

BAB I

HAKEKAT MANAJEMEN

A. DEFINISI DAN PENTINGNYA MANAJEMEN

Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Karena manajemen diartikan “mengatur” maka timbul beberapa pertanyaan bagi kita.

- **Apa yang diatur ?**

Yang diatur adalah semua unsur-unsur manajemen yang terdiri dari *men, money, methods, materials, machines and market*, disingkat dengan 6M dan semua aktivitas yang ditimbulkannya dalam proses manajemen itu.

- **Kenapa harus diatur ?**

Agar 6M itu lebih berdaya guna, berhasil guna, terintegrasi dan terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang optimal.

- **Siapa yang mengatur ?**

Yang mengatur adalah pimpinan dengan wewenang kepemimpinannya melalui instruksi atau persuasi,

sehingga 6M dan semua proses manajemen tertuju serta terarah kepada tujuan yang diinginkannya.

- **Bagaimana mengaturnya ?**

Mengaturnya yaitu melalui proses dari urutan fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian = *planning, organizing, directing and controlling*).

- **Dimana harus diatur ?**

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena organisasi merupakan *alat* dan *wadah* (tempat) untuk mengatur 6M dan semua aktivitas proses manajemen dalam mencapai tujuannya. Tegasnya pengaturan hanya dapat dilakukan di dalam suatu organisasi (wadah/tempat), sebab dalam wadah (organisasi) inilah tempat kerja sama, proses manajemen, pembagian kerja, *delegation of authority*, koordinasi, integrasi dilakukan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Perlu dihayati bahwa *Manajemen* dan *organisasi* bukan tujuan, tetapi hanya alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, karena tujuan yang ingin dicapai itu adalah pelayanan dan atau laba (profit).

Manajemen : “Proses kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan dengan menggunakan

sumber-sumber yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan” (penulis)

Drs. Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Andrew F. Sikula, *Manajemen in general refers to planning, organizing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating and decision making activities performed by any organization in order to coordinate the varied resources of thr enterprise so as ti bring an efficient creation of some product or service.*

Artinya :

Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

G.R. Terry, *Manajemen is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.*

Artinya :

Manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Harold Koontz and Cyril O'Donnel, *Manajemen is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager plans, organizes, staffs, direct and control the activities other people.*

Artinya :

Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian.

Jadi kesimpulannya manajemen itu :

- a. Dilakukan oleh seorang pimpinan/manajer
- b. Berhubungan dengan pencapaian tujuan
- c. Menggunakan sumber-sumber yang dibutuhkan
- d. Dilakukan secara sadar dan terus-menerus
- e. Melalui kegiatan orang lain

Pentingnya manajemen

Pada dasarnya kemampuan manusia itu terbatas (fisik, pengetahuan, waktu dan perhatian) sedangkan kebutuhannya tidak terbatas. Usaha untuk memenuhi kebutuhan, terbatasnya kemampuan dalam melakukan pekerjaan mendorong manusia membagi pekerjaan, tugas dan tanggung jawab. Dengan adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab ini, maka terbentuklah kerjasama dan keterikatan formal dalam suatu organisasi. Dalam organisasi ini maka pekerjaan yang berat dan sulit akan dapat diselesaikan dengan baik serta tujuan yang diinginkan tercapai.

Apa dan mengapa manajemen itu penting ?

Pada dasarnya manajemen itu penting, sebab :

1. Pekerjaan itu berat dan sulit untuk dikerjakan sendiri, sehingga diperlukan pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab dalam penyelesaiannya.
2. Perusahaan akan dapat berhasil baik, jika manajemen diterapkan dengan baik.
3. Manajemen yang baik akan meningkatkan daya guna dan hasil guna semua potensi yang dimiliki.
4. Manajemen yang baik akan mengurangi pemborosan-pemborosan.
5. Manajemen menetapkan tujuan dan usaha untuk mewujudkan dengan memanfaatkan 6M dalam proses manajemen tersebut.

6. Manajemen perlu untuk kemajuan dan pertumbuhan.
7. Manajemen mengakibatkan pencapaian tujuan secara teratur.
8. Manajemen merupakan suatu pedoman pikiran dan tindakan.
9. Manajemen selalu dibutuhkan dalam setiap kerja sama sekelompok orang.

Kapan dan apa saja dasarnya supaya manajemen dapat diterapkan ?

Manajemen pada dasarnya sudah ada sejak adanya pembagian kerja, tugas, tanggung jawab dan kerjasama formal dari sekelompok orang untuk mencapai tujuan. Tegasnya, manajemen sudah ada sejak adanya pemimpin/pengatur dan ada bawahan yang diatur untuk mencapai tujuan bersama, walaupun masalahnya masih sangat sederhana. Pada saat itu manajemen belum merupakan suatu ilmu pengetahuan yang berdiri sendiri, masih tergabung dalam ilmu sosiologi, hukum, filsafat dan ilmu-ilmu lainnya.

Persamaan Administrasi dan Manajemen

- William H. Newman dalam Handayani (1980 : 2)
Administrasi/Manajemen : “Bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan daripada usaha-usaha kelompok individu-individu terhadap tercapainya tujuan bersama”

- Dimock (1960 : 5)
Administrasi/Manajemen : “Suatu pendekatan rencana terhadap pemecahan semua macam masalah yang

kebanyakan terdapat pada setiap individu atau kelompok baik negara maupun swasta”

- Dilihat dari perspektif sejarah (Historis)
- Dilihat dari fungsi-fungsi manajemen/administrasi

Perbedaan Administrasi dan Manajemen

- Farland (1959 : 10) → “Administrasi ditujukan terhadap penentuan tujuan pokok dan kebijakannya, sedangkan manajemen ditujukan terhadap pelaksanaan kegiatan dengan maksud menyelesaikan/mencapai tujuan dan pelaksanaan kebijakan”
- Odway Tead dalam Farland (1959 : 11) → “Administrasi sebagai suatu proses dan badan yang bertanggung jawab terhadap penentuan tujuan, dimana organisasi dan manajemen bertugas untuk merealisasikan tujuan yang hendak dicapai”

B. FILSAFAT DAN ASAS-ASAS MANAJEMEN

Filsafat manajemen adalah kerjasama saling menguntungkan, bekerja efektif dan dengan metode kerja yang terbaik untuk mencapai hasil yang optimal (*penulis*)

F.W.Taylor :

Dalam filsafat manajemen, manajer akan lebih bertanggung jawab dalam perencanaan dan pengendalian serta dalam menafsirkan kepandaian-kepandaian para pekerja dan mesin-

mesin menurut aturan-aturan, hukum-hukum dan formula-formula, sehingga dengan jalan demikian akan membantu pekerja-pekerja melakukan pekerjaannya dengan biaya yang rendah bagi majikan dan penghasilan yang lebih besar bagi buruh. Filsafat manajemen adalah kumpulan pengetahuan dan kepercayaan yang memberikan dasar atau basis yang luas untuk menentukan pemecahan terhadap masalah-masalah manajer.

Manfaat Filsafat Manajemen

1. Memberikan suatu dasar dan pedoman bagi pekerjaan manajer.
2. Memberikan kepercayaan dan pegangan bagi manajer dalam proses manajemen untuk mencapai tujuan.
3. Memberikan dasar dan pedoman berpikir efektif bagi manajer.
 - a. Proses berpikir dengan mudah dapat diorientasikan.
 - b. Tekanan diletakan atas keseluruhan (general), bukan pada bagian individual yang dipilih.
4. Dapat dipergunakan untuk mendapatkan sokongan dan partisipasi para bawahan, jika mereka mengetahui peranan manajer dan mengerti tindakan-tindakannya, asalkan mereka telah menghayati filsafat manajemen.
5. Memberikan pedoman arah pemecahan yang terbaik terhadap masalah-masalah yang dihadapi manajer.

6. Menjadi pedoman dasar dan kepercayaan bagi manajer dalam melakukan wewenang kepemimpinannya.

Penerapan Filsafat Manajemen

- a. Filsafat yang berbeda-beda berkembang, karena itu manajemen diterapkan dalam keadaan yang berbeda-beda.
- b. Perbedaan personalitas setiap manajer.
- c. Perbedaan dalam hal penilaian terhadap manusia.

Para Perintis Ilmu Manajemen

Para perintis ilmu manajemen terdiri dari beberapa orang dan berasal dari berbagai negara, seperti : **Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol, Babbage, dan Alexei Stakhanov.**

Frederick Winslow Taylor

F.W. Taylor (1856-1915) adalah seorang sarjana teknik yang berasal dari Amerika Serikat dan pemimpin perusahaan Bethlehem Steel Company. Ia dikenal sebagai bapak *Scientific Management* (manajemen berdasar ilmu), karena dialah orang pertama yang mengemukakan ide serta menetapkan dasar-dasar ilmu pengetahuan manajemen. F.W. Taylor melakukan penelitian terhadap gerakan-gerakan dan waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Penelitian ini disebut *Time and Motion Study*.

Penelitian ini memusatkan perhatian pada efisiensi kerja manusia dan mesin dengan jalan meneliti gerakan-gerakan dan waktu yang diperlukan untuk memproduksi

barang-barang. Hasil penelitiannya ini dapat meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya, sehingga perbandingan antara masukan dan keluaran semakin besar. F.W. Taylor mengemukakan asas-asas manajemen sebagai berikut :

1. Pengembangan metode-metode kerja yang terbaik.
2. Pemilihan serta pengembangan para pekerja.
3. Usaha untuk menghubungkan serta mempersatukan metode kerja yang terbaik dan para pekerja yang terpilih dan yang terlatih.
4. Kerjasama yang harmonis antara manajer dan non-manajer, meliputi pembagian kerja dan tanggung jawab manajer untuk merencanakan pekerjaan.

Dalam karya tersebut F.W. Taylor telah berhasil mengembangkan *Science Management*, yakni metode ilmiah yang diterapkan pada persoalan-persoalan manajemen dan ilmiah sumbangan taylor yang terpenting bagi perkembangan teori manajemen. Tetapi tekanan atas pengorganisasian kerja, perencanaan, pembinaan pekerja serta pengendalian, membuka jalan baru mengenai kerja seorang manajer.

Karena *Time and motion study*. Taylor titik beratnya diletakkan pada efisiensi di tingkat pabrik serta penghematan-penghematan uang diperoleh dengan jalan mengadakan penelitian waktu dan gerak, maka perhatiannya praktis

dipusatkan di pabrik, sehingga studi manajemen yang lebih umum banyak sekali diabaikan.

F.W. Taylor dalam penelitiannya memulai dari *shop level* artinya, penelitian itu dimulai dari buruh, hingga tingkat manajer.

Henry Fayol

Henry Fayol (1841-1925) berasal dari Prancis dan bekerja pada *Commantry Chambaul Company* atau Perusahaan Tambang Batubara. Henry Fayol termasuk salah seorang perintis *scientific manajement* dan pada tahun 1916 menerbitkan buku berjudul *Administration Industrielle et General* yang kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dengan berjudul *General and Industrial Management* oleh Constance Storrs.

Henry Fayol mengemukakan bahwa kegiatan-kegiatan dalam usahan industri dapat dibagi dalam 6 bagian, yaitu :

1. Teknis (produksi)
2. Komersil (pembelian, pertukaran, dan penjualan)
3. Finansial, yaitu mencari modal dan pemanfaatannya secara optimal
4. Keamanan, yaitu perlindungan terhadap hak milik dan kesehatan orang-orang
5. Pembukuan dan statistik
6. Manajemen, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan dan pengendalian.

Sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang manajer, adalah :

1. Jasmani, harus sehat, giat dan tangkas.
2. Mental, sanggup memahami dan belajar, sanggup memulai, tangkas berpikir dan sanggup menyesuaikan diri.
3. Moral, harus tegas, bertanggung jawab, inisiatif, setia, bijaksana dan berkepribadian.
4. Erudisi, yaitu latar belakang pendidikan yang luas baik pengetahuan umum maupun pengetahuan khusus yang sesuai dengan fungsinya,
5. Pengalaman terutama menyangkut berbagai bidang kegiatan seperti tersebut di atas.

Asas-asas Manajemen

Asas (prinsip) adalah merupakan suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum yang dapat dijadikan pedoman pemikiran dan tindakan. Asas-asas muncul dari hasil penelitian dan pengalaman. Asas ini sifatnya permanen, umum dan setiap ilmu pengetahuan memiliki asas yang mencerminkan *intisari* kebenaran-kebenaran dasar dalam bidang ilmu tersebut.

Asas-asas Umum Manajemen

Asas-asas umum manajemen (*General Principles of Management*), menurut :

Henry Fayol

1. *Division of Work* (asas pembagian kerja)
2. *Authority and Responsibility* (asas wewenang dan tanggung jawab)
3. *Disipline* (asas disiplin)
4. *Unity of Command* (asas kesatuan perintah)
5. *Unity of Direction* (asas kesatuan jurusan atau arah)
6. *Subordination of Individual Interest into General Interest* (asas kepentingan umum di atas kepentingan pribadi)
7. *Remuneration of Personnel* (asas pembagian gaji yang wajar)
8. *Centralization* (asas pemusatan wewenang)
9. *Scalar of Chain* (asas hierarki atau asas rantai berkala)
10. *Order* (asas keteraturan)
11. *Equity* (asas keadilan)
12. *Iniative* (asas inisiatif)
13. *Esprit de Corps* (asas kesatuan)
14. *Stability of Turn-over Personnel* (asas kestabilan masa jabatan)

1. *Division of Work*

Asas ini sangat penting, karena adanya *Limit Factors*, artinya adanya keterbatasan-keterbatasan manusia dalam mengerjakan semua pekerjaan, yaitu :

- a. Keterbatasan waktu
- b. Keterbatasan dalam pengetahuan
- c. Keterbatasan dalam kemampuan
- d. Keterbatasan dalam perhatian

2. Authority and Responsibility

Menurut asas ini perlu adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab antara atasan dan bawahan, wewenang harus seimbang dengan tanggung jawab. Misalnya wewenang sebesar X, maka tanggung jawab pun sebesar X. Wewenang (*authority*) menimbulkan *hak*, sedangkan tanggung jawab menimbulkan *kewajiban*. Hak dan kewajiban menyebabkan adanya interaksi atau komunikasi antara atasan dan bawahan.

3. Discipline

Menurut asas ini hendaknya semua perjanjian, peraturan yang telah ditetapkan, perintah atasan harus dihormati, dipatuhi dan dilaksanakan sepenuhnya.

4. Unity of Command

Menurut asas ini, hendaknya setiap bawahan hanya menerima perintah dari seorang atasan dan bertanggung jawab hanya kepada seorang atasan pula. Tetapi seorang atasan dapat memberi perintah kepada beberapa orang bawahan. Asas kesatuan perintah ini perlu, karena jika seorang bawahan diperintahkan oleh beberapa orang atasan, maka ia akan bingung.

5. *Unity of Direction*

Setiap orang (Sekelompok) bawahan hanya mempunyai satu rencana, satu tujuan, satu perintah dan satu atasan, supaya terwujud kesatuan arah, kesatuan gerak dan kesatuan tindakan menuju sasaran yang sama. *Unity of Command* berhubungan dengan karyawan, sedangkan *Unity of Direction* bersangkutan dengan seluruh perusahaan.

6. *Subordination of Individual Interest into General Interest*

Setiap orang dalam organisasi harus mengutamakan kepentingan bersama (organisasi) di atas kepentingan pribadi. Misalnya pekerjaan kantor sehari-hari harus diutamakan daripada pekerjaan sendiri.

7. *Remuneration of Personnel*

Menurut asas ini, hendaknya gaji dan jaminan-jaminan sosial hasil adil, wajar dan seimbang dengan kebutuhan, sehingga memberikan kepuasan yang maksimal baik bagi karyawan maupun majikan.

8. *Centralization*

Setiap organisasi harus mempunyai pusat wewenang, artinya wewenang itu dipusatkan atau dibagi-bagikan tanpa mengabaikan situasi-situasi khas, yang akan memberikan hasil keseluruhan hasil keseluruhan yang memuaskan. *Centralization* ini sifatnya dalam arti relatif, bukan absolut mutlak.

9. *Scalar of Chain*

Saluran perintah atau wewenang yang mengalir dari atas ke bawah harus merupakan mata rantai *vertical* yang jelas, tidak terputus dan dengan jarak terpendek. Maksudnya perintah harus berjenjang dari jabatan tertinggi ke jabatan terendah dengan cara yang berurutan.

10. *Order*

Asas ini dibagi atas *material order* dan *social order*, artinya keteraturan dan ketertiban dalam penempatan barang-barang dan karyawan. *Material order* artinya barang-barang atau alat-alat organisasi perusahaan harus ditempatkan pada tempat yang sebenarnya, jangan disimpan di rumah. *Social order* artinya penempatan karyawan harus sesuai dengan keahlian atau bidang spesialisasinya.

11. *Equity*

Pemimpin harus berlaku adil terhadap semua karyawan dalam pemberian gaji dan jaminan sosial, pekerjaan dan hukuman. Perlakuan yang adil akan mendorong bawahan mematuhi perintah-perintah atasan dan gairah kerja. Jika tidak adil bawahan akan malas dan cenderung menyepelkan tugas-tugas dan perintah-perintah atasannya.

12. *Initiative*

Menurut asas ini, seorang pemimpin harus memberikan dorongan dan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif, dengan memberikan kebebasan agar

bawahan secara aktif memikirkan dan menyelesaikan sendiri tugas-tugasnya.

13. *Esprit de Corps* (asas kesatuan)

Menurut asas ini, kesatuan kelompok harus dikembangkan dan dibina melalui system komunikasi yang baik, sehingga terwujud kekompakan kerja (*team work*) dan timbul keinginan untuk mencapai hasil yang baik. Pimpinan perusahaan harus membina para bawahannya sedemikian rupa, supaya karyawan merasa ikut memiliki perusahaan itu.

14. *Stability of Turn-over Personnel* (asas kestabilan masa jabatan)

Menurut asas ini, pimpinan perusahaan harus berusaha agar *mutasi* dan *keluar* masuknya karyawan tidak terlalu sering, karena akan mengakibatkan ketidakstabilan organisasi, biaya-biaya semakin besar, dan perusahaan tidak mendapat karyawan yang berpengalaman. Pimpinan perusahaan harus berusaha, agar setiap karyawan betah bekerja sampai masa pensiunnya. Jika karyawan sering berhenti perlu manajer menyelidiki penyebabnya. Apakah karena gaji terlalu kecil, perlakuan yang kurang baik dan lain sebagainya?

C. ILMU DAN SENI MANAJEMEN

Ilmu (*science*) adalah sekumpulan pengetahuan yang telah disistematisasikan, dikumpulkan dan diterima menurut

pengertian kebenaran umum mengenai keadaan suatu subyek dan obyek tertentu.

Science management (manajemen ilmiah) adalah suatu kumpulan pengetahuan yang disistematisasikan, dikumpulkan dan diterima menurut pengertian kebenaran-kebenaran universal mengenai manajemen.

Scientific method adalah suatu pendekatan yang tepat terhadap suatu objek ilmu dan tujuan utamanya ialah untuk menambah pengetahuan yang sudah ada.

Scientific management memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Tersusun secara sistematis/teratur.
- b. Dapat dipelajari dan diajarkan
- c. Menggunakan metode-metode ilmiah
- d. Dapat dijadikan suatu teori
- e. Obyektif dan rasional

Scientific management ialah manajer yang menggunakan *Science* dan *Scientific method* dalam usaha memimpin kegiatan-kegiatan bawahannya melalui fungsi-fungsi manajemen.

Seni (*Art*) adalah sesuatu kreativitas pribadi yang kuat dan disertai keterampilan.

Science mengajarkan kepada orang suatu pengetahuan, sedangkan *art* (seni) mendorong orang untuk berpraktek.

Perbedaan antara *Science* dan *Art*

Science/Ilmu	Art/Seni
1 Berkembang secara teroritis	1 Berkembang secara praktis
2 Membuktikan	2 Merasa
3 Meramalkan	3 Menerka
4 Memberikan definisi	4 Mengurangi/mengajarkan definisi
5 Memberikan kepastian/ukuran	5 Memberikan pendapat

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa ilmu mengajarkan kita tentang sesuatu, sedangkan seni/*art* mengajarkan kita *bagaimana sesuatu hal dilakukan*.

BAB II

TUJUAN, BIDANG DAN MADZHAB MANAJEMEN

A. TUJUAN MANAJEMEN

Pada dasarnya setiap aktivitas atau kegiatan selalu mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Tujuan individu adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan berupa materi non materi dari hasil kerjanya. Tujuan organisasi adalah mendapatkan laba (*Business Organization*) atau pelayanan/pengabdian (*Public Organization*) melalui proses manajemen itu.

Apakah pengertian tujuan (*objectives*) sama dengan sasaran (*goals*)?. Pengertian antara tujuan (*objectives*) dengan sasaran (*goals*) mempunyai perbedaan yang gradual saja. Tujuan maknanya hasil yang umum (*generalis*). Sedangkan *sasaran* berarti hasil khusus (*spesialis*). *Tujuan* adalah suatu hasil (*generalis*) yang ingin dicapai melalui proses manajemen (*penulis*). Tujuan adalah hasil yang diinginkan yang melukiskan skope yang jelas, serta memberikan arah kepada usaha-usaha seorang manajer (G.R Terry).

Sasaran (*goals*) adalah suatu hasil (*khusus*) yang ingin dicapai melalui proses manajemen (*penulis*).

Bagaimana cara menetapkan tujuan yang baik ?

