sistem satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak kearah yang sama pula. Komponen pertama adalah Perencanaan Strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari Visi, Misi, Tujuan strategi organisasi. Sedang komponen kedua adalah Pelaksanaan Operasional dengan unsur-unsurnya adalah sasaran atau Tujuan Operasional, Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik

Banyak perusahaan atau organisasi yang banyak menghamburkan sumberdayanya (uang, waktu, tenaga) untuk mengembangkan rencana strategik yang “ampuh”. Namun kita harus ingat bahwa perubahan hanya akan terjadi melalui suatu *action* (implementasi), bukan sekedar perencanaan. Rumusan strategi yang secara teknis kurang sempurna jika diimplementasikan dengan baik, maka akan didapat hasil yang lebih baik dibandingkan dengan rumusan strategi yang sempurna namun hanya “ di atas kertas”. Hal ini didukung oleh sebuah hasil penelitian pada 31 industri manufaktur di mana hasilnya menunjukkan bahwa kinerja yang diperoleh perusahaan tidak sekedar ditentukan oleh strategi yang dimiliki, namun lebih disebabkan karena efektivitas perusahaan dalam mengimplementasikan strategi tersebut. Implementasi Strategi pada dasarnya adalah tugas administratif yang diperlukan untuk menerapkan strategi menjadi tindakan. Walaupun bidang implementasi strategi masih baru sehingga tidak ada yang konsisten mengenai dimensinya, tetapi yang perlu kita sepakati adalah bahwa:

- Implementasi strategi yang berhasil sebagian tergantung pada struktur organisasi
- Strategi harus dilembagakan atau dimasukkan kedalam system nilai, norma, dan peran yang akan membantu membentuk tingkah laku karyawan, dan membuat hal itu lebih mudah mencapai sasaran perusahaan.
- Strategi harus dapat dilaksanakan atau diterjemahkan menjadi kebijakan, prosedur, dan peraturan tertentu yang akan menjadi pedoman pembuatan rencana dan membuat keputusan oleh manager dan karyawan.

A. MENYESUAIKAN DENGAN STRUKTUR ORGANISASI

Mengimplementasikan strategi dengan sukses, sebagian tergantung cara organisasi dibagi, dikoordinasikan dan diorganisasikan (tertuang dalam Struktur Organisasi)

1. Tesis Chandler (By Alfred Chandler)

Chandler menyimpulkan bahwa: Struktur organisasi mengikuti dan mencerminkan pertumbuhan strategi perusahaan

Menurut Chandler Organisasi melewati tiga tahap pertumbuhan yaitu:

Tahap I : Struktur Unit

Organisasi berskala kecil di satu lokasi, produk tunggal dan pembuat keputusan tunggal

- Unit perusahaan : organisasi dengan beberapa bidang unit dan kantor administrasi untuk menangani koordinasi, spesialisasi dan standarisasi antar unit
- dengan membeli salah satu pemasok atau distributor yang akan memberikan kontribusi pada efisiensi produk utama atau jasa yang ditawarkan.

Tahap II : Organisasi menjadi satu Struktur fungsional

Suatu bentuk departementalisasi yang didalamnya setiap orang terlibat dalam suatu aktivitas fungsional

Tahap III : Pembuat keputusan kewirausahaan

Perusahaan multidivisi : Sebuah organisasi berkembang kedalam industri yang berbeda dan menganekaragamkan produknya.

2. Model Tujuh S (Seven S Model)

Menurut Waterman dan kawan-kawan kerangka kerja perubahan mengenali tujuh factor kunci yang dapat memberikan pengaruh kebalikan pada perubahan yang sukses dalam sebuah organisasi.

Menurut Mc Kinsey keberhasilan implementasi strategi tergantung pada interaksi tujuh S yaitu: Structure, Strategy, System, Style, Staff, Skill, Sasaran Tingkat Tinggi.



Structure

Dalam lingkungan masa kini yang kompleks dan selalu berubah, organisasi yang berhasil mungkin melakukan perubahan struktural untuk mengimbangi tugas strategi spesifik tanpa meninggalkan dasar divisi struktural.

Strategy

Pengembangan strategy menimbulkan lebih sedikit masalah dari pada pelaksanaannya.

Sistem

Semua prosedur formal dan informal yang membuat organisasi dapat berfungsi.

Style

Pola tindakan substantif dan simbolik oleh para manager.

Staff

Organisasi yang berhasil memandang orang sebagai sumber daya yang berharga yang harus dipelihara dengan baik, dikembangkan, dilindungi dan dialokasikan

Skill

ketrampilan mengacu pada aktivitas yang paling baik dilakukan oleh organisasi dan karena itulah mereka dikenal.

Sasaran Tingkat Tinggi

Ini mengacu pada konsep pembimbingan, nilai, dan aspirasi yang menyatukan organisasi dalam beberapa tujuan bersama.

B. MELEMBAGAKAN STRATEGI

Untuk menekankan system, gaya, staf, ketrampilan dan sasaran tingkat tinggi, kita perlu melihat bagaimana startegi dilembagakan. Suatu lembaga adalah kumpulan nilai, norma dan peran dan kelompok yang dikembangkan untuk mencapai sasaran tertentu. Strategi dikatakan sudah dilembagakan bila sudah dihubungkan dengan budaya, sistem mutu, dan kekuatan lain yang menentukan dalam organisasi.

Peran CEO (Chief Executif Officer)

–Menginterpretasikan strategi

Bertindak sebagai penilai terakhir kalau ada manager tidak setuju terhadap implementasi.

–Memerintahakan

Memberikan perintah lewat kata-kata dan tindakan.

–Memotivasi

Menyediakan insentif tak berwujud yang lebih jauh sekedar gaji dan bonus.

Karena Chief executive officer (CEO) pucuk pimpinan eksekutif lebih banyak menghabiskan waktu mereka untuk mengembangkan dan mengarahkan strategi, sasaran dan nilai pribadi mereka tidak dapat dihindari lagi membentuk strategi organisasi. Peran mereka dalam merumuskan startegi membuat CEO amat penting bagi implementasi strategi.

C. MELAKSANAKAN STRATEGI (MENGOPERASIKAN STRATEGI)

Bila strategi menetapkan sasaran umum dan serangkaian tindakan untuk organisasi, *rencana operasional (Operational Plan)* merupakan rencana yang memuat rincian kebutuhan untuk menggabungkan strategi kedalam operasi sehari-hari.

Rencana operasi terbagi dua:

1. Rencana sekali Pakai (Single Use Plan)

Tindakan terinci yang digunakan sekali atau hanya kadang-kadang untuk memecahkan masalah yang tidak muncul berulang kali.

–Program (program)

Sebuah rencana yang hanya dipakai sekali yang mencakup serangkaian aktivitas organisasi yang relatif besar dan menetapkan langkah-langkah utama, urutan-urutannya, dan waktu pelaksanaan, serta unit yang bertanggung jawab untuk setiap langkah.

– Proyek (Project)

– Anggaran (Budget)

Pernyataan kuantitatif normal mengenai sumber daya yang dialokasikan untuk aktivitas yang direncanakan selama kurun waktu tertentu

2. Rencana Berkelanjutan (Standing Plan)

Seperangkat keputusan yang telah ditetapkan dipergunakan oleh manager untuk menangani aktivitas yang berulang-ulang muncul atau aktivitas organisasi.

–Kebijakan (Policy)

Rencana tetap yang menentukan pedoman umum untuk membuat keputusan.

–*Peraturan (Rules)*

Rencana tetap yang merinci tindakan spesifik yang akan diambil dari situasi tertentu.

– *Prosedur (Procedure)*

Rencana tetap yang berisi pedoman terinci untuk menangani tindakan organisasi yang terjadi secara reguler

D. MENGGUNAKAN PROSEDUR UNTUK MEMPERMUDAH IMPLEMENTASI

Kebijakan dan prosedur merupakan peralatan yang berdaya guna untuk mengimplementasikan strategi dan memperoleh komitmen yang lebih besar dari karyawan.

Untuk menunjukkan hal ini, kita akan melihat lebih cermat prosedur untuk menentukan Tujuan tahunan, Manajemen berdasarkan sasaran dan system imbal jasa.

1. Tujuan Tahunan (*Annual objectives*)

Tujuan tahunan terletak di pusat implementasi strategi. Tujuan tahunan menentukan dengan persis apa yang harus dicapai setiap tahun untuk mencapai sasaran startegis oragnisasi. Dalam proses, tujuan tahunan juga menyediakan target spesifik bagi para manager untuk prestasi tahun yang akan datang.

2. Management By Objectives (MBO)

Suatu set prosedur formal yang menetapkan dan meninjau kemajuan kearah sasaran bersama untuk manager dan bawahan. Titik awal MBO ialah suatu falsafah yang sangat positif tentang manusia dan apa yang membuat mereka ingin bekerja. Menurut Douglas Mc. Gregor, ada 2 asumsi tentang bagaimana manusia terdorong untuk bekerja, yaitu :

–Teori X

Manusia menganggap kerja hanya untuk mempertahankan hidup dan akan menghindarinya bila memungkinkan (manager harus tegas dan otoriter)

–Teori Y

Manusia ingin dan berhasrat untuk bekerja, memperoleh banyak kepuasan dari bekerja dan bekerja dengan baik (yang mendasari MBO)

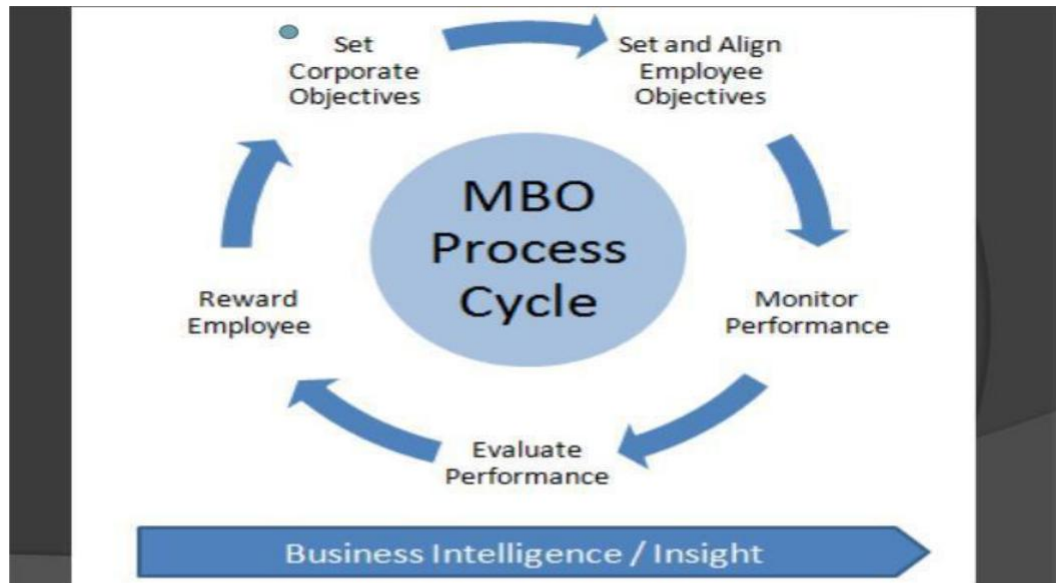
a. *Sistem MBO Formal*

Manajemen oleh Tujuan (MBO) adalah proses menentukan tujuan dalam sebuah organisasi sehingga manajemen dan karyawan setuju dengan tujuan dan memahami apa yang mereka perlu lakukan dalam organisasi. Istilah “manajemen berdasarkan sasaran” pertama kali dipopulerkan oleh Peter Drucker pada tahun 1954 bukunya „The Practice of Management“

Inti dari MBO adalah penetapan tujuan partisipatif, tentu saja memilih tindakan dan pengambilan keputusan. Sebuah bagian penting dari MBO adalah pengukuran dan perbandingan kinerja aktual karyawan dengan menetapkan standar. Idealnya, ketika karyawan sendiri telah terlibat dengan tujuan pengaturan dan memilih tindakan yang harus diikuti oleh mereka, mereka lebih cenderung untuk memenuhi tanggung jawab mereka.

Menurut George S. Odiorne, sistem manajemen berdasarkan sasaran dapat digambarkan sebagai proses dimana manajer atasan dan bawahan dari sebuah organisasi bersama-sama mengidentifikasi tujuan bersama nya, mendefinisikan bidang

utama masing-masing individu tanggung jawab dalam hal hasil yang diharapkan dari dirinya, dan menggunakan langkah-langkah sebagai panduan untuk mengoperasikan unit dan menilai kontribusi masing-masing anggotanya.



– *Komitmen Pada Program*

Komitmen manager terhadap pencapaian tujuan pribadi dan organisasi serta pada proses MBO diperlukan agar program menjadi efektif.

– *Menetapkan sasaran tingkat puncak*

Manager puncak menentukan strategi organisasi dan menetapkan sasaran

– *Tujuan perorangan*

Setiap manager dan anggota staff mempunyai tanggung jawab pekerjaan dan tujuan yang jelas.

– *Partisipasi*

Semakin besar partisipasi manager dan karyawan dalam menetapkan sasaran, semakin besar kemungkinan sasaran akan tercapai.

– *Otonomi dalam mengimplementasikan rencana*

Individu diberi kebebasan yang besar dalam memilih cara untuk mencapai tujuan.

– *Peninjauan kembali prestasi*

Manager dan karyawan secara periodek bertemu untuk meninjau kemajuan ke arah tujuan.

b. *Kekuatan MBO*

- Memungkinkan individu mengetahui apa yang diharapkan dari mereka
- Membantu perencanaan
- Memperbaiki komunikasi antara manager dan bawahan
- Membuat setiap individu mengetahui sasaran organisasi
- Membuat proses evaluasi lebih wajar.

c. Kelemahan MBO

- Gaya dan dukungan Manajemen
- Adaptasi dan perubahan
- Keterampilan hubungan antar pribadi
- Uraian pekerjaan
- Penetapan dan pengkoordinasikan sasaran
- Pengendalian metode pencapaian sasaran
- Konflik antara kreativitas dan MBO

3. Sistem Imbal Jasa

Imbal jasa dan insentif memberi kontribusi pada implementasi strategi dengan membentuk tingkah laku individu dan kelompok. Rancangan insentif yang didesain dengan baik adalah konsisten dengan tujuan dan struktur organisasi. Insentif seperti ini menimbulkan motivasi karyawan untuk mengarahkan perstasi kerja pada sasaran organisasi.



LATIHAN

1. Implementasi Strategi adalah jumlah keseluruhan aktifitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi strategi yang berhasil sebagian tergantung pada struktur organisasi. Benarkah demikian? Sebutkan alasan anda
2. Mengapa implementasi strategi sering disebut sebagai tahapan pelaksanaan dalam manajemen strategi ? Jelaskan

TES FORMATIF

1. Berikut adalah hal yang harus disepakati dalam implementasi Strategis, kecuali..
 - a. Implementasi strategi yang berhasil sebagian tergantung pada keputusan pimpinan
 - b. Strategi harus dilembagakan atau dimasukkan kedalam system nilai, norma, dan peran yang akan membantu membentuk tingkah laku karyawan, dan membuat hal itu lebih mudah mencapai sasaran perusahaan
 - c. Strategi harus dapat dilaksanakan atau diterjemahkan menjadi kebijakan, prosedur, dan peraturan tertentu yang akan menjadi pedoman pembuatan rencana dan membuat keputusan oleh manager dan karyawan.
2. Keberhasilan implementasi strategi tergantung pada interaksi tujuh S yaitu: Structure, Strategy, System, Style, Staff, Skill, Sasaran Tingkat Tinggi
 - a. Waterman dan kawan-kawan
 - b. Mc Kinsey
 - c. Peter Drucker

3. Manajemen oleh Tujuan (MBO) adalah proses menentukan tujuan dalam sebuah organisasi sehingga manajemen dan karyawan setuju dengan tujuan dan memahami apa yang mereka perlu lakukan dalam organisasi, diistilahkan sebagai “manajemen berdasarkan sasaran”. Pertama kali dipopulerkan oleh

- a. Waterman dan kawan-kawan
- b. Mc Kinsey
- c. Peter Drucker

4. Berikut adalah kekuatan dari MBO, kecuali ...

- a. Memperbaiki komunikasi antara manager dan bawahan
- b. Membuat setiap individu mengetahui sasaran organisasi
- c. Uraian pekerjaan

5. Berikut adalah kelemahan MBO, kecuali...

- a. Membuat proses evaluasi lebih wajar
- b. Adaptasi dan perubahan
- c. Ketrampilan hubungan antar pribadi



DAFTAR PUSTAKA

- Silalahi, Ulber. 2011. *Asas-Asas Manajemen*. Refika Aditama. Bandung
- Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen*. Jilid 1. Edisi 7. Erlangga. Jakarta
- Effendi, Usman. 2015. *Asas manajemen*, Edisi 2, Rajawali Pers, Jakarta
- Feriyanto, Andri. 2015. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, Media Tera, Kebumen
- Wijayanti, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*, Gramedia, Jakarta





**MODUL PENGANTAR MANAJEMEN
(FEB 211)**

**MODUL 8
DESAIN ORGANISASI
DAN STRUKTUR ORGANISASI**

UNIVERSITAS
Esa Unggul

**DISUSUN OLEH
IR. RITTA SETIYATI, MM**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020**

DESAIN ORGANISASI DAN STRUKTUR ORGANISASI

Hasil akhir yang diharapkan adalah mahasiswa :

1. Mampu menjelaskan tujuan keputusan mengenai desain organisasi
2. Mampu menjelaskan empat blok pembangunan desain organisasi
3. Mampu membedakan tipe struktur organisasi
4. Memahami organisasi fungsional

PENDAHULUAN

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi' sumber daya-sumber daya yang dimilikinya dan lingkungan yang meliputinya. Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi agar tujuann organisasidapat dicapai dengan efisien. Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekansime formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan antara fungsi-fungsi' bagian-bagian atau posisi-posisi' maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan' tugas' wewenang dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi. Adapun faktor-fakor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah ;

1. Strategi organisasi untuk mencapai tujuannya.
2. Teknologi yang di gunakan
3. Anggota atau orang-orang yan terlibat dalam organisasi7.
4. Ukuran organisasi

A. Desain dan Struktur Organisasi

Desain organisasi dinyatakan sebagai proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi untuk organisasi dan lingkungan tempat anggota organisasi melaksanakan strategi tersebut. Desain organisasi menuntut manajer untuk melihat secara bersamaan ke dalam organisasi dan keluar organisasi

Langkah pertama yang paling penting dalam pengorganisasian setelah membuat perencanaan adalah proses mendesain organisasi. Pola hubungan spesifik yang diciptakan manajer dalam proses ini disebut Struktur Organisasi.

1. Desain Organisasi (*Organizational Design*) :

Penentuan struktur organisasi yang paling memadai untuk strategi, orang, teknologi dan tugas organisasi

2. Struktur Organisasi (*Organizational Structure*) :

Cara yang dipakai untuk membagi, mengorganisasikan dan mengkoordinasikan aktivitas organisasi.

B. Empat Blok Pembangunan Desain Organisasi

Pengorganisasian adalah proses managerial yang berkelanjutan. Strategi dapat berubah, efektifitas serta efisiensi aktivitas organisasi tidak selalu sesuai dengan kehendak manajer. Ada empat langkah mendasar yang harus dilakukan oleh manajer saat membuat keputusan :

1. Pembagian Pekerjaan (*Division of Work*)

Pemecahan tugas kompleks menjadi komponen-komponen sehingga setiap orang bertanggung jawab untuk beberapa aktivitas terbatas, bukan tugas secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa semua tugas organisasi, dari manufaktur sampai manajemen dapat dibagi. Pembagian pekerjaan menciptakan tugas yang lebih sederhana yang dapat dipelajari dan diselesaikan dengan relatif cepat, muncul yang disebut *spesialisasi*. Spesialisasi juga mempunyai kelemahan, yaitu kebosanan.

2. Departementalisasi (*Departmentalization*) :

Untuk menggambarkan hubungan formal dalam organisasi, manajer akan menggambar bagan organisasi untuk melukiskan bagaimana pekerjaan dibagi-bagi. Dalam bagan organisasi, kotak mewakili pengelompokan logis dari aktivitas pekerjaan yang disebut Departemen. Departementalisasi : adalah pengelompokan menjadi departemen aktivitas pekerjaan yang serupa dan logis berhubungan.

3. Hierarki (*Hierarchy*) :

Setelah pekerjaan dibagi-bagi, departemen dibentuk, maka ditentukan Rentang Kendali dan Rantai Komando.

a. Rentang Kendali (*Span of Control*) :

Jumlah bawahan yang melapor langsung pada manajer tertentu

b. Rantai Komando (*Chain of Command*) :

Adalah rencana yang menentukan siapa melapor kepada siapa dalam sebuah organisasi.

Pola keputusan ini yang disebut dengan Hierarki

Hierarki :

Adalah suatu pola tingkat berjenjang dari suatu organisasi, dipuncaknya duduk manajer (beberapa manajer) senior yang bertanggung jawab atas operasi seluruh operasi perusahaan. Manajer dengan tingkat lebih rendah ditempatkan di bawah di berbagai tingkat organisasi. Manajer senior atau di tingkat atas disebut : Chief Executive Officer (CEO), Presiden atau Direktur.

Rentang kendali manajemen yang memadai perlu, karena :

- a. Rentang itu dapat mempengaruhi apa yang terjadi pada hubungan kerja dalam sebuah departemen tertentu.
- b. Rentang yang terlalu lebar, berarti terlalu banyak yang harus diperhatikan oleh manajer, sehingga karyawan kurang mendapat pengarahan/pengendalian.
- c. Rentang dapat mempengaruhi kecepatan pengambilan keputusan yang harus melibatkan berbagai tingkat dalam organisasi. Rentang manajemen yang sempit menciptakan hierarki tinggi dengan banyak tingkat manajer, hal ini akan memperlambat keputusan.

Kecenderungan yang terjadi saat ini adalah hierarki organisasi yang lebih datar dan lebih ramping, untuk mempercepat pembuatan keputusan.

4. **Koordinasi (*Coordination*) :**

Adalah proses menyatukan (integrasi) aktivitas dari departemen yang terpisah untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif.

Koordinasi merupakan pelengkap bahkan pengimbang bagi pembagian pekerjaan dan spesialisasi. Spesialisasi, cenderung memisahkan orang dalam organisasi karena pekerjaan. Spesialisasi adalah kumpulan aktivitas yang dapat diidentifikasi secara terpisah. Koordinasi mencakup menyatukan orang lagi untuk memastikan bahwa hubungan pekerjaan antara orang dengan pekerjaan yang berbeda tapi berkaitan dapat memberi kontribusi terhadap sasaran organisasi.

Dua hal penting dalam Koordinasi :

a. Diferensiasi (*Differentiation*) :

Perbedaan dalam sikap dan gaya bekerja, muncul secara wajar diantara anggota departemen yang berbeda yang dapat membuat rumit koordinasi aktivitas sebuah organisasi.

b. Integrasi (*Integration*) :

Untuk menyatakan tingkat anggota dari berbagai departemen bekerja sama dalam semangat kebersamaan.

C. Pendekatan untuk mencapai koordinasi efektif

Komunikasi merupakan kunci koordinasi yang efektif. Koordinasi tergantung langsung pada pencarian, penyebarluasan, dan pemrosesan informasi. Semakin besar ketidakpastian dari tugas yang dikoordinasikan, semakin besar keperluan informasi. Dengan alasan ini, adalah bermanfaat untuk memikirkan koordinasi sebagai suatu tugas memroses informasi. Pada gambar di bawah ini kita dapat melihat tiga pendekatan untuk mencapai koordinasi yang efektif.



Tiga Pendekatan pada metode koordinasi efektif bagi manager

D. Desain Organisasi

Adalah proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi organisasi dan lingkungan tempat anggota organisasi melaksanakan strategi tersebut. Untuk itu manajer harus melihat kedua arah, ke dalam organisasi dan ke luar organisasi

Pendekatan Dalam Desain Organisasi :

1. Pendekatan Klasik

Tokohnya : Max Weber, F. Taylor dan Henri Fayol

Pandangan : organisasi akan efisien dan efektif jika mempunyai struktur hierarki

Organisasi akan mempunyai karakteristik : spesialisasi tugas, penilaian, peluang meniti karier, rutinitas aktivitas dan iklim organisasi yang rasional, disebut **Birokrasi**

2. Pendekatan Tugas – Teknologi

Tokohnya : Joan Woodward dkk (1960)

Mengacu pada teknologi produksi berbeda untuk pembuatan jenis produk yang berbeda.

Tiga kategori produksi menurut tugas teknologi :

- a. Produksi Unit
- b. Produksi massal
- c. Produksi proses

3. Pendekatan Lingkungan

Tokohnya : Tom Burns dan G.M. Stalker

Sistem Organisasi dibedakan :

a. *Mechanistic System* :

Sistem dengan karakteristik organisasi birokratis, kegiatan organisasi dibagi-bagi sehingga terspesialisasi. Sistem ini cocok untuk lingkungan yang stabil.

b. *Organic System* :

Sistem dengan karakteristik informalitas, bekerja dalam kelompok dan komunikasi terbuka. Sistem ini cocok untuk lingkungan yang bergolak.