Untuk menetapkan tujuan yang baik, dilakukan dengan cara:

1. Tujuan-tujuan harus jelas dan ditetapkan berdasarkan hasil analisis data informasi dan potensi yang dimiliki.
2. Tujuan-tujuan harus ditetapkan manajer dan minta partisipasi karyawan pelaksana dalam proses penetapan tujuan, sehingga mereka antusias untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Setiap tujuan dalam suatu perusahaan harus membantu keseluruhan tujuan perusahaan, jadi harus saling menunjang secara keseluruhan.
4. Tujuan-tujuan harus mempunyai “jangkauan” tertentu dan memberikan kepuasan bagi karyawan dalam mengerjakannya, sehingga mereka ingin berprestasi dan merasa berhasil melakukannya. Tujuan-tujuan yang tepat dapat merangsang motivasi kerja para karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya.
5. Tujuan-tujuan harus realistis dan masuk akal bagi orang yang bertanggung jawab untuk mencapainya; juga harus realistis dipandang dari sudut hambatan-hambatan internal dan eksternal.
6. Tujuan-tujuan harus bersifat kontemporer dan inovatif serta ditetapkan *up to date*.
7. Tujuan-tujuan yang ditetapkan bagi setiap individu pelaksana harus sesuai dengan kemampuannya, supaya gairah kerjanya baik.

8. Tujuan-tujuan harus berurutan menurut kepentingannya, sehingga perhatian akan dititikberatkan pada tujuan-tujuan utamanya.
9. Tujuan-tujuan harus berimbang. Aneka macam tujuan hendaknya tidak terlampau menekankan kepentingan tertentu.

Misalnya :

Tujuan untuk memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan, tetapi jangan sampai merugikan tujuan untuk mendapatkan hasil yang optimal.

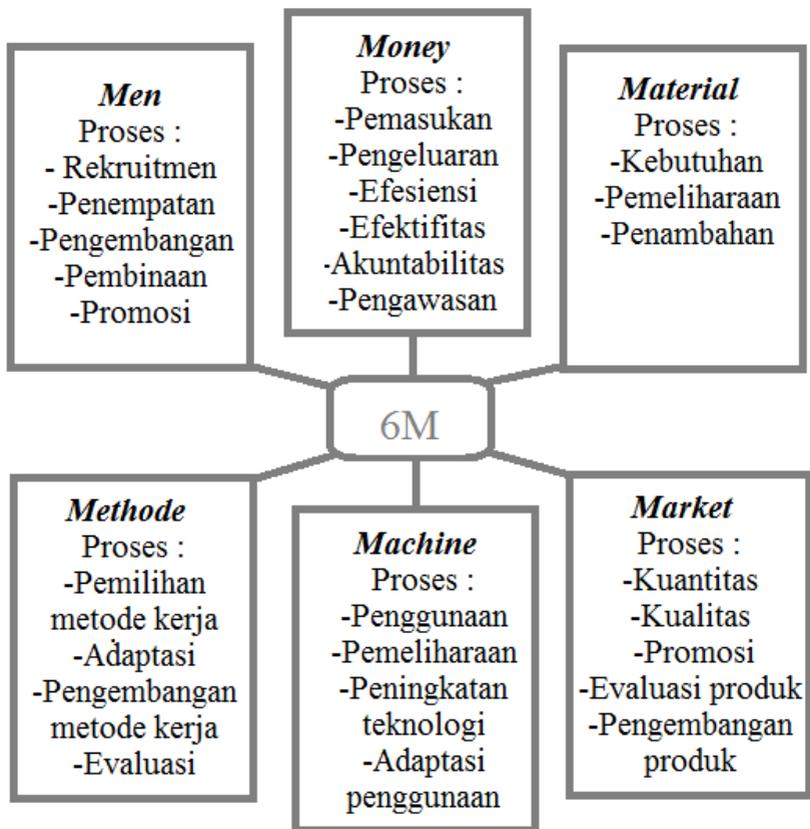
Perlu diketahui dan dihayati bahwa inti sari manajemen adalah mencapai tujuan yang optimal dengan meningkatkan daya-guna serta hasil-guna dari potensi-potensi yang dimilikinya.

B. BIDANG-BIDANG MANAJEMEN

Sebelum kita mempelajari bidang-bidang manajemen, kita harus terlebih dahulu mengetahui unsur-unsur manajemen (*tools of management*). Unsur-unsur manajemen itu sendiri terdiri dari *men, money, methods, materials, machines, and market* disingkat dengan 6M.

1. *Men* yaitu tenaga kerja manusia baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional/pelaksana.
2. *Money* yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

3. *Methods* yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan.
4. *Materials* yaitu bahan-bahan yang dipergunakan untuk mencapai tujuan.
5. *Machines* yaitu mesin-mesin/alat-alat yang diperlukan atau dipergunakan untuk mencapai tujuan.
6. *Market* yaitu pasar untuk menjual barang dan jasa-jasa yang dihasilkan.



Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang memperelajari lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Bidang-bidang ini dikenal atas :

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (*unsure men*)
2. Manajemen Permodalan/Pembelanaan (*unsure materials*)
3. Manajemen Akuntansi Biaya (*unsure materials*)
4. Manajemen Produksi (*unsure machines*)
5. Manajemen Pemasaran (*unsure market*)
6. *Methodes* adalah cara/sistem-sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna setiap unsur manajemen.

Pembahasan singkat tentang bidang-bidang manajemen di atas adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pembahasan difokuskan pada unsur manusia pekerja. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan. Hal-hal pokok yang dipelajari dalam MSDM ini adalah perencanaan (*human resources planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan,

pengembangan, kompensasi, penginterogasian, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2. Manajemen Permodalan

Dalam manajemen permodalan, pembahasan lebih dititik beratkan “bagaimana menarik modal yang *cost of money-nya* relatif rendah dan bagaimana untuk mencapai tujuan”. Tegasnya bagaimana mengelola/ mengatur dana/uang, supaya mendapatkan keuntungan yang wajar.

3. Manajemen Akuntansi Biaya

Pokok pembahasan dalam manajemen akuntansi biaya ini adalah “bagaimana caranya, supaya harga pokok barang atau jasa yang dihasilkan relatif rendah dan dengan kualitas yang baik. “Jadi membahas masalah pemakaian material, supaya efisien, efektif dan pemborosan dapat dihindarkan seminimal mungkin.

4. Manajemen Produksi

Hal-hal pokok yang dibahas manajemen produksi ini meliputi masalah “penentuan/penggunaan mesin-mesin, alat-alat, *layout* peralatan dan cara-cara untuk memproduksi barang/jasa supaya kualitasnya relatif baik. Jadi membahas pengertian produksi, tata ruang perusahaan, perawatan dan lain sebagainya.

5. Manajemen Pemasaran

Masalah-masalah pokok yang diatur dalam manajemen pemasaran ini lebih dititik beratkan tentang

cara penjualan barang, jasa, pendistribusian, promosi produksi sehingga konsumen merasa tertarik untuk mengkonsumsinya jadi mengatur bagaimana supaya barang dan jasa-jasa dapat terjual seoptimal mungkin dan dengan mendapat laba yang wajar.

Bidang-bidang manajemen ini semakin banyak sesuai dengan kebutuhan yang akan diaturnya, seperti “manajemen perkantoran, manajemen resiko, *management information system (MIS)*, *management by objective (MBO)*, manajemen mutu dan lain sebagainya. Tegasnya masalah bidang manajemen ini akan terus berkembang, karena semakin banyak hal yang perlu diatur.

C. MAZHAB –MAZHAB MANAJEMEN

Menurut G.R Terry mazhab-mazhab manajemen itu adalah :

1. Mazhab Manajemen Berdasarkan Kebiasaan (*Management by Custom School*)
2. Mazhab Manajemen Ilmiah (*Scientific Management School*)
3. Mazhab Perilaku (*Behavior School*)
4. Mazhab Sosial (*The Social School*)
5. Mazhab Manajemen Sistem (*System Management School*)

6. Mazhab Manajemen Berdasarkan Keputusan (*Desicional Management School*)
7. Mazhab Pengukuran Kuantitatif (*Quantitative Measure*)
8. Mazhab Proses Manajemen (*Management Process*)
9. Mazhab Manajemen Menurut Keadaan (*Contingency Management School*)

1. Mazhab Manajemen Berdasarkan Kebiasaan

Menurut mazhab ini, memimpin, mengatur, mengambil keputusan, pemecahan penyelesaian masalah dan lain sebagainya hanya didasarkan atas kebiasaan-kebiasaan yang telah dilakukan oleh pihak-pihak lain, sehingga tidak menimbulkan kreasi-kreasi baru dan menghilangkan daya pikir dan kreativitas. Oleh John Robert Beishline, mazhab ini dinamai "*management ceventional*" atau manajemen tradisional". Mazhab ini kurang baik untuk diterapkan, sebab masalah, situasi dan kondisi yang dihadapi masa kini berbeda dengan masa yang lalu, jadi pemecah dan penyelesaiannya juga harus berbeda pula.

2. Mazhab Manajemen Ilmiah

Menurut mazhab ini, penyelesaian masalah, pengambilan keputusan, memimpin/mengatur dan lain sebagainya dilakukan berdasarkan metode-metode ilmiah. Penyelesaian masalah dan keputusan-keputusan yang

diambil selalu didasarkan atas hasil analisis ilmiah, sehingga penyelesaian dan keputusan itu logis, rasional dan baik. Penerapan mazhab ini relatif lebih baik, karena didasarkan atas hasil analisis ilmiah dari data, informasi, situasi dan kondisi yang dihadapi saat ini. Jadi kreativitas dan daya pikir didorong untuk maju/berkembang, sehingga cara-cara yang lebih baik mungkin akan diperoleh.

Asas Manajemen Ilmiah adalah pelaksanaan penelitian secara mendalam, eksperimen-eksperimen yang dikendalikan dan penafsiran daya yang diperoleh dengan hati-hati merupakan landasan yang dapat dipercaya bagi determinasi dan evaluasi fakta baru yang dipergunakan para manajer.

3. Mazhab Perilaku

Dalam mazhab ini, titik tolak penting tindakan manajer adalah perilaku manusia. Manajer harus menyadari bahwa manajemen tidaklah dilakukan sendiri, justru manajerlah yang harus menyebabkan orang lain melakukannya, berdedikasi dan berpartisipasi tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Jadi topik-topik yang dipersoalkan dalam mazhab ini adalah "*human behavior, human relation, motivasi, leadership, sifat dan perilaku manusia, ilmu jiwa sosial, komunikasi dan keinginan manusia itu*".

4. Mazhab Sosial

Menurut mazhab ini, manajemen dianggap merupakan suatu sistem sosial dan sistem hubungan kultural. Mazhab ini beorientasi pada sosiologi dan mempersoalkan pengidentifikasian berbagai kelompok sosial maupun hubungan-hubungan kulturalnya. Di samping itu, kelompok-kelompok tersebut diintegrasikan dalam sebuah sistem sosial yang lengkap. Dalam mazhab ini dipersoalkan hubungan-hubungan antara organisasi, lingkungan intern dan ekstern serta kekuatan-kekuatan yang menimbulkan perubahan-perubahan dan penyesuaian-penyesuaian. Pada dasarnya dapat dikatakan bahwa mazhab sosial menentukan interaksi dan kerja sama manusia yang secara bersama-sama membentuk suatu intensitas sosial.

5. Mazhab Manajemen Sistem

Dalam mazhab ini sistem-sistem merupakan intisarinya. Untuk memenuhi tuntutan efisiensi dan efektivitas kerja setiap petugas diperlukan adanya sistem kerja yang *up-to-date*, tepat guna serta sesuai dengan kondisi setempat.

6. Mazhab Manajemen Berdasarkan Keputusan

Titik berat mazhab ini terletak pada keputusan-keputusan manajerial. Menurut mazhab ini, pengambilan keputusan-keputusan merupakan tugas utama seorang

manajer. Sesuatu keputusan manajerial bukan saja merupakan “apa yang harus dilakukan”, tetapi juga “bagaimana dan bilamana harus melakukannya”.

7. Mazhab Pengukuran Kuantitatif

Penganut mazhab ini menyatakan bahwa manajemen adalah sebuah entitas logis yang tindakan-tindakannya dapat dinyatakan dalam bentuk simbol-simbol matematis, hubungan-hubungan matematis dan daa yang dapat diukur. Mazhab ini juga mementingkan persoalan pembuatan keputusan.

Ciri mazhab ini adalah :

- a. Mengoptimalkan hasil (*output*) dan input (*input*)
- b. Menggunakan model-model matematis.

8. Mazhab Proses Manajemen

Para penganut mazhab ini menganggap bahwa manajemen merupakan serangkaian aktivitas yang terdiri dari sub-sub aktivitas tertentu. Serangkaian aktivitas ini dilakukan dalam fungsi-fungsi manajemen yang merupakan sebuah proses yang unik yakni proses manajemen. Proses ini dianggap sebagai efisiensi manajemen dan umumnya dianggap sebagai bahan studi yang efektif bagi orang yang baru mulai mempelajari ilmu manajemen.

9. Mazhab Manajemen Menurut Keadaan

Para penganut mazhab ini melihat kemungkinan-kemungkinan peristiwa yang mungkin terjadi merupakan hal penting yang harus dipertimbangkan di dalam mempelajari organisasi dan manajemen. Suatu cara pemikiran secara filosofis tersebut, adalah merupakan cara pemikiran mengenai usaha-usaha manusia yang kompleks. Cara tersebut memberikan pengenalan terhadap bekerjanya suatu organisasi dan manajemennya dan menekankan “pengertian” hubungan timbal balik antara bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

BAB III

MANAJER DAN MANAJEMEN

A. WHO ARE MANAGER

Manajer merupakan salah satu komponen yang harus ada dalam proses manajemen yang *me-manage* (mengatur) jalannya organisasi. Manajer yang juga merupakan bagian daripada karyawan akan tetapi berada dalam tingkatan yang berbeda begitu juga wewenang dan tanggung jawab yang berbeda dengan staf lainnya. Tugas intinya adalah memadukan dan mengkoordinasi pekerjaan-pekerjaan orang lain.

Pendekatan-Pendekatan Tentang Manajer

1. Pendekatan Tingkatan dan Tugas-tugas Manajer
2. Pendekatan Luas Pekerjaan Manajer
3. Pendekatan Sifat Kerja Manajer
4. Pendekatan Sifat-sifat Seorang Manajer

Tugas-tugas Manager

Pada dasarnya tugas-tugas manajer pada semua tingkatan itu sama dalam proses manajemen, yakni membenasi semua fungsi manajemen dengan baik, supaya tujuan optimal dapat dipercaya. Manajer bertanggung jawab dalam mengarahkan budi serta sumber-sumber daya ke jurusan yang dapat menghasilkan hal-hal yang paling efektif dan efisien. Dalam hal ini manajer harus bertanggung jawab atas

hasil yang dicapai. Tegasnya manajer harus bertanggung jawab atas perkembangan dan kesinambungan perusahaan yang dipimpinnya itu.

Pendekatan Luas Pekerjaan Manajer

Luas pekerjaan manajer meliputi masalah “internal dan eksternal” perusahaan yang dipimpinnya. Masalah internal perusahaan harus dibenahi dengan baik, supaya semua potensi perusahaan lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Masalah eksternal perusahaan harus diperhitungkan, diamati dan diimplikasikan mengenai kondisi-kondisi yang mendukung dan menghambat tercapainya tujuan perusahaan.

Pendekatan Sifat Kerja Manajer

Kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan pikiran yang dilakukan seseorang harus mengorbankan daya fisik dan daya pikirnya supaya ia dapat mengerjakan tugas-tugasnya. Kerja daya fisik hasilnya konkret, sedang kerja daya pikir (mental) hasilnya abstrak. Sifat kerja manajer dibedakan atas “kerja fisik dan kerja pikir”.

Pendekatan Sifat-sifat Seorang Manajer

Pada dasarnya seorang manajer yang sukses dalam kepemimpinannya mempunyai sifat-sifat/kualifikasi-kualifikasi tertentu. Tentang sifat-sifat manajer yang baik dan berhasil dalam tugas-tugasnya, diantara para penulis belum ada

kesepakatan yang bulat. Masing-masing penulis mengemukakan pendapatnya :

1. *Cara Deduktif*

Menurut cara ini sifat-sifat dan ciri-ciri manajer ditentukan berdasarkan hasil analisis jabatan (*job analysis*). Karena dengan analisis jabatan akan diketahui tugas-tugas dan tanggung jawab (*job description*) dan kualifikasi-kualifikasi (*job specification*) dari manajer yang akan menjabat jabatan tersebut. Cara ini disebut cara deduktif, karena dengan penganalisaan jabatan itu dapat direduksi faktor-faktor yang secara logis dapat memudahkan fungsi-fungsi manajer dengan hasil baik.

2. *Cara Induktif*

Menurut cara ini sifat dan ciri-ciri manajer ditentukan dengan mencari sifat dan ciri-ciri khusus sejumlah manajer yang telah sukses. Sifat dan ciri-ciri khusus para manajer inilah yang kemudian dijadikan sifat dan ciri-ciri bagi seorang manajer. Cara induktif ini akan memungkinkan manajer berhasil dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Penentuan sifat dan kualifikasi-kualifikasi manajer sangat membantu untuk memilih manajer/pemimpin yang baik.

B. MANAJERIAL RULES

Sistem-Sistem Manajemen

Sistem manajemen yang diterapkan oleh manajer dalam memimpin suatu organisasi (perusahaan) tergantung pada karakter seseorang manajer dan keadaan organisasi yang dipimpinya.

Sistem-sistem manajemen itu dapat dibedakan atas :

1. Manajemen Bapak (*Paternalistic Management*)
2. Manajemen Tertutup (*Closed Management*)
3. Manajemen Terbuka (*Open Management*)
4. Manajemen Demokrasi (*Democratic Management*)

Uraian singkat mengenai keempat sistem manajemen diatas, adalah sebagai berikut :

1. Manajemen Bapak

Dalam sistem Manajemen Bapak ini diartikan bahwa setiap usaha dan aktivitas organisasi para pengikut (bawahan) selalu mengikuti jejak bapak. Apa yang dikatakan (diperintahkan) bapak itulah yang benar. Dalam hal ini tidak ada alternatif lain kecuali mengikuti bapak. Manajer telah mendapat karisma dari bawahan atau pengikutnya, sehingga para pengikut menganggap pemimpinnya itulah yang paling baik, paling pintar dan paling benar.

2. Manajemen Tertutup

Dalam Manajemen Tertutup, manajer tidak diberitahukan atau menginformasikan keadaan perusahaan kepada para bawahannya walaupun dalam batas-batas tertentu saja. Keputusan-keputusan diambilnya tanpa melibatkan partisipasi para bawahannya dalam proses pengambilan keputusan tersebut.

3. Manajemen Terbuka

Manajemen terbuka ini diterapkan dengan cara sebagai berikut :

- a. Manajer (atasan) banyak menginformasikan keadaan (rahasia) perusahaan kepada bawahannya, sehingga bawahan dalam batas-batas tertentu mengetahui keadaan perusahaan (organisasi). Dan semakin tinggi kedudukan bawahan, maka semakin banyak ia mengetahui rahasia perusahaan (organisasi), tetapi Top Manager (rahasia jabatan) selalu dipegang teguh oleh manajer (atasan).
- b. Seorang manajer sebelum mengambil keputusan, terlebih dahulu memberikan kesempatan kepada para bawahannya untuk mengemukakan saran-saran dan pendapat-pendapat. Tegasnya, manajer mengajak para bawahan untuk ikut berpartisipasi dalam memecahkan masalah-masalah yang

dihadapi. Keputusan terakhir tetap berada di tangan manajer.

4. Manajemen Demokrasi

Pelaksanaan Manajemen Demokrasi hampir sama dengan manajemen terbuka, khususnya dalam proses pengambilan keputusan, di mana para anggota/bawahan diajak dan diikutsertakan berpartisipasi memberikan saran-saran, pemikiran, pemikiran dan cara-cara pemecahan masalah-masalah yang dihapai.

Pendekatan-Pendekatan Manajemen

Ada berbagai pendekatan (*approach*) yang dapat dilakukan dalam mempelajari ilmu manajemen yaitu :

1. Pendekatan Berdasarkan Kebiasaan
2. Pendekatan Berdasarkan Kelakuan Antar-Individu
3. Pendekatan Berdasarkan Kelakuan Kelompok
4. Pendekatan Sistem Kerja Sama Sosial
5. Pendekatan Sistem Sosio Teknik
6. Pendekatan Teori Keputusan
7. Pendekatan Pusat Komunikasi
8. Pendekatan Matematis
9. Pendekatan Situasional
10. Pendekatan Sumber Daya Manusia
11. Pendekatan Kombinasi

Uraian singkat dari berbagai pendekatan manajemen di atas adalah sebagai berikut :

1. Pendekatan Berdasarkan Kebiasaan (*Empirical Case Approach*)

Menurut pendekatan ini manajemen dipelajari dari sudut “sejarahnya, asal-usulnya berdasarkan pengalaman-pengalaman nyata di masa yang lalu. Beberapa kasus yang pernah terjadi dianalisis untuk diterapkan pada masa kini maupun pada masa depan. Berdasarkan hasil analisis itu lalu ditarik kesimpulan dan dijadikan pedoman berpikir dalam menerapkan manajemen.

2. Pendekatan Berdasarkan Kelakuan Antar-Individu (*Interpersonal Behavior Approach*)

Pada pendekatan ini, manajemen dipelajari berdasarkan “ hubungan antar manusia” yakni tingkah laku hubungan manajer dengan bawahan sebagai manusia. Jelasnya pendekatan ini dipelajari dari sudut “tingkah laku hubungan antar-karyawan sendiri, justru manajer harus menyebabkan bawahan melakukannya, berdedikasi dan berpartisipasi tinggi pada tugas-tugasnya. Jadi topik-topik yang dipersoalkan dalam pendekatan ini adalah “*human relations*, motivasi, kepemimpinan, perilaku manusia, psikologi dan komunikasi”.

3. Pendekatan Berdasarkan Kelakuan Kelompok (*Group Behavior Approach*)

Dalam pendekatan ini manajemen dipelajari dari “psikologi sosial suatu studi pola budaya mengenai

susunan tingkah laku kelompok manusia (*organizational behavior*) yang diartikan sebagai sistem, pola hubungan antar manusia di antara kelompok.

4. Pendekatan Sistem Kerja Sama Sosial (*Cooperative Social System Approach*)

Menurut pendekatan ini manajemen dipelajari dari teori sistem atau merupakan bagian dari teori sistem. Pendekatan sistem kerja sama sosial sangat berperan dalam manajemen, karena semua manajer bekerja dalam suatu sistem sosial. Manajer memimpin suatu organisasi berdasarkan kerja sama manusia. Kerja sama ini timbul adalah sebagai akibat adanya keterbatasan *physic, biology, psychology*, dan *sosiology*.