E. Downsizing (Perampingan) :

Yaitu melakukan restrukturisasi organisasi dengan hasil berkurangnya ukuran organisasi dan seringkali dengan hasil struktur yang lebih datar.

Organisasi menjadi lebih ramping, lebih fleksibel dan lebih cepat memberikan respon pada perubahan dalam pasar global.

Restrukturisasi : Mencakup pengurangan organisasi atau mengurangi jumlah karyawan.

F. Bentuk-Bentuk Dasar Struktur Organisasi

1. Organisasi Fungsional

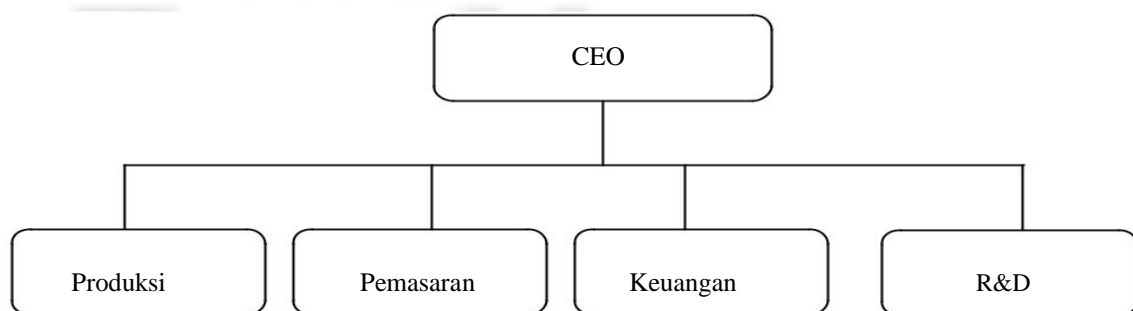
Bentuk Organisasi bisnis yang wewenangnya ditentukan oleh keterkaitan antara fungsi dan aktivitas

a. Keuntungan

- Spesialisasi di dalam bidang-bidang fungsional.
- Koordinasi yang lebih baik.

b.. Kerugiannya

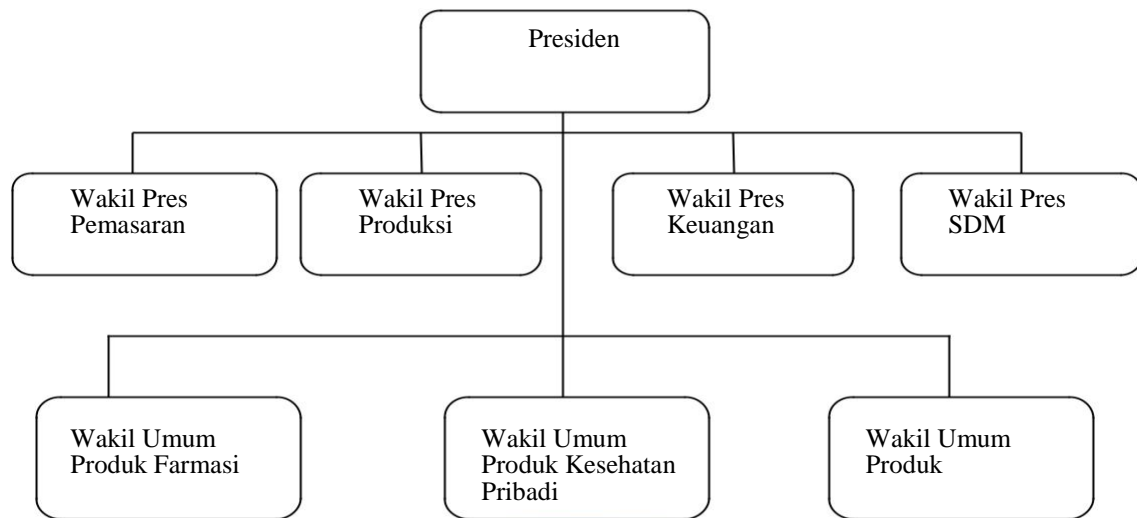
- Menimbulkan Sentralisasi
- Menyebabkan akuntabilitas menjadi sulit



Gambar 8.1
Bagan Organisasi Fungsional

2. Organisasi Divisional

Struktur organisasi dengan divisi dalam korporasi beroperasi sebagai bisnis yang relatif bersifat otonomi dibawah naungan korporasi yang lebih besar. Divisi Departemen yang menyerupai bisnis terpisah dalam memproduksi dan memasarkan produk-produknya sendiri.



Gambar 8.2.

Bagan Organisasi Divisi

3. Organisasi matriks

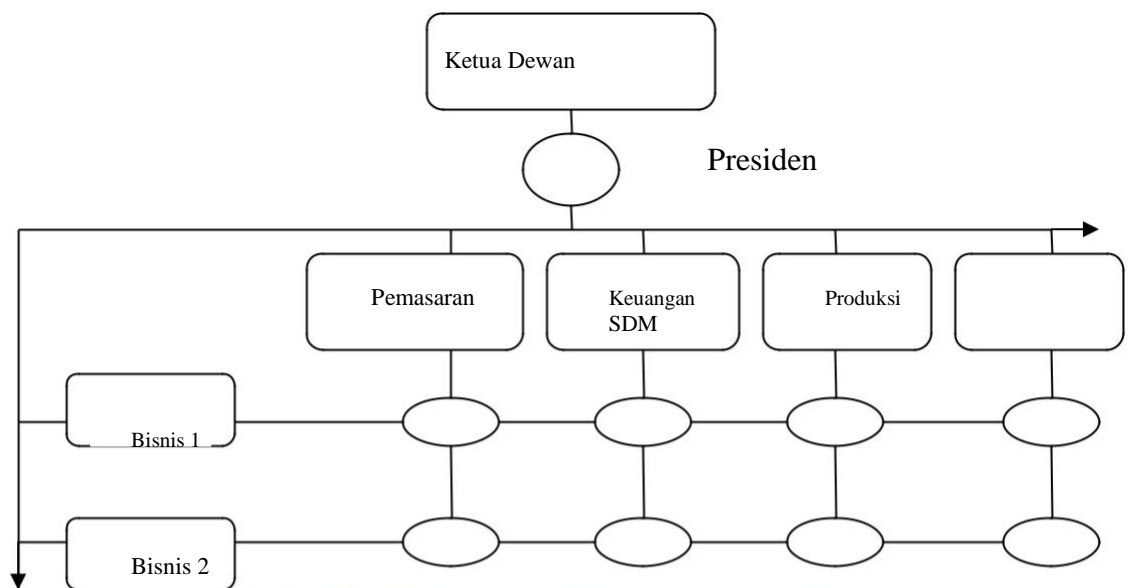
Struktur Organisasi dengan kelompok dibentuk dan anggota kelompok melapor kepada dua manager atau lebih. Seperti dapat kita lihat pada gambar 8.3 bagan organisasi matriks mempunyai keuntungan dan kerugian sebagai berikut:

a. Keuntungannya

- Mempercepat proses pengambilan keputusan
- membantu perusahaan yang terlibat dalam persaingan yang berdasarkan waktu.

b.Kerugiannya

- Tim merupakan kelompok sementara yang terbentuk untuk menjalankan rencana tunggal.
- Penggunaan manager untuk satu karyawan.



Gambar 8.3.

Bagan Organisasi Matriks

4. Struktur Organisasi Internasional

Pendekatan terhadap struktur organisasi yang dikembangkan untuk memberikan tanggapan terhadap kebutuhan manufaktur, membeli, dan menjual dalam pasar globalisasi.

5. Organisasi Informal (*Informal Organization*)

Jaringan kerja interaksi sosial sehari-hari diantara karyawan perusahaan yang tidak berkaitan dengan struktur wewenang formal suatu perusahaan.

a. Rantai komunikasi informal (*grapevines*)

Sistem komunikasi informal yang menyebarkan gosip dan informasi ke seluruh organisasi.

b. *Intrapreneuring*

Proses menciptakan dan mempertahankan inovasi dan fleksibilitas lingkungan bisnis berskala kecil di dalam suatu organisasi yang besar



LATIHAN

1. Apa yang dimaksud dengan Desain Organisasi ? Sebutkan pendekatan dalam Desain organisasi !
2. Jelaskan keuntungan dan kerugian dari struktur organisasi Matrik? Menurut anda, perusahaan yang bergerak di bidang apakah yang menggunakan struktur organisasi matriks

TES FORMATIF

1. Berikut adalah factor-faktor utama yang menentukan perancangan organisasi, kecuali...
 - a. Strategi organisasi untuk mencapai tujuannya
 - b. Faktor lingkungan
 - c. Ukuran organisasi
2. Penentuan struktur organisasi yang paling memadai untuk strategi, orang, teknologi dan tugas organisasi disebut...
 - a. Desain Organisasi
 - b. Struktur Organisasi
 - c. Job Deskripsi
3. Cara yang dipakai untuk membagi, mengorganisasikan dan mengkoordinasikan aktivitas organisasi disebut...
 - a. Desain Organisasi
 - b. Struktur Organisasi
 - c. Job Deskripsi

4. Proses menyatukan (integrasi) aktivitas dari departemen yang terpisah untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif dinamakan...

- a. Rentang kendali
- b. Hirarki
- c. Koordinasi

5. Dalam Desain Organisasi dikenal beberapa pendekatan yang dilakukan seorang manajer untuk menentukan struktur organisasi. Salah satunya adalah Pendekatan Klasik, yang dikenalkan oleh

- a. Joan Woodward dkk (1960)
- b. Max Weber, F. Taylor dan Henri Fayol
- c. Tom Burns dan G.M.



DAFTAR PUSTAKA

- Silalahi, Ulber. 2011. *Asas-Asas Manajemen*. Refika Aditama. Bandung
- Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen*. Jilid 1. Edisi 7. Erlangga. Jakarta
- Effendi, Usman. 2015. *Asas manajemen*, Edisi 2, Rajawali Pers, Jakarta
- Feriyanto, Andri. 2015. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, Media Tera, Kebumen
- Wijayanti, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*, Gramedia, Jakarta





**MODUL PENGANTAR MANAJEMEN
(FEB 211)**

**MODUL 9
KEKUASAAN DAN DISTRIBUSI WEWENANG**

**DISUSUN OLEH
IR. RITTA SETIYATI, MM**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020**

KEKUASAAN DAN DISTRIBUSI WEWENANG

Hasil akhir yang diharapkan adalah mahasiswa :

1. Mampu membedakan antara kekuasaan dan wewenang
2. Mampu menjelaskan bagaimana penggunaan kekuasaan terkait dengan kebudayaan
3. Mampu membedakan wewenang lini, staf dan fungsional
4. Mampu menjelaskan keuntungan delegasi dan bagaimana melakukan delegasi efektif
5. Mampu membedakan antara desentralisasi dan sentralisasi
6. Mampu menguraikan sedain pekerjaan

PENDAHULUAN

Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain menurut kehendak yang ada pada pemegang kekuasaan tersebut. Robert Mac Iver mengatakan bahwa Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengendalikan tingkah laku orang lain baik secara langsung dengan jalan memberi perintah / dengan tidak langsung dengan jalan menggunakan semua alat dan cara yg

George R. Terry memandang otoritas (authority) sama dengan power, atau right (hak). Otoritas dalam bahasa Indonesia yang berarti kewenangan atau kewibawaan, sedangkan power disebut kekuasaan. James D. Moony membedakan antara otoritas dan power. Power yaitu kecakapan membuat sesuatu adalah tugas, suatu "possession". Otoritas adalah hak (right). Contoh otoritas moral berarti kewibawaan. Power berarti kekuasaan biasanya dalam arti fisik, sedangkan otoritas merupakan hal yang berkaitan dengan tanggung jawab. Otoritas dapat menggunakan power untuk mencapai maksudnya, tetapi

Kekuasaan dan taktik mempengaruhi orang lain, adalah dua hal yang sangat penting untuk diketahui oleh pemimpin atau manajer yang ingin berhasil, karena disadari atau tidak disadari olehnya, ia selalu berhubungan dengan berbagai kekuasaan serta kekuatan yang ada di dalam organisasinya, yang dapat mempengaruhi keberhasilannya dalam memimpin organisasi tersebut mencapai tujuan. Adanya kekuasaan di dalam organisasi, bisa merupakan suatu kekuatan/kelebihan namun dapat pula merupakan suatu ancaman bagi organisasi. Dengan mengetahui sumber-sumber kekuasaan, cara-cara untuk meningkatkan atau mengurangi kekuasaan, dan taktik-taktik untuk mendapatkan kekuasaan, seorang pemimpin dapat mengendalikan kekuasaan yang ada di dalam organisasinya, sehingga dapat lebih efektif mengendalikan organisasi yang dipimpinnya.

A. Pengertian Kekuasaan

Untuk lebih memahami apa yang dimaksud dengan kekuasaan, ada beberapa pengertian kekuasaan menurut beberapa ahli kepemimpinan:

- "Kekuasaan adalah kapasitas atau kemampuan untuk menghasilkan dampak atau akibat pada orang lain" (House, 1984).
- "Kekuasaan adalah potensi untuk mempengaruhi orang lain" (Bass, 1990).
- "Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, dan kemampuan untuk mengatasi (bertahan dari) pengaruh orang lain yang tidak diinginkan" (Wagner dan Hollenbeck, 2005).
- "Kekuasaan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, sehingga orang lain tersebut akan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh orang yang memiliki kekuasaan" (Robbins dan Judge, 2007).

Kekuasaan mengandung suatu potensi/kemampuan yang belum tentu efektif jika dilaksanakan, dan suatu hubungan ketergantungan. Bisa saja seseorang memiliki suatu kekuasaan namun tidak digunakan oleh orang tersebut. Jadi kekuasaan merupakan suatu kemampuan atau potensi yang tidak akan terjadi jika tidak digunakan oleh orang yang memilikinya. Kekuasaan juga merupakan suatu fungsi ketergantungan. Semakin besar ketergantungan Y kepada X, maka akan semakin besar kekuasaan X dalam hubungan tersebut. Jadi ketergantungan didasarkan pada alternatif yang dipersepsikan oleh Y dan pentingnya alternatif yang ditempatkan oleh Y untuk dikendalikan oleh X. Seseorang hanya dapat memiliki kekuasaan atas diri orang lain, jika ia dapat mengendalikan sesuatu yang diinginkan oleh orang lain tersebut. Contoh: Orang-tua memiliki kekuasaan yang sangat besar atas anaknya, pada saat anak tersebut kuliahnya masih dibiayai oleh orang-tuanya. Ketika si anak telah lulus, dan kemudian ia bekerja serta memiliki pendapatan sendiri, maka kekuasaan orang-tua atas dirinya semakin berkurang

Menurut John Brench dan Bertram raven ada 5 sumber kekuasaan yaitu :

1. Kekuasaan Menghargai (*reward Power*)

Kemampuan seseorang untuk memberi penghargaan kepada orang lain untuk melaksanakan perintah atau memenuhi persyaratan prestasi kerja.

2. Kekuasaan Memaksa (*Coercive Power*)

Kemampuan orang yang mempengaruhi untuk menghukum orang yang dipengaruhi kalau tidak memenuhi persyaratan.

3. Kekuasaan Sah (*Legitimate Power*)

Kekuasaan yang ada ketika seseorang bawahan/orang yang dipengaruhi mengakui bahwa pemberi pengaruh berhak untuk mempergunakan pengaruh dalam batas-batas tertentu.

4. Kekuasaan Keahlian (*Expert Power*)

Kekuasaan berdasarkan keyakinan bawa orang yang tidak mempengaruhi mempunyai keahlian relevan yang tidak dimiliki oleh orang yang dipengaruhi.

5. Kekuasaan bujukan (*Referent Power*)

Kekuasaan berdasarkan pada keinginan dari orang yang dipengaruhi menjadi seperti atau menyamakan dirinya dengan pemberi pengaruh.

B. Aspek Budaya Dalam Kekuasaan

Kita mengetahui bahwa budaya dalam setiap organisasi berbeda secara nyata. Beberapa budaya mendorong digunakannya partisipasi dan konsultasi, budaya yang lain mendorong digunakannya alasan, dan yang lainnya menggunakan tekanan. Jadi budaya yang ada dalam suatu organisasi akan mempengaruhi influence tactics mana yang dipandang dapat diterima untuk digunakan (Robbins dan Judge, 2007).

Bukti-bukti juga menunjukkan bahwa orang yang berada dalam negara yang berbeda cenderung memilih taktik yang berbeda. Misalnya, suatu studi perbandingan antara manajer di USA dan China menemukan bahwa para manajer Amerika memandang alasan sebagai taktik yang paling efektif, sedangkan manajer China lebih menyukai taktik koalisi. Perbedaan ini cenderung konsisten dengan nilai-nilai yang dianut oleh kedua negara tersebut.

Reason adalah konsisten dengan preferensi orang Amerika yang lebih menyukai konfrontasi langsung dan penggunaan rational persuasion untuk mempengaruhi orang lain. Demikian pula taktik koalisi konsisten dengan preferensi orang China yang lebih senang menggunakan cara tidak langsung untuk permintaan yang sulit atau kontroversial (Robbins dan Judge, 2007).

C. Pengertian Wewenang (*Authority*)

Wewenang Menurut Robert Biersted wewenang adalah kekuasaan yang dilembagakan, dengan nada yang sama dikatakan oleh Harold D.Laswel bahwa wewenang adalah kekuasaan formal, disini dianggap bahwa yang mempunyai wewenang berhak mengeluarkan perintah dan membuat peraturan serta berhak mengharapkan wewenang tersebut dapat dipatuhi, dalam wewenang perlu yang namanya keabsahan yang dimana keabsahan adalah keyakinan anggota-anggota masyarakat bahwa wewenang yang ada pada seseorang, kelompok atau penguasa adalah wajar dan patut dihormati, keabsahan dalam dunia politik sama dengan legitimasi

Wewenang Formal :

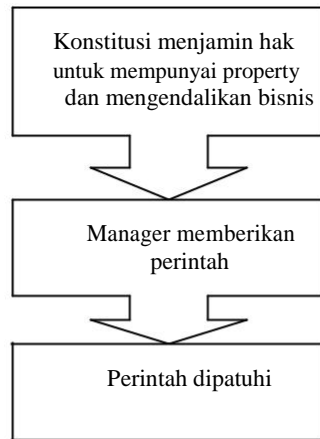
Wewenang formal adalah tipe kekuasaan yang kita hubungkan dengan struktur organisasi dan manajemen. Hal itu berdasarkan pengakuan keabsahan usaha manajer untuk menggunakan pengaruh

Dua pandangan wewenang formal :

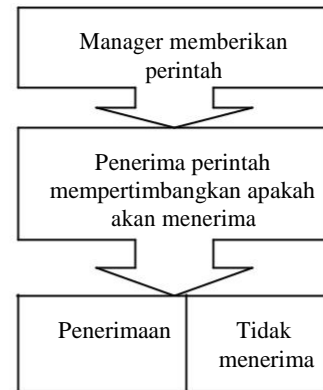
1. Pandangan klasik, wewenang berasal dari tingkat yang amat tinggi dan kemudian secara hukum diteruskan ke bawah melalui tingkat demi tingkat.
2. Pandangan penerimaan. Dasar wewenang terletak dalam diri orang yang dipengaruhi. Pandangan ini dimulai dengan penataan bahwa tidak semua hukum atau perintah sah dipatuhi dalam semua keadaan. Penerima memutuskan apakah akan menurut atau Tidak

Menurut Chester I barnard, ada kondisi yang mempengaruhi seseorang akan menerima wewenang :

1. Kejelasan komunikasi
2. konsistensi komunikasi dengan tujuan organisasi
3. Kecocokan komunikasi dengan kepentingan pribadi
4. Komunikator mampu berkomunikasi



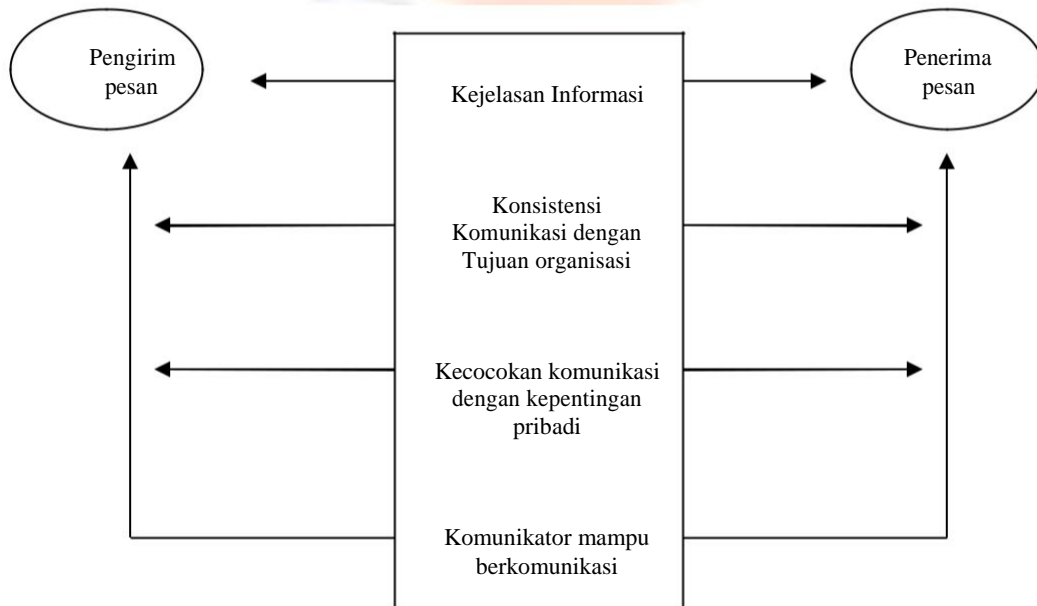
Pandangan Klasik



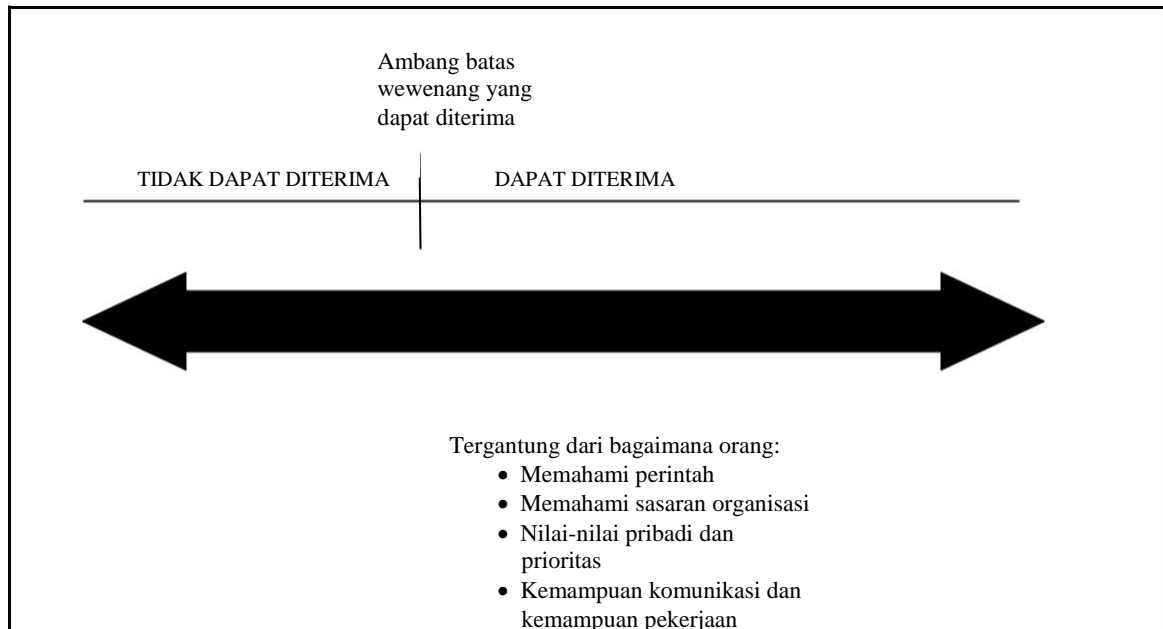
Pandangan Penerimaan

Dua Pandangan Wewenang Formal

Dengan adanya pandangan kedua (teori penerimaan), maka bagaimanapun juga manajer perlu memperhatikan pandangan ini sebagai titik strategis. Manajer untuk menjadi efektif akan sangat tergantung pada penerimaan wewenang oleh para bawahan. Agar wewenang yang dimiliki oleh seseorang dapat di taati oleh bawahan maka di perlukan adanya kekuasaan (power), tanggung jawab dan akuntabilitas, dan pengaruh (influence).



Pandangan Barnard mengenai Pandangan Penerimaan wewenang Formal

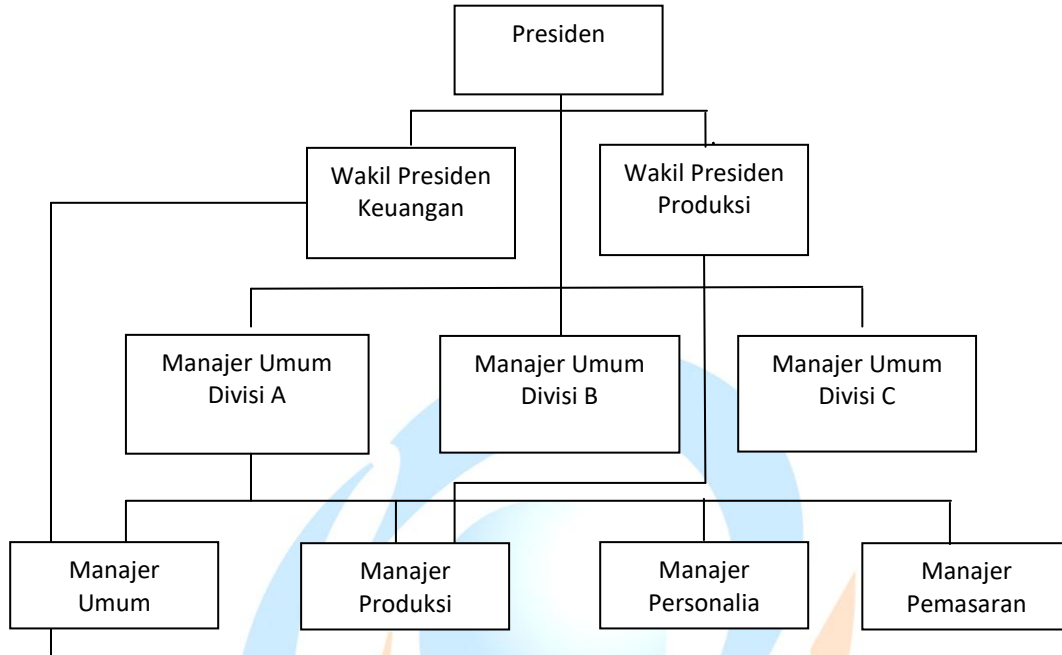


Kisaran Wewenang yang dapat diterima

Wewenang Lini, Staf Dan Fungsional

1. *Line Authority* (wewenang lini), wewenang manajer yang bertanggung jawab langsung, diwujudkan dalam perintah secara langsung sebagai rantai komando organisasi, diturunkan ke bawah melalui tingkatan organisasi untuk mencapai sasaran organisasi.-
2. *Staff Authority* (wewenang staf), adalah hak yang dimiliki oleh para staf atau paraspesialis untuk memberi saran, rekomendasi atau konsultasi kepada personalia lini. Hal ini tidak berarti staf mempunyai wewenang memerintah lini untuk mengerjakan sesuatu, hanya sebatas memberi saran, rekomendasi atau konsultasi.-
3. *Functional Authority* (wewenang fungsional), wewenang anggota staf departemen untuk mengendalikan aktivitas departemen lain karena berkaitan dengan tanggung jawab staf spesifik. Bila dilimpahi wewenang fungsional oleh manajemen puncak, seorang staf spesialis

mempunyai hak untuk memerintah satuan lini dimana hal tersebut merupakan keahlian staf yang bersangkutan



Wewenang Lini, Staf dan Fungsional

B. Delegasi (*Delegation*)

Delegasi adalah tindakan memberikan wewenang kepada orang lain dan tanggung jawab untuk melaksanakan aktivitas tertentu.

Pendelegasian menurut Manurung adalah kegiatan seseorang untuk menugaskan stafnya/ bawahannya untuk melaksanakan bagian dari tugas manajer yang bersangkutan dan pada waktu bersamaan memberikan kekuasaan kepada staf/bawahan tersebut, sehingga bawahan itu dapat melaksanakan tugas-tugas itu sebaik-baiknya serta dapat mempertanggung jawabkan hal-hal yang didelegasikan kepadanya.

Pendelegasian (pelimpahan wewenang) merupakan salah satu elemen penting dalam fungsi pembinaan. Sebagai manajer, menerima prinsip-prinsip delegasi agar menjadi lebih produktif dalam melakukan

fungsi-fungsi manajemen lainnya. Delegasi wewenang adalah proses dimana manajer mengalokasikan wewenang kepada bawahannya.

Empat kejadian yang terjadi ketika delegasi dilakukan :

1. Pendelagasian menetapkan dan memeberikan tujuan dan tugas kepada bawahan
2. Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan tugas
3. Penerimaan delegasi, menimblkan kewajiban dan tanggung jawab
4. Pendelegasian menerima tanggung jalaban dari penerima delegasi.

Keuntungan Delegasi :

- a. Penelegasian meringankan beban tugas pendelagasi
- b. Organisasi dapat bekerja lebih efisien
- c. Manager dapat memusatkan perhatian pada tugas-tugas prioritas
- d. Penerima delegasi dapat lebih mengembangkan kemampuannya
- e. Tidak semua manejer mempunyai kemampuan/pengetahuan untuk membuat keputusan

Hambatan terhadap Delegasi

- a. Manager tidak fleksibel untuk mendelegasikan pekerjaan secara efektif
- b. Adanya rasa tidak tentran dan bingung mengenai siapa yang bertanggung jawab untuk tugas spesifik
- c. Dengan mendelegasikan wewenang, manager khawatir akan mengurangi wewenang mereka sendiri
- d. Manajer merasa terancam bila hasil kerja karyawan lebih baik
- e. Beberapa karyawan menghindari tanggung jawab dan resiko

C. Desentralisasi Dan Sentralisasi

1. Desentralisasi

Desentralisasi adalah pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi. Pada saat sekarang ini banyak perusahaan atau organisasi yang memilih serta menerapkan sistem desentralisasi karena dapat memperbaiki serta meningkatkan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi.

Desentralisasi adalah pendelegasian wewenang sesuai prinsip prinsip akuntansi untuk membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada di level bawah dalam suatu struktur organisasi. Sekarang ini banyak perusahaan atau organisasi yang menerapkan sistem desentralisasi karena bisa memperbaiki dan meningkatkan efektivitas serta produktivitas di suatu organisasi.

Desentralisasi memiliki keunggulan sebagai berikut.

- a. Jenjang manajemen lebih sedikit (*flat*) karena birokrasi berkurang.
- b. Pengambilan keputusan manajemen akan berada di unit yang juga melaksanakan suatu kegiatan atau program kerja.
- c. Lebih responsif terhadap perubahan karena setiap unit organisasi akan lebih mudah menghadapi situasi terkini karena pengambilan keputusan berada pada unit desentralisasi.
- d. Lebih mendorong terciptanya kreativitas dan pengembangan ide baru karena unit-unit organisasi yang ada akan berupaya mengembangkan potensi masing-masing.
- e. Motivasi karyawan lebih tinggi sehingga anggota organisasi akan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi serta termotivasi untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja unit organisasinya.

- f. Keterlibatan karyawan lebih besar yang sesuai dengan banyak penelitian bahwa partisipasi yang lebih tinggi akan meningkatkan kinerja organisasi.
- g. Kapabilitas organisasional meningkat sehingga kecakapan organisasi akan lebih baik karena sumber daya manusia yang terlatih dan teruji dalam memimpin organisasi sudah tersedia.

Kelemahan desentralisasi sebagai berikut :

- a. Manajer di tingkat yang lebih rendah bisa membuat keputusan yang tidak sejalan dengan strategi umum perusahaan.
- b. Kurangnya koordinasi antarmanajer atau antarpimpinan bisa terjadi.
- c. Manajer di level yang lebih rendah bisa berbeda tujuan dengan tujuan perusahaan.
- d. Cukup sulit untuk menyebarkan gagasan inovatif secara efektif.

2. Sentralisasi

Sentralisasi berasal dari kata bahasa Inggris, yaitu *Centre* yang berarti pusat atau tengah. Berdasarkan ruang lingkup manajemen, sentralisasi adalah pemusatan seluruh wewenang kepada manajer atau orang-orang yang berada di puncak struktur organisasi.

- a. Organisasi menjadi lebih ramping dan efisien karena seluruh aktivitas organisasi terpusat sehingga pengambilan keputusan lebih mudah tanpa harus menunggu lama aspirasi dari daerah atau cabang lainnya.
- b. Perencanaan dan pengembangan organisasi lebih terintegrasi sehingga tidak butuh jenjang koordinasi yang terlalu jauh antara unit pengambilan keputusan dengan pihak yang akan melaksanakan atau terpengaruh oleh pengambilan keputusan tersebut.

- c. Peningkatan *resource sharing* dan sinergi dengan sumber daya yang dapat dikelola secara lebih efisien karena dilakukan secara terpusat.
- d. Pengurangan *redundancies* aset dan fasilitas lain yang dapat dipergunakan secara bersama-sama tanpa harus menyediakan aset yang sama untuk pekerjaan yang berbeda-beda.
- e. Perbaikan koordinasi sehingga koordinasi menjadi lebih mudah karena adanya *unity of command*.
- f. Pemusatan *expertise* berupa keahlian anggota organisasi yang bisa dimanfaatkan secara maksimal karena pimpinan dapat memberi wewenang tertentu.

Kelemahan sentralisasi sebagai berikut.

- a. Kemungkinan terjadinya penurunan kecepatan dalam pengambilan keputusan dan kualitas keputusan karena seringkali tidak mempertimbangkan faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan tersebut.
- b. Demotivasi dan disinsentif bagi pengembangan unit organisasi sehingga anggota organisasi sulit mengembangkan potensi dirinya sebagai akibat tidak adanya wahana dan dominasi pimpinan yang terlalu tinggi.
- c. Penurunan kecepatan untuk merespon perubahan lingkungan dan organisasi sangat bergantung pada daya respon orang-orang tertentu saja.
- d. Peningkatan kompleksitas dalam pengelolaan organisasi sehingga semakin rumit karena banyaknya masalah pada level unit organisasi yang di bawah.
- e. Perspektif luas, tetapi kurang mendalam karena pimpinan organisasi mengambil keputusan berdasarkan perspektif organisasi secara keseluruhan tanpa pertimbangan tentang implementasi akan seperti apa.

LATIHAN

1. Menurut Chester I barnard, ada kondisi yang mempengaruhi seseorang akan menerima wewenang, sebutkan.
2. Menurut anda sebaiknya perusahaan lebih baik menggunakan sistem sentralisasi atau desentralisasi. Jawablah dengan memberikan alasan

TES FORMATIF

1. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, dan kemampuan untuk mengatasi (bertahan dari) pengaruh orang lain yang tidak diinginkan, merupakan arti kekuasaan menurut :
 - a. Robbins dan Judge (2007).
 - b. Wagner dan Hollenbeck (2005).
 - c. John Brench dan Bertram raven
2. Ada 5 (lima) sumber Kekuasaan yang dikemukakan oleh :
 - a. Robbins dan Judge (2007).
 - b. Wagner dan Hollenbeck (2005).
 - c. John Brench dan Bertram raven
3. Kekuasaan berdasarkan pada keinginan dari orang yang dipengaruhi menjadi seperti atau menyamakan dirinya dengan pemberi pengaruh.
 - a. Kekuasaan bujukan (*Referent Power*)
 - b. Kekuasaan Keahlian (*Expert Power*)
 - c. Kekuasaan Sah (*Legitimate Power*)
4. Wewenang adalah kekuasaan yang dilembagakan, hal ini dikemukakan oleh..
 - a. Chester I Barnard
 - b. Robert Biersted
 - c. John Brench dan Bertram raven

5. Berikut adalah keuntungan dari pendelegasian, kecuali ...
- a. Penelegasian meringankan beban tugas pendelagasi
 - b. Organisasi dapat bekerja lebih efisien
 - c. Beberapa karyawan menghindari tanggung jawab dan resiko



DAFTAR PUSTAKA

Silalahi, Ulber. 2011. *Asas-Asas Manajemen*. Refika Aditama. Bandung

Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen*. Jilid 1. Edisi 7. Erlangga. Jakarta

Effendi, Usman. 2015. *Asas manajemen*, Edisi 2, Rajawali Pers, Jakarta

Feriyanto, Andri. 2015. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, Media Tera, Kebumen

Wijayanti, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*, Gramedia, Jakarta





MODUL PENGANTAR MANAJEMEN

(FEB 211)

MODUL 10

MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASI DAN INOVASI

DISUSUN OLEH

IR. RITTA SETIYATI, MM

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2020

MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASI DAN INOVASI

Setelah mengikuti kuliah ini diharapkan mahasiswa dapat :

1. Mampu menjelaskan mengapa organisasi perlunya melakukan perubahan yang direncanakan
2. Mampu menjelaskan Model proses perubahan
3. Mampu menjelaskan Tipe perubahan yang direncanakan
4. Mampu menguraikan pengembangan organisasi

PENDAHULUAN

Organisasi yang dihadapkan pada lingkungan yang dinamis, kompleks dan seringkali sulit diprediksi sangat membutuhkan komitmen untuk selalu melakukan perbaikan melalui suatu proses perubahan. Perubahan organisasi adalah usaha untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Disatu sisi mengkomunikasikan pentingnya penggunaan kreatifitas dan inovasi dalam menghadapi permasalahan yang timbul dalam masyarakat yang dinamis adalah sebagai usaha untuk membentuk manajer potensial yang mampu memimpin proses inovasi serta perubahan organisasi yang direncanakan. Dalam bab ini akan dibahas tentang bagaimana mengelola perubahan atau pembaharuan organisasi dan mengelola pengembangan organisasi melalui kreatifitas dan inovasi.

Program perubahan diperlukan organisasi masa kini karena adanya pergeseran dalam waktu dan hubungan atau jaringan informasi di seluruh dunia. Teknologi pemrosesan informasi yang canggih dan era globalisasi organisasi mendorong manajer dengan banyak ide baru, produk baru, tantangan baru dengan semakin sempitnya waktu untuk membuat keputusan yang dapat diambil oleh manajer. Manajer dituntut untuk meningkatkan kemampuan karyawan di seluruh organisasi untuk mengantisipasi dan belajar dari perubahan yang sedang terjadi.

Manajer harus membantu individu dan kelompok dalam organisasi untuk selalu melakukan berbagai perbaikan dalam lingkungan yang kompetitif. Kondisi ini dapat dilihat sebagai tahap proses pembelajaran organisasi (*learning organization*), yang didasari dari perubahan sistem, nilai dan sifat manusia untuk meningkatkan kinerja terus-menerus berdasarkan pengalaman masa lalu. Pada tahap ini kata kunci yang ada sepanjang waktu adalah kreatifitas dan inovasi.

A. Definisi dan Konsep Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi atau pembaharuan organisasi (*organizational change*) didefinisikan sebagai pengadopsian ide-ide atau perilaku baru oleh sebuah organisasi. Organisasi dirancang untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan melalui pembaharuan dan pengembangan internal. Perubahan organisasi dicirikan dengan berbagai usaha penyesuaian-penyesuaian desain organisasi di waktu mendatang. Pengelolaan perubahan secara efektif tidak hanya diperlukan bagi kelangsungan hidup organisasi, tetapi juga sebagai tantangan pengembangan. Dalam pengertian lain **perubahan organisasi** merupakan proses penyesuaian desain organisasi terhadap kondisi lingkungan yang dihadapi. Perubahan dapat bersifat reaktif dan proaktif.

Perubahan reaktif adalah perubahan yang dilakukan sebagai reaksi terhadap tanda-tanda bahwa perubahan diperlukan melalui pelaksanaan modifikasi sedikit-demi sedikit untuk menangani masalah tertentu yang timbul. Organisasi membuat perubahan structural kecil sebagai reaksi terhadap perubahan dalam lingkungan mikro dan makro. Formulir pendaftaran direvisi untuk mempermudah calon mahasiswa. Program pelatihan peningkatan pelayanan pelanggan dilakukan setiap enam bulan. Perubahan reaktif lebih ditekankan pada perubahan yang bersifat rutin dengan cakupan yang lebih sempit.

Perubahan proaktif adalah perubahan yang diarahkan melalui inovasi structural, kebijakan atau sasaran baru atau perubahan filosofi operasi yang dengan sengaja didesain dan diimplementasikan. Proses reaktif dilakukan melalui pelaksanaan berbagai investasi waktu dan sumber daya lainnya yang berarti untuk mengubah cara-cara operasi organisasi. Perubahan ini disebut juga sebagai perubahan yang direncanakan (*planned change*). Perubahan yang direncanakan adalah :

“Usaha sistematis untuk mendesain ulang suatu organisasi dengan cara yang akan membantunya melakukan adaptasi pada perubahan yang terjadi dilingkungan eksternal atau internal”.

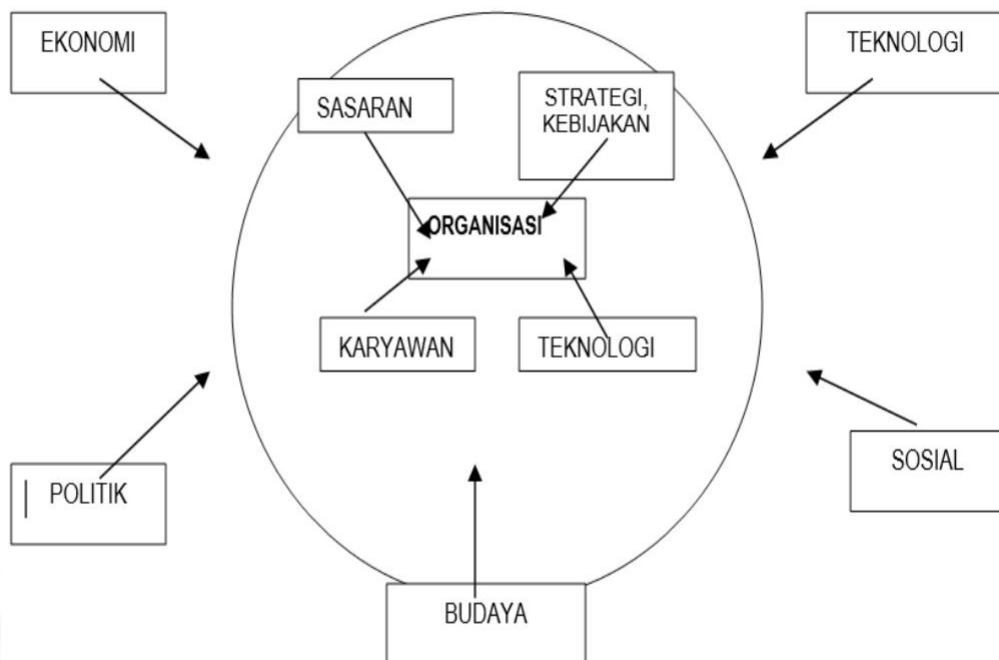
Perubahan ini menyangkut kegiatan-kegiatan yang disengaja untuk mengubah *status quo*. Thomas dan Bennis mendefinisikan perubahan yang direncanakan sebagai perancangan dan implementasi inovasi struktural, kebijaksanaan atau tujuan baru, atau suatu perubahan dalam filsafat, iklim dan gaya pengoperasian secara sengaja. Perubahan yang direncanakan bertujuan untuk menyiapkan seluruh organisasi atau sebagian besar untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan signifikan dalam sasaran dan arah organisasi. Beberapa perusahaan besar, paling sukses dan pantas dihormati merupakan korban dari kesuksesannya sendiri. Selama bertahun-tahun mereka telah membangun struktur organisasi yang amat stabil, birokratis, dan sangat efisien untuk mencapai sasaran tertentu dalam lingkungan tertentu. Pembuatan keputusan yang dilakukan berdasarkan metode tetapi lamban dan ide serta kesempatan baru yang menguntungkan daya saing terikat oleh birokrasi. Pada perkembangannya banyak organisasi yang mencoba melakukan perubahan dengan struktur yang lebih mendarat, yang mendorong kerjasama kelompok dan komunikasi yang lebih cepat. Idenya bahwa dengan struktur yang lebih ramping akan mendorong fleksibilitas, kreatifitas dan inovasi dalam bereaksi terhadap perubahan lingkungan yang terjadi.

Faktor-faktor Pendorong Perubahan

Perubahan organisasi dapat didorong oleh pengaruh yang ditimbulkan dari lingkungan internal dan eksternal organisasi. Lingkungan internal mempengaruhi organisasi terhadap cara organisasi melaksanakan kegiatan-kegiatannya. Lingkungan eksternal mempengaruhi organisasi terhadap kemampuan organisasi untuk memperoleh sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan untuk memproduksi dan memasarkan berbagai produk.

Faktor internal organisasi yang mempengaruhi terdiri dari faktor sasaran organisasi, strategi dan kebijakan, karyawan dan teknologi baru yang terserap ke dalam organisasi. Faktor eksternal organisasi terdiri dari faktor ekonomi, teknologi, sosial, budaya dan politik.

Gambar 2
Faktor Faktor Pendorong Perubahan Organisasi



Perubahan organisasi yang dipengaruhi faktor internal bisa dalam bentuk mengganti tujuan atau sasaran dari pertumbuhan jangka panjang menjadi pencapaian laba jangka pendek yang akan mempengaruhi perubahan tujuan

jangka pendek departemen lain. Jika manajer puncak memilih strategi pertumbuhan cepat, maka tindakan-tindakan internal harus dirubah untuk meraih sasaran tersebut, seperti dilakukan pengenalan proses produksi dengan teknologi baru yang akan mempengaruhi sistem kerja. Perubahan kebijakan dan prosedur personalia yang akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Permintaan-permintaan dari karyawan, serikat pekerja dan produski yang tidak efisien juga dapat memunculkan kebutuhan akan pembaharuan.

Kekuatan eksternal organisasi yang mendorong perubahan seperti kenaikan biaya dan kelangkaan sumber daya, tingkat persaingan, perubahan pasar konsumen dan pasar tenaga kerja, perubahan sisitem ekonomi dan tingkat suku bunga.

B. Perlunya Perubahan Direncanakan

Dua hal menjadi penyebab kegagalan melaksanakan perubahan adalah pertama orang tidak mau (tidak mampu) untuk mengubah sikap dan tingkah laku yang sudah lama menjadi kebiasaan. Kedua orang yang mencoba cara kerja berbeda dalam waktu singkat, bila diberi kebebasan cenderung untuk kembali ke pola tingkah laku yang sudah menjadi kebiasaan.

Edgar H. Schein mengemukakan tiga langkah proses efektif perubahan organisasi sebagai berikut :

1. *Unfreezing* (pencairan)

Membuat kebutuhan terhadap perubahan demikian jelas sehingga individu, kelompok dan organisasi siap melihat dan menerima bahwa perubahan perlu terjadi. Langkah ini biasanya dikaitkan dengan diagnoses, yang menggunakan pakar eksternal yang disebut agen perubahan (*change agent*) yaitu spesialis OD (*organizational development*) yang melaksanakan diagnosis sistematis atas organisasi dan mengidentifikasi masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Diagnosis membantu karyawan menyadari masalah-masalah perilaku mereka.

2. **Changing** (pengubahan)

Menemukan dan mengadopsi sikap, nilai dan tingkah laku baru dengan bantuan agen perubahan terlatih memimpin individu, kelompok dan seluruh organisasi melewati proses tersebut. Individu-individu bereksperimen dengan perilaku-perilaku baru dan mempelajari keahlian-keahlian baru yang dapat digunakan dalam lingkungan kerja.

3. **Refreezing** (pemantapan)

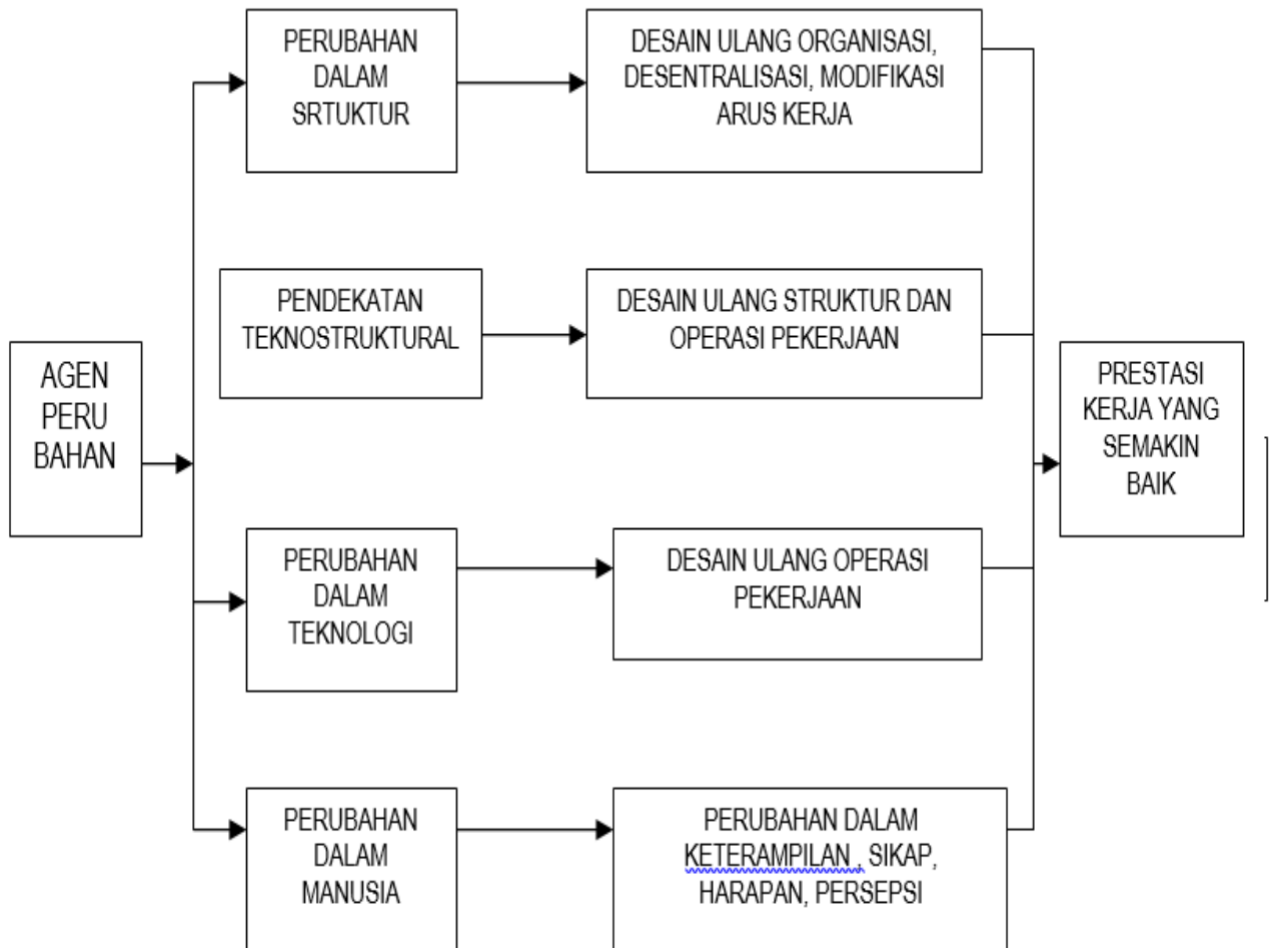
Transformasi pola tingkah laku menjadi norma baru melalui penguatan dan dukungan mekanisme. Di sini individu-individu menerapkan sikap dan nilai baru dan organisasi memberi imbalan untuk itu. Dampak dari perilaku baru dievaluasi dan diperkuat.