5. Pendekatan Sistem Sosio Teknik (*Socio Technological System Approach*)

Pendekatan ini merupakan salah satu aspek dari teori sistem. Menurut Koontz pendekatan ini merupakan aliran baru dalam manajemen yang dikemukakan oleh E. L. Trist, sebagai hasil penelitiannya pada pertambangan batu bara di Inggris tahun 1951.

6. Pendekatan Teori Keputusan (*Decision Theory Approach*)

Pendekatan manajemen berdasarkan teori keputusan merupakan pemilihan secara rasional (*rational choice*) yang dititikberatkan pada keputusan rasional, logis

dan ilmiah. *Rational Decision* adalah pemilihan diantara beberapa alternatif yang merupakan suatu cara tindakan yang berdasarkan keputusan yang diambil secara rasional. Keputusan yang diambil harus menetapkan “apa yang harus dilakukan, bagaimana dan bilamana harus melakukannya.

7. Pendekatan Pusat Komunikasi (*Communication Center Approach*)

Pendekatan ini merupakan bagian dari teori sistem informasi dan erat sekali hubungannya dengan pendekatan teori kepuasan yang berpendapat manajer sebagai pusat komunikasi. Keputusan ditetapkan oleh manajer lalu dikomunikasikan lagi kepada manajer. Jadi manajer berperan sebagai penyebar, penerima, penyimpanan dan memproses informasi untuk dasar pengambilan keputusan. Tanpa adanya komunikasi sebagai sumber informasi, manajer tidak akan mengambil keputusan yang efektif. Lawrence D. Brennan mengatakan *Management is Communication* artinya, manajemen adalah komunikasi.

8. Pendekatan Matematis (*Mathematical Approach = Management Science Approach = Pendekatan Ilmu manajemen*)

Pendekatan ini melihat manajemen sebagai suatu “sistem proses dalam model-model matematik”.

Pendekatan matematis ini dikenal sebagai *Operation Research / Operation Analyst* yang mendasar pembahasan pada pendekatan matematis dan telah menamakan dirinya sebagai *Management Scientist*.

9. Pendekatan Situasional (A Contingency Approach)

Menurut pendekatan ini, mempelajari manajemen didasarkan pada sifat situasional (sikon) internal dan eksternal organisasi pada saat tersebut. Masalah-masalah yang dihadapi diselesaikan dan diatasi berdasarkan situasional (sikon), sehingga pemecatan masalah yang berbeda-beda dilakukan dengan cara yang berbeda-beda pula.

10. Pendekatan Sumber Daya Manusia (Human Resources/Supportive Approach)

Menurut pendekatan ini manajemen dipelajari dengan sumber daya manusia sebagai dasar kajian atau tinjauan. Pendekatan sumber daya manusia dipelajari (diteliti) mengenai masalah-masalah individu, kelompok kerja, lingkungan kerja dan motivasi-motivasi apa yang dapat meningkatkan produktivitas yang dapat meningkatkan produktivitas kerjanya, pada dasarnya tergantung pada kemampuan fisik dan daya pikirnya. Kemampuan fisik dan daya pikir biasanya ditentukan oleh tingkat kesehatannya, sedangkan tingkat kesehatan secara

relatif tergantung pada gizi makanan yang dikonsumsinya, seperti istilah empat sehat lima sempurna.

11. Pendekatan Kombinasi (*Operation Approach*)

Menurut pendekatan ini manajemen dipelajari berdasarkan kombinasi dari semua pendekatan di atas (1 s.d 10).

Koontz dan O'Donnel menyusun bukunya berdasarkan pendekatan kombinasi (*operation approach*) dengan menyatukan beberapa pengetahuan yang berhubungan dengan manajemen pada pekerjaan manajer. Pendekatan ini berpendapat bahwa suatu pemusatan pengetahuan yang berhubungan dengan memimpin hanya ada di dalam manajemen, meliputi pengetahuan-pengetahuan teori sistem, ilmu jiwa, sosiologi, teori-teori pengambilan keputusan, teori komunikasi dan matematis.

C. FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Manajemen oleh para penulis dibagi atas beberapa fungsi, pembagian fungsi-fungsi manajemen ini tujuannya adalah :

1. Supaya sistematis urutan pembahasannya lebih teratur
2. Agar analisis pembahasannya lebih mudah dan lebih mendalam

3. Untuk menjadi pedoman pelaksanaan proses manajemen bagi manajer

Berikut merupakan beberapa fungsi-fungsi manajemen menurut beberapa ahli diantaranya :

1. George R. Terry = *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* (POAC).
2. Henry Fayol = *Planning, Organizing, Coordinating, Commanding, Controlling* (POCCC).
3. Luther H. Gullick = *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting* (POSDCoRB).
4. James Stoner = *Planning, Organizing, Leading, Controlling* (POLC).
5. Nickles, Mc Hugh & Mc Hugh = *Planning, Organizing, Directing, Controlling* (PODC).
6. Koontz dan Weihrich = *Planning, Organizing, Staffing, Leading, Controlling* (POS LC).

Fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan para penulis tidak sama. Hal ini disebabkan latar belakang, penulis, pendekatan yang dilakukan tidak sama. Dalam buku ini fungsi manajemen yang digunakan adalah pendapat Gullick dalam bukunya "*Papers on the Science of Administration*" yaitu, *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting* (POSDCoRB).



1. *Planning* (Perencanaan), proses menetapkan secara garis besar apa yang perlu dilakukan dan metode yang digunakan dalam pelaksanaannya, seperti perumusan strategi, kebijakan, program dan prosedur, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. *Organizing* (Pengorganisasian), aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan penyusunan struktur yang dirancang untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan.
3. *Staffing* (Pengadaan Tenaga Kerja), kegiatan untuk mengisi orang yang tepat untuk melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaan yang sudah ditetapkan dalam struktur organisasi.
4. *Directing* (Pemberian Bimbingan), kegiatan yang berhubungan dengan usaha-usaha bimbingan, memberikan arahan, saran, perintah, instruksi, agar tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai.

5. *Coordinating* (Pengkoordinasian), kegiatan yang berhubungan dengan usaha menyatukan dan mengarahkan kegiatan dari seluruh tingkatan dalam organisasi agar dalam setiap gerak dan langkahnya tertuju pada satu tujuan.
6. *Reporting* (Pelaporan), kegiatan yang berhubungan dengan laporan dari setiap kejadian, lancar atau tidaknya aktivitas untuk melihat kemajuan atau perkembangannya.
7. *Budgeting* (Pengggaran), fungsi yang berkenaan dengan pengendalian organisasi melalui perencanaan fiskal dan akuntansi.

D. TINGKAT MANAJEMEN

Tingkat-tingkat Manajer dilihat dari aspek organisasi dikelompokkan atas tiga kelompok yaitu :

1. *Top Manager* (manajer puncak) adalah pimpinan tertinggi dari suatu perusahaan. Yang termasuk dalam golongan ini adalah Direktur Utama (Dirut) dan Dewan Komisaris (*board of director*). Corak kegiatan *Top Manager* adalah memimpin organisasi, menentukan tujuan dan kebijaksanaan pokok (*Basic Policy*)
2. *Middle Manager* (manajer menengah) adalah pimpinan menengah dari suatu perusahaan. Yang termasuk dalam golongan ini adalah kepala divisi,

kepala unit, kepala bagian, pimpinan cabang. Corak kegiatan *Middle Manager* ini adalah memimpin *Lower Manager*, dan menguraikan kebijaksanaan pokok yang dikeluarkan *Top Manager*. Pada tingkat ini perencanaan lebih bersifat administrative, artinya sudah lebih jelas menunjukkan cara-cara bagaimana perencanaan yang bersifat direktif dan dapat dilakukan sebaik-baiknya.

3. *Lower Manager* (manajer terendah) adalah pemimpin terendah yang secara langsung memimpin, mengarahkan dan mengawasi para karyawan pelaksana (operasional) dalam mengerjakan tugas-tugasnya, supaya tujuan-tujuan perusahaan tercapai. Yang termasuk kelompok *lower manager* (*first line manager = super-visory manager = super intendent = foreman*). Adalah setiap pemimpin (*managing the workers*) yang langsung memimpin para karyawan operasional.

Tingkat-tingkat Manajer dilihat dari aspek jangkauan aktivitas dikelompokkan atas dua kelompok yaitu :

1. Manajer umum (*general manager*) adalah manajer yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan organisasi, yaitu seluruh unit-unit organisasional yang rumit dan mencakup banyak wilayah dari

kegiatan fungsional, seperti fungsi personalia, akuntansi, manufaktur, dan penjualan.

2. Manajer fungsional (*manager funcional*) adalah manajer yang bekerja dalam organisasi publik atau bukan profit dengan titel seperti administrator rumah sakit.

Tingkat-tingkat Manajer dilihat dari aspek otoritas dibagi atas tiga kelompok yaitu:

1. Manajer lini, adalah orang yang secara langsung bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan atau sasaran organisasi atau menghasilkan keluaran.
2. Manajer staf, adalah orang yang dalam berbagai cara mendukung kerja dari manajer lini, dan tidak ikut serta operasional atau tidak memberi kontribusi langsung untuk keluaran organisasi.

E. KETERAMPILAN MANAJEMEN

Keterampilan manajerial menurut Silalahi dalam Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen (2002 : 55 – 59) :

1. Keterampilan Teknis (*Working with Things*).

Merupakan kompetensi spesifik untuk melaksanakan tugas atau kemampuan menggunakan teknik-teknik, alat-alat, prosedur-prosedur, metode-metode dan pengetahuan tentang lapangan yang dispesialiasi secara benar dan tepat dalam pelaksanaan

tugasnya. Misalnya programmer, accounting, statistik, keuangan, hukum, dan lain-lain. Keterampilan ini dapat menumbuhkan *skill* atau kemampuan manajer dan biasanya didukung oleh pelatihan-pelatihan maupun kursus-kurus.

2. Keterampilan Administratif (*Working with Informations*).

Merupakan kemampuan untuk mengurus, mengatur, dan mencatat informasi tentang pelaksanaan dan hasil yang dicapai serta berbagai hambatan-hambatan yang dialami maupun kemampuan mengikuti kebijakan dan prosedur. Sangat berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan yang baik dan tepat.

3. Keterampilan Hubungan Manusia (*Working with People*).

Kemampuan untuk memahami dan memotivasi orang lain, sebagai individu atau dalam kelompok. Keterampilan ini dibutuhkan dalam proses seleksi pegawai, memotivasi, memahami pegawai dan lain-lain. Ada dua jenis keterampilan hubungan manusia yang harus dipahami manajer yaitu : hubungan pribadi dan hubungan antar pribadi.

4. Keterampilan Konseptual (*Working with Thinks or ideas*).

Kemampuan mengkoordinasi dan mengintegrasikan semua kepentingan-kepentingan dan aktivitas-aktivitas organisasi atau kemampuan mental mendapatkan, menganalisa dan interpretasi informasi yang diterima dari berbagai sumber. Singkatnya kemampuan ini dapat melihat organisasi secara keseluruhan dengan berbagai ide-ide dan pemikiran-pemikiran.

Keterampilan konseptual menunjuk kepada kemampuan untuk :

- a. Melihat organisasi sebagai keseluruhan dan dalam hubungannya dengan lingkungan eksternal.
- b. Mengerti bagaimana masing-masing unit dan fungsi organisasi tergantung satu sama lain dan bagaimana perubahan dalam satu unit dapat mempengaruhi unit-unit lain.
- c. Memahami perbedaan tipe-tipe masalah yang dihadapi oleh masing-masing unit sebagai suatu masalah keseluruhan atau organisasional yang berhubungan dengan lingkungan.
- d. Mengembangkan dan sekaligus menggunakan model-model atau kerangka kerja untuk mengelola *true-to-life* masalah-masalah manajemen. Misalnya, suatu analisis yang dilakukan oleh wakil presiden eksekutif tentang

akibat potensial dari penggabungan dengan perusahaan lain.

5. Keterampilan Diagnostik (*Working with Data*).

Keterampilan yang berhubungan dengan kemampuan untuk menentukan, melalui analisis dan pengujian hakekat dan *circumstances* dari suatu kondisi-kondisi khusus. Singkatnya keterampilan ini dapat dimaknai sebagai kemampuan secara cepat mendapatkan sebab yang benar dari suatu situasi tertentu melalui satu data yang simpang siur, observasi dan fakta-fakta. Kesimpulannya manajer bekerja dengan menganalisis data.

BAB IV

PERKEMBANGAN PEMIKIRAN MANAJEMEN

Sebelum abad ke-20, terjadi dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen. Peristiwa pertama terjadi pada tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*. Dalam bukunya itu, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labour*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang.

Dengan menggunakan industri pabrik peniti sebagai contoh, Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang masing-masing melakukan pekerjaan khusus perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Akan tetapi, jika setiap orang bekerja sendiri menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaan, sudah sangat hebat bila mereka mampu menghasilkan sepuluh peniti sehari. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan:

1. Meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja,
2. Menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas, dan

3. Menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja.

Peristiwa penting kedua yang memengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah Revolusi Industri di Inggris. Revolusi Industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut "pabrik." Perpindahan ini mengakibatkan manajer-manajer ketika itu membutuhkan teori yang dapat membantu mereka meramalkan permintaan, memastikan cukupnya persediaan bahan baku, memberikan tugas kepada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-hari, dan lain-lain, sehingga ilmu manajemen mulai dikembangkan oleh para ahli.

A. PRE-CLASSIC

Aliran manajemen pre-classic atau yang dikenal sebagai aliran manajemen ilmiah muncul pada awal abad ke 20. Era ini ditandai dengan berkembangnya perkembangan ilmu manajemen dari kalangan insinyur seperti Henry Towne, Frederick Winslow Taylor, Frederick A. Halsey, dan Harrington Emerson. Manajemen ilmiah dipopulerkan oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya, *Principles of Scientific Management*, pada tahun 1911. Taylor mendeskripsikan manajemen ilmiah sebagai "penggunaan metode ilmiah untuk

menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan." Beberapa penulis seperti Stephen Robbins menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen modern.

Perkembangan manajemen ilmiah juga didorong oleh munculnya pemikiran baru dari Henry Gantt dan keluarga Gilberth. Henry Gantt, yang pernah bekerja bersama Taylor di Midvale Steel Compan, menggagas ide bahwa seharusnya seorang mandor mampu memberi pendidikan kepada karyawannya untuk bersifat rajin (*industrious*) dan kooperatif. Ia juga mendesain sebuah grafik untuk membantu manajemen yang disebut sebagai Gantt chart yang digunakan untuk merancang dan mengontrol pekerjaan.

Sementara itu, pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth berhasil menciptakan micromotion, sebuah alat yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Alat ini digunakan untuk menciptakan sistem produksi yang lebih efisien.

B. CLASSIC

Era ini juga ditandai dengan hadirnya teori administratif, yaitu teori mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh para manajer dan bagaimana cara membentuk praktik manajemen yang baik. Pada awal abad ke-20, seorang

industriawan Perancis bernama Henry Fayol mengajukan gagasan lima fungsi utama manajemen: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950, dan terus berlangsung hingga sekarang. Selain itu, Henry Fayol juga mengagas 14 prinsip manajemen yang merupakan dasar-dasar dan nilai yang menjadi inti dari keberhasilan sebuah manajemen.

Sumbangan penting lainnya datang dari ahli sosiologi Jerman Max Weber. Weber menggambarkan suatu tipe ideal organisasi yang disebut sebagai birokrasi bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci, dan sejumlah hubungan yang impersonal. Namun, Weber menyadari bahwa bentuk "birokrasi yang ideal" itu tidak ada dalam realita. Dia menggambarkan tipe organisasi tersebut dengan maksud menjadikannya sebagai landasan untuk berteori tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dalam kelompok besar. Teorinya tersebut menjadi contoh desain struktural bagi banyak organisasi besar sekarang ini.

Kontribusi lainnya datang dari Mary Parker Follet. Follett (1868–1933) yang mendapatkan pendidikan di bidang filosofi dan ilmu politik menjadi terkenal setelah menerbitkan buku berjudul *Creative Experience* pada tahun 1924. Follet

mengajukan suatu filosofi bisnis yang mengutamakan integrasi sebagai cara untuk mengurangi konflik tanpa kompromi atau dominasi. Follet juga percaya bahwa tugas seorang pemimpin adalah untuk menentukan tujuan organisasi dan mengintegrasikannya dengan tujuan individu dan tujuan kelompok. Dengan kata lain, ia berpikir bahwa organisasi harus didasarkan pada etika kelompok daripada individualisme. Dengan demikian, manajer dan karyawan seharusnya memandang diri mereka sebagai mitra, bukan lawan.

Pada tahun 1938, Chester Barnard (1886–1961) menulis buku berjudul *The Functions of the Executive* yang menggambarkan sebuah teori organisasi dalam rangka untuk merangsang orang lain memeriksa sifat sistem koperasi. Melihat perbedaan antara motif pribadi dan organisasi, Barnard menjelaskan dikotonomi "efektif-efisien". Menurut Barnard, efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan, dan efisiensi adalah sejauh mana motif-motif individu dapat terpuaskan. Dia memandang organisasi formal sebagai sistem terpadu yang menjadikan kerjasama, tujuan bersama, dan komunikasi sebagai elemen universal, sementara itu pada organisasi informal, komunikasi, kekompakan, dan pemeliharaan perasaan harga diri lebih diutamakan. Barnard juga mengembangkan teori "penerimaan otoritas" yang

didasarkan pada gagasan bahwa atasan hanya memiliki kewenangan jika bawahan menerima otoritasnya.

C. PERILAKU

Era manusia sosial ditandai dengan lahirnya mahzab perilaku (*behavioral school*) dalam pemikiran manajemen di akhir era manajemen sains. Mahzab perilaku tidak mendapatkan pengakuan luas sampai tahun 1930-an. Katalis utama dari kelahiran mahzab perilaku adalah serangkaian studi penelitian yang dikenal sebagai eksperimen Hawthrone.

Eksperimen Hawthrone dilakukan pada tahun 1920-an hingga 1930-an di Pabrik Hawthrone milik Western Electric Company Works di Cicero, Illenois. Kajian ini awalnya bertujuan mempelajari pengaruh berbagai macam tingkat penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Hasil kajian mengindikasikan bahwa ternyata insentif seperti jabatan, lama jam kerja, periode istirahat, maupun upah lebih sedikit pengaruhnya terhadap output pekerja dibandingkan dengan tekanan kelompok, penerimaan kelompok, serta rasa aman yang menyertainya. Peneliti menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu.

Selain itu terdapat dua karya yang penting didalam mendorong perkembangan hubungan antar manusia yakni, karya Mc. Gregor mengenai teori manajemen tradisional yang

lebih dikenal dengan sebutan Teori X dan Teori Manajemen Modern yang disebut Teori Y. Sedang karya yang satu lagi adalah berasal dari Abraham Maslow mengenai jenjang kebutuhan manusia.

D. KUANTITATIF

Perkembangan selanjutnya terjadi pada tahun 1940-an ketika Patrick Blackett melahirkan ilmu riset operasi, yang merupakan kombinasi dari teori statistika dengan teori mikroekonomi. Riset operasi, sering dikenal dengan "manajemen sains", mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik dan operasi.

Pada tahun 1946, Peter F. Drucker sering disebut sebagai Bapak Ilmu Manajemen menerbitkan salah satu buku paling awal tentang manajemen terapan: "Konsep Korporasi" (*Concept of the Corporation*). Buku ini muncul atas ide Alfred Sloan (*chairman dari General Motors*) yang menugaskan penelitian tentang organisasi.

Era modern ditandai dengan hadirnya konsep manajemen kualitas total (*total quality management TQM*) di abad ke-20 yang diperkenalkan oleh beberapa guru manajemen, yang paling terkenal di antaranya W. Edwards Deming (1900–1993) and Joseph Juran (lahir 1904). Deming, orang Amerika, dianggap sebagai Bapak Kontrol Kualitas di

Jepang. Deming berpendapat bahwa kebanyakan permasalahan dalam kualitas bukan berasal dari kesalahan pekerja, melainkan sistemnya. Ia menekankan pentingnya meningkatkan kualitas dengan mengajukan teori lima langkah reaksi berantai. Ia berpendapat bila kualitas dapat ditingkatkan,

- a. Biaya akan berkurang karena berkurangnya biaya perbaikan, sedikitnya kesalahan, minimnya penundaan, dan pemanfaatan yang lebih baik atas waktu dan material;
- b. Produktivitas meningkat;
- c. Pangsa pasar meningkat karena peningkatan kualitas dan penurunan harga;
- d. Profitabilitas perusahaan meningkat sehingga dapat bertahan dalam bisnis;
- e. Jumlah pekerjaan meningkat. Deming mengembangkan 14 poin rencana untuk meringkas pengajarannya tentang peningkatan kualitas.

E. KONTEMPORER

Terdapat beberapa perkembangan yang cenderung mengintegrasikan pendekatan-pendekatan sebelumnya, menjadikan batas-batas pendekatan yang telah dibicarakan menjadi tidak jelas. Namun demikian ada pendekatan yang

tetap berakar pada pendekatan-pendekatan tertentu. Bagian berikut ini akan membicarakan pendekatan baru dalam manajemen :

1. Pendekatan Sistem

Sistem dapat diartikan sebagai gabungan sub-sub sistem yang saling berkaitan. Organisasi sebagai suatu sistem akan dipandang secara keseluruhan, terdiri dari bagian-bagian yang berkaitan (sub-sistem), dan sistem/organisasi tersebut akan berinteraksi dengan lingkungan. Pada proses selanjutnya pendekatan inilah yang selama ini digunakan dalam sistem manajemen pendidikan di Indonesia. Sebelum munculnya sistem pendekatan-pendekatan yang baru.