Tiga Macam Pendekatan Perubahan

Sebuah organisasi bisa dirubah dengan melakukan tiga macam pendekatan seperti mengganti strukturnya, teknologinya, orangnya atau mengkombinasi beberapa pendekatan ini. Pendekatan pada perubahan structural diarahkan dengan pengaturan ulang sistem internal. Pendekatan yang dapat dilakukan pada desain organisasi, desentralisasi, dan modifikasi kerja.

Pendekatan pada perubahan teknologi mencakup mengganti peralatan, proses rekayasa, teknik penelitian atau metode produksi. Teknologi produksi memiliki pengaruh besar pada organisasi sehingga pendekatan teknostruktural berusaha memperbaiki prestasi kerja secara serentak mengubah aspek struktur organisasi dan teknologinya seperti perluasan pekerjaan dan pengayaan pekerjaan.

Pendekatan pada perubahan manusia, mencoba mngubah tingkah laku dengan fokus pada keterampilan, sikap, persepsi dan harapan mereka.



Gambar 2.
Tiga Macam Pendekatan Perubahan

Sumber Utama Penolakan dan Metode Penanggulangan Penolakan Perubahan

Tiga sumber utama penolakan terhadap perubahan organisasi terdiri dari pengaruh faktor budaya organisasi, kepentingan individu dan persepsi sasaran dan strategi organisasi.

Budaya Organisasi

Budaya merupakan kekuatan untuk mengarahkan tingkah laku karyawan. Karyawan termotivasi bekerja dalam organisasi karena pekerjaan itu membantu mereka memenuhi sasaran kehidupan mereka dan karena kepribadian, sikap dan keyakinan mereka sesuai dengan budaya organisasi. Budaya yang telah tertanam mempengaruhi sikap kerja sehingga mereka merasa terancam dengan usaha untuk melakukan perubahan radikal dalam budaya organisasi dan “cara kami bekerja” yang dirasa akan menyulitkan mereka untuk melakukan penyesuaian terhadap budaya baru.

Kepentingan individu

Kebutuhan karyawan terhadap hasil kerja sebagai imbalan dari bekerja dengan baik, adanya pengharapan terhadap gaji yang memadai, kondisi kerja yang memuaskan, kepastian adanya pekerjaan, dan penghargaan sampai tingkat tertentu menjadi faktor penolakan perubahan. Dalam hal ini perubahan menyebabkan kekhawatiran karyawan menghadapi periode yang secara potensial tidak menyenangkan untuk menyesuaikan dengan struktur organisasi yang baru atau pekerjaan yang didesain ulang yang akan menimbulkan hilangnya beberapa kepentingan yang selama ini dimiliki karyawan.

Persepsi Sasaran dan Strategi Organisasi

Sasaran dan strategi sangat penting untuk mengorganisasikan dan mengkoordinasikan usaha organisasi. Sasaran dan strategi yang menjadi pedoman dan telah dipegang sebagai pendorong stabilitas organisasi, sangat sulit dirubah karena terkadang karyawan tidak mengetahui kebutuhan untuk sasaran baru karena mereka tidak mempunyai cukup informasi yang sama dengan manajer. Mereka masih berpijak pada stabilitas masa lalu. sementara lingkungan berubah secara dinamis dan menuntut perubahan.

Metode Menangani Penolakan Terhadap Perubahan

Ada enam pendekatan dalam menangani penolakan terhadap perubahan yang dapat dilakukan organisasi.

1. Pendidikan dan Komunikasi.

Memberikan penjelasan tentang kebutuhan akan perubahan dan logika dari perubahan kepada individu, kelompok dan organisasi keseluruhan. Pendekatan ini digunakan bila ada kekurangan informasi atau informasi yang tidak tepat serta kekurangan analisisnya.

2. Partisipasi dan penyertaan.

Meminta atau mengikutsertakan anggota organisasi untuk membantu mendesain perubahan. Pendekatan yang dapat digunakan bila pemrakarsa tidak mempunyai semua informasi yang dibutuhkan untuk mendesain perubahan dan orang lain mempunyai kekuatan cukup besar untuk menolak perubahan.

3. Memberi fasilitas dan dukungan.

Memberikan program pelatihan ulang, liburan, dukungan emosional dan memahami orang yang terpengaruh terhadap perubahan. Pendekatan yang dapat digunakan bila orang akan menolak karena masalah penyesuaian.

4. Negosiasi dan persetujuan.

Melakukan negosiasi dengan penolak potensial atau mengusahakan surat pemahaman tertulis. Pendekatan digunakan bila beberapa orang atau organisasi dengan kekuatan besar untuk menolak perubahan.

5. Manipulasi dan pemilihan menjadi anggota.

Memberikan peran yang diinginkan oleh orang yang berpengaruh dalam mendesain atau mengimplementasikan proses perubahan. Pendekatan ini digunakan bila taktik lain tidak akan berhasil atau terlalu mahal.

6. Memaksa secara terang-terangan dan terselubung.

Menakut-nakuti dengan kehilangan pekerjaan atau pemindahan, tidak dipromosikan dan sebagainya. Pendekatan ini digunakan bila kecepatan dalam proses perubahan diperlukan dan pemrakarsa perubahan memiliki kekuatan yang cukup besar.

C. Mengelola Kreatifitas dan Inovasi

Berkembangnya berbagai bentuk kebutuhan masyarakat dan meningkatnya hubungan yang didorong teknologi informasi serta organisasi yang lebih mengglobal menyebabkan semakin meningkatnya perubahan lingkungan yang mendorong kebutuhan penyesuaian organisasi melalui perubahan yang berkesinambungan. Perubahan yang akan membawa prestasi dan produktifitas yang semakin tinggi didasarkan pada sikap kreatif dan inovatif organisasi dalam memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki. Di dunia saat ini kreatifitas dan inovatif lebih penting daripada sebelumnya. Ini berarti berpikir dengan cara baru dan terbuka terhadap cara yang sama sekali berbeda untuk melihat dunia.

Kreatifitas adalah menghasilkan ide baru. Kreatifitas juga merupakan penggunaan akal sehat untuk menciptakan gagasan baru terhadap sesuatu atau berbagai keunikan pemecahan masalah. Individu yang kreatif memiliki kecenderungan untuk bersikap lebih fleksibel mereka mau dan mampu untuk berpindah dari suatu pendekatan ke pendekatan lain bila menghadapi masalah. Mereka orang yang lebih bersikap independen, teguh berpegang erat pada pendiriannya kalau idenya ditantang. Lebih menyukai untuk memecahkan masalah yang rumit daripada masalah sederhana. Orang kreatif cenderung mempertanyakan masalah otoritas secara spontan dan tidak menyukai perintah yang tidak masuk akal. Orang kreatif lebih termotivasi pada pekerjaan yang menarik daripada kompensasinya serta orang yang suka bekerja keras dan hal-hal yang menarik.

Inovasi adalah penerjemahan ide baru menjadi perusahaan baru, produk baru, jasa baru, proses baru atau metode baru untuk memproduksi. Inovasi dapat juga diartikan sebagai proses menciptakan gagasan baru dan melaksanakannya dalam praktek sehari-hari. Ini merupakan kegiatan merubah gagasan baru menjadi berbagai penerapan yang dapat digunakan. Inovasi merupakan sumber sukses dalam ekonomi pasar, hal ini diperkuat oleh lingkungan yang selalu berubah dan penuh persaingan dewasa ini.

Tiga Langkah Proses Kreatif dalam Organisasi

1. Menghasilkan ide (*idea creation*)

Pengetahuan baru yang didasarkan atas penemuan, pemahaman serta kreatifitas spontan sehingga individu dapat bertindak cerdas dan mampu berkomunikasi.

Ide yang dihasilkan tergantung pada arus manusia dalam organisasi dan informasi antar perusahaan dengan lingkungan.

2. Pengembangan ide

Konsep gagasan pada awalnya harus diuji dan dibahas dengan yang lain. Nilai praktis dan finansial diuji dalam feasibilitas formal yang akan menunjukkan rugi atau laba. Pengembangan ide dipengaruhi oleh budaya organisasi dan proses dalam organisasi.

3. Implementasi ide

Tahap dimana ide kreatif sebagai pemecahan masalah atau penciptaan pasar (rekayasa, penentuan peralatan, pembuatan pabrik, uji pemasaran dan promosi). Proses dimana produk baru dikomersialisasikan atau proses produksi baru dilaksanakan sebagai bagian dari kegiatan operasional yang rutin dilaksanakan.

Walaupun inovasi tingkat tinggi seringkali mengurangi laba jangka pendek, inovasi tetap diperlukan untuk pertumbuhan organisasi jangka panjang. Keberhasilan inovasi ditentukan oleh integrasi tingkat tinggi diantara berbagai unit operasi organisasi.

Cara Memperkuat Kreatifitas Organisasi (*Rosabeth Moss Kanter*)

1. **Kembangkan perubahan yang dapat diterima**

Anggota organisasi diyakinkan bahwa perubahan menguntungkan mereka dan organisasi dengan melibatkan anggota dan manajer untuk membuat keputusan dan menjamin kepastian pekerjaan secara hati-hati ketika perubahan direncanakan dan diimplementasikan.

2. **Dorong Penciptaan ide baru**

Mendorong kreatifitas berarti manajer mau mendengarkan saran anggota dan mengimplementasikan saran yang baik.

3. **Beri Peluang Interaksi lebih Banyak**

Kreatifitas didorong dengan menciptakan iklim pemberian peluang kepada individu untuk berinteraksi dengan anggota kelompok sendiri maupun kelompok lain.

4. **Beri Toleransi Kegagalan**

Manajer yang efektif menerima dan mengizinkan waktu dan sumber daya diinvestasikan dalam percobaan ide baru meski tidak sesuai dengan harapan.

5. **Sediakan tujuan yang jelas dan kebebasan untuk mencapainya**

Anggota organisasi harus mempunyai tujuan dan arah untuk kreatifitas. Memberikan pedoman dan batas yang masuk akal sebagai kendali manajer atas jumlah waktu dan dana yang diinvestasikan dalam kreatifitas.

6. **Berikan Pengakuan.**

Dengan menawarkan dalam bentuk berwujud seperti bonus dan kenaikan gaji, manajer menunjukkan bahwa kreatifitas dihargai dalam organisasi yang akan lebih mendorong motivasi untuk bersikap kreatif.

LATIHAN :

1. Bagaimana cara melakukan perubahan di dalam organisasi ? Jelaskan
2. Apa tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam melakukan perubahan organisasi ? Jelaskan

TES FORMATIF

1. Pengadopsian ide-ide atau perilaku baru oleh sebuah organisasi
 - a. Perubahan organisasi
 - b. Perubahan reaktif
 - c. Perubahan proaktif
2. Perubahan yang diarahkan melalui inovasi structural, kebijakan atau sasaran baru atau perubahan filosofi operasi yang dengan sengaja didesain dan diimplementasikan
 - a. Perubahan organisasi
 - b. Perubahan reaktif
 - c. Perubahan proaktif
3. Berikut adalah Faktor **Internal** yang mempengaruhi dalam perubahan organisasi, kecuali ...
 - a. Sasaran Organisasi
 - b. Strategi dan kebijakan
 - c. Faktor ekonomi
4. Berikut adalah Faktor **Eksternal** yang mempengaruhi dalam perubahan organisasi, kecuali ...
 - a. Sasaran Organisasi
 - b. Perkembangan Teknologi
 - c. Sosial Budaya dan politik

5. Pendekatan dalam perubahan organisasi yang dapat dilakukan pada desain organisasi, desentralisasi, dan modifikasi kerja

- a. Perubahan dalam teknologi
- b. Perubahan dalam struktur
- c. Perubahan dalam manusia



DAFTAR PUSTAKA

Silalahi, Ulber. 2011. *Asas-Asas Manajemen*. Refika Aditama. Bandung

Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen*. Jilid 1. Edisi 7. Erlangga. Jakarta

Effendi, Usman. 2015. *Asas manajemen*, Edisi 2, Rajawali Pers, Jakarta

Feriyanto, Andri. 2015. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, Media Tera, Kebumen

Wijayanti, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*, Gramedia, Jakarta





**MODUL PENGANTAR MANAJEMEN
(FEB 211)**

**MODUL 11
KEPEMIMPINAN**

**DISUSUN OLEH
IR. RITTA SETIYATI, MM**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020**

Kepemimpinan

Hasil akhir yang diharapkan adalah mahasiswa :

1. Mampu memahami pengertian kepemimpinan
2. Mampu menjelaskan pendekatan sifat pada kepemimpinan
3. Mampu menjelaskan pendekatan tingkah laku pada kepemimpinan
4. Mampu menjelaskan pendekatan kontigensi pada kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan menurut para ahli :

Tead; Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni yang mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

George R. Terry (1972:458):

Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Ralph M. Stogdill dalam Sutarto (1998b:13): Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang terorganisasi dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai tujuan.

Sutarto (1998b:25): Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan

Stoner: Kepemimpinan adalah suatu proses mengenai pengarahan dan usaha untuk mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan anggota kelompok

Jacobs dan Jacques (1990:281): Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti terhadap usaha kolektif, dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

Wahjosumidjo (1987:11): Kepemimpinan pada hakikatnya adalah suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: kepribadian (personality), kemampuan (ability) dan kesanggupan (capability). Kepemimpinan juga sebagai rangkaian kegiatan (activity) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi.

Ott (1996), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses hubungan antar pribadi yang di dalamnya seseorang mempengaruhi sikap, kepercayaan, dan khususnya perilaku orang lain.

Secara umum :

Kepemimpinan adalah ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Sedangkan kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan yang diinginkan pihak lainnya.

Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang – orang sedemikian rupa untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respek, dan kerjasama secara royal untuk menyelesaikan tugas

Pengertian Pemimpin Menurut Para Ahli

Ahmad Rusli dalam kertas kerjanya *Pemimpin Dalam Kepimpinan Pendidikan* (1999) menyatakan pemimpin adalah individu manusia yang diamanahkan memimpin subordinat (pengikutnya) ke arah mencapai matlamat yang ditetapkan.

Miftha Thoha dalam bukunya Prilaku Organisasi (1983 : 255) Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya.

Kartini Kartono (1994 . 33)

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan disatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

C. N. Cooley (1902)

Pemimpin itu selalu merupakan titik pusat dari suatu kecenderungan, dan pada kesempatan lain, semua gerakan sosial kalau diamati secara cermat akan akan ditemukan kecenderungan yang memiliki titik pusat.

Henry Pratt Faiechild dalam Kartini Kartono (1994 : 33)

Pemimpin dalam pengertian ialah seorang yang dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan dan posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan akseptansi/ penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

Ahmad Rusli dalam kertas kerjanya Pemimpin Dalam Kepimpinan Pendidikan (1999) Pemimpin adalah individu manusia yang diamanahkan memimpin subordinat (pengikutnya) ke arah mencapai matlamat yang ditetapkan.

Jim Collin

Mendefinisikan pemimpin memiliki beberapa tingkatan, terendah adalah pemimpin yang andal, kemudian pemimpin yang menjadi bagian dalam tim, lalu pemimpin yang memiliki visi, tingkat yang paling tinggi adalah pemimpin yang bekerja bukan berdasarkan ego pribadi, tetapi untuk kebaikan organisasi dan bawahannya.

Modern Dictionary Of Sociology (1996)

Pemimpin (leader) adalah seseorang yang menempati peranan sentral atau posisi dominan dan pengaruh dalam kelompok (a person who occupies a central role or position of dominance and influence in a group).

C.N. Cooley dalam “ The Man Nature and the Social Order’

Pemimpin itu selalu merupakan titik pusat dari suatu kecenderungan, dan sebaliknya, semua gerakan sosial, kalau diamat-amati secara cermat, akan ditemukan didalamnya kecenderungan-kecenderungan yang mempunyai titik pusat.

Redl dalam “Group Emotion and Leadership”.

Pemimpin adalah seorang yang menjadi titik pusat yang mengintegrasikan kelompok.

J.I. Brown dalam “ Psychology and the Social Order”.

Pemimpin tidak dapat dipisahkan dengan kelompok, tetapi dapat dipandang sebagai suatu posisi yang memiliki potensi yang tinggi dibidangnya.

Kenry Pratt Fairchild dalam “Dictionary of Sociologi and Related Sciences”

Pemimpin dapat dibedakan dalam 2 arti :

Pemimpin arti luas, seorang yang memimpin dengan cara mengambil inisiatif tingkah laku masyarakat secara mengarahkan, mengorganisir atau mengawasi usaha-usaha orang lain baik atas dasar prestasi, kekuasaan atau kedudukan.

Pemimpin arti sempit, seseorang yang memimpin dengan alat-alat yang menakutkan, sehingga para pengikut menerimanya secara suka rela.

Dr. Phil. Astrid S. Susanto

Pemimpin adalah orang yang dianggap mempunyai pengaruh terhadap sekelompok orang banyak.

Perbedaan Pemimpin dan Kepemimpinan

Pebedaan :

Pemimpin adalah suatu lakon atau peran atau ketua dalam sistem dalam suatu organisasi atau kelompok. Sedangkan **kepemimpinan** merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja guna mencapai tujuan dan sasaran

Dilihat dari tugasnya, pemimpin mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. mengantarkan
- b. mengetahui
- c. memelopori
- d. memberi petunjuk
- e. mendidik
- f. memberi bimbingan dan penyuluhan
- g. menggerakkan bawahan

Fungsi utama pemimpin yaitu :

Fungsi utama seorang pemimpin menurut *Davis Krench* dan *Richard S.*

Krutchfield sebagai berikut :

- Perencana
- Pelaksana
- Penyusun kebijakan
- Tenaga ahli
- Wakil kelompok luar
- Pengawas dan pengendali pertalian-pertalian di dalam kelompoknya
- Pelaksana hukuman dan pujian
- Pelerai bawahannya yang bersengketa
- Suri tauladan bawahannya
- Lambang suatu kelompok
- Penanggung jawab
- Tokoh bapak
- Kambing hitam
- Pecinta ideology bagi kelompoknya

Tanggung jawab pemimpin :

Tanggung jawab seorang pemimpin terdiri dari 2 tahap, yaitu

1. Kewajiban untuk menyelesaikan tugas
2. Mempertanggungjawabkan kepada atasan atau kepada orang yang mendelegasikan wewenang mengenai hasil yang telah dicapai.

Tugas Kepemimpinan

Sedangkan tugas kepemimpinan yaitu, melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti yang telah disebutkan sebelumnya yang terdiri dari: merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi.

Terlaksananya tugas-tugas tersebut tidak dapat dicapai hanya oleh pimpinan seorang diri, tetapi dengan menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya. Agar orang-orang yang dipimpin mau bekerja secara efektif seorang pemimpin di samping harus memiliki inisiatif dan kreatif harus selalu memperhatikan hubungan manusiawi. Secara lebih terperinci tugas-tugas seorang pemimpin meliputi: pengambilan keputusan menetapkan sasaran dan menyusun kebijaksanaan, mengorganisasikan dan menempatkan pekerja, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan baik secara vertikal (antara bawahan dan atasan) maupun secara horisontal (antar bagian atau unit), serta memimpin dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan.

Fungsi kepemimpinan yaitu :

Fungsi pemimpin dalam suatu organisasi tidak dapat dibantah merupakan sesuatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Pada dasarnya fungsi kepemimpinan memiliki 2 aspek yaitu :

- > Fungsi administrasi, yakni mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya.
- > Fungsi sebagai Top Manajemen, yakni mengadakan planning, organizing, staffing, directing, commanding, controlling, dsb.

Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Sehubungan dengan hal tersebut, menurut Hadari Nawawi (1995:74), fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam, bukan berada diluar situasi itu Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian didalam situasi sosial kelompok atau organisasinya.

Fungsi kepemimpinan menurut *Hadari Nawawi* memiliki dua dimensi yaitu:

- 1) Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktifitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
- 2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

Sehubungan dengan kedua dimensi tersebut, menurut Hadari Nawawi, secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi Instruktif.

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

2. Fungsi konsultatif.

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

3. Fungsi Partisipasi.

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun

dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

4. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuay atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan ssorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

5. Fungsi Pengendalian.

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Kemudian menurut Yuki (1998) fungsi kepemimpinan adalah usaha mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk bekerja keras, memiliki semangat tinggi, dan memotivasi tinggi guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini terutama terikat dengan fungsi mengatur hubungan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Selain itu, fungsi pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok bertujuan untuk membantu organisasi bergerak kearah pencapaian sasaran. Dengan demikian, inti kepemimpinan bukan pertama-tama terletak pada kedudukannya daiam organisasi, melainkan bagaimana pemimpin melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin.

Fungsi kepemimpinan yang hakiki adalah :

- Selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha untuk pencapaian tujuan
- Sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak luar.

- Sebagai komunikator yang efektif.
- Sebagai integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.

Fungsi pokok pimpinan adalah:

- Memberikan kerangka pokok yang jelas yang dapat dijadikan pegangan oleh anggotanya.
- Mengawasi, mengendalikan dan menyalurkan perilaku anggota yang dipimpin.
- Bertindak sebagai wakil kelompok dalam berhubungan dengan dunia luar

Fungsi kepemimpinan itu pada pokoknya adalah menjalankan wewenang kepemimpinan, yaitu menyediakan suatu sistem komunikasi, memelihara kesediaan bekerja sama dan menjamin kelancaran serta keutuhan organisasi atau perusahaan.

Fungsi-fungsi kepemimpinan meliputi kegiatan dan tindakan sebagai berikut:

- a. Pengambilan keputusan
- b. Pengembangan imajinasi
- c. Pendelegasian wewenang kepada bawahan
- d. Pengembangan kesetiaan para bawahan
- e. Pemrakarsaan, penggiatan dan pengendalian rencana-rencana
- f. Pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya
- g. Pelaksanaan keputusan dan pemberian dorongan kepada para pelaksana
- h. Pelaksanaan kontrol dan perbaikan kesalahan-kesalahan
- i. Pemberian tanda penghargaan kepada bawahan yang berprestasi
- j. Pertanggungjawaban semua tindakan

Tanggung Jawab Kepemimpinan :

Kepemimpinan yang juga merupakan seni dalam mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan, memerlukan tanggung jawab orang yang berfungsi sebagai pemimpin. Menurut Drs. Hidjirachman Ranupandojo et.AL., dengan mengutip pendapat Robert C. Miljus dalam buku "Effective Leadership and the motivation of Human Resources" (1992:152) mengatakan bahwa tanggung jawab para pemimpin adalah sebagai berikut :

- Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realitas (dalam artian kuantitas, kualitas,

- keamanan dan sebagainya)
- Melengkapai para karyawan dengan sumber-sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
 - Mengkomunikasikan pada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
 - Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.
 - Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
 - Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.
 - Menilai pelaksanaan pekerjaan yang mengkomunikasikan hasilnya.
 - Menunjukkan perhatian pada karyawan.