2. Pendekatan Situasional (Contingency)

Pendekatan ini menganggap bahwa efektivitas manajemen tergantung pada situasi yang melatarbelakanginya. Prinsip manajemen yang sukses pada situasi tertentu, belum tentu efektif apabila digunakan di situasi lainnya. Tugas manajer adalah mencari teknik yang paling baik untuk mencapai tujuan organisasi, dengan melihat situasi, kondisi, dan waktu yang tertentu.

Pendekatan situasional memberikan “resep praktis” terhadap persoalan manajemen. Tidak mengherankan jika pendekatan ini dikembangkan

manajer, konsultan, atau peneliti yang banyak berkecimpung dengan dunia nyata. Pendekatan ini menyadarkan manajer bahwa kompleksitas situasi manajerial, membuat manajer fleksibel atau sensitif dalam memilih teknik-teknik manajemen yang terbaik berdasarkan situasi yang ada.

Namun pendekatan ini dalam perkembangannya dikritik karena tidak menawarkan sesuatu yang baru. Pendekatan ini juga belum dapat dikatakan sebagai aliran atau disiplin manajemen baru, yang mempunyai batas-batas yang jelas.

3. Pendekatan Hubungan Manusia Baru (Neo-Human Relation)

Pendekatan ini berusaha mengintegrasikan sifat positif manusia dan manajemen ilmiah. Pendekatan ini melihat bahwa manusia merupakan makhluk yang emosional, intuitif, dan kreatif. Dengan memahami kedudukan manusia tersebut, prinsip manajemen dapat dikembangkan lebih lanjut. Tokoh yang dapat disebut mewakili aliran ini adalah W. Edward Deming, yang mengembangkan prinsip-prinsip manajemen seperti Fayol yang berfokus pada kualitas kerja dan hubungan antar karyawan.

Theory Z-How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Menggabungkan manajemen gaya

Amerika Serikat (tipe A) dengan gaya Jepang (tipe J).

Perbedaan :

- a. Jangka waktu ikatan kerja
- b. Cara pengambilan keputusan
- c. Lokasi tanggung jawab
- d. Jangka waktu evaluasi & promosi
- e. Mekanisme pengendalianSpesialisasi karir
- f. Perhatian terhadap karyawan

Contoh : perusahaan Jepang diwakili oleh ikatan kerja seumur hidup dan pengambilan keputusan bersama. Perusahaan Amerika yang sukses ternyata tidak menerapkan tipe A konvensional. Perusahaan tersebut menggabungkan prinsip tipe A dengan tipe J. Sebagai contoh, perusahaan tersebut menerapkan ikatan kerja jangka waktu lama, dalam arti tidak pendek seperti tipe A dan tidak seumur hidup seperti tipe J. Ouchi menyerahkan pengambilan keputusan bersifat partisipatif melibatkan sejumlah besar karyawan, dan tanggung jawab merupakan fungsi bersama, hasil dari proses kelompok atau tim.

Dalam perjalanannya pendekatan ini masih membutuhkan waktu untuk sampai dikatakan sebagai aliran manajemen baru. Meskipun demikian pendekatan tersebut cukup populer baik dilingkungan akademis maupun praktis. Ide-ide pendekatan tersebut banyak mempengaruhi praktek manajemen saat ini.

BAB V

LINGKUNGAN MANAJERIAL

A. LINGKUNGAN INTERNAL

Lingkungan internal manajerial merupakan lingkungan kondisi umum yang berada di dalam organisasi yang berhubungan langsung dengan kegiatan produksi juga mempengaruhi hasil produksi. Faktor-faktor tersebut masih berada dalam jangkauan keputusan yang diambil oleh pihak pelaksana, sehingga dapat dikuasai langsung (*controllable*).

Faktor-faktor yang termasuk lingkungan internal dalam dunia usaha adalah:

1. Tenaga kerja dalam arti pekerja atau karyawan : meliputi lingkungan kerja fisik dan nonfisik, upah dan gaji jaminan hari tua, pengembangannya dan sebagainya
2. Peralatan dan mesin-mesin : tata letak, pemeliharaan / perawatan, pembebanan, penerapan teknologi baru dan sebagainya
3. Modal : para pemilik/penyetor modal, pengelolaan dana
4. Bahan mentah, penolong, barang setengah jadi dan barang jadi : pergudangan, arus aliran fisiknya dan sebagainya

5. Sistem informasi dan administrasi untuk kepentingan pengambilan keputusan bagi manajemen, misalnya buku-buku anggaran pembelian bahan, rencana penjualan, laporan penggunaan/ realisasi dana dan sebagainya.

B. LINGKUNGAN EKSTERNAL

Lingkungan eksternal manajerial merupakan faktor-faktor lingkungan yang berada diluar organisasi akan tetapi berpengaruh langsung terhadap keadaan organisasi karena berdampak kepada produktivitas kerja. Lingkungan eksternal ini juga sering disebut lingkungan ekstern mikro. Faktor-faktornya berada diluar kendali organisasi.

Berikut merupakan faktor-faktor lingkungan eksternal manajerial, diantaranya :

1. Para pesaing (*Competitors*)

Dengan pemahaman akan lingkungan persaingan yang dihadapi, organisasi dapat mengetahui posisi persaingannya sehingga mampu mengoptimalkan operasinya.

2. Langgan (*Customers*)

Langgan perusahaan dapat berupa lembaga seperti sekolah, kantor pemerintah atau pelanggan perseorangan. Dalam situasi persaingan yang ketat melalui kepuasan keinginan pelanggan perusahaan dapat

menjaga kelangsungan hidup berkembang dan mendapatkan keuntungan.

3. Penyedia (*Suppliers*)

Setiap organisasi sangat tergantung dari sumber untuk memenuhi kebutuhan bahan baku, bahan pembantu, energi dan peralatan yang digunakan untuk proses produksi.

4. Lembaga-lembaga Keuangan

Organisasi tergantung pada bermacam-macam lembaga keuangan seperti bank, perusahaan asuransi termasuk pasar modal untuk menjaga dan memperluas kegiatannya.

5. Pasar Tenaga Kerja (*Labor Supply*)

Organisasi memerlukan karyawan dengan bermacam-macam ketrampilan, kemampuan dan pengalaman. Kemampuan menarik dan mempertahankan karyawan yang cakap merupakan prasyarat bagi perusahaan yang sukses.

6. Perwakilan Pemerintah

Perwakilan pemerintah ini biasanya menetapkan peraturan, prosedur perijinan, dan pembatasan lain untuk melindungi masyarakat.

C. LINGKUNGAN GLOBAL

Lingkungan global adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melakukan bisnis global untuk menjual barang dan jasa guna mencapai tujuan perusahaan. Bisnis global adalah kegiatan atau aktivitas pemenuhan kebutuhan dengan membeli dan menjual barang dan jasa dari atau ke negara yang berbeda.

Aktivitas bisnis global tersebut perlu adanya proses manajemen. Manajemen global adalah manajemen bagi organisasi yang melaksanakan bisnis di lebih dari satu negara. Perusahaan yang melakukan bisnis secara global bukan lagi merupakan hal yang baru, karena sudah sejak lama banyak perusahaan-perusahaan yang menjual produknya ke negara lain

Para manajer dalam segala ukuran dan jenis organisasi dihadapkan dengan peluang dan tantangan pengelolaan lingkungan global. Ketika perdagangan diperbolehkan untuk mengalir dengan bebas, negara-negara memperoleh keuntungan dari pertumbuhan ekonomi dan laba produktivitas karena mereka mengkhususkan dalam memproduksi barang yang mereka anggap paling baik dan mengimpor barang yang lebih efisien bila diproduksi di tempat lain. Perdagangan global terbentuk dari dua kekuatan, yaitu aliansi perdagangan regional dan perjanjian yang dinegosiasikan melalui Organisasi Perdagangan Dunia.

D. LINGKUNGAN KULTURAL

Sama halnya dengan Lingkungan eksternal manajerial, lingkungan kultural manajerial pun juga merupakan faktor-faktor lingkungan yang berada diluar organisasi akan tetapi tidak berpengaruh secara langsung terhadap keadaan maupun produktivitas organisasi. Biasanya lingkungan kultural manajerial ini dikenal dengan lingkungan ekstern makro. Faktor-faktornya juga juga berada diluar kendali maupun kewenangan organisasi.

Berikut merupakan faktor-faktor lingkungan kultural manajerial, diantaranya :

1. Perkembangan Teknologi

Tingkat kemajuan teknologi memiliki peranan berarti pada penentuan produk dan jasa yang akan diproduksi, peralatan yang digunakan dan lain-lain. Karena merupakan kombinasi dari kemampuan dan peralatan yang digunakan manajer dalam desain, produksi dan distribusi barang dan jasa. Perubahan teknologi informasi juga mempengaruhi kerja alami organisasi termasuk kerja manajer didalamnya.

2. Variabel – variabel Ekonomi

Biaya-biaya sumber daya yang dibutuhkan organisasi dapat berubah setiap waktu karena pengaruh faktor-faktor ekonomi serta mempengaruhi kebaikan dari suatu negara termasuk suku bunga, inflasi, pengangguran

dan pertumbuhan ekonomi. Kekuatan ekonomi memberikan banyak peluang serta hambatan untuk manajer dan memberikan perubahan bagi seluruh organisasi.

3. Lingkungan Sosial Kebudayaan

Lingkungan ini mencakup kepercayaan, nilai-nilai, sikap, pandangan serta pola kehidupan yang dibentuk oleh tradisi, pendidikan, ekologi, demografis, geografis serta agama dan kepercayaan sekelompok masyarakat. Ciri-ciri demografis adalah hasil dari perubahan sikap karakteristik dari populasi seperti umur, jenis kelamin, etnis, ras, orientasi seksual, dan kelas sosial.

Perubahan ini menyarankan organisasi untuk menemukan cara untuk memotivasi dan memanfaatkan kemampuan dan pengetahuan pegawai. Lalu, lingkungan ini adalah tekanan yang berasal dari struktur sosial dalam masyarakat di suatu negara. Struktur sosial adalah pengaturan hubungan antara individual dan grup dalam masyarakat. Masyarakat berbeda secara substansi dalam struktur sosial karena terdapat derajat tinggi dan rendah.

4. Variabel – variabel Politik dan Hukum

Politik dan hukum dalam suatu periode waktu tertentu akan menentukan operasi perusahaan dan hasil dari perubahan dalam hukum dan regulasi seperti deregulasi industri, privatisasi organisasi dan peningkatan

tekana dalam perlindungan lingkungan. Dari sini, manajer mengambil keuntungan dari kesempatan yang diciptakan dari perubahan politik, ekonomi dan hukum secara global sebagai tantangan utama.

5. Dimensi Internasional

Kekuatan internasional ini misalnya berwujud dalam hal ketergantungan sumber daya impor, keadaan resesi, persaingan dengan perusahaan multinasional, pertukaran mata uang asing dan lain-lain.

Karena berbagai kekuatan dalam lingkungan umum tersebut, manajer individual dan organisasi harus responsif dalam perubahan dan perbedaan diantara struktur sosial dan budaya nasional dalam semua negara dimana mereka beroperasi.

Terdapat kompleksitas dan ketidakmungkinan untuk diprediksi. Kompleksitas yang mengacu kepada kekuatan yang mempengaruhi organisasi misalnya jumlah kompetitor. Ketidakmungkinan diprediksi adalah tingkat ketidakpastian kekuatan yang dapat mempengaruhi organisasi. Terdapat empat tipe lingkungan yakni lingkungan tenang, lingkungan bervariasi, lingkungan badai lokal dan lingkungan bergolak.

Alasan mengapa kita menganalisis lingkungan yaitu untuk mengetahui dan meramalkan apa yang terjadi besok, menyadari dan mengantisipasi resiko dari tindakan

yang dilakukan organisasi, untuk menganalisis faktor politik, sosial, ekonomi dan faktor lainnya. Serta untuk mengatasi keadaan dengan lingkungan.

Dilihat dari sifat lingkungannya, organisasi harus membaca dengan cepat kondisi lingkungan, bekerjasama untuk mengendalikan lingkungan, merespon dan menyiapkan diri menghadapi lingkungan melalui pendidikan dan latihan serta organisasi bersedia membuka diri.

BAB VI

PEMECAHAN MASALAH DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. PENGERTIAN PEMECAHAN MASALAH DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan sangat penting dalam manajemen dan merupakan tugas utama dari seorang pemimpin (manajer). Pengambilan keputusan (*Desicion Making*) diproses oleh Pengambil keputusan (*Desicion Maker*) yang hasilnya keputusan (*Desicion*). Keputusan-keputusan ini akan menimbulkan aktivitas-aktivitas, sehingga proses manajemen dapat terlaksana. Keputusan akan menimbulkan aktivitas dan atau mengakhiri aktivitas.

Berikut terdapat beberapa definisi pengambilan keputusan menurut para ahli yang dapat dijadikan referensi mengenai pengertian pengambilan keputusan, diantaranya :

Sondang. P. Siagian “Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil keputusan menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling cepat.”

George R. Terry “Pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada.”

James A. F. Stoner “Pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah.”

Berikut merupakan beberapa definisi yang dapat menggambarkan tentang pemecahan masalah :

N.Sudirman (1987:146) “Metode *problem solving* adalah cara penyajian bahan pelajaran dengan menjadikan masalah sebagai titik tolak pembahasan untuk dianalisis dan disintesis dalam usaha untuk mencari pemecahan atau jawabannya oleh siswa.

Gulo (2002:111) “*Problem solving* adalah metode yang mengajarkan penyelesaian masalah dengan memberikan penekanan pada terselesaikannya suatu masalah secara menalar.”

Sanjaya (2006:214) “Pada metode pemecahan masalah, materi pelajaran tidak terbatas pada buku saja tetapi juga bersumber dari peristiwa – peristiwa tertentu sesuai dengan kurikulum yang berlaku.”

Problem solving dalam Bahasa Indonesia artinya adalah pemecahan masalah. Lebih luas lagi pengertian Problem Solving yaitu memecahkan suatu masalah yang menghasilkan suatu solusi atas permasalahan yang dihadapi dengan terlebih dahulu mengidentifikasi permasalahan berdasarkan data dan informasi yang akurat melalui suatu proses intelektual dan professional

Jadi kesimpulannya pemecahan masalah dan pengambilan keputusan saling berkaitan, dikarekan dalam memecahkan suatu masalah diperlukan suatu tindakan atau sikap yang diambil oleh seorang pemimpin dalam upaya memberikan solusi untuk menanggapi keadaan yang ada dengan melalui proses pemilihan dari beberapa alternatif.

B. MODEL PEMECAHAN MASALAH DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

1. Model Ekonomi, yang dikemukakan oleh ahli ekonomi klasik dimana keputusan orang itu rasional, yaitu berusaha mendapatkan keuntungan marginal sama dengan biaya marginal atau untuk memperoleh keuntungan maksimum.
2. Model Manusia Administrasi, Dikemukakan oleh Herbert A. Simon dimana lebih berprinsip orang tidak menginginkan maksimalisasi tetapi cukup keuntungan yang memuaskan.
3. Model Manusia Mobicentrik, Dikemukakan oleh Jennings, dimana perubahan merupakan nilai utama sehingga orang harus selalu bergerak bebas mengambil keputusan.
4. Model Manusia Organisasi, Dikemukakan oleh W.F. Whyte, model ini lebih mengedepankan sifat setia dan penuh kerjasama dalam pengambilan keputusan.

5. Model Pengusaha Baru, Dikemukakan oleh Wright Mills menekankan pada sifat kompetitif.
6. Model Sosial, Dikemukakan oleh Freud Veblen dimana menurutnya orang seringb tidak rasional dalam mengambil keputusan diliputi perasaan emosi dan situsai dibawah sadar.
7. Model Preskriptif dan Deskriptif.

Fisher mengemukakan bahwa pada hakekatnya ada 2 model pengambilan keputusan, yaitu:

1. Model Preskriptif, Pemberian resep perbaikan, model ini menerangkan bagaimana kelompok seharusnya mengambil keputusan.
2. Model Deskriptif, Model ini menerangkan bagaimana kelompok mengambil keputusan tertentu.

C. PROSES PEMECAHAN MASALAH DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Basis pengambilan keputusan (*Desicion Making*) yang dilakukan oleh manajer (*Desicion Maker*) biasanya berdasarkan atas :

1. Keyakinan

Pengambilan keputusan berdasarkan keyakinan (logika) ialah suatu studi yang rasional terhadap semua unsur pada setiap sisi dalam proses pengambilan keputusan. Pada pengambilan keputusan yang

berdasarkan rasionalitas, keputusan yang dihasilkan akan bersifat objektif, logis, lebih transparan, konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan.

2. Intuisi (Suara-hati)

Pengambilan keputusan yang didasarkan atas intuisi atau perasaan memiliki sifat subjektif sehingga mudah terkena pengaruh. Pengambilan keputusan ini mengandung beberapa keuntungan dan kelemahan.

3. Fakta-fakta

Pengambilan keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid dan baik. Dengan fakta, maka tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih tinggi, sehingga orang dapat menerima keputusan-keputusan yang dibuat itu dengan rela dan lapang dada.

4. Pengalaman (*Experience*)

Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis, karena pengalaman seseorang dapat memperkirakan keadaan sesuatu, dapat diperhitungkan untung ruginya terhadap keputusan yang akan dihasilkan.

5. Kekuasaan (*Authority*)

Pengambilan keputusan berdasarkan kekuasaan biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau orang yang lebih tinggi kedudukannya kepada orang yang lebih rendah kedudukannya. Pengambilan keputusan ini juga mengandung beberapa keuntungan dan kelemahan.

D. JENIS PEMECAHAN MASALAH DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Terdapat Tiga jenis usaha pendekatan sistematis untuk pecahan masalah, diantaranya adalah :

1. Persiapan, Manajer memandang perusahaan sebagai suatu sistem dengan memahami lingkungan perusahaan dan mengidentifikasi subsistem-subsistem dalam perusahaan.
2. Definisi, Manajer bergerak dari tingkat sistem ke subsistem dan menganalisis bagian sistem menurut suatu urutan tertentu.
3. Solusi, Manajer mengidentifikasi berbagai solusi alternatif, mengevaluasi, memilih yang terbaik, menerapkannya dan membuat tindak lanjut utk memastikan bahwa solusi itu berjalan sebagaimana mestinya.

Terdapat pula 3 Kategori manajer dalam merasakan suatu masalah, yaitu :

1. Penghindar masalah (*Problem Avoider*), manajer mengambil sikap positif dan menganggap semua baik-baik saja. ia berusaha menghalangi kemungkinan masalah dengan mengabaikan informasi.
2. Mengumpulkan Informasi/Pencari masalah (*Problem Seeker*) :
 - a. Gaya teratur, mengikuti gaya management by exception dan menyaring segala sesuatu yang tidak berhubungan dengan area minatnya.
 - b. Gaya menerima, manajer jenis ini ingin melihat semuanya, kemudian menentukan apakah informasi tersebut bernilai baginya/orang lain dalam organisasi.
3. Menggunakan informasi untuk memecahkan masalah/Pemecah masalah (*Problem solver*)
 - a. Gaya sistematis, manajer memberi perhatian khusus untuk mengikuti suatu metode yang telah ditetapkan. Contoh : pendekatan sistem.
 - b. Gaya intuitif, manajer tidak menyukai suatu metode tertentu tetapi menyesuaikan pendekatan dengan situasi.

E. TEKNIK PEMECAHAN MASALAH DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Manajer dalam pengambilan keputusan dapat melakukannya dengan teknik-teknik :

1. *Operation Research*

Yaitu dengan menggunakan metode-metode *Scientific* (yang meliputi teknik-teknik matematis) dalam analisis dan pemecahan suatu masalah tertentu; penerapannya teknik ini adalah usaha inventaris

2. *Linear Programming*

Yaitu dengan menggunakan rumus-rumus matematik yang disebut juga "*Vector Analysis*"

3. *Gaming war Games*

Yaitu dengan teori yang biasanya digunakan untuk menentukan strategi.

4. *Probability*

Yaitu dengan teori kemungkinan yang dapat diterapkan pada kalkulasi rasional atas hal-hal yang tidak normal, mengenai sebuah keputusan yang dipertimbangkan.

5. *Ranking and Statitiscal Weighting*

Yaitu dengan cara :

- a. Melokalisasi berbagai faktor yang akan mempengaruhi keputusan terakhir.

- b. Menimbang faktor-faktor yang dapat dibandingkan dan yang tercakup di dalam setiap alternatif.

Tahapan pemecahan masalah dengan menggunakan pendekatan sistem

1. Usaha Persiapan

- a. Memandang perusahaan sebagai suatu sistem.
- b. Mengetahui sistem lingkungan.
- c. Mengidentifikasi subsistem perusahaan.

2. Usaha Definisi

Bergerak dari tingkat sistem ke subsistem. Tujuannya : mengidentifikasi tingkat sistem tempat persoalan berada. Menganalisis bagian-bagian sistem dalam suatu urutan tertentu :

- a. Mengevaluasi standar.
- b. Membandingkan output dengan standar.
- c. Mengevaluasi manajemen.
- d. Mengevaluasi pemroses informasi.
- e. Mengevaluasi input dan sumber daya input.
- f. Mengevaluasi proses.
- g. Mengevaluasi sumber daya output.

3. Usaha Persiapan

- a. Pertimbangan alternatif yang layak.
- b. Mengevaluasi berbagai solusi alternatif.
- c. Memilih solusi terbaik.
- d. Menerapkan solusi.

e. Memastikan bahwa solusi tersebut efektif

Tahap-tahap dalam pemecahan masalah Menurut Simon :

1. Aktivitas Intelijen. Mencari kondisi-kondisi yang membutuhkan solusi didalam lingkungan.
2. Aktivitas perancangan. Menemukan, mengembangkan, dan menganalisis kemungkinan-kemungkinan tindakan.
3. Aktivitas pemilihan. Memilih satu tindakan tertentu dari berbagai tindakan yang tersedia.
4. Akitivitas peninjauan. Menilai pilihan-pilihan masa lalu.

BAB VII

PERENCANAAN DAN RENCANA

A. PENGERTIAN PERENCANAAN DAN RENCANA

Perencanaan (*planning*) adalah fungsi dasar (*fundamental*) manajemen, karena *organizing*, *staffing*, *directing* dan *controlling* pun harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan ini adalah dinamis. Perencanaan ini ditujukan pada masa depan yang penuh dengan ketidakpastian, karena adanya perubahan kondisi dan situasi.