Tidaklah mudah menjadi seorang pemimpin, karena mereka harus memiliki sejumlah kualitas tertentu. Kalau seorang pemimpin salah dalam bertindak, maka bawahan bisa saja langsung menganggap buruk. Berikut ini adalah ciri-ciri PEMIMPIN YANG TIDAK IDEAL :

1. Hanya memerintah

Menjadi bos bukan berarti bisa seenaknya saja memerintah. Sebaliknya, hal yang harus dilakukan seorang pemimpin yang benar yaitu harus bisa menciptakan komunikasi yang baik dengan tim atau karyawannya demi mencapai visi dan misi perusahaan bersama-sama. Komunikasi di sini artinya komunikasi dua arah, sehingga bawahan bisa menyampaikan pendapat dan bukan sekadar menerima perintah.

2. Jarang diskusi

Bos yang buruk biasanya jarang berdiskusi dengan karyawannya tapi dia menuntut timnya untuk solid. Padahal, solid tidaknya sebuah tim juga dinilai dari adanya komunikasi yang baik antara bos dengan karyawannya. Dengan berdiskusi, bos pun bisa tahu jika ada masalah di antara karyawannya.

3. Tidak memberikan kepercayaan

Seorang bos yang baik bisa memberikan kepercayaan pada karyawannya untuk bekerja. Hal ini juga berguna untuk meningkatkan rasa percaya diri si karyawan. Sebaliknya, bos yang buruk tidak mampu memberikan kepercayaan itu. Akibatnya akan muncul rasa tak percaya di antara bos dan karyawannya.

4. Tidak memberikan pujian

Tak sedikit atasan di kantor yang merasa enggan untuk memuji karyawannya. Padahal, hal tersebut sekali-kali perlu dilakukan demi memberikan penghargaan pada karyawan. Ini yang membuat mereka bisa termotivasi untuk menjadi karyawan yang lebih baik dan maju.

5. Konflik

Apabila karyawan Anda ditegur oleh atasan dari divisi lain, jangan hanya diam saja dan membiarkan karyawan Anda menghadapinya sendirian. Pemimpin yang baik akan berusaha untuk memberi dukungan pada timnya, bukan malah ikut menyalah-nyalahkannya juga.

6. Tidak terbuka

Hubungan baik dengan divisi yang berbeda perlu dibina dalam perusahaan. Jika Anda merupakan bos yang kerap tertutup dan tidak membeberkan kehebatan kerja tim Anda, itu menandakan bahwa Anda bukan termasuk bos yang baik.

7. Tidak bertanggung jawab

Jika Anda selalu menyerahkan tugas pada karyawan, padahal seharusnya pekerjaan tersebut dikerjakan oleh Anda, itu membuktikan bahwa Anda bukanlah bos yang baik. Pemimpin yang benar akan bertanggung jawab dengan pekerjaannya, bukan malah menyuruh bawahan untuk menyelesaikannya.

8. Pemimpin yang tidak memiliki visi, tidak akan bisa menjalankan tim.

Pemimpin tanpa visi akan gagal. Pemimpin yang tidak memiliki visi tidak bisa menginspirasi tim, memotivasi kinerja, atau menciptakan nilai yang berkelanjutan. Miskin visi, visi yang berubah-ubah, atau tidak ada visi akan menyebabkan para pemimpin gagal. Tugas pemimpin adalah untuk menyelaraskan organisasi sesuai dengan visi yang jelas dan dapat dicapai. Ini tidak bisa terjadi ketika orang buta menuntun orang buta, yang artinya pemimpin yang tidak mempunyai visi menuntun anggota dalam tim yang juga tidak memiliki tujuan dan arah.

9. Ketika pemimpin gagal memimpin dirinya sendiri

Seorang pemimpin yang memiliki karakter atau integritas tidak akan bertahan dalam ujian waktu. Tidak peduli seberapa cerdas, ramah, dan persuasif seseorang, jika mereka rentan terhadap rasionalisasi perilaku yang tidak etis berdasarkan kebutuhan saat ini atau masa depan, mereka akhirnya akan menjadi mangsa kehancuran mereka sendiri. Optik atas etika bukanlah formula untuk sukses.

10. Terlalu Mengandalkan Pengalaman Masa Lalu

Sydney Finkelstein, profesor di Dartmouth Tuck School mengatakan dalam Wall Street Journal 2009, “Pemimpin cenderung mengandalkan pengalaman masa lalu yang tampaknya berguna, tetapi sebenarnya berbahaya. ... karena tidak benar-benar cocok dengan situasi saat ini dan itu tidak akan menjadi bermanfaat.” Pemimpin harus memperhatikan kondisi kerja, rekan kerja, sumber daya, dan bagaimana menciptakan momentum di lingkungan yang baru.

11. Terlibat Politik Kantor

Motivasi politik membuat orang sulit membuat keputusan secara obyektif dan fokus pada mengelola tanggung jawab. Pemimpin yang terperangkap dalam politik kantor kehilangan identitas mereka dan terjebak dalam agenda dan motivasi orang lain.

12. Tak Punya Tujuan Kerja

Bila Anda tidak tahu apa yang Anda perjuangkan, Anda akan sulit membuat keputusan yang baik. Kejelasan tujuan memungkinkan Anda membuat keputusan yang benar dan konsisten sesuai dengan misi. Ketika tujuan “terganggu”, Anda akan kehilangan hubungan dengan naluri dan mulai membuat keputusan tanpa dependensi yang tepat dan sumber daya.

13. Menyalahgunakan Sumber Daya

Memimpin bukan hanya tentang memotivasi orang dan tim inspirasi, tapi juga mengharuskan Anda untuk mengetahui alat dan sumber daya yang tersedia

dan atau yang harus diperoleh untuk bersaing. Pemimpin yang membuat keputusan baik terus meningkatkan pedoman sumber daya. Mereka memperkuat kemampuan untuk mendapatkan akses ke informasi yang benar, statistik, tren, dan hal lainnya yang tersedia dari luar dan dalam perusahaan. Mereka tahu kapan harus melibatkan semua sumber daya itu dalam rangka membuat keputusan tepat yang berdampak positif bagi perusahaan.

14. Tidak Melihat Peluang

Pemimpin tidak mengerti dengan visi yang disebut Wide-angle, melihat peluang dari segala arah. Visi ini membuat pemimpin ahli dalam mengantisipasi krisis dan mengelola perubahan jika keadaan memburuk. Ini juga dapat memperluas pengamatan dan memungkinkan mereka melihat sekitar, di dalam dan luar perusahaan, sehingga keputusan-keputusan yang dibuat pun tepat.

15. Tidak Percaya Diri

Pemimpin yang tidak percaya diri sering menjadi putus asa dan membuat keputusan tiba-tiba. Mereka tidak memikirkan konsekuensi saat membuat keputusan.

Paradigma Kepemimpinan

1. Kepemimpinan Klasik

Kepemimpinan klasik adalah kepemimpinan yang ditandai oleh sifat dominatif, direktif, otoritatif, dan para pengikut harus patuh/taat melaksanakan perintah pimpinan dan tertutup pertanyaan. Sifat-sifat tersebut ada karena pemimpinlah satu-satunya otoritas yang berhak untuk menginterpretasikan kebenaran yang sah. Kerajaan dan negara-negara totalitarian pada umumnya menerapkan paradigma kepemimpinan klasik (Uni Soviet, Jerman/ Hitler, Singapore/Lee Kwan Yew, dsb.). Jadi, pemimpin mendekte pengikut “apa yang harus dilakukan” tanpa konsultasi.

2. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional dapat diartikan bahwa keefektifan gaya kepemimpinan tertentu tergantung pada situasi. Jika situasi berubah, gaya kepemimpinan yang digunakan juga harus berubah. Jadi, tidak ada satu gaya

kepemimpinan terbaik. Situasi adalah lingkungan yang berada disekitar pemimpin, baik dalam bentuk fisik maupun nirfisik, yang perlu dipertimbangkan sebelum memilih jenis kepemimpinan tertentu. Situasi yang dimaksud dapat berupa: orang yang dipimpin, jenis pekerjaan, waktu, struktur dan kultur. Menurut teori kepemimpinan situasional, perilaku pemimpin yang efektif juga tergantung pada tingkat kesiapan yang dipimpin. Kesiapan yang dimaksud adalah sejauhmana yang dipimpin memiliki kemampuan dan kemauan untuk menyelesaikan suatu tugas. Jika kesiapan yang dipimpin meningkat, disarankan kepemimpinan bergerak secara gradual dari direktif (dominatif) ke kociing, ke dukungan, ke partisipasi, ke partisipasi dan akhirnya ke delegasi.

3. Kepemimpinan visioner

Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang mengandalkan pada visi pemimpin sebagai inspirasi untuk menyetir pengikutnya. Tiga hal yang dilakukan pemimpin visioner: (1) menyadari perlunya perubahan, (2) menciptakan visi baru, (3) melembagakan perubahan. Dalam literatur, paradigma ini sering di-sebut paradigma ideal khususnya untuk melakukan transformasi organisasi. Paradigma visioner mengan-dalkan pemimpin sebagai pahlawan yang mampu menciptakan dan berbagi visi yang memenuhi kebutuhan dan motivasi pengikutnya. Komitmen dan keterlibatan pengikut sangat diperlukan untuk merealisasikan visi.

4. Kepemimpinan Organik

Dalam kepemimpinan organik, pemimpin tidak menjadi figur sentral, akan tetapi kelompok secara keseluruhan menjadi kuncinya. Konsensus kelompok yang bisa menentukan siapa yang seharusnya menjadi pemimpin dan berapa lama. Jadi, kepemimpinan tak perlu bersarang pada individu tertentu, meskipun individu tersebut menduduki peran kepemimpinan untuk tujuan tertentu. Kompleksitas masalah yang dihadapi oleh organisasi membuat pemimpin sentral tunggal tidak lagi relevan. Perspektif dan kemampuan majemuk sangat diperlukan untuk memecahkan kompleksitas masalah yang dihadapi oleh suatu institusi/organisasi.

Ciri-ciri Kepemimpinan

Seorang yang menduduki jabatan pimpinan, seperti telah dijelaskan di atas, tidak selalu sekaligus menjadi seorang pemimpin. Berhubung dengan itu perlu diketahui apa ciri-ciri kepemimpinan yang baik itu, sehingga seorang yang

menduduki jabatan pimpinan dapatkah ia dikatakan sebagai pemimpin atau bukan. Apabila seorang yang secara formal menduduki suatu jabatan pimpinan tetapi kemampuan dan sikapnya tidak memenuhi ciri-ciri seorang pemimpin, maka ia tidak dapat dikatakan seorang pemimpin.

Sebagaimana definisinya, maka rumusan ciri-ciri inipun berbeda-beda diantara para penulis atau cendekiawan, walaupun bila dipelajari pada dasarnya tidaklah banyak berbeda. Kepemimpinan cenderung untuk dikatakan sebagai ciri kepribadian seseorang. Kualifikasi kepribadian dalam kepemimpinan merupakan faktor yang sangat vital, demikian antara lain dikatakan oleh Millet.

Chester I Barnard berpendapat bahwa kepemimpinan mempunyai dua aspek. Pertama ialah kelebihan individual dalam bidang teknik kepemimpinan. Seorang yang mempunyai kondisi fisik yang baik, memiliki ketrampilan yang tinggi, menguasai teknologi, mempunyai persepsi yang cepat, memiliki ketrampilan yang tinggi, menguasai teknologi, memiliki pengetahuan luas, mempunyai ingatan yang baik serta imajinasi yang meyakinkan akan mampu memimpin bawahan.. Aspek kedua ialah keunggulan pribadi dalam hal ketegasan, keuletan, kesadaran dan keberhasilan.

Menurut Ordway Tead, 10 ciri perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu : kekuatan fisik dan saraf, memahami tujuan dan arah organisasi, entusiasme, keramahan dan kecintaan, integritas, penguasaan teknis bidang tugasnya, dapat mengambil keputusan, inteligensi, ketrampilan sebagai guru dan keyakinan. Millet mengemukakan 8 ciri-ciri kepemimpinan :

1. Kesehatan yang baik, kekuatan pribadi dan ketahanan fisik;
2. Memahami tugas pokok (mission), komitmen pribadi terhadap kegiatan atau tujuan bersama, entusiasme, kepercayaan diri;
3. Memiliki perhatian kepada orang lain, ramah-tamah, memperhatikan masalah orang lain.
4. Intelejensi (tidak perlu harus memiliki pengetahuan yang diteliti atau ahli, tetapi "commonsense" yang baik), kemampuan yang siap dan cepat untuk memahami unsur-unsur yang esensial dari informasi yang perlu, dan kapasitas untuk menggunakan pengetahuan.
5. Integritas, memahami kewajiban moral dan kejujuran, kemauan untuk menjadikan pencapaian sesuatu sebagai hasil bersama, kemampuan untuk menetapkan standar tingkah laku pribadi dan resmi yang akan menghasilkan sikap hormat dari orang lain.

6. Sikap persuasif, kemampuan mempengaruhi orang lain untuk menerima keputusan-keputusannya;
7. Kritis, kemampuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan orang yang bekerja dengannya dan bagaimana memperoleh kemanfaatannya secara maksimal bagi organisasi;
8. Kesetiaan, perhatian penuh kepada kegiatan bersama dan juga kepada orang-orang bekerja dengannya, semangat mempertahankan kelompoknya terhadap serangan dari luar.

Ki Hajar Dewantoro, telah merumuskan dasar kepemimpinan guru dalam pendidikan, yang dapat diterapkan pula dalam bidang lain khususnya dalam pemerintahan:

1. ing ngarso sung tulodo
2. ing madya mbangun karso;
3. tut wuri handayani;

Level dan Keterampilan Yang Perlu Dimiliki

Kepemimpinan dibagi menjadi 3 yaitu:

1. Level Top Leader/Top Management

Pimpinan puncak, misalnya, direktur utama. Melakukan tugas yang bersifat konseptual, yaitu melakukan perencanaan yang akan dilakukan seluruh anggota.

2. Level Middle Leader/Middle Management

Golongan menengah, misalnya, staf produksi, manajer keuangan. Melakukan tugas konseptual sebagai penjabaran dari top management, juga melakukan pekerjaan tersebut. Penguasaan teknis relatif penting.

3. Lower Leader/Lower Management

Golongan bawah, misalnya, supervisor, mandor dan pelaksana teknis. Harus menguasai teknis, sedangkan konseptual tidak begitu penting.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan secara umum dapat dikategorikan sebagai berikut :

1. Orientasi pekerjaan (task oriented)
2. Orientasi kekompakan (human oriented)

Dari dua gaya kepemimpinan tersebut berkembang gaya yang lain seperti :

- Gaya kekompakan tinggi, kerja rendah
- Gaya kerja tinggi, kekompakan rendah
- Gaya kerja tinggi, kekompakan tinggi
- Gaya kerja rendah, kekompakan rendah

Persyaratan Ideal Bagi Pimpinan

Menurut George R. Terry, pemimpin harus memiliki ciri sebagai berikut :

1. Mental dan fisik yang energik
2. Emosi yang stabil
3. Pengetahuan human relation yang baik
4. Motivasi personal yang baik
5. Cakap berkomunikasi
6. Cakap untuk mengajar, mendidik dan mengembangkan bawahan
7. Ahli dalam bidang sosial
8. Berpengetahuan luas dalam hal teknis dan manajerial

Menurut Horold Koontz dan Cyrel O'Donnell, ciri-ciri pemimpin yang baik adalah :

- a. Tingkat kecerdasan yang tinggi
- b. Perhatian terhadap keseluruhan kepentingan
- c. Cakap berbicara
- d. Matang dalam emosi dan pikiran
- e. Motivasi yang kuat
- f. Penghayatan terhadap kerja sama

Type-type Pemimpin

Sampai sekarang ini, para pemimpin dalam berbagai bentuk organisasi dapat digolongkan kepada lima golongan (lima tipe pemimpin), yaitu:

1. Tipe Otokratis.

Seorang pemimpin yang otokratis ialah seorang pemimpin yang:

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi;
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
- e. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formilnya;
- f. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum).

Dari sifat-sifat tersebut di atas terlihat bahwa tipe pemimpin yang demikian tidak tepat untuk suatu organisasi modern dimana hak-hak azasi manusia yang menjadi bawahan itu harus dihormati.

2. Tipe Militeristis.

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dengan seorang pemimpin tipe militeristis berbeda dengan seorang pemimpin dari organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat :

- a. Dalam menggerakkan bawahan lebih sering mempergunakan sistem perintah;
- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
- c. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan;
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
- e. Sukar menerima kritikan dari bawahannya;
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Terlihat pula dari sifat-sifat tersebut bahwa seorang pemimpin yang militeristis bukanlah seorang pemimpin yang ideal.

3. Tipe Paternalistis.

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seseorang yang :

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa;
- b. Bersikap terlalu melindungi (over protective);
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
- e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- f. Sering bersikap maha tahu.

4. Tipe Kharismatis.

Hingga sekarang ini para sarjana belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki kharisma, yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu.

Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab-musabab seseorang menjadi pemimpin yang kharismatis, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib. Kekayaan, kesehatan, profil tidak dapat digunakan sebagai kriteria untuk kharisma. Gandhi bukanlah seorang yang kaya, Iskandar Zulkarnaen bukanlah seorang yang sehat, John F. Kennedy adalah seorang pemimpin yang memiliki kharisma, meskipun umurnya masih muda pada waktu terpilih menjadi presiden Amerika Serikat. Mengenai profil Gandhi, tidak dapat digolongkan sebagai orang yang "ganteng".

5. Tipe Demokratis.

Pengetahuantentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modem karena :

- a. Dalam proses penggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia;
- b. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya;
- c. Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya;
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dalam team work untuk mencapai tujuan;
- e. Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, akan tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain;
- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya;
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas pribadinya sebagai seorang pimpinan.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah suatu hal yang mudah untuk dicapai. Akan tetapi karena memimpin yang demikianlah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

Timbulnya Seorang Pemimpin

Mengenai timbulnya seseorang pemimpin oleh para ahli teori kepemimpinan telah dikemukakan beberapa teori yang berbeda-beda. Namun demikian, apabila berbagai teori itu dianalisa, akan terlihat adanya tiga teori yang menonjol, yaitu:

1. Teori Genetis (Hereditary Theory)

Inti daripada ajaran ini tersimpul dalam sebutan yang mengatakan bahwa "Leaders are born not made". Berarti bahwa para penganut teori ini menentang pendapat yang mengatakan bahwa seseorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan, dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan, karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, satu kali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong kepada pandangan yang fatalistis atau deterministis.

2. Teori sosial.

Jika teori pertama diatas adalah suatu yang ekstrim; maka teori inipun merupakan suatu yang ekstrim pada ujung lain dari bagian ini. Inti ajaran teori sosial ini ialah bahwa " Leaders are made and not born". Jadi merupakan kebalikan inti teori genetis. Para penganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

3. Teori Ekologis.

Karena kedua teori yang ekstrim diatas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi kepada kedua teori tersebut timbullah teori ketiga yang disebut teori ekologis, yang pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat-bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimiliki.

Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu dan karenanya dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan seseorang timbul sebagai pemimpin yang baik.



Universitas
Esa Unggul

LATIHAN :

1. Jelaskan 3 karakter yang menurut anda harus ada pada seorang pemimpin
2. Fenomena yang kita lihat saat ini, tidak sedikit pemimpin yang kurang memiliki disiplin diri dalam artian disiplin dalam menolak sogokan di sekitar kita dan berpegang teguh pada tujuan. Sehingga hari ini kita masih melihat masalah korupsi belum terselesaikan, menurut anda mengapa hal tersebut bisa terjadi dan apa solusinya
3. Apa yang anda ketahui mengenai Kepemimpinan Spiritual ?

TES FORMATIF

1. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang terorganisasi dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai tujuan.
 - a. George R. Terry
 - b. Ralph M. Stogdill
 - c. Stoner
2. “Seorang yang dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan dan posisi”, pengertian pemimpin menurut...
 - a. Henry Pratt Faiechild
 - b. Jim Collin
 - c. C.N. Cooley
3. Berikut adalah Fungsi utama seorang pemimpin menurut *Davis Krench* dan *Richard S. Krutchfield*, kecuali...
 - a. Perencana
 - b. Pelaksana Kebijakan
 - c. Tenaga ahli
4. Fungsi Pemimpin sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana

- (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.
- a. Fungsi Konsultatif
 - b. Fungsi Partisipasi
 - c. Fungsi Instruktif
5. Kepemimpinan yang ditandai oleh sifat dominatif, direktif, otoritatif, dan para pengikut harus patuh/taat melaksanakan perintah pimpinan dan tertutup pertanyaan
- a. Kepemimpinan Klasik
 - b. Kepemimpinan Situasional
 - c. Kepemimpinan Visioner

DAFTAR PUSATAKA

Danim, Sudarwan, Prof., Dr., *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Rineka Cipta, Jakarta, 2004.

Lim, Hendrik, MBA., *Menyingkap Rahasia Mantra Pemimpin Sejati*, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2007

Rivai, H. Veithzal, Prof., Dr. dan Dr. Hj. Sylviana Murni, S.H., M.Si., *Educational Management*, Rajawali Pers, 2009

Slamet, Prof. Dr., *Kepemimpinan Sekolah (Makalah)*, Surabaya, 2009

Uno, Hamzah B., Dr., M.Pd., *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, Bumi Aksara, Jakarta, 2007.



**MODUL PENGANTAR MANAJEMEN
(FEB 211)**

**MODUL 12
TIM DAN KERJASAMA KELOMPOK**

**DISUSUN OLEH
IR. RITTA SETIYATI, MM**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020**

TIM DAN KERJASAMA KELOMPOK

Hasil akhir yang diharapkan adalah mahasiswa :

1. Mampu memahami berbagai tipe tim
2. Mampu menjelaskan karakteristik tim
3. Mampu menjelaskan membuat tim menjadi kreatif
4. Mampu menjelaskan konflik di dalam tim

A. Tipe Tim

Tim (team) dapat didefinisikan sebagai dua orang atau lebih yang berinteraksi dan saling mempengaruhi ke arah tujuan bersama.

Tipe tim dapat dibedakan menjadi Tim Formal dan Tim Informal atau dapat merupakan gabungan keduanya

Tim formal dibentuk secara sengaja oleh manager dan diberi tanggung jawab melakukan tugas untuk membantu organisasi mencapai sasarannya. Tiga Bentuk Tim Formal

- Tim Komando (command team)
Sebuah tim yang terdiri dari seorang manager dan karyawan yang melapor kepada manager tersebut.
- Komite (Commitée)
Sebuah tim organisasi formal, biasanya relatif berumur panjang diciptakan untuk melaksanakan tugas khusus organisasi.

Gugus Tugas atau Tim Proyek (Task force or Project team)

Tim sementara yang dibentuk untuk menangani masalah spesifik.

Tim Informal adalah Tim atau kelompok informal muncul kalau orang berkumpul atau berinteraksi secara teratur.

Kelompok seperti ini berkembang di dalam struktur organisasi formal. Anggota tim informal cenderung mengesampingkan kebutuhan individu demi kebutuhan tim secara keseluruhan. Sebaliknya, tim mendukung dan melindungi mereka.

Fungsi kelompok Informal.

Fungsi kelompok Informal.

- Mempertahankan norma (tingkah laku yang diharapkan) dan nilai –nilai yang dimiliki bersama oleh anggota kelompoknya.
- Kelompok memberi kepuasan, status dan keamanan social kepada para anggotanya.
- Kelompok informal membantu para anggotanya berkomunikasi.
- Anggota kelompok informal belajar mengenai hal-hal yang mempengaruhi mereka dengan mengembangkan saluran komunikasi informal mereka sendiri sebagai tambahan pada saluran yang lebih formal.
- Kelompok informal membantu menyelesaikan masalah.
- Kelompok ini mungkin membantu karyawan yang sakit atau lelah atau menyelenggarakan aktivitas yang menghilangkan kebosanan.

Tim Berprestasi tinggi atau tim super

- Tim super atau tim berprestasi tinggi (superteams or high performance teams) adalah satu kelompok yang terdiri dari 3 sampai 30 orang karyawan yang diambil dari berbagai bidang sebuah perusahaan dan tim ini dapat dijadikan contoh untuk tim kerja lainnya

- Tim super dijalankan dengan baik mengatur diri sendiri, mengatur jadwal kerja, menentukan kuota productivitas, memesan peralatan dan pasokan sendiri, memperbaiki mutu produk dan berinteraksi dengan pelanggan serta tim super yang lain.
- Tim super akan lebih efektif kalau ada masalah kompleks untuk dipecahkan atau berlapis-lapis manajemen penghambat kemajuan yang perla ditembus; disini kuncinya adalah lintas fungsional.

Tim yang Mengelola Sendiri

Tim yang mengelola sendiri atau kelompok kerja yang mengelola sendiri (self-managed team or self-managed work group) yaitu tim yang mengelola diri mereka sendiri tanpa supervisi formal

Tim ini mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- Tim mempunyai tanggung jawab untuk secara relatif keseluruhan tugas.
- Anggota tim masing-masing mempunyai ketrampilan berbeda-beda yang berhubungan dengan tugas
- Tim mempunyai kekuasaan untuk menentukan hal-hal seperti metode kerja, penjadwalan dan anggota diberi tugas berbeda-beda
- Prestasi kerja kelompok sebagai keseluruhan merupakan dasar untuk kompensasi dan umpan balik.