Hasil perencanaan baru akan diketahui pada masa depan. Agar resiko yang ditanggung itu relatif kecil, hendaknya semua kegiatan, tindakan dan kebijakan direncanakan terlebih dahulu. Perencanaan ini adalah masalah *memilih*, artinya memilih tujuan, dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut dari beberapa alternatif yang ada. Tanpa alternatif perencanaan pun tidak ada. Perencanaan merupakan kumpulan dari beberapa keputusan.

Perencanaan dan rencana sangat penting karena :

1. Tanpa perencanaan dan rencana berarti tidak ada tujuan yang ingin dicapai.
2. Tanpa perencanaan dan rencana tidak ada pedoman pelaksanaan sehingga banyak pemborosan.
3. Rencana adalah dasar pengendalian, karena tanpa ada rencana pengendalian tidak dapat dilakukan.

4. Tanpa perencanaan dan rencana berarti tidak ada keputusan dan proses manajemen pun tidak ada.

B. ASAS-ASAS PERENCANAAN (*PRINCIPLE OF PLANNING*)

1. *Principle of contribution to objective*

Setiap perencanaan dan segala perubahannya harus ditujukan kepada pencapaian tujuan

2. *Principle of effieience of planning*

Suatu perencanaan efisien, jika perencanaan itu dalam pelaksanaannya dapat mencapai tujuan dengan biaya uang sekecil-kecilnya.

3. *Principle of primacy of planning (asas pengutamakan perencanaan)*

Perencanaan adalah keperluan utama para pemimpin dan fungsi-fungsi lainnya, “*organizing, staffing, directing and controlling*”. Seorang tidak akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen lainnya, tanpa mengetahui tujuan dan pedoman dalam menjalankan kebijaksanaannya.

4. *Principle of pervasiveness of planning (asas pemerataan perencanann)*

Asas pemerataan perencanaan memegang peranan penting meningkat pemimpin pada tingkat tinggi banyak mengerjakan perencanaan dan bertanggung jawab atas berhasilnya rencana itu.

5. *Principle of planning premise (asas patokan perencanaan)*
Patokan-patokan perencanaan sangat tidak berguna bagi ramalan, sebab premis-premis perencanaan dapat menunjukkan kejadian-kejadian yang akan datang.
6. *Principle of policy frame work (asas kebijaksanaan pola kerja)*
Kebijaksanaan ini mewujudkan pola kerja, prosedur-prosedur kerja, dan program-program kerja tersusun.
7. *Principle of timing (asas waktu)*
Adalah perencanaan waktu yang relatif singkat dan tepat.
8. *Principle of planning communication (asas tata hubungan perencanaan)*
Perencanaan dapat disusun dan dikoordinasi dengan baik, jika setiap orang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan memperoleh penjelasan yang memadai mengenai bidang yang akan dilaksanakannya.
9. *Principle of alternative (asas alternatif)*
Alternatif ada pada setiap rangkaian kerja dan perencanaan meliputi pemilihan rangkaian alternatif dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan.

10. *Principle of limiting factor (asas pembahasan faktor)*

Dalam pemilihan alternatif-alternatif, pertama-tama harus ditujukan pada faktor-faktor yang strategis dan dapat membantu pemecahan masalah asas alternatif dan pembatasan faktor merupakan syarat mutlak dalam penetapan keputusan.

11. *The Commitment principle (asas keterkaitan)*

Perencanaan harus memperhitungkan jangka waktu keterikatan yang diperlukan untuk pelaksanaan pekerjaan.

12. *The principle of flexibility (asas fleksibilitas)*

Perencanaan yang efektif memerlukan fleksibilitas, tetapi tidak berarti mengubah tujuan.

13. *The principle of navigation change (asas perencanaan arah)*

Perencanaan yang efektif memerlukan pengamatan yang terus-menerus terhadap kejadian-kejadian yang timbul dalam pelaksanaannya untuk mempertahankan tujuan.

14. *The principle of strategic planning (asas perencanaan strategis)*

Dalam kondisi tertentu manajer harus memilih tindakan-tindakan yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan rencana agar tujuan tercapai dengan efektif.

Patokan-patokan perencanaan sangat berguna bagi ramalan, sebab premis-premis perencanaan dapat menunjukkan kejadian-kejadian yang akan datang.

Maksud Perencanaan (*purpose of planning*)

1. Perencanaan adalah salah satu fungsi manajer yang meliputi seleksi atas alternatif-alternatif tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan program-program.
2. Perencanaan pada dasarnya adalah memilih dan persoalan perencanaan timbul, jika suatu alternatif cara bertindak diketemukan.
3. Perencanaan, sebagai besar merupakan usaha membuat hal-hal terjadi sebagaimana yang dikehendaki.
4. Perencanaan adalah suatu proses pemikiran, penentuan tindakan-tindakan secara sadar berdasarkan keputusan-keputusan menyangkut tujuan, fakta dan ramalan.
5. Perencanaan adalah usaha menghindari kekosongan tugas, tumpang tindih dan meningkatkan efektivitas potensi yang dimiliki.

Tujuan Perencanaan (*objective of planning*)

1. Perencanaan bertujuan untuk menentukan tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur dan program serta

- memberikan pedoman cara-cara pelaksanaan yang efektif dalam mencapai tujuan.
2. Perencana bertujuan untuk menjadikan tindakan ekonomis, karena semua potensi yang dimiliki terarah dengan baik kepada tujuan.
 3. Perencanaan adalah satu usaha untuk memperkecil resiko yang dihadapi pada masa yang akan datang.
 4. Perencanaan menyebabkan kegiatan-kegiatan dilakukan secara teratur dan bertujuan.
 5. Perencanaan memberikan gambaran yang jelas dan lengkap tentang seluruh pekerjaan.
 6. Perencanaan membantu penggunaan suatu alat pengukuran hasil kerja.
 7. Perencanaan menjadi suatu landasan untuk pengadilan.
 8. Perencanaan merupakan usaha untuk menghindari mis manajemen dalam penempatan karyawan.
 9. Perencanaan membantu peningkatan daya guna dan hasil guna organisasi.

Strategi dalam Perencanaan

1. *Camel head in the tent* (memasukan kepala unta dalam tenda = perencanaan dilakukan secara bertahap)
2. *Sowing seed on fertile ground* (menebar bibit pada tanah subur = memilih orang-orang yang mendukung terhadap rencana)

3. *Mass concentrated offensive* (penyerangan secara terkonsentrasi = jangan menanggukkan rencana yang telah diterima)
4. *Confuse the issue* (mengalihkan perhatian)
5. *Use strong tactics only when necessary* (menggunakan taktik keras jika perlu)
6. *Pass the buck* (melempar tanggung jawab pada pihak lain)
7. *Time is great healer* (waktu penyembuh besar)
8. *Strike while the iron is hot* (laksanakan tindakan pada saat yang tepat)
9. *Two heads are better than one* (pemikiran dua orang lebih baik dari satu orang)
10. *Divide and rule* (membagi dan menguasai)

Proses Perencanaan (menurut Handayaniingrat)

1. Menentukan/menetapkan tujuan dengan jelas
2. Menentukan alternatif
3. Mengatur sumber-sumber yang diperlukan
4. Menentukan organisasi, metode dan prosedur
5. Menentukan rencana sebagai hasil akhir dari perencanaan

Teknik-Teknik Perencanaan (Menurut William H. Newman)

1. Menentukan permasalahan
2. Mendapatkan fakta-fakta (informasi) yang penting
3. Melakukan analisa sumber informasi

4. Memilih tindakan alternatif
5. Mempertimbangkan alternatif
6. Mengambil keputusan

Rintangangan Dalam Menentukan Perencanaan (Menurut D.E. Mc. Farland)

1. Jangka waktu yang dipergunakan
2. Kejadian yang tidak bisa diramalkan (*unpredictable*)
3. Kemampuan mental
4. Kekurangan informasi
5. Rintangangan administratif
6. Rintangangan kejiwaan
7. Pertimbangan unsur kemanusiaan

C. JENIS-JENIS RENCANA

1. Tujuan (*objective*)

Tujuan yang diinginkan harus dirumuskan sejelas-jelasnya agar dapat dipahami dan di tafsirkan dengan mudah oleh orang lain. Tujuan yang diinginkan itu juga harus wajar, rasional, ideal dan cukup menantang untuk diperjuangkan dan dapat dicapai oleh orang banyak. Tegasnya, tujuan yang diinginkan itu harus ditetapkan, supaya perencanaan itu tidak mengambang. Perlu didasari bahwa tanpa tujuan yang ingin dicapai berarti proses manajemen juga tidak ada.

2. Kebijakan (policy)

Kebijakan adalah suatu jenis rencana yang memberikan bimbingan berfikir dan arah dalam pengambilan keputusan. Karena dengan kebijakan ini, maka rencana akan semakin baik dan menjuruskan daya pikir dari pengambil keputusan ke arah tujuan yang diinginkan.

Dalam praktek pengertian kebijakan sering ditafsirkan *salah*, karena banyak yang menafsirkan, bahwa kebijakan diartikan penyimpangan dari ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan. Pada hal pengertian kebijakan itu adalah salah satu batas dalam pengambilan keputusan yang diperbolehkan.

Pentingnya Kebijakan

- a. Kebijakan merupakan bagian dari membawa arah fungsi pencernaan.

Kebijakan merupakan kerangka dasar pemikiran dalam membimbing tindakan yang akan diambil untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kebijakan akan memberikan kepercayaan dalam usaha perencanaan.

- b. Kebijakan akan memberikan arti terhadap tujuan.

- c. Kebijakan digunakan untuk menempatkan tujuan perusahaan atau organisasi yang sebenarnya.
- d. Kebijakan merupakan alat *delegation of authority* yang penting bagi pengorganisasian.
- e. Kebijakan merupakan alat untuk mendapatkan wewenang.

Tingkat-tingkat Kebijakan

- a. Kebijakan Pokok (*Basic Policy*) dibuat oleh manajer puncak atau oleh pemilik perusahaan. Pada tingkat ini perencanaan lebih bersifat membimbing ke arah pemikiran untuk manajerial, yaitu memberikan petunjuk serta menggariskan secara umum, baik mengenai tujuan maupun caranya. Jadi belum jelas untuk segera dapat dilaksanakan, tetapi telah memberikan batas dalam pengambilan keputusan.
- b. Kebijakan Umum (*General Policy*) yang dibuat oleh manajer madya. Pada tingkat ini perencanaan lebih bersifat administrative, yaitu sudah lebih jelas menunjukkan cara-cara bagaimana tujuan-tujuan dan cara-cara yang telah digariskan dalam perencanaan yang sifatnya direktif dapat dilaksanakan sebaik-baiknya. *General Policy* ini

harus merupakan penjabaran yang lebih terinci dari pada *Basic Policy*.

- c. Kebijakan bagian (*Departemental Policy*) yang dibuat oleh manajer lini (*supervisor*) dan atau mandor. Dalam tingkat ini setiap anggota kelompok lebih banyak mempunyai tugas menghasilkan, sehingga tugas itu bersifat operatif, yaitu pekerjaan yang harus berakhir dengan menghasilkan sesuatu yang konkret. Jadi sifat perencanaan pada tingkat ini, juga bersifat operatif yakni bagaimana caranya menjalankan sesuatu agar dicapai hasil yang sebaik-baiknya.

Syarat-syarat Kebijakan

- a. Kejelasan (*Clarity*), artinya kebijakan yang diambil harus jelas maksud, arah dan tujuannya, supaya tidak salah difatsirkan.
- b. Luwes (*Flexibility*), artinya kebijakan itu juga jangan kaku.
- c. Konsisten (*Consistency*), artinya harus tetap dalam pendirian atau tujuan.
- d. Berkepribadian (*Individuality*), artinya khas, tersendiri.

3. Prosedur

Prosedur-prosedur juga merupakan suatu jenis rencana, karena prosedur menunjukkan pemilihan cara

bertindak dan berhubungan dengan aktivitas-aktivitas masa depan. Prosedur benar-benar merupakan petunjuk-petunjuk untuk tindakan dan bukan cara berfikir. Prosedur memberikan detail-detail tindakan, sehingga sesuatu aktivitas tertentu harus dilaksanakan. Esensinya adalah rentetan tindakan yang diatur secara kronologis atau berurutan.

4. Rule

Rule adalah suatu rencana tentang peraturan-peraturan yang telah ditetapkan dan harus ditaati. *Rule* kadang-kadang ditimbulkan oleh prosedur, tetapi keadaannya tidak sama. Perbedaannya terletak dalam hal bahwa *Rule* tidak menurut “urutan-urutan” tindakan dan waktu pelaksanaan pekerjaan. Persamaannya adalah baik *Rule* maupun prosedur sama-sama memberikan bimbingan untuk bertindak yang baik. Perbedaan antara *Rule* dengan *policies* terletak dalam hal bahwa *policies* bertujuan memberikan bimbingan atau menentukan batas-batas lapangan tindakan, sedangkan *Rule* tidak dimaksudkan untuk membimbing pemikiran, melainkan memberikan bimbingan agar tetap tindakan jangan meyimpang dari peraturan.

5. Program

Program adalah suatu rencana yang pada dasarnya telah menggambarkan rencana yang konkret. Rencana ini

konkret, karena dalam “program sudah tercantum baik sasaran, kebijaksanaan, prosedur, waktu maupun anggarannya”. Jadi program juga merupakan usaha-usaha untuk mengefektifkan rangkaian tindakan yang harus dilaksanakan menurut bidangnya masing-masing.

Suatu rencana umumnya meliputi bidang-bidang “produksi, finansial, personalia dan pemasaran” yang masing-masing disusun dalam berbagai program, dan setiap program ini harus saling menunjang pelaksanaan berbagai macam program itu. *Programming* adalah proses penyusunan suatu program, jadi *programming* sifatnya dinamis, sedangkan program sifatnya statis.

6. Budget

Budget (anggaran) adalah suatu rencana yang menggambarkan penerimaan dan pengeluaran yang akan dilakukan pada setiap bidang. Dalam anggaran ini hendaknya tercantum besar biaya dan hasil yang akan diperoleh. Jadi mengutip definisi, sebagai berikut: *Budget* adalah suatu ikhtiar dari hasil yang diharapkan dan pengeluaran yang disediakan untuk mencapai hasil tersebut yang dinyatakan dalam kesatuan uang (*penulis*).

7. Metode

Metode merupakan hal yang fundamental bagi setiap tindakan dan berhubungan dengan prosedur. Suatu prosedur terdiri dari serangkaian tindakan. Metode

merupakan salah satu penunjang dalam mencapai suatu tujuan yang berupa cara kerja yang bersistem dan teratur untuk memudahkan pekerjaan.

8. Strategi

Straegi (siasat) adalah juga termasuk jenis rencana, karena akan menentukan tindakan-tindakan pada masa datang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi pada hakikatnya adalah suatu *interpretative planning* yang dibuat dengan memperhitungkan rencana saingan. Penyusunan strategi (siasat) ini didasarkan atas pemanfaatan keunggulan-keunggulan kita dari pada saingan. Celah-celah kelemahan saingan harus dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya, sehingga kita unggul dalam pesaingan tersebut.

D. PREDICTION AND PRIMACY PLANNING

Perencana pada dasarnya ditetapkan berdasarkan peramalan (perkiraan) asumsi-asumsi masa yang akan datang. *Prediction* berarti perkiraan-perkiraan yang non-ilmiah, sehingga kepastiannya sangat diragukan. Misalnya jika hari ini sangat panas, serin diperkirakan orang akan turun hujan. *Planning Prediction* ini merupakan perencanaan yang tidak didasarkan atas analisis dan perhitungan ilmiah dari data, informasi dan fakta, tetapi hanya didasarkan atas perkiraan (ramalan-ramalan) saja.

Primary (premises) adalah ramalan-ramalan yang berdasarkan ilmiah atas analisis dan perhitungan dari data, informasi dan fakta. *Planning Premises* adalah perencanaan ilmiah yang didasarkan atas ramalan-ramalan (asumsi-asumsi) yang menyatakan suatu latar belakang dari kejadian-kejadian yang akan terjadi diperkirakan mempengaruhi rencana.

Premis harus didasarkan pada analisis data, informasi, fakta dan mengasumsikan kejadian-kejadian yang akan terjadi pada masa depan, baik yang mendukung maupun yang menghambat rencana. Dengan demikian kita dapat menetapkan suatu rencana yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada.

E. KEUNTUNGAN DAN KERUGIAN PERENCANAAN

Keuntungan Perencanaan

1. Dengan perencanaan tujuan menjadi jelas, obyektif dan rasional.
2. Perencanaan menyebabkan semua aktivitas terarah, teratur dan ekonomis.
3. Perencanaan akan meningkatkan daya guna dan hasil guna semua potensi yang dimiliki.
4. Perencanaan menyebabkan semua aktivitas teratur dan bermanfaat.
5. Perencanaan dapat menggambarkan keseluruhan perusahaan.

6. Perencanaan dapat memperkecil resiko yang dihadapi perusahaan.
7. Perencanaan memberikan landasan untuk pengendalian.
8. Perencanaan merangsang prestasi kerja.
9. Perencanaan memberikan gambaran mengenai seluruh pekerjaan dengan jelas dan lengkap.
10. Dengan perencanaan dapat diketahui tingkat keberhasilan karyawan.

Kerugian Perencanaan

1. Perencanaan akan membatasi tindakan dan inisiatif para bawahan, karena mereka harus bekerja sesuai dengan pola yang telah ditetapkan.
2. Perencanaan menyebabkan terlambatnya tindakan yang perlu diambil dalam keadaan darurat, padahal keadaan darurat perlu diambil keputusan yang cepat.
3. Informasi yang dibutuhkan untuk meramalkan masa yang akan datang, belum tentu tepat, sehingga manajer tidak akan dapat secara pasti meramalkan apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang.
4. Biaya yang diperlukan untuk perencanaan cukup besar, bahkan dapat melampaui hasil yang akan dicapai.
5. Perencanaan mempunyai penghalang-penghalang psikologis, karena orang lebih memperhatikan masa sekarang daripada masa yang akan datang.

Syarat-syarat perencanaan dan Rencana

Syarat-syarat perencanaan yang baik yaitu :

1. Merumuskan dahulu masalah yang akan direncanakan sejelas-jelasnya.
2. Perencanaan harus didasarkan pada informasi, data dan fakta.
3. Menetapkan beberapa alternatif dan *premises*-nya.
4. Putuskanlah suatu keputusan yang menjadi rencana.

Jika perencanaan dilakukan dengan baik, maka akan dihasilkan suatu rencana yang baik.

Jangka waktu dan rencana

1. Rencana jangka panjang (*long term planning*), waktunya lebih dari lima tahun.
2. Rencana jangka menengah (*middle term planning*), waktunya antara 2 s/d 5 tahun.
3. Rencana jangka pendek (*short term planning*), waktunya antara 1 s/d 2 tahun.

F. PERENCANA (PLANNER)

Perencanaan diproses oleh perencana dan hasilnya rencana. Perencanaan sifatnya dinamis, sedangkan rencana sifatnya statis yang didalamnya telah ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaannya. Rencana inilah yang akan dilakukan oleh para pelaku manajemen itu.

Siapakah perencana itu ?

Pada dasarnya semua manajer melaksanakan perencanaan dan menjadi perencana (*planner*). Perbedaannya hanya terletak dalam luasnya rencana yang disusunnya. Semakin tinggi posisi pejabat dalam organisasi maka semakin luas bidang rencana yang disusunnya, seperti rencana menyeluruh (*master plan*), rencana bagian dan rencana teknik pelaksanaannya.

BAB VIII

PENGORGANISASIAN DAN ORGANISASI

A. PENGERTIAN PENGORGANISASIAN DAN ORGANISASIAN

Fungsi pengorganisasian (*organizing* = pembagian kerja) berkaitan erat dengan fungsi perencanaan, karena pengorganisasian pun harus direncanakan. Pengertian pengorganisasian (*organizing*) dan organisasi (*organization*) berbeda. Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat atau wadah yang statis.

Pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen (sub-sistem) serta penentuan hubungan-hubungan. *Organizing* berasal dari kata *organize* yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu sama lain terkait oleh hubungan terhadap keseluruhannya.

Organisasi diartikan menggambarkan pola-pola, skema, bagan yang menunjukkan garis-garis perintah, kedudukan karyawan, hubungan-hubungan yang ada dan lain sebagainya. Hasil dari pengorganisasian adalah organisasi. Pengorganisasian diproses oleh organisator (manajer),

hasilnya organisasi yang sifatnya statis, jika pengorganisasian baik, maka organisasi pun akan baik dan tujuan pun relatif mudah dicapai.

Unsur-unsur Organisasi

1. Manusia (*human factor*), artinya organisasi baru ada jika ada unsur manusia yang bekerja sama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin (bawahan).
2. Tempat kedudukan, artinya organisasi baru ada, jika ada tempat kedudukannya.
3. Tujuan, artinya organisasi baru ada jika ada tujuan yang ingin dicapai.
4. Tugas, artinya organisasi itu baru ada jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan, serta adanya pembagian kerja.
5. Struktur, artinya organisasi itu baru ada jika ada hubungan dan kerja sama antara manusia yang satu dengan yang lainnya.
6. Teknologi, artinya organisasi itu baru ada jika terdapat unsur teknis.
7. Lingkungan (*Environment External Social System*), artinya organisasi itu baru ada, jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi misalnya ada sistem kerja sama sosial.

Bentuk-bentuk Organisasi

1. Organisasi Lini/Garis

Kebaikan :

- a. Bentuknya sederhana
- b. Cepat dalam pengambilan keputusan
- c. Mudah memelihara
- d. Mudah melakukan koordinasi
- e. Mudah melakukan pembinaan

Kelemahan :

- a. Keterbatasan tenaga ahli
- b. Terlalu besarnya kepercayaan terhadap atasan

2. Organisasi Lini & Staff

Lini : orang-orang atau unit-unit yang melaksanakan tugas pokok organisasi.

Staf : unit-unit yang membantu tugas pokok organisasi.

Kelebihan :

- a. Adanya pembagian kerja yang jelas
- b. Pengembangan pegawai lebih terbuka
- c. Memudahkan analisis jabatan
- d. Kerjasama lebih mudah terbangun
- e. Lebih fleksible.

Kelemahan :

- a. Kekaburan antar tugas lini & staff
- b. Lemahnya sistem koordinasi
- c. Lemahnya pengawasan

3. Organisasi Fungsional

Kelebihan :

- a. Adanya pembagian kerja yang jelas
- b. Pengembangan pegawai lebih mudah
- c. Analisis pekerjaan lebih mudah
- d. Partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan (teknis) lebih luasa
- e. Kerjasama lebih mudah terbangun
- f. Lebih fleksibel

Kelemahan

- a. Sistem kerja lebih kompleks
- b. Koordinasi menjadi hal yang krusial
- c. Lemahnya aspek disiplin.

4. Organisasi Panitia/Committee

Kelebihan

- a. Kerjasama lebih terarah
- b. Koordinasi lebih mudah
- c. Bentuknya lebih sederhana

Kelemahan

- a. Mendorong adanya kompromi
- b. Lemahnya aspek-aspek kepemimpinan
- c. Lemahnya tanggung jawab anggota
- d. Sifatnya insidental

Hubungan-hubungan dalam Organisasi

Penetapan hubungan dalam suatu organisasi merupakan salah satu syarat terciptanya kerja sama (*team work*), antara

karyawan dengan karyawan lainnya, dan antara departemen dengan departemen lainnya.

B. ASAS-ASAS ORGANISASI

Untuk terwujudnya suatu organisasi yang baik, efektif, efisien serta sesuai dengan kebutuhan, secara efektif harus didasarkan pada asas-asas (prinsip-prinsip) organisasi sebagai berikut :

1. *Principle of Organization Objectives*
2. *Principle of Unity of Objectives*
3. *Principle of Unity of Command*
4. *Principle of the Span of Management*
5. *Principle of Delegation of Authority*
6. *Principle of Parity of Authority and Responsibility*
7. *Principle of Responsibility*
8. *Principle of Departementation (Principle of Division of Work)*
9. *Principle of Personel Placement*
10. *Principle of Scalar Chain*
11. *Principle of Efficiency*
12. *Principle of Continuity*
13. *Principle of Coordination*

C. PROSES (LANGKAH-LANGKAH) PENGORGANISASIAN

1. Manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai, apakah *profit motive* atau *service motive*.
2. Penentuan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengetahui, merumuskan dan menspesifikasikan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.
3. Pengelompokan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan ke dalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama. Kegiatan-kegiatan yang bersamaan dan berkaitan erat disatukan ke dalam satu departemen atau satu bagian.
4. Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
5. Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan dengan jelas tugas-tugas setiap individu karyawan, supaya tumpang tindih tugas dihindarkan.
6. Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi apa yang akan dipakai, apakah *line organization*, *line and staff organization* ataukah *function organization*.
7. Struktur Organisasi (*Organization Chart* = Bagan Organisasi), artinya manajer harus menetapkan

struktur organisasi yang bagaimana yang akan dipergunakan, apakah struktur organisasi “segitiga vertical, segitiga horizontal, berbentuk horizontal ataukah berbentuk oval.

D. RENTANG KENDALI

Rentang kendali (*span of management = span of control = span of executive = span of authority*) sangat perlu dalam pengorganisasian, karena berhubungan dengan pembagian kerja, koordinasi dan kepemimpinan seorang pemimpin (manajer). *Kenapa rentang kendali perlu dalam suatu organisasi?* Rentang kendali perlu dalam suatu organisasi, karena adanya “*limits factor* (keterbatasan)” manusia, yaitu keterbatasan “waktu, pengetahuan, kemampuan, dan perhatian”.

Rentang kendali adalah jumlah bawahan langsung yang dapat dipimpin dan dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer (*penulis*). Rentang kendali seorang pemimpin jumlahnya relatif, tetapi menurut pendapat penulis idealnya antara 3 s/d 9 orang. Faktor-faktor yang membatasi besar kecilnya rentang kendali adalah :

1. Sifat dan terincinya rencana
2. Latihan-latihan dalam perusahaan
3. Posisi kepemimpinan dalam struktur organisasi
4. Dinamis atau statisnya organisasi

5. Kemampuan dan kecanggihan komunikasi
6. Tipe pekerjaan yang dilakukan
7. Kecakapan dan pengalaman manajer
8. Tingkat kewibawaan dan energi manajer
9. Dedikasi dan partisipasi bawahan

E. DASAR PENDEPARTEMENAN

Setiap orang terdiri dari beberapa departemen (bagian divisi kerja = subsistem). Banyaknya bagian suatu organisasi tergantung dari kebutuhan perusahaan yang bersangkutan. *Apa asas departemen itu?* Asas departemen adalah mengelompokan kegiatan-kegiatan yang sama dan berkaitan erat ke dalam suatu unit kerja (bagian). *Atas dasar apakah basic departement / bagian-bagian organisasi dibentuk?*

Dasar-dasar pendepartemenan (*basic departmentation*) ditentukan berdasarkan:

1. *Enterprise function* (Fungsi-fungsi perusahaan)
2. *Management function* (Fungsi-fungsi manajemen)
3. *Process Product* (Proses produksi)
4. *Product* (Dasar produk / hasil)
5. *Customer* (Dasar pasar / langganan)
6. *Territory* (Dasar wilayah / tempat)
7. *Time* (Dasar waktu / *shift*)
8. *Simple Number* (Dasar jumlah)
9. *Combination*
10. *Matriks*

F. MACAM-MACAM ORGANISASI

Organisasi dikenal jika dipelajari :

1. Berdasarkan Proses Pembentukannya
2. Berdasarkan Kaitan Hubungannya dengan Pemerintah
3. Berdasarkan Skala (ukuran) Besar Kecilnya
4. Berdasarkan Tujuannya
5. Berdasarkan Organization Chart-nya
6. Berdasarkan Tipe-tipe / Bentuknya

G. TEORI-TEORI ORGANISASI

Untuk mempelajari perkembangan organisasi dilakukan melalui pendekatan-pendekatan sebagai berikut :

Pendekatan Organisasi :

1. Pendekatan Klasik
2. Pendekatan Tingkah Laku
3. Pendekatan Struktur
4. Pendekatan Sistem

H. REORGANISASI DAN RESTRUKTURISASI ORGANISASI

Organisasi pada saat didirikan relatif sesuai dengan kebutuhan, baik Anggaran Dasar (AD), Anggaran Rumah Tangga (ART) maupun strukturnya. Tetapi karena perkembangan situasi, kondisi dan kebutuhan, maka perlu dilakukan evaluasi dan penilaian kembali organisasi tersebut apakah masi efektif membantu terwujudnya tujuan. Evaluasi,

penilaian dan penyusunan kembali organisasi ini sering disebut “reorganisasi”.

Reorganisasi adalah penyusunan kembali suatu organisasi, baik AD, ART-nya maupun strukturnya supaya organisasi itu lebih efektif dalam mencapai tujuan (*penulis*). Reorganisasi itu dilakukan karena tuntutan “internal dan eksternal”. Internal, yaitu tuntutan dari dalam organisasi karena semakin maju atau mundur, jadi perlu dilakukan reorganisasi supaya sesuai kembali dengan kebutuhan yang diperlukan.

Sedangkan eksternal, yaitu tuntutan dan dorongan dari luar organisasi, misalnya karena peraturan-peraturan pemerintah, merger dan lain sebagainya sehingga perlu dilakukan reorganisasi. Reorganisasi ini meliputi tindakan perubahan AD, ART maupun strukturnya sehingga, akan lebih baik untuk membantu tercapainya tujuan.

BAB IX

FUNGSI - FUNGSI JABATAN

A. PENGISIAN

Fungsi pengisian jabatan atau fungsi staffing adalah kegiatan untuk memperoleh karyawan yang efektif yang akan mengisi jabatan-jabatan kosong di organisasi perusahaan. Pengisian jabatan ini bertujuan agar semua jabatan ada pejabatnya yang akan melaksanakan tugas-tugas pada setiap jabatan tersebut, sehingga sasaran perusahaan dapat tercapai. Pengisian jabatan ini dilakukan dengan cara penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan yang baik, sehingga para karyawan dapat bekerja efektif dalam melakukan tugas-tugasnya.

Asas pengisian jabatan ini adalah “penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang-orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat *“the right man in the right place and the right man in the right job”*”. Asas ini perlu dhayati dan diterapkan untuk menghindari terjadinya “mismanajemen” dalam kepegawaia. Agar asas ini dapat diterapkan dengan baik hendaknya pengisian jabatan berpedoman kepada “apa” baru “siapa”.

Apa yang harus berpedoman kepada *job description* atau uraian-uraian tugas dan tanggung jawab yang akan dilaksanakan pada jabatan itu. *Siapa* harus berpedoman kepada *job specification* artinya syarat-syarat/klasifikasi-

klasifikasi orang-orang yang dapat melakukan pekerjaan tersebut. Jadi pengisian jabatan dilakukan dengan cara “siapa baru apa” hal ini pasti akan menimbulkan mismanajemen dalam kepegawaian. Pokok masalah yang akan dipelajari pada fungsi pengisian jabatan ini, adalah :

1. Pengadaan (*Procurement*)
2. Penarikan (*Recruiting*)
3. Seleksi (*Selection*)
4. Penempatan (*Placement*)
5. Pemberhentian (*Separation*)

B. PENGADAAN

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan baik kualitas maupun kuantitasnya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Untuk mendapat karyawan yang kualitas dan kuantitasnya baik, sehingga efektif mengerjakan tugas-tugasnya harus dilakukan dengan cara analisis jabatan (*job analysis*), uraian pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job spesification*). Dengan analisis jabatan, uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, maka dapatlah ditentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang dibutuhkan.

Analisis jabatan, adalah menganalisis pekerjaan-pekerjaan apa saja yang harus dilakukan pada suatu jabatan,

mengapa pekerjaan ini dilakukan dan bagaimana melakukannya. Hasil analisis jabatan ini adalah uraian dan spesifikasi pekerjaan. Uraian pekerjaan adalah uraian mengenai tugas-tugas dan tanggung jawab seorang pejabat pada suatu jabatan atau apa hak dan kewajibannya. Spesifikasi pekerjaan adalah uraian syarat-syarat orang yang dapat memanku suatu jabatan tertentu, agar ia dapat bekerja secara efektif. Misalnya, pendidikan, jenis kelamin, usia dan lain-lainnya.

Manfaat analisis jabatan (*job analysis*) akan memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, syarat-syarat karyawan (*pesonnel requirement*), perilaku manusia dan alat-alat yang akan dipergunakan. *Job analysis* memberikan “uraian pekerjaan” yang akan dikerjakan untuk mencapai tujuan, sedangkan *time and motion study* mempelajari atau memberikan waktu dan gerakan-gerakan yang paling efektif dan efisien untuk mengerjakan suatu pekerjaan.

Dengan *job analysis* ini dapat diketahui :

1. Tugas dan tanggung jawab (*job description*)
2. Syarat-syarat (*job spesification*) tenaga kerja yang dapat mengisi lowongan pekerjaan yang kosong
3. Jumlah karyawan yang dibutuhkan perusahaan
4. Dasar dan prosedur seleksi yang dilakukan

5. Sumber-sumber tenaga kerja dan cara-cara penarikannya.

C. PENARIKAN (*RECRUITING*)

Penarikan adalah kegiatan mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang masih kosong di perusahaan. Mencari yaitu menetapkan sumber-sumber tenaga kerja yang akan ditarik. Mempengaruhi adalah menetapkan cara-cara penarikannya, seperti melalui iklan pada media masa maupun media sosial (internet) dan atau melalui para karyawan yang telah ada.

Sumber Karyawan

Sumber karyawan (sumber daya manusia = sumber tenaga kerja) dikenal atas “sumber internal dan sumber eksternal”. Sumber internal, yakni karyawan yang akan mengisi lowongan jabatan yang kosong, ditarik dari karyawan yang telah ada dalam perusahaan. Penarikan dilakukan dengan cara “mutasi atau transfer”, baik sifatnya Vertical (promosi/demosi) maupun horizontal.

Demosi, yaitu mutasi dengan cara penurunan pangkat atau jabatan seseorang karyawan. Promosi adalah mutasi dengan menaikkan pangkat atau jabatan seseorang, sehingga *authority* dan *responsibility*-nya semakin besar biasanya diikuti dengan kenaikan pendapat.

Dasar-dasar Promosi

Promosi diartikan peningkatan status (jabatan) seseorang karyawan, seperti karyawan percobaan atau calon pegawai (capeg) menjadi karyawan tetap atau karyawan operasional diangkat menjadi karyawan manajerial. Dengan peningkatan status (promosi) ini, maka ha, kewajiban dan pendapatannya akan semakin besar pula. Dasar-dasar promosi dikenal atas : *Senioritas, Ability dan Kombinasi Senioritas dan Ability*.

D. SELEKSI

Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau yang ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu (*penulis*). Dasar seleksi adalah *job spesification* dari perusahaan yang bersangkutan. Metode seleksi dikenal atas : “metode non-ilmiah dan metode ilmiah”. Metode non-ilmiah, yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria/standar atau spesifikasi keutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman kerja.

Seleksi dalam hal ini tidak berpedoman kepada *job description* dan *job spesification* dari jabatan yang akan diisi itu. Seleksi non-ilmiah (*observation method*) ini, kurang dapat dipertanggung jawabkan, karena kualitas dan kuantitas

karyawan yang diterima tidak sesuai dengan kebutuhan bahkan sering menimbulkan mismanajemen kepegawaian.

Dengan seleksi ilmiah ini dapat diharapkan akan diperoleh karyawan yang *qualified* dan penempatannya yang tepat, sehingga pembinaannya dan pengembangannya relatif lebih mudah. Sistem seleksi dikenal atas "*Succesive-Hurdled* dan *Compensatory Approach*".

1. *Succesive-Hurdled* adalah sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan urutan testing yakni jika peserta tidak lulus pada suatu testing, maka ia tidak boleh mengikuti testing berikutnya dan pelamar dinyatakan gugur.
2. *Compensatory Approach* adalah sistem seleksi yang dilakukan dimana peserta mengikuti seluruh testing, kemudian dihitung nilai rata-rata hasil tesnya apakah mencapai standar atau tidak. Peserta yang mencapai nilai standar dinyatakan lulus, sedangkan peserta yang tidak mencapai nilai standar dinyatakan gugur.

Prosedur Seleksi

1. Seleksi surat-surat
2. Pemeriksaan referensi
3. Wawancara pendahuluan
4. Seleksi ilmu pengetahuan
5. Tes psikologi
6. Tes kesehatan

7. Wawancara akhir dengan atasan langsungnya
8. Memutuskan diterima atau tidak

Penyeleksi

Penyeleksi adalah orang-orang yang melaksanakan seleksi itu, baik dilakukan secara individual maupun kolektif. Penyeleksi ini harus jujur, obyektif dan bebas dari penaruh “hallo efek dan nepotisme”. Jadi keputusan mereka harus berdasarkan nilai nyata yang dicapai peserta seleksi itu. Pemyeleksi ini dapat dilakukan oleh :

1. Bagian Urusan Sumber Daya Manusia (USDM = Bagian Personalia)
2. Pihak ketiga yang profesional
3. Kombinasi USDM dan pihak ketiga

E. PENEMPATAN

Penempatan (*Placement*) adalah kegiatan untuk menempatkan orang-orang yang telah lulus seleksi pada jabatan-jabatan tertentu sesuai dengan uraian pekerjaan dan klasifikasi-klasifikasi pekerjaan (penulis). Penempatan ini sangat penting, karena aktivitas-aktivitas perusahaan baru dapat dilakukan, jika semua jabatan ada pejabatnya.

Dalam penempatan karyawan baru ini harus dilakukan orientasi dan induksi. Orientasi artinya memberitahukan kepada karyawan baru tentang hak dan kewajibannya, tugas dan tanggung jawabnya, peraturan-peraturan perusahaan,

sejarah dan stuktur organisasi perusahaan serta memperkenalkan kepada karyawan lama. Induksi adalah kegiatan untuk mempengaruhi tingkah laku karyawan baru yang telah ditempatkan, agar ia mentaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Pelatihan

Pelatihan (*training*) karyawan perlu dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerjanya. Pelatihan ini memerlukan biaya, tetapi biaya-biaya ini menjadi investasi jangka panjang di bidang sumber daya manusia bagi perusahaan yang bersangkutan. Pelatihan, adalah proses peningkatan kemampuan teknis dan moral kerja karyawan operasional sesuai dengan kebutuhan tugas-tugasnya.

F. PEMBERHENTIAN

Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan kerja seseorang karyawan dengan suatu perusahaan. Pemberhentian (PHK) ini disebabkan oleh keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontak kerja habis, peraturan perburuhan, pensiun dan atau meninggal dunia.

Pemberhentian ini diatur berdasarkan Undang-undang No. 13 Tahun 2003, P 4 D, P 4 P, keputusan pengadilan atau Pasal 1603 ayat 1 KUHP. Pemberhentian ini berhubungan erat dengan status karyawan bersangkutan. Status karyawan

dikenal atas karyawan tetap, karyawan kontrak, karyawan harian lepas, karyawan honorer dan karyawan percobaan. Setiap karyawan yang berhenti selalu membawa biaya-biaya, seperti biaya penarikan, seleksi dan pelatihan merugikan perusahaan. Jika turn-over karyawan suatu perusahaan sering terjadi, ini menunjukkan bahwa manajemen perusahaan itu kurang baik.

BAB X

PENGGKOMUNIKASIAN

A. DEFINISI KOMUNIKASI

Komunikasi menjadi salah satu fungsi manajemen yang berperan dalam penerimaan dan penyampaian informasi antar karyawan dalam meminimalisir kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan, komunikasi membantu organisasi menjadi efektif dan efisien.

Menurut Silalahi dalam bukunya Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen (2002 : 363) komunikasi dapat di definisikan sebagai proses pengiriman informasi dari seseorang dan penerimaan informasi oleh lain melalui saluran tertentu.

B. PENTINGNYA PENGGKOMUNIKASIAN

Komunikasi memiliki peran yang sangat penting bagi organisasi hal ini dikarenakan fungsi komunikasi membicarakan tentang penyampaian informasi yang ada di dalam organisasi maupun luar organisasi, juga berperan dalam memadukan aktivitas-aktivitas dalam organisasi.

Pentingnya organisasi dalam kegiatan manajerial yaitu diantaranya :

1. Menyampaikan pikiran dan perasaan yang berupa informasi dan pengetahuan terutama hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan pelaksanaan tugas.
2. Mendorong dan mengarahkan orang-orang untuk melaksanakan tugas.
3. Berinteraksi dengan sesama anggota organisasi
4. Menambah pengetahuan/wawasan karena bertukar pikiran dengan anggota organisasi lainnya.
5. Memelihara hubungan di dalam organisasi.

C. TIPE KOMUNIKASI

Menurut Silalahi komunikasi dibagi kepada 3 tipe yaitu :

1. Berdasarkan Saluran Penyampaian Pesan
 - a. Komunikasi Verbal, yaitu komunikasi tulisan atau komunikasi lisan yang berupa kata-kata.
 - b. Komunikasi Non-verbal, yaitu komunikasi yang bukan berbentuk tulisan, biasanya berupa isyarat ataupun gerakan.
2. Berdasarkan Formalitas Komunikasi
 - a. Komunikasi Formal, yaitu komunikasi yang terjadi karena garis wewenang dan tanggung jawab sebagai mana yang tertera dalam struktur organisasi.

- b. Komunikasi Informal, komunikasi diluar garis wewenang dan tanggung jawab, terjadi diluar organisasi, membahas informasi mengenai pekerjaan maupun informasi sosial diluar masalah pekerjaan, dan biasanya terjadi secara spontan.
3. Berdasarkan Arah
- a. Komunikasi Vertikal, yaitu komunikasi yang arahnya lurus dari atas ke bawah (atasan ke bawahan) mengikuti hirarki kekuasaan, biasanya komunikasi ini berisi instruksi jabatan, arahan pekerjaan, prosedur dan tujuan serta visi maupun misi organisasi. Selain itu komunikasi vertikal lurus dari bawah ke atas (bawahan ke atasan) biasanya berisikan laporan pekerjaan, keluhan informasi produksi, ide-ide dan lain-lain.
 - b. Komunikasi Horizontal, yaitu komunikasi yang arahnya lurus ke samping (antar karyawan) baik antara atasan dengan atasan maupun bawahan dengan bawahan. Biasanya membahas tentang pekerjaan, diskusi kerja, koordinasi dan lain-lain.
 - c. Komunikasi Diagonal, yaitu komunikasi antar orang-orang yang mempunyai status berbeda (lebih tinggi atau lebih rendah) dengan departemen lain yang berbeda. Misalnya seperti komunikasi antar bagian keuangan dengan bagian personalia.

D. PRINSIP KOMUNIKASI

Deddy Mulyana, Phd. Mengemukakan prinsip komunikasi diantaranya :

1. Komunikasi adalah suatu proses simbolik, maksudnya komunikasi itu sifatnya dinamis, tidak terpaku pada satu titik.
2. Setiap perilaku mempunyai potensi komunikasi, gerak tubuh maupun ekspresi seseorang sudah terlibat proses komunikasi walaupun orang tersebut tidak bermaksud untuk melakukan komunikasi.
3. Komunikasi punya dimensi dan hubungan, maksudnya komunikasi antar setiap orang berbeda-beda sesuai dengan hubungan antara komunikator dan komunikan.
4. Komunikasi itu berlangsung dalam berbagai tingkat kesenjangan, maksudnya komunikasi terjadi dalam segala keadaan, baik keadaan yang disengaja maupun tidak disengaja.
5. Komunikasi terjadi dalam konteks ruang dan waktu, maksudnya informasi yang disampaikan harus disesuaikan dengan tempat dan waktu yang tepat.
6. Komunikasi melibatkan prediksi peserta komunikasi, maksudnya pelaksanaan komunikasi harus sesuai dengan norma yang berlaku di masyarakat agar tercipta kenyamanan antara komunikator dan komunikan.