Karakteristik Tim Peran Kepemimpinan

- Pemimpin formal sebuah tim ditunjuk atau dipilih.
- Pemimpin dalam tim harus dapat melepaskan lebih banyak kreativitas dan productivitas dan menghilangkan aspek otoriter dan lebih menggantungkan kepemimpinannya pada komitmen dan kepemimpinan alami sebagai kekuatan pengendali.

Tahap-Tahap Perkembangan Tim

- **Pembentukan**

Dalam tahap ini kelompok membentuk dan belajar tingkah laku apa yang dapat diterima oleh kelompok.

- **Konflik,**

Setelah anggota kelompok menjadi lebih nyaman dalam pergaulan, mereka mungkin menentang formasi struktur kelompok pada saat mereka mulai. Setelah anggota kelompok menjadi lebih nyaman dalam pergaulan, mereka mungkin menentang formasi struktur kelompok pada saat mereka mulai membuka kepribadian individual.

- **Pemantapan Norma.**

Pada tahap ini, konflik yang muncul pada tahap sebelumnya sudah ditangani dan diharapkan sudah selesai. Kesatuan kelompok muncul ketika anggota menetapkan sasaran umum, norma dan peraturan dasar.

B. Karakteristik Tim

Tahap-Tahap Perkembangan Tim

- **Berprestasi**

Pada tahap ini kelompok mulai beroperasi sebagai unit, struktur menjadi alat yang digunakan kelompok untuk menyelesaikan tugas yang dihadapi.

- **Pembubaran**

Akhirnya untuk kelompok sementara seperti gugus tugas, inilah waktunya kelompok untuk mengakhiri tugasnya. Dengan pembubaran dalam benak, fokus kelompok bergeser dari menangani tugas yang sulit menjadi penutupan.

- **Norma Tim**

Norma kelompok adalah mengenai harapan tentang bagaimana mereka dan anggota tim lainnya akan bertingkah laku. Apabila ada seseorang anggota melanggar norma kelompok, maka anggota lainnya akan berusaha menekan orang tadi agar menyesuaikan diri.

- **Kekompakan kelompok**

Tingkat solidaritas dan perasaan positif yang ada dalam diri seseorang terhadap kelompoknya

Manager memiliki empat cara untuk meningkatkan kekompakan

- Memperkenalkan persaingan

Konflik dengan individu luar atau kelompok meningkatkan kekompakan kelompok

- Meningkatkan Ketertarikan antar pribadi.

Orang cenderung bergabung dengan tim yang anggotanya mereka kenal atau mereka kagumi

- Meningkatkan Interaksi

Walaupun kita jarang dapat selalu menyukai semua orang yang bekerja sama dengan kita, tetapi meningkatkan interaksi dapat memperbaiki persahabatan dan komunikasi.

- Menciptakan tujuan bersama dan senasib

Gregory Shea dan Richard Guzzo mengemukakan bahwa efektifitas suatu kelompok merupakan suatu fungsi dari tiga variable yaitu :

- Interdenpensi tugas (*Task Interdependence*)

Sejauh mana kerja kelompok memerlukan para anggotanya untuk saling berinteraksi

- Rasa Potensi (*Sense of Potency*)
Keyakinan kolektif dari suatu kelompok bahwa kelompok ini bisa menjadi efektif.
- Interdependensi hasil (*Outcome Interdependence*)
Seberapa pekerjaan dari suatu kelompok mempunyai konsekuensi yang dirasakan oleh para anggotanya.

C. Membuat Tim Menjadi Efektif dan Kreatif

- Sasaran komite harus ditentukan secara jelas, sebaiknya dalam bentuk tertulis. Hal ini akan memfokuskan aktivitas komite dan memfokuskan mengenai apa yang akan dilakukan oleh komite.
- Wewenang komite harus terinci, apakah komite hanya bertugas menyelidiki, memberi nasehat, atau berwenang juga untuk melaksanakan keputusan. Jumlah anggota optimum komite harus ditentukan.
- Jumlah anggota komite yang ideal berkisar antara 5 orang sampai 10 orang
- Ketua harus dipilih berdasarkan kemampuannya untuk memimpin rapat dengan efisien,
- Agenda dan semua hal penunjang rapat harus dibagikan kepada anggota sebelum rapat agar mereka dapat menyiapkan diri sebelumnya
- Rapat harus dimulai dan selesai tepat waktu, waktu penutupan rapat harus diumumkan pada permulaan rapat.

Beberapa peraturan sederhana dapat membantu prestasi tim

(Katzenbach dan Douglas)

- **Pertama**, penugasan kelompok kerja harus ditujukan pada isu spesifik dan nyata bukan generalisasi yang luas
- **Kedua**, pekerjaan harus dipecah-pecah dan ditugaskan pada sub kelompok dan individu
- **Ketiga**, anggota tim harus didasarkan pada apa yang dapat dicapai oleh setiap anggota dan ketrampilan dari masing-masing anggota
- **Keempat**, setiap anggota tim harus melakukan pekerjaan yang kira-kira sama banyak
- **Kelima**, tim hanya akan bekerja kalau pola hierarki tradisional komunikasi dan interaksi dilanggar
- **Keenam**, Tim manajemen puncak harus bekerja sama seperti tim yang lain, memfokuskan tugas mereka dan memperkuat keterbukaan lingkungan, komitmen dan kepercayaan.

D. Konflik di dalam Tim

Tim adalah kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih yang saling berhubungan atau bekerja sama untuk tujuan yang sama. Dalam tim setiap orang mempunyai tugas yang mana dalam tugas tersebut terdapat subtugas yang saling terkait. Menurut Naresh Jain (2009). Tim memiliki anggota dengan keterampilan yang saling melengkapi dan menghasilkan sinergi melalui upaya yang terkoordinasi yang memungkinkan setiap anggota untuk memaksimalkan kekuatan mereka dan meminimalkan kelemahan mereka.

Setidaknya, ada empat sumber utama konflik yang biasa terjadi pada tim kerja.

1. Perbedaan pendapat dan cara pandang ketika menyikapi sebuah strategi maupun posisi
2. Ketidakpercayaan dan komunikasi yang tidak lancar
3. Bentroknya beberapa kepribadian
4. Isu kekuasaan dan adanya agenda terselubung

Konflik mengacu pada interaksi antagonis di mana satu pihak berusaha untuk memblokir niat atau tujuan orang lain. Tim berkinerja tinggi biasanya memiliki tingkat konflik yang lebih rendah, dan konflik lebih sering dikaitkan dengan tugas daripada dengan hubungan interpersonal. Selain itu, tim yang mencerminkan pola konflik yang sehat biasanya dicirikan oleh tingkat kepercayaan dan saling menghormati yang tinggi.

Konflik juga pasti selalu ada di dalam suatu tim, karna tim sendiri terdiri tidak hanya dari satu kepala tetapi banyak kepala yang tentu saja memiliki pemikiran yang berbeda-beda. Yang susah apabila di dalam suatu tim terdapat dua pemikiran berbeda sedangkan yang lainnya tidak peduli dengan apa yang dipermasalahkan. Apabila sudah seperti itu tim tersebut pastinya akan berantakan karna tidak ada yang mengorganisir dan tidak tahu cara penyelesaiannya.

Types of Conflict

Menurut Daft, terdapat dua tipe dasar konflik yang terjadi dalam tim adalah konflik tugas dan konflik hubungan.

- ***Task Conflict***

Konflik tugas mengacu pada ketidaksepakatan di antara orang-orang tentang tujuan yang ingin dicapai atau isi dari tugas yang harus dilakukan. Contohnya Dua mandor toko mungkin tidak setuju apakah akan mengganti katup mesin atau membiarkannya berjalan meskipun suara yang tidak biasa itu terjadi. Atau dua anggota dari tim manajemen puncak mungkin tidak setuju tentang apakah akan mengakuisisi perusahaan atau masuk ke dalam usaha patungan sebagai cara untuk memperluas secara global.

- ***Relationship Conflict***

Konflik hubungan mengacu pada ketidakcocokan pribadi yang menciptakan ketegangan dan perasaan permusuhan pribadi di antara orang-orang. Misalnya, masalah berulang bagi banyak rumah sakit yang telah menerapkan tim adalah konflik antara dokter dan perawat atau anggota tim lainnya. Banyak dokter yang terbiasa bertanggung jawab dan memanggil semua bidikan, dan peralihan ke kerja tim sudah sulit. Sebuah survei terhadap administrator rumah sakit yang dilakukan untuk American College of Physician Executives menemukan bahwa 71 persen melaporkan bahwa perilaku mengganggu, seperti dokter mencaci-maki perawat karena "mengganggu" mereka dengan pertanyaan, ahli bedah melemparkan pisau bedah, atau dokter merendahkan rekan kerja yang mereka anggap tidak kompeten, terjadi setidaknya setiap bulan di rumah sakit mereka.

Gaya untuk Menangani Konflik

- a. ***The dominating style (my way)*** mencerminkan ketegasan untuk mendapatkan cara sendiri dan harus digunakan ketika tindakan yang cepat dan menentukan sangat penting pada isu-isu penting atau tindakan yang tidak populer, seperti selama keadaan darurat atau pemotongan biaya mendesak.
- b. ***The avoiding style (no way)*** tidak mencerminkan ketegasan atau kegotong-royongan. Adalah tepat ketika suatu masalah sepele, ketika tidak ada peluang untuk menang, ketika penundaan untuk mengumpulkan lebih banyak informasi diperlukan, atau ketika gangguan akan menjadi mahal.
- c. ***The compromising style (half way)*** mencerminkan jumlah ketegasan dan kegotong-royongan yang moderat. Tepat ketika tujuan di kedua pihak sama pentingnya, ketika lawan memiliki kekuatan yang setara dan kedua belah pihak ingin membagi perbedaan, atau ketika orang perlu tiba di solusi sementara atau bijaksana di bawah tekanan waktu.
- d. ***The accommodating style (your way)*** mencerminkan tingkat kegotong-royongan yang tinggi, yang bekerja paling baik ketika orang menyadari bahwa mereka salah, ketika masalah lebih penting bagi orang lain daripada untuk diri sendiri, ketika membangun kredit sosial untuk digunakan dalam diskusi nanti, dan ketika menjaga harmoni sangat penting. Diakomodasi

orang yang menjalani konflik salah satu pihaknya mengalah untuk menyelesaikan konflik seperti apa keinginannya.

- e. ***The collaborating style (our way)*** mencerminkan tingkat ketegasan yang tinggi dan kegotong-royongan. Gaya kolaboratif memungkinkan kedua belah pihak untuk menang, meskipun mungkin membutuhkan tawar-menawar dan negosiasi yang cukup besar.

Gaya kolaborasi penting ketika kedua rangkaian kekhawatiran terlalu penting untuk dikompromikan, ketika wawasan dari orang yang berbeda perlu digabung menjadi solusi menyeluruh, dan ketika komitmen kedua belah pihak diperlukan untuk konsensus.

Manfaat Konflik Dalam Organisasi

Konflik memiliki kesan negatif bagi siapa saja yang mendengarnya, termasuk ketika menghadapinya di tempat kerja. Namun, apabila konflik dikelola dan dituntaskan dengan baik serta bijaksana, konflik mampu memberikan manfaat bagi kinerja tim, seperti empat hal berikut ini.

1. Konflik memacu kreatifitas dan Inovasi

Terkadang, sebagian orang mengartikan harmoni sebuah tim sebagai pendapat yang selalu sejalan, bekerja penuh sukacita, dan memiliki kesamaan jalan pikir. Namun, keseragaman seperti ini justru mematikan dinamika tim. Konflik yang muncul karena perbedaan pendapat dan cara pandang, akan memicu percikan ide-ide segar yang bervariasi. Selanjutnya, inovasi akan sangat mungkin terjadi karena masukan yang tidak biasa menjadi sebuah opsi yang patut diperhitungkan.

2. Konflik Memperbaiki hambatan komunikasi

Semakin sering berhadapan dengan konflik, semakin besar pula kesempatan Anda untuk mempelajari teknik komunikasi efektif dan memoles kembali kemampuan komunikasi Anda. Pertama, konflik membuat Anda belajar memahami karakter “lawan” dan pola komunikasi mereka. Selanjutnya, Anda akan duduk lebih sabar menjadi seorang pendengar aktif. Tentu saja, diimbangi dengan ilmu mengendalikan emosi, Anda pun menyingkap cara komunikasi terbaik ketika konflik datang.

3. Konflik mendorong tim untuk berkolaborasi

Berdasarkan teori pembentukan tim yang dicetuskan oleh psikolog Bruce Tuckman, konflik masuk dalam tahap Storming dan jembatan menuju tahapan Norming, di mana anggota tim mulai bernegosiasi dan membentuk konsensus sebagai penyelesaian konflik. Memang, konflik kerap menimbulkan perasaan tidak nyaman, namun menangani konflik adalah tanggung jawab seluruh anggota tim, bukan hanya pemimpin saja. Guna memastikan konflik bersifat konstruktif bagi tim, maka setiap anggota tim perlu tetap saling menghormati (meskipun mungkin saja tidak menyukai secara personal), sebagai cerminan sikap profesional dalam mengelola diri dan menjalankan tanggung jawab.

4. Konflik memperjelas batasan

Kemunculan konflik membangkitkan sebuah kesadaran mengenai batasan-batasan, baik bagi anggota tim secara individu maupun kelompok secara keseluruhan. Adanya perselisihan dan perbedaan memberikan gambaran jelas mengenai apa yang boleh dan tidak boleh, apa yang mampu dicapai dan mustahil diwujudkan, serta kapan tim harus maju maupun menahan diri. Pentingnya memegang integritas dan menjaga rasa hormat (mutual respect) turut tercetus dalam upaya penanganan konflik. Hal yang dipandang benar secara alasan dan logika, belum tentu menjadi hal yang patut diperjuangkan, karena ada faktor emosional yang turut berperan.

Manajemen konflik menjadi sebuah keterampilan profesional yang patut dikuasai oleh setiap pekerja. Sangat penting pula bagi setiap perusahaan untuk memiliki protokol penanganan konflik, jika ada kemungkinan konflik mampu menggoyahkan stabilitas perusahaan dan produktivitas karyawan. Konflik bukan sebuah penyakit yang wajib dibasmi. Dengan penanganan tepat, ia mampu membangun Anda dan tim menjadi lebih baik.

LATIHAN :

1. Jelaskan yang dimaksud dengan Tim Informal dan apa fungsi dari tim informal?
2. Bagaimana cara seorang manajer meningkatkan kekompakan timnya ?

TES FORMATIF

1. Tim yang dibentuk secara sengaja oleh manager dan diberi tanggung jawab melakukan tugas untuk membantu organisasi mencapai sasarannya disebut..
 - a. Tim Informal
 - b. Tim Formal
 - c. Panitia
2. Tim sementara yang dibentuk untuk menangani masalah spesifik.
 - a. Tim Komando (command team)
 - b. Komite (Comitée)
 - c. Gugus Tugas atau Tim Proyek (Task force or Project team)
3. Tim super atau tim berprestasi tinggi (superteams or high performance teams) adalah satu kelompok yang terdiri dari 3 sampai 30 orang karyawan yang diambil dari berbagai bidang sebuah perusahaan dan tim ini dapat dijadikan contoh untuk tim kerja lainnya
 - a. Tim Berprestasi tinggi atau tim super
 - b. Tim yang Mengelola Sendiri
 - c. Tim Informal
4. Berikut adalah cara-cara manajer meningkatkan kekompakan kelompok, kecuali ...
 - a. Memperkenalkan persaingan
 - b. Meningkatkan Ketertarikan antar pribadi
 - c. Membiarkan anggota tim untuk bekerja sendiri

5. Konflik hubungan yang mengacu pada ketidakcocokan pribadi yang menciptakan ketegangan dan perasaan permusuhan pribadi di antara orang-orang disebut tipe konflik ...
 - a. Task Conflict
 - b. Relationship Conflict
 - c. Personal Conflict

DAFTAR PUSTAKA

Silalahi, Ulber. 2011. *Asas-Asas Manajemen*. Refika Aditama. Bandung

Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen*. Jilid 1. Edisi 7. Erlangga. Jakarta

Effendi, Usman. 2015. *Asas manajemen*, Edisi 2, Rajawali Pers, Jakarta

Feriyanto, Andri. 2015. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, Media Tera, Kebumen

Wijayanti, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*, Gramedia, Jakarta





**MODUL PENGANTAR MANAJEMEN
(FEB 211)**

**MODUL 13
KOMUNIKASI**

UNIVERSITAS
Esa Unggul

**DISUSUN OLEH
IR. RITTA SETIYATI, MM**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020**

KOMUNIKASI

Hasil akhir yang diharapkan adalah agar mahasiswa :

1. Mampu menjelaskan pentingnya komunikasi efektif
2. Mampu memahami komunikasi antar pribadi
3. Mampu menjelaskan bagaimana memperbaiki proses komunikasi
4. Mampu menguraikan komunikasi dalam organisasi
5. Mampu menjelaskan cara melakukan negoisasi untuk mengatasi konflik
6. Mampu memahami stabilisasi hasil negoisasi

A. Pengertian Komunikasi

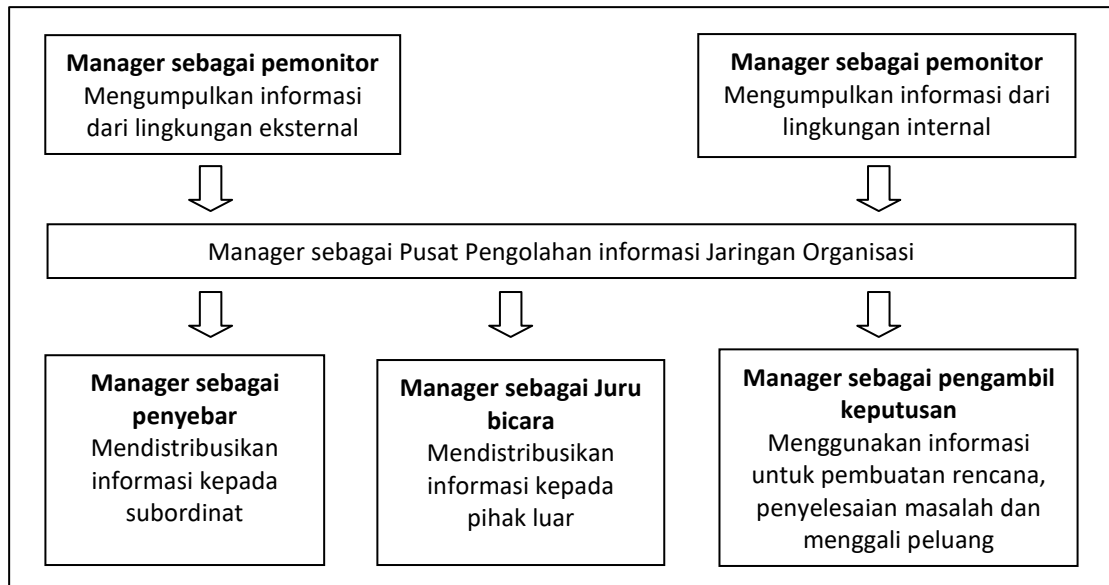
Berikut adalah pengertian Komunikasi menurut para ahli

- a. **Raymond Ross**, Komunikasi adalah proses menyortir, memilih, dan pengiriman simbol-simbol sedemikian rupa agar membantu pendengar membangkitkan respons/makna dari pemikiran yang serupa dengan yang dimaksudkan oleh komunikator
- b. **Bernard Barelson & Garry A. Steiner**, Komunikasi adalah proses transmisi informasi, gagasan, emosi, keterampilan dan sebagainya dengan menggunakan simbol-simbol, kata-kata, gambar, grafis, angka, dsb
- c. **Colin Cherry**, Komunikasi adalah proses dimana pihak-pihak saling menggunakan informasi dengan untuk mencapai tujuan bersama dan komunikasi merupakan kaitan hubungan yang ditimbulkan oleh penerus rangsangan dan pembangkitan balasannya.

Dari beberapa pengertian komunikasi maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi (communication) Komunikasi ialah proses menyalurkan informasi, ide, penjeleasan, perasaan, pertanyaan dari orang ke orang lain atau dari kelompok ke kelompok. Ia adalah proses interaksi antara orang-orang atau kelompok-kelompok yang ditujukan untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang-orang dan kelompok-kelompok tersebut.

Menurut Schermerhorn JR (1996), komunikasi merupakan proses pribadi yang meliputi pengiriman dan penerimaan symbol yang memiliki makna.

Gambar 1. Manajer dalam Komunikasi



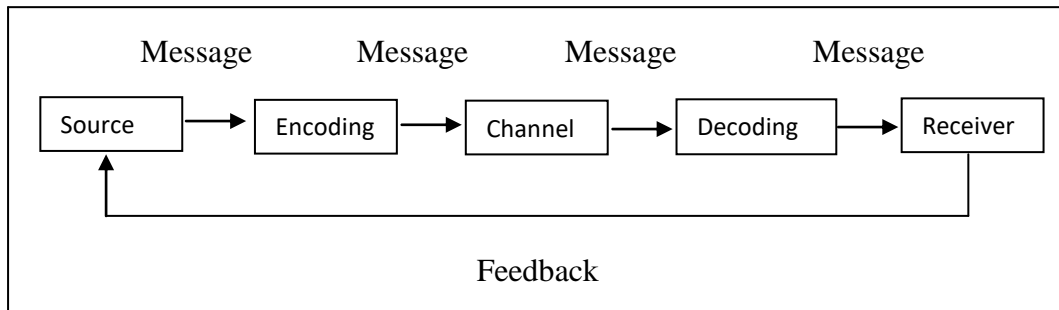
Sumber : Schermerhorn, JR (1996)

B . Proses Komunikasi

Komunikasi memiliki hubungan yang erat sekali dengan kepemimpinan, bahkan dapat dikatakan bahwa tiada kepemimpinan tanpa komunikasi. Apalagi syarat seorang pemimpin selain ia harus berilmu, berwawasan kedepan, ikhlas, tekun, berani, jujur, sehat jasmani dan rohani, ia juga harus memiliki kemampuan berkomunikasi, sehingga Rogers (1969:180) mengatakan “Leadership is Communication. Kemampuan berkomunikasi akan menentukan berhasil tidaknya seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Setiap pemimpin (leader) memiliki pengikut (flower) guna meralisir gagasannya dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Disinilah pentingnya kemampuan berkomunikasi bagi seorang pemimpin, khususnya dalam usaha untuk mempengaruhi prilaku orang lain. Inilah hakekatnya dari suatu manajemen dalam organisasi.

Proses komunikasi merupakan serangkaian tahapan antara sumber atau pengirim antara sumber atau pengirim (source atau sender) dan penerima (receiver) yang akan menghasilkan suatu transfer pemahaman mengenai sesuatu yang berarti, yaitu pesan. Pesan adalah sesuatu yang hendak dikomunikasikan.

Gambar 2. Proses Komunikasi



Sumber : Robbins, SP (2001)

Pada awalnya pemberi pesan (*source*) mengirimkan pesan kepada target penerima pesan (*receiver*). Ketika pemberi pesan menyampaikan pesan, terjadilah encoding, yaitu proses konversi pesan ke dalam bentuk simbolis, baik dalam bentuk verbal (kata-kata) maupun non verbal. Selanjutnya pesan dalam bentuk simbolis tersebut akan melalui saluran komunikasi (*channel*), yaitu media yang digunakan dalam transfer pesan. Selanjutnya, receiver akan menerima pesan dengan melakukan decoding, yaitu pengartian ulang atau interpretasi pesan yang disampaikan oleh pengirim. Selanjutnya penerima dapat melakukan respons, yaitu feedback. Feedback diperlukan sebagai indikasi apakah pesan yang diterima receiver sudah sama dengan yang disampaikan sender.

Komunikasi yang efektif terjadi ketika pengirim dan penerima pesan memiliki interpretasi yang sama, tidak mengalami distorsi informasi. Sedangkan komunikasi yang efisien terjadi ketika penyampaian pesan menggunakan sumber daya yang hemat, baik waktu, biaya dan tenaga. Dalam komunikasi, antara sender dan receiver dapat bertukar posisi. Misalnya, komunikasi dilakukan oleh si A dan si B. Suatu saat si A dapat berperan sebagai sender, namun dapat pula beralih sebagai receiver, demikian pula si B. Pergeseran peran sender-receiver dalam komunikasi yang interaktif dapat berjalan dengan sangat cepat.

C. Komunikasi Efektif

Peran seorang manajer sangat dibutuhkan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi antara lain dengan cara melakukan, misalnya pendidikan latihan, wawancara, mendatangkan ahli komunikasi yang didatangkan dari luar perusahaan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dalam organisasi. Penggunaan umpan balik yaitu dengan melakukan komunikasi dua arah, ini akan memungkinkan proses komunikasi berjalan lebih efektif. Peranan manajer dalam

menanggapi umpan balik sangat diperlukan dan sebaiknya manajer melakukan dialog interaktif dengan bawahannya menyangkut pekerjaan yang dia tugaskan, dan sering melakukan komunikasi tatap muka dengan bawahannya.