7. Komunikasi itu bersifat sistemik, maksudnya dalam berkomunikasi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor internal seperti keluarga dan lingkungan.
8. Semakin mirip latar belakang sosial budaya semakin efektiflah komunikasi, jadi maksudnya komunikasi akan mempunyai makna apabila terdapat kesamaan latar belakang antara komunikator dan komunikan.
9. Komunikasi bersifat non-sekuensial, maksudnya komunikasi tidak berlangsung satu arah, karena perlu melihat bagaimana respon atau pemahaman komunikan terhadap informasi yang diberikan.
10. Komunikasi bersifat prosesual, dinamis dan transaksional, jadi pada intinya komunikasi harus saling memberikan informasi antara pihak-pihak yang bersangkutan.
11. Komunikasi bersifat irreversible, maksudnya setiap informasi yang telah disampaikan pasti memiliki dampaknya masing-masing, baik maupun buruk.
12. Komunikasi bukan penasehat untuk menyelesaikan berbagai masalah, maksudnya komunikasi bukan satu-satunya cara dalam menyelesaikan masalah, karena sifatnya hanya seputar penyampaian informasi.

PROSES KOMUNIKASI

Di dalam proses komunikasi terdapat beberapa elemen yang harus ada, apabila tidak ada salah satu elemen tersebut

maka proses komunikasi tidak dapat berjalan. Berikut merupakan elemen-elemen dalam proses komunikasi yang dikutip dari Silalahi dalam Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen (2002 : 369-373), diantaranya :

1. Pengirim (*Sender*) atau Pembicara (*Speaker*)

Pengirim atau pada umumnya disebut sebagai komunikator merupakan unsur utama dalam proses komunikasi, memberikan pertanyaan “siapa yang memberi informasi”. Disini pengirim menjadi subjek penggerak yang memulai penyampaian informasi, bisa berupa tulisan maupun tulisan, maka dari itu kemampuan menulis dan berbicara sangat dibutuhkan dalam proses ini, agar informasi yang disampaikan dapat mudah diterima oleh penerima informasi.

2. Pesan (*Message*) atau Kata-kata (*Words*)

Komponen kedua dalam proses komunikasi yaitu pesan atau yang umum disebut informasi, memberikan pertanyaan “apa yang akan disampaikan”. Disini informasi menjadi objek dalam proses komunikasi, bentuknya verbal maupun non-verbal. Simbol komunikasi verbal berupa kata-kata tindakan, gambar dan juga angka. Sedangkan simbol non-verbal berupa gerak maupun isyarat yang diberikan oleh pengirim informasi atau komunikator.

Kata-kata merupakan simbol yang paling dan sering digunakan dalam proses komunikasi. Penggunaan kata-

kata yang tepat dapat membantu proses komunikasi, baik secara lisan maupun tulisan, diharapkan informasi yang disampaikan dapat diterima dengan mudah oleh penerima informasi. Tindakan yang juga simbol dalam komunikasi yang berupa sikap yang dapat mendeskripsikan maksud dari informasi yang akan disampaikan.

Gambar dan angka juga merupakan simbol informasi yang digunakan untuk membantu mempermudah penyampaian informasi, contohnya seperti gambar komik, karikatur, video dan lain-lain. Dengan simbol gambar maupun angka yang dipadukan dengan kata-kata, komunikasi akan lebih mudah menerima informasi yang dimaksud.

3. Penerima (*Receiver*) atau Pendengar (*Listener*)

Penerima atau yang biasa disebut komunikasi menjadi komponen ketiga dalam proses komunikasi, memberikan pertanyaan “kepada siapa informasi akan diberikan”. Disini komunikasi berperan sebagai sasaran dalam penyampaian informasi. Komunikasi menerima informasi dengan cara mendengar, membaca ataupun melihat isyarat mengenai informasi.

Dalam hal ini komunikasi perlu memiliki kemampuan cepat tanggap terhadap informasi yang diberikan, cepat dalam membaca dan memaknai pesan atau informasi sangat dibutuhkan dalam proses ini.

Terdapat beberapa sifat dalam proses penerimaan informasi, (a) marginal, yaitu memperhatikan komunikator dengan sedikit perhatian, sehingga informasi yang didapat hanya seadanya, (b) evaluatif, yaitu memperhatikan dengan penuh perhatian, sehingga komunikasi dapat langsung memberikan respon mengenai informasi yang di dapat, dan (c) proyektif, yaitu membaca, memahami dan mempelajari dengan sungguh-sungguh informasi yang diberikan, dalam hal ini komunikasi biasanya menilai, menanggapi, mengevaluasi sesuai dengan apa yang dipahaminya.

4. Saluran (*Channel*)

Saluran merupakan media yang dapat membantu proses penyampaian informasi, memberikan pertanyaan mengenai “cara apa yang digunakan dalam penyampaian informasi”. Disini saluran berarti sarana dan prasarana yang menunjang proses penyampain informasi, bisa dengan cara verbal maupun non-verbal, contohnya seperti TV, radio, surat kabar, papan pengumuman, telepon dan sarana lainnya

5. Umpan Balik (*Feedback*)

Umpan Balik (*Feedback*) menjadi aspek terakhir dalam proses komunikasi, memberikan mengenai “hasil atau dampak yang di dapat dalam proses komunikasi”. Disini umpan balik yaitu respon mengenai informasi yang

telah disampaikan, jika informasi yang diberikan komunikator dipahami dan direspon oleh komunikan berarti telah terjadi proses umpan balik dalam proses komunikasi. Maka dari itu terjadi komunikasi efektif jalur dua arah antara pemberi informasi dan penerima informasi.

BAB XI

PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

A. PENGERTIAN DAN TUGAS PEMIMPIN

Pemimpin merupakan salah satu inti sari manajemen, sumber daya pokok dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu perusahaan. Bagaimana kreativitas dan dinamikanya seorang pemimpin dalam menjalankan wewenang kepemimpinannya akan sangat menentukan apakah tujuan perusahaan dapat dicapai atau tidak. Pemimpin yang dinamis dan kreatif maka organisasi yang dipimpinnya juga akan semakin dinamis dan aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan akan semakin banyak.

Jika seorang pemimpin kurang kreatif dan tidak dinamis, maka perusahaan yang dipimpinnya pun akan melemah. Umumnya hal ini juga menentukan bagaimana perusahaan itu memimpin bekerja pekerja dan pekerjaannya. Kegiatan dan dinamika yang terjadi dalam perusahaan sebagian besar ditentukan oleh cara pemimpin memimpin perusahaan. Efektivitas para bawahan sebagian besar ditentukan oleh efektivitas seorang pemimpin.

Siapakah yang disebut pemimpin itu ?

Istilah pemimpin adalah terjemahan *Leader/head/manager*, yang juga disebut “manajer/kepala/ketua/direktur/presiden dan lain sebagainya, tegasnya setiap orang yang mempunyai

bawahan. Pemakaian istilah ini tergantung kepada kebiasaan atau kesenangan setiap organisasi, jadi tidak perlu diperdebatkan. Untuk jelasnya pengertian pemimpin/manajer ini, penulis mengutip definisi-definisi yang dikemukakan para penulis di bawah ini :

Drs. Malayu S. P. Hasibuan, Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Manajer adalah seorang yang mencapai tujuannya melalui kegiatan-kegiatan orang lain

Jadi pemimpin itu harus mempunyai bawahan, harus membagi pekerjaannya dan harus tetap bertanggung jawab terhadap pekerjaan tersebut.

Robert Tannenbaum, Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasi, mengarahkan dan mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan.

Prof. Maccoby, Seorang pemimpin harus pertama-tama seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Menurut Prof Maccoby, “seorang pemimpin yang baik untuk masa kini adalah orang yang religius, dalam artian menerima kerpercayaan

etnis dan moral dari berbagai agama besar secara kumulatif, kedadipun ia sendiri mungkin menolak ketentuan gaib dan ide ketuhanan yang berlainan”.

Lao Tzu, Pemimpin yang baik ialah yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pimpinannya itu.

Davis and Filley, Pemimpin adalah seseorang yang menduduki suatu posisi manajemen atau seseorang yang melakukan pekerjaan memimpin.

Menurut Pancasila, Seorang pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong menuntun dan membimbing asuhannya. Dengan perkataan lain beberapa asas utama dari kepemimpinan Pancasila adalah :

Ing ngarsa sung tulada : seorang pemimpin harus mampu dengan sifat dan perbuatannya menjadikan dirinya pola anutan dan ikutan bagi orang-orang yang dipimpinya.

Ing madya mangun karsa : seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya

Ing wuri handayani : seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab.

Penggerakan dan Leadership

Penggerakan merupakan upaya/langkah yang dilakukan oleh seorang pimpinan untuk mendorong para

bawahannya, agar mereka mau melaksanakan tugas & pekerjaannya sesuai dengan *job description* yang telah diberikan.

Leadership (kepemimpinan) merupakan kemampuan seorang pimpinan untuk menggerakkan bawahannya, sehingga mereka mau melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan.

Pimpinan adalah seseorang yang disertai tanggung jawab untuk memimpin suatu institusi/organisasi/lembaga berdasarkan surat keputusan tertentu, kemudian di gaji/pengasilan, wewenang, hak berdasarkan peraturan perundang-undangan

Leader dan *Head* adalah termasuk manajer atau pemimpin, tetapi para penulis memberikan perbedaan yang sifatnya gradual saja, sebagai berikut :

1. *Leader* adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan *personality/authority* (berwibawa); ia disegani/berwibawa terhadap bawahannya atau pengikutnya karena kecakapan dan kemampuannya serta didukung oleh perilakunya yang baik. *Leader* ini biasanya dapat memimpin organisasi formal dan informal, karena disegani, berwibawa dan menjadi panutan bagi bawahan (anutan)nya. Biasanya tipe kepemimpinannya adalah “partisipatif leader” dan

falsafah kepemimpinannya “pimpinan adalah untuk bawahan”.

2. *Head* (kepala) adalah seorang pemimpin, yang dalam praktek kepemimpinannya hanya berdasarkan “kekuasaan atau authority formalnya” saja. Bawahan menuruti perintah-perintahnya, karena akut dikenakan hukuman oleh *head* tersebut. *Head* biasanya hanya dapat memimpin organisasi formal saja dan tipe kepemimpinannya ialah “*Autocratis leader*” sedang falsafahnya “bawahan adalah untuk pemimpin”. Pemimpin dibedakan atas “pimpinan tunggal dan pimpinan kolektif (presidium).

Fungsi dan Kecakapan Kepemimpinan

Fungsi dan kecakapan pemimpin dapat dibedakan menjadi 3 bagian, yakni:

1. Kecakapan konseptual (*conceptual skill*), kemampuan mengetahui kebijakan organisasi secara keseluruhan.
2. Kecakapan kemanusiaan (*human skill*), kemampuan untuk bekerja dengan kelompok
3. Kecakapan teknis (*technical skill*), kemampuan untuk memahami metode, prosedur dan hal-hal yang bersifat teknis

Sifat-sifat Pemimpin

1. Jujur
2. Berpengetahuan

3. Berani (fisik dan moral)
4. Mampu mengambil keputusan
5. Dapat dipercaya
6. Berinisiatif
7. Bijaksana
8. Tegas
9. Adil
10. Menjadi tauladan
11. Tahan uji (ulet)
12. Loyalitas
13. Antausias
14. Simpatik, dan
15. Rendah hati

Tipe-tipe Pemimpin

1. Otokratis
 - a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
 - b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
 - c. Menganggap bawahan sebagai alat semata
 - d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
 - e. Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya
 - f. Penggerakan bawahan disertai unsur paksaan
2. Militeristik
 - a. Menggerakan bawahan lebih menekankan sistem perintah

- b. Penggerakan bawahan lebih tergantung kepada pangkat & jabatan
 - c. Senang kepada hal-hal yang bersifat formalistik
 - d. Menuntut disiplin yang tinggi
 - e. Sukar menerima kritik dan saran
3. Paternalistik
- a. Menganggap bawahan sebagai manusia tidak dewasa
 - b. Bersikap terlalu melindungi
 - c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan
 - d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif
 - e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kemampuannya
 - f. Sering bersikap maha tahu
4. Kharismatik
- Seorang pemimpin yang memiliki tipe kharismatik, hingga saat ini belum diketahui apa yang menjadi karakteristik dari tipe ini, namun secara umum tipe kepemimpinan kharismatik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
- a. Memiliki daya tarik yang besar
 - b. Memiliki pengikut yang jumlahnya sangat besar

- c. Memiliki kemampuan yang lebih dibandingkan yang lain
5. Demokratis
- a. Proses pergerakan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia dimuka bumi
 - b. Selalu mensinkronkan antara kepentingan organisasi dengan kepentingan para pegawai
 - c. Senang menerima kritik, saran dan pendapat
 - d. Selalu mengutamakan kerjasama dalam pencapaian tujuan
 - e. Memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengembangkan potensi dan kemampuannya

B. KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan inti sari manajemen. Dengan kepemimpinan yang baik, proses manajemen akan berjalan lancar dan karyawan bergairah melaksanakan tugas-tugasnya. Gairah kerja, produktivitas kerja, dan proses manajemen suatu perusahaan akan baik jika tipe, gaya, cara atau *style* kepemimpinan yang diterapkan manajernya baik.

Tegasnya baik atau buruknya, tercapai atau tidaknya tujuan suatu perusahaan sebagian besar ditentukan oleh kecakapan manajer dalam melaksanakan kepemimpinannya

untuk menggerakkan para bawahannya. Kecakapan dan kewibawaan seorang manajer melakukan kepemimpinannya akan mendorong gairah kerja, kreativitas, partisipasi dan loyalitas para bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Leader adalah orangnya, sedangkan *Leadership* ialah gaya atau *Style* seorang manajer untuk menggerakkan, mengkoordinasi dan membina para bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja produktif mencapai tujuan perusahaan. Definisi-definisi kepemimpinan yang dikemukakan para penulis adalah sebagai berikut :

Kartini Kartono, Kepemimpinan adalah karakter khas, khususnya mengambil situasi tertentu. Karena kelompok melakukan kegiatan tertentu dan memiliki tujuan dan berbagai peralatan khusus. Pemimpin kelompok dengan fitur karakteristik adalah fungsi dari situasi.

George R. Terry (yang dikutip oleh **Sutarto**), Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Tannenbaum, Weschler & Massarik, Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

Menurut Pancasila, Kepemimpinan yang berdasarkan Pancasila ialah kepemimpinan yang memiliki jiwa Pancasila, yang memiliki wibawa dan daya untuk membawa serta dan memimpin masyarakat lingkungannya ke dalam kesadaran kehidupan kemasyarakatan dan kenegaraan berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945.

Aspek kepemimpinan Pancasila adalah sikap konsisten dan konsekuen dalam menghayati dan mengamalkan Pancasila. Semangat kekeluargaan merupakan unsur penting dari kepemimpinan Pancasila.

BAB XII

PEMOTIVASIAN

A. DEFINISI MOTIVASI

Motivasi berasal dari kata latin *Mavere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Kemampuan, kecakapan dan keteampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan menggunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Kenapa motivasi ini harus dilakukan pimpinan terhadap bawahannya? Dalam memotivasi ini pimpinan hanya berdasarkan perkiraan-perkiraan mengenai kebutuhan dan atau keinginan-keinginan yang dapat merangsang gairah kerja bawahannya. Manajer dalam memotivasi ini harus menyadari,

bahwa orang akan mau bekerja keras dengan harapan, ia akan memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaan.

Pengertian Motif dan Motivasi

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

Aspek dan Pola Motivasi

Aspek motivasi dibedakan antara aspek aktif atau dinamis, dan aspek pasif atau statis. Dalam aspek aktif atau dinamis, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam aspek pasif atau statis, motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang yang dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia ke arah tujuan yang diinginkan.

B. PENTINGNYA PEMOTIVASIAN

Fungsi pengarahan (*directing = actuating = leading = penggerakan*) adalah fungsi manajemen yang terpenting dan yang paling dominan dalam proses manajemen. Fungsi ini baru dapat diterapkan setelah rencana, organisasi dan karyawan ada. Jika fungsi ini diterapkan maka proses manajemen dalam merealisasi tujuan dimulai. Penerapan fungsi ini sangat sulit, rumit, dan kompleks, karena karyawan tidak dapat dikuasai sepenuhnya. Hal ini disebabkan karyawan adalah makhluk hidup yang mempunyai pikiran, perasaan, harga diri, cita-cita dan lain-lainnya.

Pelaksanaan pengarahan ini adalah ibarat kunci starter mobil, artinya mobil baru dapat berjalan jika kunci starternya telah melaksanakan fungsinya. Demikian juga proses manajemen baru terlaksana setelah fungsi pengarahan diterapkan. Definisi fungsi pengerahan dikemukakan penulis sebagai berikut : “Pengarahan adalah mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan perusahaan”.

C. TEORI MOTIVASI

Setiap pandangan teoritis akan menjalankan bagaimana motivasi mempengaruhi prestasi kerja. Teori-teori motivasi tersebut dapat dibedakan atas dasar : teori kepuasan yang bertumpu pada upaya untuk menjawab pertanyaan

“apa” dan teori proses pada upaya untuk menjawab pertanyaan “bagaimana” dari motivasi, sedangkan teori penguatan menekankan pada cara mempelajari perilaku.

1. Teori Kepuasan

Nama-nama terkenal seperti Maslow, Mc Gregor, Herzberg, Akinson dan MC. Cielland ialah tokoh-tokoh dari pendekatan kepuasan. Beberapa orang diantara mereka sangat terkenal di kalangan para manajer karena mereka sangat mempengaruhi bidang manajemen, pola pemikiran dan tindakan para manajer.

Teori kepuasan menekankan pada pemahaman faktor-faktor di dalam individu yang menyebabkan mereka bertindak dengan cara tertentu. Pendekatan ini berupaya menjawab pertanyaan seperti : kebutuhan apa yang ingin dipuaskan oleh seseorang? Apa yang mendorong mereka bertindak? Menurut pendekatan ini seseorang akan bertindak atau berperilaku dengan cara yang akan menyebabkan terpuaskan kebutuhannya. Contohnya, seorang karyawan yang mempunyai kebutuhan yang kuat akan harga diri, mungkin ia termotivasi untuk bekerja dengan sangat hati-hati untuk menghasilkan pekerjaan yang bermutu tinggi.

Pendekatan ini tampaknya sederhana, akan tetapi dalam prakteknya jauh lebih rumit, karena :

- 1) Kebutuhan setiap individu sangat berbeda antara yang satu dengan yang lainnya serta akan senantiasa berubah sejalan dengan perkembangan waktu.
- 2) Cara menterjemahkan kebutuhan ke dalam tindakan juga sangat berbeda antara individu yang satu dengan yang lain.
- 3) Orang tidak selalu bertindak sesuai dengan kebutuhan yang memotivasi mereka, karena kebutuhan yang memotivasi mereka itu mungkin bermacam-macam.

2. Teori Perilaku

Menurut teori ini, kebutuhan hanyalah salah satu unsur dalam proses individu untuk memutuskan bagaimana bertindak laku. Contoh, mungkin individu melihat kemungkinan besar menerima suatu imbalan tertentu (kenaikan gaji), jikalau ia bertindak dengan cara tertentu (misalnya bekerja keras). Dasar dari teori ini ialah gagasan mengenai harapan, yaitu apa yang diantisipasi seseorang mungkin terjadi akibat perilakunya.

BAB XIII

FUNGSI PENGENDALIAN

A. PENGERTIAN DAN TUJUAN PENGENDALIAN

Fungsi Pengendalian (*Controlling*) adalah fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu dilakukan dengan sebaik-baiknya. Pengendalian ini berkaitan erat sekali dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi, karena :

1. Pengendalian harus terlebih dahulu direncanakan
2. Pengendalian baru dapat dilakukan jika ada rencana
3. Pelaksanaan rencana akan baik, jika pengendalian dilakukan dengan baik.
4. Tujuan batu dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengendalian atau penilaian dilakukan.

Dengan demikian peranan pengendalian ini sangat menentukan baik atau buruknya pelaksanaan suatu rencana. Pengendalian (*Controlling*) menurut Silalahi dalam bukunya *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen* (2002 : 391) adalah proses pemantauan kegiatan operasional untuk mengetahui apakah kinerja aktual sesuai dengan standar dan tujuan organisasional yang dirahapkan.

B. ASAS-ASAS PENGENDALIAN

Harold Koontz dan Cyril O'Donnel, mengemukakan asas-asas pengendalian, yaitu :

1. Asas tercapainya tujuan (*Principle of assurance of objective*), artinya pengendalian harus ditunjukkan ke arah tercapainya tujuan yaitu dengan mengadakan perbaikan untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari rencana.
2. Asas efisiensi pengendalian (*Principle of efficiency of control*), pengendalian itu efisien, jika dapat menghindari penyimpangan dari rencana, hingga tidak menimbulkan hal-hal yang diluar dugaan.
3. Asas tanggung jawab pengendalian (*Principle of control responsibility*), artinya pengendalian hanya dilaksanakan jika manajer bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana.
4. Asas pengendalian terhadap masa depan (*Principle of future control*), artinya pengendalian yang efektif harus ditunjukkan ke arah pencegahan penyimpangan-penyimpangan yang akan terjadi baik pada waktu sekarang maupun masa yang akan datang.
5. Asas pengendalian langsung (*Principle of direct control*), artinya teknik kontrol yang paling efektif adalah mengusahakan adanya manajer bawahan yang berkualitas baik. Pengendalian itu dilakukan oleh

manajer, atas dasar bahwa manusia itu sering berbuat salah. Cara yang paling tepat untuk menjamin adanya pelaksanaan yang sesuai dengan rencana adalah mengushakan sedapat mungkin para petugas memiliki kualitas yang baik.