Rakhmat, Jalaluddin (2008) menjelaskan bahwa komunikasi yang efektif ditandai dengan adanya pengertian, dapat menimbulkan kesenangan, mempengaruhi sikap, meningkatkan hubungan social yang baik, dan pada akhirnya menimbulkan suatu tindakan. Ada beberapa syarat untuk menjadi komunikator yang efektif, antara lain :

1. Menciptakan bahasa yang mudah ditangkap dan dimengerti
2. Pesan yang disampaikan dapat menggugah perhatian atau minat di pihak komunikan
3. Pesan dapat menggugah kepentingan di pihak komunikan yang dapat menguntungkannya
4. Pesan dapat menumbuhkan sesuatu penghargaan atau reward di pihak komunikan

D. Hambatan Komunikasi dan Memperbaiki Proses Komunikasi

Hambatan dalam Komunikasi Efektif

a. Hambatan organisasional

- Tingkatan hierarki
Bila organisasi tumbuh, strukturnya berkembang akan menimbulkan berbagai masalah komunikasi berita menjadi berkurang ketepatannya karena harus melalui beberapa jenjang organisasi.
- Wewenang manajerial
 - Banyak atasan merasa bahwa mereka tidak dapat sepenuhnya menerima berbagai masalah, kondisi atau hasil yang dapat membuat mereka tampak lemah
 - Banyak bawahan menghindari situasi dimana mereka harus mengungkapkan informasi yang dapat mengancam kedudukan mereka.
- Spesialisasi
Perbedaan fungsi, kepentingan, dan istilah pekerjaan dapat membuat orang merasa bahwa mereka hidup dalam dunia berbeda.

b. Hambatan antar Pribadi

- Keadaan mambela diri
- Pendengaran lemah

- Ketidak tepatan bahasa

Memperbaiki Proses Komunikasi

Beberapa solusi yang dapat ditawarkan dalam mengatasi kendala-kendala yang muncul dalam proses komunikasi organisasi antara lain:

1. Hubungan Antar Personal

Hubungan yang harmonis dengan orang-orang lain dalam tingkat pribadi, antar teman, sesama sebaya ataupun dengan atasan, biasanya disebut hubungan antar persona. Suatu analisis khusus tentang hubungan antar persona menyatakan bahwa kita akan berhasil menciptakan komunikasi dalam organisasi bila melakukan hal-hal berikut ini :

- a. Menjaga kontak pribadi yang akrab tanpa menumbuhkan perasaan bermusuhan
- b. Menetapkan dan menegaskan identitas kita dalam hubungan dengan orang lain tanpa membesar-besarkan ketidaksepakatan.
- c. Menyampaikan informasi kepada orang lain tanpa menimbulkan kebingungan, kesalahpahaman, penyimpangan, atau perubahan lainnya yang disengaja
- d. Terlibat dalam pemecahan masalah yang terbuka tanpa menimbulkan sikap
- e. mempertahankan atau menghentikan proses
- f. Membantu orang-orang lainnya untuk mengembangkan gaya hubungan persona dan antar persona yang efektif
- g. Ikut serta dalam interaksi social informal tanpa terlibat dalam muslihat

Hubungan antar personal cenderung menjadi lebih baik bila kedua belah pihak melakukan hal-hal berikut yaitu menyampaikan perasaan secara langsung dan dengan cara yang hangat dan ekspresif, menyampaikan apa yang terjadi dalam lingkungan pribadi mereka melalui penyingkapan diri, menyampaikan pemahaman yang positif, hangat kepada satu sama lainnya dengan memberikan respons-respons yang relevan dan penuh pengertian, bersikap tulus kepada satu sama lain dengan menunjukkan sikap menerima secara verbal maupun nonverbal, selalu menyampaikan pandangan positif tanpa syarat terhadap satu sama lainnya dalam perbincangan yang tidak menghakimi dan ramah, berterusterang mengapa menjadi sulit atau bahkan mustahil untuk sepakat satu sama

lainnya dalam perbincangan yang tidak menghakimi, cermat, jujur, dan membangun.

2. Hubungan Posisional

Hubungan posisional ditentukan dengan pendekatan struktur dan tugastugas fungsional anggota organisasi. Menurut Koontz dan O'Donnel¹³ untuk mengatasi kesalahan umum yang merintangki kinerja efektif dan efisien individu dalam organisasi yang disebabkan ketidaklancaran proses komunikasi di organisasi adalah:

a. Merencanakan penempatan / pengaturan jabatan secara benar

Sebagian dari kegagalan untuk merencanakan dengan benar lebih banyak terletak pada pengaturan orang-orang dari jabatan yang diberikan dari atasan sehingga pada akhirnya terjadi kegagalan dalam komunikasi horizontal dan vertical yang ada dalam organisasi. Untuk dapat mencairkan kondisi tersebut ada baiknya melakukan rencana penempatan orang-orang yang ada di organisasi dengan berdasarkan kemampuan dan kesenioritasan yang diakui oleh individu-individu yang ada dalam organisasi

b. Berusaha menjernihkan hubungan

Kegagalan untuk menjernihkan hubungan organisasi menimbulkan kecemburuan, percekcoakan, ketidakamanan, ketidakefisienan, dan pelepasan tanggung jawab lebih banyak dari kesalahan lainnya dalam pengorganisasian. Untuk itu perlu adanya individu yang dapat menjadi jembatan untuk mencairkan situasi kebekuan komunikasi horizontal dan vertikal antar sesama rekan dan antara bawahan – atasan..

3. Hubungan Berurutan

Informasi disampaikan ke seluruh organisasi formal oleh suatu proses; dalam proses ini orang dipuncak hierarki mengirimkan pesan; kepada orang kedua yang kemudian mengirimkannya lagi kepada orang ketiga. Reproduksi pesan orang pertama menjadi pesan orang kedua, dan reproduksi pesan orang kedua menjadi pesan orang ketiga. Peran kunci dalam sistem ini adalah pengulang pesan (relayor).

E. Komunikasi Dalam Organisasi

Menurut Raynond V. Lesikar ada 4 faktor yang mempengaruhi efektifitas komunikasi organisasi, yaitu :

1. Saluran Komunikasi Formal

Mempengaruhi efektifitas komunikasi melalui 2 cara:

- Liputan saluran formal semakin melebar sesuai perkembangan dan pertumbuhan organisasi.
- Saluran komunikasi formal dapat menghambat aliran informasi antar tingkat organisasi.

2. Struktur Wewenang Organisasi

Perbedaan kekuasaan dan status dalam porganisasi akan menentukan pihak-pihak yang berkomunikasi dengan seseorang serta isi dan ketepatan komunikasi

3. Spesialisasi Jabatan

Para anggota suatu kelompok kerja yang sama akan cenderung berkomunikasi dengan istilah, tujuan, tugas, waktu dan gaya yang sama.

4. Pemilikan informasi.

Informasi dan pengetahuan unik yang dimiliki oleh individu tertentu menyangkut pekerjaan mereka.

Komunikasi organisasi adalah proses pertukaran informasi yang berlangsung pada organisasi. Berdasarkan arahnya, komunikasi dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga), yaitu :

1. Komunikasi ke bawah (downward communication)

Dimulai dari manajemen puncak kemudian mengalir kebawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai ke karyawan lini.

Tujuannya : untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, saran dan penilaian ke bawahan serta memberikan informasi kepada anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi.

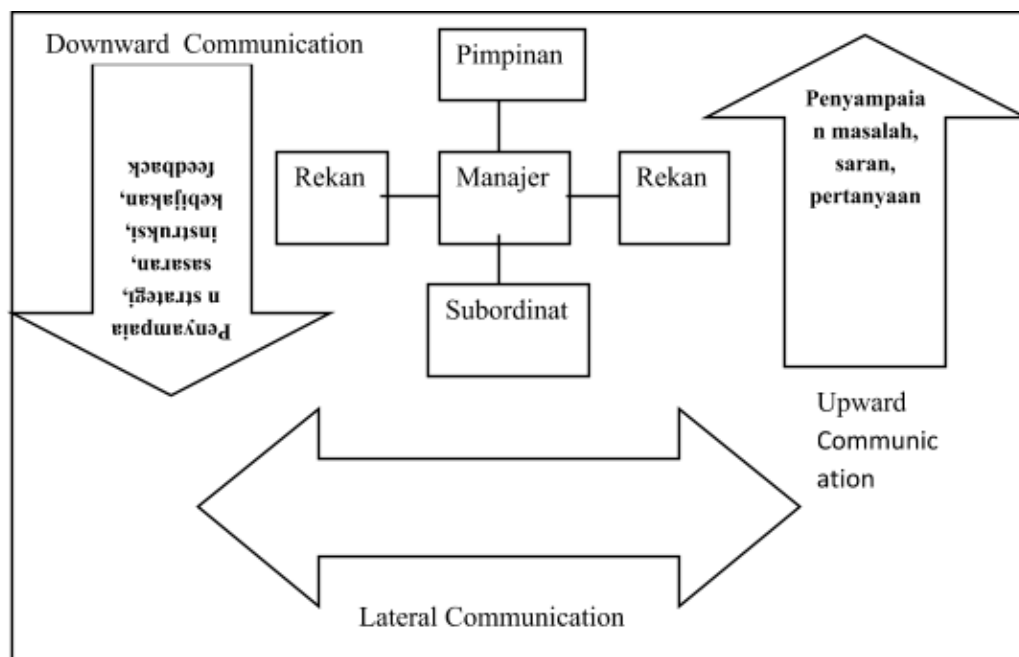
2. Komunikasi ke atas (upward communication)

Mensuply informasi kepada tingkatan manajemen atas apa ygn terjadi pada tingkatan bawah. Tipe komunikasi ini mencakup laporan-laporan periodik, penjelasan, gagasan dan permintaan untuk diberikan keputusan

3. Komunikasi horizontal (lateral communication)

Biasanya mengikuti pola arus pekerjaan dalam sebuah organisasi, terjadi antara anggota kelompok kerja, antara satu kelompok kerja dengan kelompok kerja yang lain, antara anggota departemen yang berbeda, dan antara karyawan lini dan staf. Tujuannya adalah untuk melakukan koordinasi antara departemen dan memecahkan masalah.

Gambar 3. Komunikasi Organisasi



Sumber Schermerhorn J.R (Wijayanto, 2012: 163)

F. Saluran Komunikasi Organisasi

Dalam organisasi, komunikasi berlangsung melalui :

1. Saluran formal

Adalah saluran komunikasi berbasis struktur organisasi dan prosedur baku organisasi. Contohnya memo internal, surat edaran, rapat manajemen, dsb

2. Informal

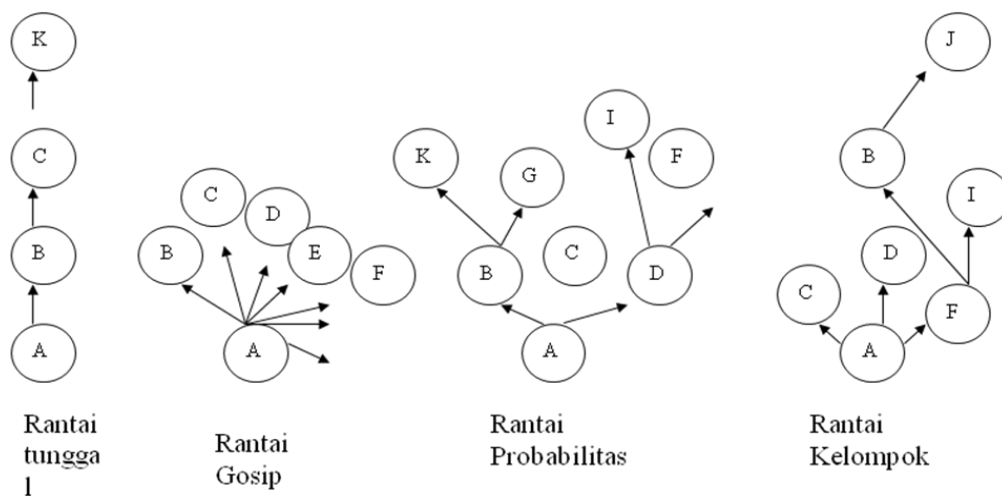
Saluran komunikasi yang berkembang di luar rantai komando dan struktur organisasi. Contohnya : gossip yang terjadi antar anggota organisasi

Komunikasi dapat berupa oral, tertulis dan non verbal. Contoh komunikasi non verbal adalah komunikasi melalui bahasa tubuh, misalnya gerakan tangan, ekspresi muka, gerakan tangan, dsb.

Davis membedakan empat rantai desas-desus yang mungkin dijalankan dalam organisasi yaitu :

- Rantai Tunggal
 - Orang A memberi tahu sesuatu kepada B, yang kemudian menceritakan kepada C, dan seterusnya mengikuti rantai tersebut.
- Rantai Gosip
 - Seseorang mencari informasi dan memberi tahu setiap orang mengenai informasi yang diperolehnya.
- Rantai Probabilitas
 - Individual tidak membedakan mengenai siapa orang yang menerima informasi. Mereka menceritakan kepada orang secara acak, dan orang ini juga memberi tahu kepada orang lain secara acak.
- Rantai kelompok
 - A menyampaikan informasi kepada beberapa orang tertentu, beberapa diantaranya kemudian memberi tahu beberapa orang tertentu yang lain.

Gambar 4. Empat Bentuk Rantai Desas-desus



Selain komunikasi formal, komunikasi Informalpun memiliki peranan untuk menunjang komunikasi formal.

Peranan komunikasi informal meliputi :

1. Pemuas kebutuhan manusiawi seperti kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain
2. Penolakan terhadap hal-hal yang sifatnya membosankan
3. Hasrat untuk mempengaruhi perilaku orang lain

4. Pelayanan sebagai sumber informasi hubungan pekerjaan yang tidak disediakan saluran-saluran komunikasi formal

Manajemen sering mempunyai masalah tidak efektifnya komunikasi. Padahal komunikasi yang efektif sangat penting bagi para manajer, paling tidak ada dua alasan, pertama, komunikasi adalah proses melalui mana fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat dicapai; kedua, komunikasi adalah kegiatan dimana para manajer mencurahkan sebagian besar proporsi waktu mereka. Proses Komunikasi memungkinkan manajer untuk melaksanakan tugas-tugas mereka. Informasi harus dikomunikasikan kepada stafnya agar mereka mempunyai dasar perencanaan, agar rencana-rencana itu dapat dilaksanakan. Pengorganisasian memerlukan komunikasi dengan bawahan tentang penugasan mereka. Pengarahan mengharuskan manajer untuk berkomunikasi dengan bawahannya agar tujuan kelompok dapat tercapai. Jadi seorang manajer akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen melalui interaksi dan komunikasi dengan pihak lain. Sebahagian besar waktu seorang manajer dihabiskan untuk kegiatan komunikasi, baik tatap muka atau melalui media seperti Telephone, Hand Phone dengan bawahan, staf, langganan dsb. Manajer melakukan komunikasi tertulis seperti pembuatan memo, surat dan laporan-laporan.

Ragam Tingkatan Komunikasi

Secara umum ragam tingkatan komunikasi adalah sebagai berikut:

- 1) komunikasi intrapribadi (intrapersonal communication) yaitu komunikasi yang terjadi dalam diri seseorang yang berupa proses pengolahan informasi melalui panca indera dan sistem syaraf manusia.
- 2) komunikasi antarpribadi (interpersonal communication) yaitu kegiatan komunikasi yang dilakukan seseorang dengan orang lain dengan corak komunikasinya lebih bersifat pribadi dan sampai pada tataran prediksi hasil komunikasinya pada tingkatan psikologis yang memandang pribadi sebagai unik. Dalam komunikasi ini jumlah perilaku yang terlibat pada dasarnya bisa lebih dari dua orang selama pesan atau informasi yang disampaikan bersifat pribadi.

- 3) komunikasi kelompok (group communication) yaitu komunikasi yang berlangsung di antara anggota suatu kelompok. Menurut Michael Burgoon dan Michael Ruffner dalam Sendjaja,(1994) memberi batasan komunikasi kelompok sebagai interaksi tatap muka dari tiga atau lebih individu guna memperoleh maksud atau tujuan yang dikehendaki seperti berbagi informasi, pemeliharaan diri atau pemecahan masalah sehingga semua anggota dapat menumbuhkan karakteristik pribadi anggota lainnya dengan akurat.
- 4) komunikasi organisasi (organization communication) yaitu pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi.
- 5) komunikasi massa (mass communication). Komunikasi massa dapat didefinisikan sebagai suatu jenis komunikasi yang ditujukan kepada sejumlah audien yang tersebar, heterogen, dan anonim melalui media massa cetak atau elektronik sehingga pesan yang sama dapat diterima secara serentak dan sesaat.

G. Fungsi Komunikasi

1. Komunikasi adalah fundamental dalam kehidupan kita.

Dalam kehidupan kita sehari-hari komunikasi memegang peranan yang sangat penting. Kita tidak bisa tidak berkomunikasi. tidak ada aktifitas yang dilakukan tanpa komunikasi, dikarenakan kita dapat membuat beberapa perbedaan yang esensial manakala kita berkomunikasi dengan orang lain. Demikian pula sebaliknya, orang lain akan berkomunikasi dengan kita, baik dalam jangka pendek ataupun jangka panjang. Cara kita berhubungan satu dengan lainnya, bagaimana suatu hubungan kita bentuk, bagaimana cara kita memberikan kontribusi sebagai anggota keluarga, kelompok, komunitas, organisasi dan masyarakat secara luas membutuhkan suatu komunikasi. Sehingga menjadikan komunikasi tersebut menjadi hal yang sangat fundamental dalam kehidupan kita.

2. Komunikasi adalah merupakan suatu aktifitas kompleks.

Komunikasi adalah suatu aktifitas yang kompleks dan menantang. Dalam hal ini ternyata aktifitas komunikasi bukanlah suatu aktifitas yang mudah. Untuk mencapai kompetensi komunikasi memerlukan understanding dan suatu ketrampilan sehingga komunikasi yang kita lakukan menjadi efektif. Ellen Langer dalam Ruben & Stewart (2005:3) menyebut konsep mindfulness akan terjadi ketika kita memberikan perhatian pada situasi dan konteks, kita terbuka dengan informasi baru dan kita menyadari bahwa ada banyak perspektif tidak hanya satu perspektif di kehidupan manusia.

3. komunikasi adalah vital untuk suatu kedudukan/posisi yang efektif.

Karir dalam bisnis, pemerintah, atau pendidikan memerlukan kemampuan dalam memahami situasi komunikasi, mengembangkan strategi komunikasi efektif, memerlukan kerjasama antara satu dengan yang lain, dan dapat menerima atas kehadiran ide-ide yang efektif melalui saluran komunikasi. Untuk mencapai kesuksesan dari suatu kedudukan/ posisi tertentu dalam mencapai kompetensi komunikasi antara lain melalui kemampuan secara personal dan sikap, kemampuan interpersonal, kemampuan dalam melakukan komunikasi oral dan tulisan dan lain sebagainya.

4. Suatu pendidikan yang tinggi tidak menjamin kompetensi komunikasi yang baik.

Kadang-kadang kita menganggap bahwa komunikasi itu hanyalah suatu yang bersifat common sense dan setiap orang pasti mengetahui bagaimana berkomunikasi. Padahal sesungguhnya banyak yang tidak memiliki ketrampilan berkomunikasi yang baik karena ternyata banyak pesan-pesan dalam komunikasi manusia itu yang disampaikan tidak hanya dalam bentuk verbal tetapi juga nonverbal, ada ketrampilan komunikasi dalam bentuk tulisan dan oral, ada ketrampilan berkomunikasi secara interpersonal, ataupun secara kelompok sehingga kita dapat berkolaborasi sebagai anggota dengan baik, dan lain-lain.

Kadang-kadang kita juga mengalami kegagalan dalam berkomunikasi. Banyak yang berpendidikan tinggi tetapi tidak memiliki ketrampilan berkomunikasi secara baik dan memadai sehingga mengakibatkan kegagalan dalam berinteraksi dengan manusia lainnya. Sehingga komunikasi itu perlu kita pelajari.

5. komunikasi adalah populer.

Komunikasi adalah suatu bidang yang dikatakan sebagai populer. Banyak bidang-bidang komunikasi modern sekarang ini yang memfokuskan pada studi tentang pesan, ada juga tentang hubungan antara komunikasi dengan bidang profesional lainnya termasuk hukum, bisnis, informasi, pendidikan, ilmu computer, dan lain-lain. Sehingga sekarang ini komunikasi sebagai ilmu social/perilaku dan suatu seni yang diaplikasikan. Disiplin ini bersifat multidisiplin, yang berkaitan dengan ilmu-ilmu lain seperti psikologi, sosiologi, antropologi, politik, dan lain sebagainya.

LATIHAN

1. Bagaimana jika di suatu kelompok, organisasi atau masyarakat hubungan komunikasinya tidak terjalin dengan baik? Bagaimana komunikasi yang ideal dalam sebuah organisasi, jelaskan
2. Apa pengaruhnya bagi kelangsungan organisasi bila pemimpinnya tidak mempunyai kemampuan dalam berkomunikasi?

TES FORMATIF

1. Komunikasi adalah proses transmisi informasi, gagasan, emosi, keterampilan dan sebagainya dengan menggunakan simbol-simbol, kata-kata, gambar, grafis, angka, dsb.
 - a. Raymond Ross
 - b. Bernard Barelson & Garry A. Steiner
 - c. Colin Cherry
2. Proses konversi pesan ke dalam bentuk simbolis, baik dalam bentuk verbal (kata-kata) maupun non verbal, dalam proses komunikasi disebut..
 - a. Encoding
 - b. Decoding
 - c. Feedback
3. Pengartian ulang atau interpretasi pesan yang disampaikan oleh pengirim, dalam proses komunikasi disebut..
 - a. Encoding
 - b. Decoding
 - c. Feedback
4. Berikut adalah hambatan pribadi dalam komunikasi efektif, kecuali...
 - a. Persepsi selektif
 - b. Status komunikator
 - c. Wewenang manajerial

5. Memberi pengarahan, informasi, instruksi, saran dan penilaian ke bawahan serta memberikan informasi kepada anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi.

- a. Komunikasi ke bawah (downward communication)
- b. Komunikasi ke atas (upward communication)
- c. Komunikasi horizontal (lateral communication)

Daftar Pustaka

Cangara, Hafidz. 2005. *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada

Effendi, Usman, 2015. *Asas Manajemen*. Jakarta. PT RajaGrafindo Persada

Feriyanto, Andri, 2015. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*, Kebumen. Media Tera

Mulyana, Deddy. 2001. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Rosda.

Ruben, Brent D, Stewart, Lea P. 2005. *Communication and Human Behaviour*. USA: Alyn and Bacon

Sendjaja. Sasa Djuarsa. 1994. *Pengantar Komunikasi* . Jakarta: Universitas Terbuka.

Wijayanto, Dian, 2012. *Pengantar Manajemen*, Jakarta. Gramedia



**MODUL PENGANTAR MANAJEMEN
(FEB 211)**

**MODUL 14
PENGENDALIAN YANG EFEKTIF**

**DISUSUN OLEH
IR. RITTA SETIYATI, MM**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020**

PENGENDALIAN

Hasil akhir yang diharapkan adalah mahasiswa :

1. Mampu memahami pengertian pengendalian
2. Mampu menjelaskan desain sistem pengendalian
3. Mampu menjelaskan dan membedakan tipe-tipe pengendalian
4. Mampu memahami pengendalian keuangan
5. Mampu menjelaskan metode pengendalian keuangan

I. DEFINISI DAN PENGERTIAN PENGENDALIAN

Pengawasan atau pengendalian (untuk selanjutnya kata tersebut akan sering dipertukarkan) dalam organisasi didefinisikan sebagai segala sesuatu yang dilakukan untuk mengatur aktifitas dan proses di dalam organisasi. Dengan pengendalian berarti mengevaluasi penggunaan sumberdaya organisasi pada suatu standar yang berjalan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam pengertian yang lebih sederhana lagi, pengawasan didefinisikan sebagai sebuah proses yang dilakukan oleh seorang manajer untuk memastikan bahwa pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana.

Pengendalian merupakan salah satu bagian dari manajemen. Pengendalian dilakukan dengan tujuan supaya apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik sehingga dapat mencapai target maupun tujuan yang ingin dicapai. Pengendalian merupakan salah satu tugas dari manager.

Pengendalian (kontrol) adalah salah satu fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengaturan staff, dan mengarahkan. Mengendalikan merupakan fungsi penting karena membantu untuk memeriksa kesalahan dan mengambil tindakan korektif sehingga meminimalkan penyimpangan dari standar dan mengatakan bahwa tujuan organisasi telah tercapai dengan cara yang baik.

Menurut konsep modern kontrol adalah tindakan meramalkan sedangkan konsep awal pengendalian hanya digunakan ketika kesalahan terdeteksi. Kontrol dalam manajemen berarti menetapkan standar, mengukur kinerja aktual dan mengambil tindakan korektif.

Beberapa para ahli mengemukakan pengertian pengendalian diantaranya yaitu:

- Pada tahun 1916, **Henri Fayol** merumuskan salah satu definisi pertama kontrol karena berkaitan dengan manajemen : Pengendalian suatu usaha terdiri dari melihat bahwa segala sesuatu yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah diadopsi, perintah yang telah diberikan, dan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan. Adalah penting untuk mengetahui kesalahan agar mereka dapat diperbaiki dan dicegah dari berulang.
- **Earl P. Strong**, “Controlling is the process of regulating the various factor in an enterprise according to the requirement of its plans.” Pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana.
- **Harold Koontz**, “Control is the measurement and correction of the performance of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished.” Pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara.
- **G.R. Terry**, “Controlling can be defined as the process of determining what is to be accomplished, that is the standard, what is being accomplished, that is the performance, evaluating the performance and if necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is in conformity with the standard.” Pengendalian dapat didefinisikan ssebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar
- Menurut **EFL Breach**, pengendalian adalah perbandingan kinerja saat ini terhadap standar yang telah ditentukan yang terkandung dalam rencana, dengan maksud untuk memastikan kemajuan yang memadai dan kinerja yang memuaskan.
- Menurut **Stafford Beer**, manajemen adalah profesi tentang kontrol.

- **Robert J. Mockler** menyajikan definisi yang lebih komprehensif dari kontrol manajerial; Kontrol manajemen dapat didefinisikan sebagai upaya sistematis oleh manajemen bisnis untuk membandingkan kinerja dengan standar yang telah ditentukan, rencana, atau tujuan untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan mungkin untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk melihat bahwa manusia dan sumber daya perusahaan lainnya yang digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien mungkin dalam mencapai tujuan perusahaan.

Juga kontrol dapat didefinisikan sebagai “fungsi dari sistem yang menyesuaikan operasi yang diperlukan untuk mencapai rencana tersebut, atau untuk menjaga variasi dari tujuan sistem dalam batas-batas yang diijinkan”. Fungsi subsistem kontrol memiliki hubungan yang erat dengan sistem operasi. Sejauh mana mereka berinteraksi tergantung pada sifat dari sistem operasi dan tujuannya. Stabilitas menyangkut kemampuan sistem untuk mempertahankan pola output tanpa fluktuasi yang besar. Kecepatan respon berkaitan dengan kecepatan sistem dalam memperbaiki variasi dan kembali ke output yang diharapkan.

Dari definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa ada hubungan yang erat antara perencanaan dan pengendalian. Perencanaan adalah suatu proses dimana tujuan organisasi dan metode untuk mencapai tujuan ditetapkan dan pengendalian adalah proses yang mengukur dan mengarahkan kinerja aktual kepada tujuan yang direncanakan organisasi.

Satu hal yang harus dipahami, bahwa pengendalian dan pengawasan adalah berbeda karena pengawasan merupakan bagian dari pengendalian. Bila pengendalian dilakukan dengan disertai pelurusan (tindakan korektif), maka pengawasan adalah pemeriksaan di lapangan yang dilakukan pada periode tertentu secara berulang kali.

Pengendalian merupakan fungsi manajemen yang mengaitkan dan menyatukan fungsi-fungsi lainnya. Melalui pengendalian manajer menetapkan dan mengkomunikasikan standar pelaksanaan tugas bagi karyawan dan bagi keseluruhan proses organisasi.

Fungsi ini penting karena manajer berkepentingan untuk menjaga kepuasan pelanggan, menjaga relasi, menghemat pengeluaran operasional, mengembangkan cara-cara terbaik untuk mencapai tujuan organisasi, serta mengkoordinasikan seluruh aktifitas organisasi, yang keseluruhannya hanya dapat terlaksana sesuai rencana melalui system pengendalian. Pengendalian bukan sekedar pengawasan namun lebih pada proses menyusun system dasar untuk pengalokasian dana, pengembangan SDM, analisis kinerja keuangan, dan pengevaluasian keseluruhan kinerja organisasi.

II. TUJUAN DAN MANFAAT PENGENDALIAN

Ada enam tujuan atau manfaat pokok dari pengendalian dalam organisasi, yakni :

1. ***Pengendalian membuat rencana menjadi efektif.***

Manajer perlu mengarahkan pekerjaan karyawannya, memastikan perkembangan pelaksanaannya, serta memantau feedback yang diterima agar operasional organisasi tetap sejalan dengan rencana.

2. ***Pengendalian memastikan aktifitas organisasi konsisten.***

SOP, Kebijakan dan berbagai prosedur pelaksanaan yang selain berfungsi sebagai rencana juga berfungsi sebagai alat pengendalian agar keseluruhan operasional organisasi terintegrasi.

3. ***Pengendalian membuat organisasi menjadi efektif.***

Organisasi memerlukan pengendalian jika menginginkan tugas-tugas terselesaikan dan tujuan tercapai.

4. ***Pengendalian membuat organisasi efisien.***

Efisiensi mungkin paling banyak dicapai melalui pengendalian daripada melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya.

5. ***Pengendalian menyediakan umpan balik bagi aktifitas organisasi.***

Melalui pengendalian bukan hanya pengukuran kemajuan *on the spot dan on the right time*, tapi juga menyediakan umpan balik bagi pelaksanaannya. Umpan balik ini sangat penting bagi proses pengendalian agar tetap berjalan *on the track*.

6. *Pengendalian membantu pembuatan keputusan.*

Manfaat utama dari pengendalian adalah membantu manajer untuk membuat keputusan yang lebih baik. Pengendalian membuat manajer menyadari adanya masalah dan memberi informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan.

III. LANGKAH-LANGKAH DALAM PROSES PENGENDALIAN

Secara umum proses pengendalian terdiri dari empat langkah sebagai berikut:

1. *Menetapkan standar dan metode mengukur prestasi kerja*

Melalui keseluruhan rencana strategik organisasi, manajer menetapkan sasaran-sasaran organisasi dan sasaran masing-masing unit secara spesifik berikut standar kinerja yang diharapkan untuk dibandingkan dengan aktifitas organisasi yang senyatanya. Mengkomunikasikan standar dan metode pengukuran kinerja adalah hal yang penting, karena karyawan juga harus menyetujui standar dan metode pengukuran tersebut agar tidak menjadi tindakan yang sewenang-wenang.

2. *Pengukuran prestasi kerja.*

Pengukuran prestasi atau hasil kerja biasanya disajikan dalam bentuk laporan pengukuran kinerja yang dipantau secara teratur oleh manajer. Oleh karenanya organisasi mestilah menetapkan cara atau alat untuk membantu pengukuran kinerja yang dibutuhkan. Misalnya jika pertumbuhan penjualan merupakan sasaran yang dikerjar, maka organisasi harus memiliki alat atau cara untuk menghimpun dan melaporkan data-data penjualan.

3. *Membandingkan Kinerja dengan standar.*

Hasil pengukuran kinerja dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Laporan kinerja (misalnya dalam perkuliahan: laporan jumlah kehadiran dalam sebulan, atau laporan pelaksanaan kuliah dalam sebulan, yang dibandingkan dengan standar jumlah kehadiran dan jumlah penyelenggaraan kuliah tatap muka)

4. Mengambil Tindakan Perbaikan.

Apabila kinerja menyimpang dari standar yang telah ditetapkan, manajer harus menentukan perubahan apa yang perlu dilakukan, apakah itu perubahan pada rencana, pada standar atau perubahan pada cara mencapainya, dan menetapkan bagaimana menerapkannya.

IV. TIPE-TIPE PENGENDALIAN

Pengendalian dapat dilakuakn dengan berfokus pada saat sebelum, selama dan sesudah sebuah proses berjalan. Sebagai contoh perusahaan yang bergerak di bidang retail akan memeriksa semua barang yang masuk dari pemasok apakah sesuai dengan standar mutu yang tetapkan, memastikan bahwa para tenaga penjual yang direkrut ramah, trampil mengoperasikan computer pembayaran, dan jujur, sebelum penjualan dilakukan; Memonitor bagaimana para penjual berinteraksi dengan pelanggan; serta mengevaluasi hasil penjualan dan tingkat kepuasan pelanggan. Tipe pengendalian demikian disebut pengendalian umpan maju (*feedforward control*); pengendalian pencegahan (*concurrent control*); dan pengendalian umpan balik (*feedback control*) yang akan dijelaskan di bawah ini:

1. Sistem pengendalian umpan maju (*feedforward control*).

System ini merupakan pengendalian yang ditetapkan sebelum pelaksanaan aktifitas. Misalnya system pengadaan karyawan yang menetapkan criteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi sesuai dengan kebutuhan pekerjaan ybs; penentuan calon pejabat negara yang harus memenuhi *Fit and Proper Test* dan memenuhi kelayakan *Track Record*, untuk memastikan bahwa pejabat yang dipilih tepat sesuai agar mampu mengemban tugas dengan baik dan memuaskan.

2. Sistem Pengendalian Pencegahan (*Concurrent Control*),

adalah system monitor yang dikembangkan untuk memantau pelaksanaan pekerjaan yang sedang berlangsung sesuai dengan standar. Misalnya pabrik makanan yang memiliki alat untuk mengontrol apakah produk yang sedang

diproduksi sesuai dengan standar (ukuran, berat, campuran, kualitas, dll) yang ditetapkan, yang dapat dioperasikan sendiri oleh karyawan yang bertugas. Jika standar tak terpenuhi, karyawan bisa mengambil tindakan perbaikan sendiri atau melapor pada manajernya manakala ia tidak mampu mengatasinya atau di luar wewenangnya.

3. Pengendalian Umpan balik (Feedback Control),

adalah control yang biasanya dilakukan dengan menggunakan informasi evaluasi berkala pelaksanaan pekerjaan untuk menentukan apakah kinerja sesuai dengan standar. Misalnya jika suatu perusahaan menargetkan kenaikan laba sebesar 12 % tahun berikutnya, maka manajer harus memantau laporan laba perbulan. Apabila setelah 3 bulan kenaikan laba mencapai 3 % maka dapat diasumsikan bahwa rencana berjalan sesuai dengan jadwal.

Sistem pengendalian umpan balik memiliki 5 komponen berikut:

- a. Proses operasi yang mengolah masukan menjadi keluaran
- b. Karakteristik proses yang merupakan subjek pengendalian
- c. Sistem pengukuran yang menentukan kondisi dan karakteristik
- d. Serangkaian standar dimana kondisi proses yang diukur dengan standar yang selanjutnya dilakukan evaluasi
- e. Pengatur yang fungsinya untuk membandingkan standar karakteristik proses dengan standar yang mengambil tindakan untuk adaptasi proses apabila perbandingan tersebut menunjukkan terjadinya penyimpangan proses dari rencana yang telah ditetapkan.

V. PENGAWASAN INTERNAL DAN PENGAWASAN EKSTERNAL

1. Pengawasan Internal

Pengawasan internal adalah pengawasan yang dilakukan dalam mekanisme intern organisasi itu sendiri. Pengawasan ini bisa dilakukan oleh atasan langsung (*Pengawasan Melekat*, dalam istilah birokrasi di Indonesia) pada masing-masing unit organisasi, bisa juga dilakukan oleh atasan yang lebih tinggi sampai atasan yang tertinggi. Dalam birokrasi Indonesia, karena luasnya wilayah kerja dan besarnya unit organisasi, pengawasan internal juga dilakukan oleh unit khusus yang disebut Inspektorat (yang ada dalam setiap Departemen/Kementrian).

Pengawasan internal biasanya difokuskan pada hal-hal sebagai berikut :

- a. Input : Jumlah dana, jumlah dan kualitas bahan/material/peralatan yang dibeli dan digunakan, fasilitas-fasilitas yang dimiliki, informasi yang diusahakan dan diperoleh, serta para anggota organisasi/staf/karyawan.
- b. Proses : sesuai tidaknya pelaksanaan aktifitas aktifitas dengan jadwal, standar pelaksanaan, aturan, prosedur, kebijakan, dll. Efektif atau tidaknya sistem-sistem yang digunakan.
- c. Output dan outcome (hasil dan dampak) : kesesuaian hasil dengan target dibandingkan dengan tenaga yang dikerahkan, biaya yang dikeluarkan, waktu yang digunakan. Selain itu juga dampak yang dihasilkan - dampak yang diinginkan maupun dampak yang tidak diinginkan. Dampak yang tidak diinginkan misalnya: organisasi menerapkan aturan disiplin baru yang di satu sisi membuat karyawan lebih disiplin, tapi di sisi lain menimbulkan iklim kecurigaan dan persaingan tak sehat dan adu domba. Dampak juga bisa berwujud misalnya keberhasilan penerapan teknologi hemat energi, namun menghasilkan buangan/polusi yang tak diinginkan, atau harga jualnya menjadi tak terjangkau.

2. Pengawasan Eksternal

Disebut pengawasan eksternal karena berasal dari institusi di luar organisasi yang mendapatkan hak untuk itu. Misalnya jika di Indonesia bagi organisasi non pemerintah, pengawasan eksternal berkaitan dengan kewajiban pembayaran pajak, aturan lingkungan berkaitan dengan limbah yang dihasilkan, penggunaan tenaga kerja asing, dan berbagai aturan menyangkut keselamatan kerja dan kepegawaian. Bagi organisasi privat, pengawasan ini biasanya hanya dilakukan manakala terjadi kasus.

Bagi institusi pemerintahan, pengawasan eksternal bisa berarti pengawasan yang dilakukan oleh BPK (Badan Pemeriksa keuangan) BPKP (Badan Pemeriksa Keuangan Pembangunan); KPK (Komisi Pemberantasan Korupsi), dll.

Hal ini dilakukan karena besarnya skala pekerjaan yang dilakukan oleh institusi pemerintah dan untuk memperkuat dan mengantisipasi kekurangan yang bisa terjadi pada pengawasan internal (pengawasan atasan langsung maupun oleh inspektorat).

Selain itu, pengawasan eksternal juga bisa berarti pengawasan yang dilakukan oleh internal organisasi bagi factor-faktor di luar organisasi yang akan berpengaruh pada operasional organisasi. Misalnya pengendalian pasar (berapa besar output yang bisa diserap oleh pasar; adanya persaingan, dll); atau pengendalian pasokan untuk menjamin input akan selalu tersedia sesuai waktu, jumlah dan mutu yang dibutuhkan, dll.

VI. KARAKTERISTIK PENGENDALIAN YANG EFEKTIF

Sistem manajemen dalam sebuah organisasi haruslah mengembangkan suatu system pengendalian yang sesuai dengan operasional organisasi agar system itu efektif. Suatu system pengendalian yang efektif memiliki karakteristik umum sebagai berikut :

1. *Sebuah focus pada titik-titik Kritis.*

Misalnya pengendalian diterapkan yang menetapkan pada titik titik kesalahan mana yang tidak dapat ditoleransi atau pada batas-batas mana biaya yang dikeluarkan tidak boleh melebihi ambang yang ditetapkan. Titik-titik kritis ini meliputi seluruh area operasional organisasi yang dipandang memiliki pengaruh langsung pada keberhasilan organisasi atau yang merupakan titik kunci operasional organisasi

2. *Terintegrasi pada proses yang berjalan.*

Pengendalian yang efektif haruslah disusun terintegrasi dengan pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan, jangan justru menjadi gangguan. Misalnya control pengeluaran dana yang harus ditanda-tangani 3 pejabat (kepala bagian

ybs, kepala bagian keuangan dan Manajer) tujuannya untuk mencegah penyelewengan, dapat menjadi hambatan manakala salah satu diantaranya tidak berada di tempat, manakala dalam system ybs tidak menetapkan kasus pengecualian.

3. *Sistem pengendalian diterima oleh karyawan.*

Pengendalian yang bertujuan baik bisa ditanggapi sebagai memata-matai dan menimbulkan iklim ketidak-percayaan manakala system yang ditetapkan tidak dikomunikasikan atau caranya tidak setuju oleh karyawan. Misalnya untuk mengawasi pelaksanaan perkuliahan di ditunjuk dosen-dosen tertentu untuk memantau absensi dan kelas yang bersangkutan, bahkan kadang ikut masuk ke dalam perkuliahan yang sedang berlangsung.

4. *Mampu memberikan informasi saat dibutuhkan.*

Sistem pengendalian yang efektif mencakup informasi semua pelaksanaan pekerjaan pokok yang dibutuhkan, misalnya mampu memberi informasi mengenai *deadline* tugas, waktu penyelesaian, biaya yang diperlukan dan telah dikeluarkan, prioritas yang harus dan telah dilaksanakan pada saat dibutuhkan (sebelum, selama dan sesudah proses berlangsung).

5. *Layak secara ekonomi.*

Sistem pengendalian yang efektif haruslah layak secara ekonomi bagi organisasi yang bersangkutan. Biaya sistem pengendalian (yang bukan saja harga tapi biaya social, dll, misalnya pada contoh poin C) yang ditetapkan haruslah sebanding dengan manfaat yang diperoleh. Misalnya menerapkan Sistem akuntansi modern berbasis computer atau system absensi berbasis sidik jari yang berbiaya tinggi pada perusahaan kecil justru tidak efektif karena tidak sebanding dengan keuntungan yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan untuk system tersebut.

6. *Akurat.*

Sistem pengendalian yang efektif haruslah mampu memberikan data dan informasi yang bermanfaat, terpercaya, valid dan konsisten.

VII. TEKNIK-TEKNIK PENGENDALIAN

Teknik-teknik pengendalian memberikan berbagai jenis dan jumlah informasi tertentu yang dibutuhkan oleh manajemen. Agar informasi tersebut komplit dan konsisten, organisasi seringkali menggunakan dokumen-dokumen standar yang didesain untuk memberikan informasi tentang keuangan, atau apa saja tergantung jenis dan besaran operasional organisasi ybs. Di bawah ini adalah beberapa teknik pengendalian yang biasa digunakan dalam organisasi saat ini.

1. *Pengendalian Keuangan*

Laporan keuangan digunakan untuk menelusuri nilai uang dari barang dan jasa yang masuk dan keluar organisasi. Laporan dapat memberikan sarana untuk memonitor tiga kondisi utama keuangan suatu organisasi.

- a. Likuiditas : kemampuan untuk mengubah aktiva menjadi uang tunai agar dapat memenuhi kebutuhan serta kewajiban keuangan jangka pendek.
- b. Kondisi umum keuangan : keseimbangan jangka panjang antara hutang dan kekayaan (sisa aktiva sesudah dikurangi hutang)
- c. Profitabilitas : kemampuan untuk mencetak laba secara tetap dan selama satu kurun waktu yang panjang.
- d. Laporan keuangan digunakan mengevaluasi kerja suatu organisasi. Laporan keuangan dibuat dalam kurun waktu tertentu, misalnya tiap bulan, triwulan, atau satu tahun. Laporan keuangan yang paling umum digunakan oleh suatu organisasi adalah laporan rugi-laba, neraca, dan laporan arus kas.

2. *Pengendalian Anggaran*

Anggaran merupakan perkiraan seberapa besar pengeluaran organisasi dan seberapa besar pendapatan yang akan diterima dalam satu periode waktu. Jumlah masing-masing item pengeluaran dan pendapatan tergantung pada aktifitas utama yang dilakukan oleh organisasi yang bersangkutan. Anggaran selain berfungsi sebagai perencanaan juga sebagai alat kontrol yang sangat penting bagi manajer terutama dalam pengendalian pengeluaran organisasi. Misalkan berapa besar pengeluaran maksimal yang diperkenankan untuk telepon, listrik dan berbagai pengeluaran operasional lainnya agar pengeluaran tidak melampaui batas maksimal atau jika mungkin bahkan dapat dihemat.

Penentuan alokasi anggaran bisa hanya disusun oleh manajer (*top-down budgeting*) bagi masing-masing unit organisasi, bisa juga disusun dan diajukan oleh masing-masing unit kerja (*bottom-up budgeting*) untuk mendapatkan persetujuan atasan.

3. *Pengendalian Pemasaran*

Pengawasan pemasaran ini dilakukan untuk memonitor perkembangan pencapaian kepuasan pelanggan atas produk (barang, jasa), layanan, harga dan penyampaian produk tersebut. Berikut ini beberapa contoh yang digunakan untuk mengevaluasi fungsi pemasaran yang dilakukan oleh organisasi.

a. **Riset Pemasaran.**

Riset pemasaran mampu menggambarkan seberapa baik produk organisasi dapat memenuhi harapan konsumen, mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan konsumen dan juga dapat memetakan kekuatan pesaing.

b. **Uji Pemasaran.**

Merupakan upaya pemasaran dalam skala kecil untuk mengukur penerimaan pasar atas produk yang ditawarkan. Biasanya dilakukan melalui survey pada kelompok-kelompok sasaran yang dituju. Uji pemasaran ini bermanfaat untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan secara umum sebelum produk dipasarkan dan mencari tahu apa yang mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli.

c. **Statistik Pemasaran.**

Manfaatnya untuk mengukur kinerja pemasaran melalui kompilasi data komputer yang kemudian dianalisis untuk mengetahui rasio pemasaran, dengan mengukur keuntungan, aktifitas, pangsa pasar yang dimiliki, dlsb

Kendati pengendalian pasar ini cukup penting bagi organisasi yang memiliki produk, namun seringkali kurang diperhatikan oleh manajer kecuali jika terjadi penetrasi pasar oleh pesaing baru atau penurunan pangsa pasar. Padahal jika pengendalian pasar ini dievaluasi secara reguler, akan mengurangi permasalahan yang timbul dalam pemasaran.

4. ***Pengendalian Sumberdaya Manusia***

Pengendalian sumberdaya manusia membantu manajer untuk memantau kualitas dan kinerja karyawan. Pengendalian ini biasanya berbentuk penilaian kinerja, disiplin kerja, dan pengamatan terhadap pelaksanaan kerja karyawan sehari-hari, serta kebutuhan pelatihan bagi karyawan. Pengendalian terhadap sumberdaya manusia ini hal yang krusial karena mutu tenaga kerja mempengaruhi efektifitas kinerja organisasi secara keseluruhan. Pengendalian sumberdaya manusia dibahas lebih mendalam pada bab Staffing dan MSDM.

5. ***Pengendalian Informasi dan Komputer***

Hampir semua organisasi – seterbuka apapun manajemennya, pasti memiliki informasi yang sensitive dan bersifat rahasia (*confidential*) yang tak dimaksudkan menjadi pengetahuan umum bagi seluruh karyawannya. Beberapa informasi mengenai keuangan perusahaan, penilaian kinerja karyawan termasuk diantaranya. Pada masa teknologi informasi seperti saat ini, dimana penggunaan computer sudah sangat meluas bahkan dihubungkan dengan jaringan internet dan jaringan interkoneksi antar bagian (LAN), control akses terhadap data base computer adalah penting. Berbagai informasi penting mengenai organisasi yang tersimpan dalam data base, sehingga apabila aksesnya tidak diawasi justru dapat merugikan organisasi, terutama jika datanya disalahgunakan atau dihilangkan.

Penggunaan computer memang sangat membantu kelancaran kerja terutama jika harus melakukan interaksi dalam pertukaran informasi dan data. Namun akses terhadap data base tetap harus dijaga agar hanya yang berkepentinganlah yang dapat mengaksesnya. Selain mengawasi akses terhadap data base, banyak juga perusahaan yang dapat memantau penggunaan computer oleh karyawannya melalui jaringan yang terintegrasi. Manajer dapat memantau apakah karyawan yang sedang menggunakan computer tengah bekerja atau mengakses internet demi kepentingan pribadi (buka facebook, friendster, dlsb).



LATIHAN

1. Jelaskan tujuan dari pengendalian dalam suatu organisasi
2. Jelaskan tahapan-tahapan dalam pengendalian

TES FORMATIF

1. Pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana.
 - a. Henri Fayol
 - b. Earl P. Strong
 - c. Harold Koontz
2. Berikut adalah sebagian dari manfaat pengendalian, kecuali...
 - a. Pengendalian membuat rencana menjadi efektif.
 - b. Pengendalian memastikan aktifitas organisasi konsisten.
 - c. Pengendalian tidak digunakan pembuatan keputusan
3. Penentuan calon pejabat negara yang harus memenuhi *Fit and Proper Test* dan memenuhi kelayakan *Track Record*, untuk memastikan bahwa pejabat yang dipilih tepat sesuai agar mampu mengemban tugas dengan baik dan memuaskan, termasuk dalam tipe pengendalian :
 - a. Sistem pengendalian umpan maju (feedforward control).
 - b. Sistem Pengendalian Pencegahan (Concurrent Control),
 - c. Pengendalian Umpan balik (Feedback Control),
4. Pengawasan yang dilakukan dalam mekanisme intern organisasi itu sendiri, dan pengawasan ini bisa dilakukan oleh atasan langsung, merupakan pengawasan ...
 - a. Eksternal
 - b. Internal
 - c. Lapangan

5. Profitabilitas : kemampuan untuk mencetak laba secara tetap dan selama satu kurun waktu yang panjang, merupakan salah satu pengendalian dalam hal..
 - a. Pengendalian Anggaran
 - b. Pengendalian Keuangan
 - c. Pengendalian Pemasaran

DAFTAR PUSTAKA

- Effendi, Usman, 2015. Asas Manajemen. Jakarta. PT RajaGrafindo Persada
- Feriyanto, Andri, 2015. Pengantar Manajemen (3 in 1), Kebumen. Media Tera
- Wijayanto, Dian, 2012. Pengantar Manajemen, Jakarta. Gramedia