6. Asas refleksi rencana (*Principle of reflection plans*), artinya pengendalian harus disusun dengan baik, sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan rencana.
7. Asas penyesuaian dengan organisasi (*Principle of organization suitability*), artinya pengendalian harus dilakukan sesuai dengan struktur organisasi. Manajer dengan bawahannya merupakan sarana untuk melaksanakan rencana. Dengan demikian pengendalian yang efektif harus disesuaikan dengan besarnya wewenang manajer, sehingga mencerminkan struktur organisasi.
8. Asas pengendalian individual (*Principle of individual of control*), artinya pengendalian dan teknik pengendalian harus sesuai dengan kebutuhan manajer. Teknik pengendalian harus ditujukan terhadap kebutuhan-kebutuhan akan informasi setiap manajer. Ruang lingkup informasi yang dibutuhkan itu berbeda satu sama lain, tergantung pada tingkat dan tugas manajer.

9. Asas standar (*Principle of standard*), artinya pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan standar yang tepat yang akan dipergunakan sebagai tolok ukur pelaksanaan dan tujuan yang akan dicapai.
10. Asas pengendalian terhadap strategis (*Principle of strategic point control*), artinya pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan perhatian yang ditujukan terhadap faktor-faktor yang strategis dalam perusahaan.
11. Asas kekecualian (*The exception principle*), artinya efisiensi dalam pengendalian membutuhkan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor kekecualian. Kekecualian ini dapat terjadi dalam keadaan tertentu ketika situasi berubah atau tidak sama.
12. Asas pengendalian fleksibel (*Principle of flexibility of control*), artinya pengendalian harus luwes untuk menghindari kegagalan pelaksanaan rencana.
13. Asas peninjauan kembali (*Principle of review*), artinya sistem pengendalian harus ditinjau berkali-kali, agar sistem yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan.
14. Asas tindakan (*Principle of action*), artinya pengendalian dapat dilakukan, apabila ada ukuran-ukuran untuk mengoreksi penyimpangan-

penyimpangan rencana, organisasi, *staffing* dan *directing*.

C. JENIS-JENIS PENGENDALIAN

1. Pengendalian Karyawan (*Personnel control*)

Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang ada hubungannya dengan kegiatan karyawan.

2. Pengendalian Keuangan (*Financial control*)

Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang menyangkut keuangan, tentang pemasukan dan pengeluaran, biaya-biaya perusahaan termasuk pengendalian anggarannya.

3. Pengendalian Produksi (*Production control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas produksi yang dihasilkan, apakah sesuai dengan standar dan rencananya.

4. Pengendalian Waktu (*Time control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas produksi yang dihasilkan, apakah sesuai dengan standar dan rencananya.

5. Pengendalian Teknis (*Technical control*)

Pengendalian ini ditujukan kepada penggunaan waktu, artinya apakah waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan sesuai atau tidak dengan rencana.

6. Pengendalian Kebijaksanaan (*Policy control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui dan menilai, apakah kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah digariskan.

7. Pengendalian Penjualan (*Sales control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui, apakah produksi atau jasa yang dihasilkan terjual sesuai dengan target yang ditetapkan.

8. Pengendalian Inventaris (*Inventory control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui, apakah inventaris perusahaan masih ada semuanya atau ada yang hilang.

9. Pengendalian Pemeliharaan (*Maintenance control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui, apakah semua inventaris perusahaan dan kantor dipelihara dengan baik atau tidak, dan jika ada yang rusak apa kerusakannya, apa masih dapat diperbaiki atau tidak.

D. PROSES DAN CARA-CARA PENGENDALIAN

Proses pengendalian dilakukan secara bertahap melalui tahap-tahap berikut:

1. Menentukan standar-standar yang akan digunakan dasar pengendalian.
2. Mengukur pelaksanaan atau hasil yang telah dicapai.

3. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan bila ada.
4. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

Rencana juga perlu dinilai ulang dan dianalisis kembali, apakah sudah benar-benar realistis atau tidak. Jika belum benar atau realistis maka rencana itu harus diperbaiki.

Cara-cara Pengendalian

Seorang manajer harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat diketahui melalui proses kontrol atau pengawasan. Cara-cara pengendalian atau pengawasan ini dilakukan sebagai berikut :

1. Pengawasan langsung
2. Pengawasan tidak langsung
3. Pengawasan berdasarkan kekecualian

E. SIFAT DAN WAKTU PENGENDALIAN

Sifat dan waktu pengendalian/kontrol dibedakan atas :

1. *Prefentive Control*, adalah pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpngan dalam pelaksanaannya.

2. *Repressive Control*, adalah pengendalian yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan dalam pelaksanaannya, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan.
3. Pengendalian saat proses dilakukan, jika terjadi kesalahan segera diperbaiki.
4. Pengendalian berkala, adalah pengendalian yang dilakukan secara berkala, misalnya per bulan, per semester dan lain-lain.
5. Pengendalian mendadak (sidak), adalah pengawasan atau peraturan-peraturan yang ada dilaksanakan atau tidak dilaksanakan dengan baik. Pengendalian mendadak ini sekali-kali perlu dilakukan, supaya kedisiplinan karyawan tetap terjaga baik.

F. MACAM-MACAM PENGENDALIAN

Pengendalian ini dikenal atas beberapa macam, yaitu :

1. *Internal Control* (Pengendalian Intern)
2. *External Control* (Pengendalian Ekstern)
3. *Format Control* (Pengendalian Resmi)
4. *Informal Control* (Pengendalian Konsumen)

G. ALAT-ALAT PENGENDALIAN

Alat-alat pengendalian yang dapat dipergunakan suatu perusahaan atau organisasi, yaitu :

1. *Budget*, adalah suatu ikhtisar hasil yang akan diharapkan dari pengeluaran yang disediakan untuk mencapai hasil tersebut. Apabila tidak sesuai dengan budget, baik penerimaan maupun pengeluaran maupun hasil yang diperoleh maka perusahaan itu tidak efektif karena terdapat penyimpangan.

Tipe-tipe Budget :

- a. *Sales budget*
 - b. *Production Budget*
 - c. *Cost Production Budget*
 - d. *Step Budget*, berhubungan dengan *production budget* dan menunjukkan bermacam-macam tingkat-tingkat produksi.
 - e. *Purchasing Budget*
 - f. *Personel Budget*
 - g. *Cash & Financial Budget*
 - h. *Master Budget (Budget keseluruhan)*
2. *Non-Budget*

Alat pengendalian *Non-Budget*

- a. *Personal Observation*, pengawasan langsung secara peribadi oleh pimpinan perusahaan terhadap para bawahan yang sedang bekerja.

- b. *Report*, laporan yang dibuat oleh manajer.
- c. *Financial Statement*, daftar laporan keuangan yang biasanya terdiri dari *balance sheet* dan *Income Statement* (neraca laba rugi).
- d. *Break Event Point*, suatu titik atau keadaan ketika jumlah penjualan tertentu tidak mendapat laba ataupun rugi.
- e. *Internal Audit*, pengendalian yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan yang meliputi bidang-bidang kegiatan secara menyeluruh yang menyangkut masalah keuangan. Auditing ini juga menyangkut pengendalian persediaan yang baik, pembayaran barang yang dibeli, dan pemeriksaan yang cukup, apakah barang yang telah dibayar benar-benar diterima.

BAB XIV
WEWENANG TANGGUNG JAWAB DAN
PENDELEGASIAN WEWENANG

A. WEWENANG

1. Arti Pentingnya Wewenang

Wewenang (*Authority*) hanya dapat dimiliki oleh unsur manusia. Hal ini disebabkan manusia harus selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan. Tanpa peran serta tenaga kerja manusia, alat-alat andal dan canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada gunanya. Manusia merupakan unsur terpenting dalam manajemen, karena tujuan manajemen dan proses manajemen ditetapkan oleh manusia. Setiap kegiatan untuk mencapai tujuan itu harus dengan bantuan tenaga kerja manusia dan tujuan itu pun untuk memenuhi kepuasan/kebutuhan manusia.

Posisi/kedudukan seorang karyawan, apakah termasuk manajer atau operasional pada dasarnya ditentukan oleh *Authority* yang dimilikinya. Semakin banyak *Authority* yang dimiliki seseorang, maka semakin tinggi kedudukannya dalam organisasi dan sebaliknya.

2. Sumber-sumber *Authority*

- a. *Formal authority theory (Institutional Approach = teori wewenang formal).*

- b. *Acceptance authority theory* (teori penerimaan wewenang).
- c. *Authority of the situation*, artinya wewenang diperoleh seseorang karena situasi.
- d. *Position authority*, artinya wewenang karena posisi (jabatan) dalam organisasi.
- e. *Technical authority* (wewenang teknis), artinya wewenang diperoleh seseorang, karena keahlian khusus sebagai akibat dari dalam pengalaman, popularitas, kemampuan mengambil keputusan yang jitu.
- f. *Yuridis authority* (wewenang hukum), artinya wewenang diperoleh seseorang, karena hukum atau undang-undang.

B. TANGGUNG JAWAB

Tanggung jawab (*responsibility*) adalah keharusan untuk melakukan semua kewajiban/tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang direrima atau dimilikinya. Setiap wewenang akan menimbulkan hak (*right*), tanggung jawab (*responsibility*), kewajiban-kewajiban untuk melaksanakan dan mempertanggung jawabkan (*accountability*). Tegasnya tanggung jawab tercipta, karena penerimaan wewenang. Tanggung jawab harus sama besarnya dengan wewenang yang

dimiliki. Pertanggung jawaban hanya diberikan kepada orang atau lembaga yang memberikan (mendelegasikan) wewenang tersebut atau *deleget* hanya bertanggung jawab kepada *delegator*.

Wewenang sebenarnya mengalir dari atasan ke bawahan, jika adakan penyerahan (perintah) tugas, sedangkan tanggung jawab merupakan kewajiban bawahan melakukan tugas itu. Tanggung jawab mengalir dari bawah ke atas, jadi merupakan arus balik dari perintah-perintah itu. Karena perusahaan selalu terkait dengan perusahaan-perusahaan lainnya yang berada dalam lingkungan sistem sosial, maka manajer puncak atau *Top Manager* suatu perusahaan khususnya harus bertanggung jawab kepada

1. Pemilik Perusahaan
2. Karyawan Perusahaan
3. Pemerintah dan Konsumen

C. PENDELEGASIAN WEWENANG

1. Arti Pentingnya Pendelegasian Wewenang

Pedelegasian wewenang (*Delegation of authority*) mempunyai arti dan makna yang sangat luas. Untuk jelasnya pengertian pendelegasian wewenang ini, penulis mengutip definisi-definisi yang dikemukakan oleh penulis, sebagai berikut :

Drs. Malayu S. P. Hasibuan, Pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh *delegator* kepada *deleget* untuk dikerjakan atas nama *delegator*.

Ralph C. Davis, *Delegation of authority is merely the phase of the process in which authority of assigned function is related to positions to be exercise by their incumbent.*

Artinya :

Pendelegasian wewenang hanyalah tahapan dari suatu proses ketika penyerahan wewenang, berfungsi melepaskan kedudukan dengan melaksanakan pertanggung jawaban.

Harold Koontz and Cyril O'Donnel, *All delegation of authority are subket to recovery by the ganter. It is a characteristic of authority that the original possessor does not permanently dispose himself of this power by delegating it.*

Artinya :

Semua pendelegasian wewenang merupakan pokok yang didapat kembali oleh si pemberi wewenang. Hal itu adalah suatu sifat wewenang, si pemilik wewenang (manajer) tidak selamanya menyelesaikan sendiri kekuasaan ini dengan menyerahkan wewenang itu.

2. Sifat dan Asas Pendelegasian Wewenang

Wewenang merupakan alat untuk bertindak dan berbuat, sedangkan delegasi wewenang (*Delegation of authority*) merupakan kunci dinamika organisasi atau *delegation of authority is the key of organization*. *Delegator* walaupun telah mendelegasikan sebagai wewenang dan tugas-tugasnya, tetapi pada saat yang bersamaan *delegator* masih tetap memiliki wewenang tersebut. Hal inilah yang menyebabkan seorang manajer tetap berhak untuk memerintah, mengkoordinasi dan mengintegrasikan semua tugas dalam organisasi. *Delegat* harus melaksanakan tugas-tugas dan kewajibannya sesuai dengan wewenang tersebut.

Delegation of authority sulit untuk diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia secara tepat, karena dalam *delegation of authority* terdapat sifat *Du Characteristic*.

Du Characteristic artinya pihak bawahan menerima wewenang dari atasan, tetapi pada saat yang sama atasan yang bersangkutan masih tetap memiliki wewenang tersebut. Pimpinan (*delegator*) tidak hilang haknya terhadap wewenang yang telah didelegasikannya itu menjadi milik bersama *delegator* dan *delegat*, sehingga tugas-tugas atas wewenang yang didelegasikan itu masih dapat dikerjakan sendiri oleh *delegator*.

3. Seni Pendelegasian Wewenang (*The art of delegation authority*)

Pendelegasian wewenang baru efektif, jika dilakukan berdasarkan asas-asas dan seni (*art*) penelegasian wewenang yang baik. *The art of delegation* didasarkan pada *Personal Attitude* yaitu sikap pribadi manajer yang melakukan pendelegasian wewenang itu.

Personal Attitude yang harus dimiliki oleh manajer adalah :

- a. *Personal Respentiveness*
- b. *Willingness to let go*
- c. *Willingness to let others make mistakes*
- d. *Willingness to trust subordinate*
- e. *Wilingness to establish and use broad control*

Personal Respentiveness (Daya Penerimaan Pribadi), artinya manajer harus memberikan kesempatan kepada pendapat-pendapat (gagasan-gagasan) orang lain terutama bawahan untuk dilakukan demi kemajuan perusahaan. Manajer harus dapat menerima pemikiran-pemikiran bawahan, menghargai gagasan-gagasannya dan memuji kecakapannya. Manajer tidak boleh bersifat merasa pandai sendiri, dan merasa paling berkuasa.

Willingness to let go, artinya manajer dalam pendelegasian wewenangnya supaya efektif, harus

“bersedia” untuk melepaskan wewenang dan pengambilan keputusan kepada bawahan (*deleget*). *Delegation of authority* baru dapat efektif jika manajer (*delegator*) bersedia melepaskan wewenang tersebut untuk dipergunakan oleh bawahan (*deleget*) dalam mengambil keputusan dan kebijakan-kebijakan demi kelancaran tugas-tugasnya.

Willingness to let others make mistakes, artinya manajer dalam pendelegasian wewenangnya harus bersedia menerima dan memaafkan kesalahan bawahan sepanjang kesalahan itu wajar dan dianggap biasa. Tetapi jika kesalahan tersebut terus-menerus, ia harus ditegur dan wewenang itu ditarik kembali. Manajer harus mengetahui dan menghayati bahwa bawahan itu manusia yang tidak luput dari kesalahan. Manajer yang tidak bersedia menerima kesalahan bawahan yang sifatnya wajar dan biasa maka manajer tersebut tidak mungkin mendelegasikan wewenang kepada bawahannya.

Willingness to trust subordinate, artinya manajer dalam pendelegasian sebagian wewenangnya, harus ada kesediaan untuk “mempercayai” bawahan (orang lain). Kesediaan untuk melepaskan wewenang tersebut harus didasarkan pada kepercayaan, bahwa bawahan akan melaksanakan wewenang itu efektif dan baik.

Tanpa kepercayaan kepada bawahan, pendelegasian wewenang tidak akan dilakukan dan pekerjaan yang seharusnya dapat dikerjakan bawahan dikerjakan sendiri oleh manajer. Manajer walaupun percaya, tetapi harus tetap mengadakan “pengendalian” supaya pelaksanaan tugas-tugas itu dilakukan dengan efektif dan baik, karena tanggung jawab wewenang tersebut masih tetap pada pundak manajer (*delegator*).

Willingness to establish and use broad control, artinya kesediaan untuk mengadakan dan menggunakan pengendalian yang luas, ketat efektif dan intensif dengan alat-alat dan sistem-sistem pengendalian yang terbaik.

Seni (*art*) delegasi ini merupakan akibat keempat *Personal Attitude* yang diuraikan diatas, karena tanpa adanya kesediaan untuk melakukan pengendalian maka seni-seni delegasi itu tidak akan efektif.

4. Sentralisasi dan Desentralisasi Wewenang (*Centralization and Decentralization Authority*)

Pemimpin mutlak harus melakukan pendelegasian wewenang kepada para bawahannya, karena *delegation of authority* merupakan “kunci dan dinamika perusahaan/organisasi”. Proses manajemen baru berjalan setelah pendelegasian wewenang dilakukan oleh manajer.

Sentralisasi dan desentralisasi mutlak dalam manajemen tidak dapat dilakukan, karena berarti manajemen tidak ada lagi. Sentralisasi mutlak artinya jika semua (100%) wewenang itu masih tetap dikuasai (dipegang) sepenuhnya oleh manajer puncak. Tidak ada pendelegasian wewenang yang dilakukan.

Desentralisasi mutlak, diartikan jika semua (100%) wewenang manajer puncak didelegasikan kepada bawahan. Rahasia jabatan tidak ada lagi.

Ciri-ciri Desentralisasi

- a. Jika semakin banyak jumlah keputusan yang diambil manajer madya atau manajer lini pertama, maka semakin banyak wewenang yang didelegasikan kepada mereka.
- b. Bila semakin penting keputusan yang diambil oleh manajer madya atau manajer lini pertama.
- c. Jika semakin banyak fungsi yang terkena oleh keputusan yang diambil manajer madya atau manajer lini pertama
- d. Jika semakin sedikit pengendalian atas keputusan yang diambil oleh madya atau manajer lini pertama.
- e. Jika semakin besar tanggung jawab madya atau manajer lini pertama, maka semakin banyak wewenang yang diterimanya.

- f. Jika semakin banyak pekerjaan/tugas yang dapat dikerjakan madya atau manajer lini pertama.

Faktor-faktor yang menentukan tingkat delegasi wewenang, apakah termasuk sentralisasi ataupun desentralisasi, adalah :

- a. *Costliness of Decision* (mahalnya keputusan)
- b. *Uniformity of Policies* (keseragaman kebijaksanaan)
- c. *Business Dynamics* (kemajuan perusahaan)
- d. *History of Business* (sejarah perusahaan)
- e. *Desire of Independence* (keinginan untuk bebas)
- f. *Availability of Managers*
- g. *Control Technique* (teknik pengendalian)
- h. *Environmental Influences* (pengaruh lingkungan)

BAB XV

KOORDINASI MANAJEMEN

A. ARTI DAN PENTINGNYA KOORDINASI

Manajer (delegator) dengan pendelegasian wewenang dan pembagian pekerjaan para bawahannya, maka setiap individu bawahan akan mengerjakan pekerjaannya sesuai wewenang yang diterimanya. Setiap bawahan mengerjakan hanya sebagian dari pekerjaan perusahaan, karena itu masing-masing pekerjaan bawahan harus disatukan, diintegrasikan dan diarahkan untuk tercapainya tujuan. Karena tanpa mengkoordinasikan tugas dan pekerjaan dari setiap individu karyawan, maka tujuan (laba) perusahaan tidak akan tercapai. Koordinasi ini merupakan tugas penting yang harus dilakukan oleh seorang manajer dan tugas ini sangat sulit.

Tipe-tipe Koordinasi

1. Koordinasi Vertikal (*Vertical Coordination*) adalah kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit, kesatuan-kesatuan kerja yang ada dibawah wewenang dan tanggung jawabnya. Tegasnya, atasan mengkoordinasi semua aparat yang ada dibawah tanggung jawabnya secara langsung. Koordinasi vertical ini secara relatif mudah dilakukan, karena atasan dapat memberikan sanksi kepada aparat yang sulit diatur.

2. Koordinasi Horizontal (*Horizontal Coordination*) adalah mengkoordinasi tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi (aparatur) yang setingkat.

Koordinasi horizontal ini terbagi atas "*Interdisiplinari* dan *Interrelated*".

Interdisiplinari adalah suatu koordinasi dalam rangka mengarahkan, menyatukan tindakan-tindakan, mewujudkan, menciptakan disiplin antara unit yang satu dengan unit lain secara intern maupun secara ekstern pada unit-unit yang sama tugasnya.

Interrelated adalah koordinasi antar badan (instansi) unit-unit yang fungsinya berbeda, tetapi instansi yang satu dengan yang lain saling bergantung atau mempunyai kaitan baik cara intern maupun ekstern yang levelnya setaraf. Koordinasi horizontal ini relatif sulit dilakukan, karena koordinator tidak dapat memberikan sanksi kepada pejabat yang sulit diatur sebab kedudukannya setingkat.

Sifat-sifat Koordinasi

1. Koordinasi adalah dinamis bukan statis
2. Koordinasi menekankan pandangan menyeluruh oleh seorang koordinator (manajer) dalam rangka mencapai sasaran

3. Koordinasi hanya meninjau suatu pekerjaan secara keseluruhan.

Tujuan Koordinasi

1. Untuk mengarahkan dan menyatukan semua tindakan serta pemikiran ke arah tercapainya sasaran perusahaan.
2. Untuk menjuruskan keterampilan spesialis ke arah perusahaan
3. Untuk menghindari kekosongan dan tumpang tindih pekerjaan
4. Untuk menghindari kekacauan dan penyimpangan tugas dari sasaran
5. Untuk mengintegrasikan tindakan dan pemanfaatan 6M ke arah sasaran organisasi atau perusahaan.
6. Untuk menghindari tindakan *Overlapping* dari sasaran perusahaan.

B. SYARAT-SYARAT KOORDINASI

1. *Sense of Cooperation* (perasaan untuk bekerja sama), ini harus dilihat dari sudut bagian per bagian bidang pekerjaan, bukan perorangan.
2. *Rivalry*, dalam perusahaan-perusahaan besar sering diadakan persaingan antara bagian-bagian, agar bagian-bagian ini berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.

3. *Team Spirit*, artinya satu sama lain pada setiap bagian harus saling menghargai.
4. *Espirit de Corps*, artinya bagian-bagian yang diikutsertakan atau dihargai, umumnya akan menambah kegiatan yang bersemangat.

Ringkasnya kekuatan suatu organisasi ditentukan *Spirit-Espirit* atau semangatnya. Semangat ini ditentukan oleh tujuan dan cara-cara mencapai tujuan itu dan meliputi doktrin. Selain semangat koordinasi juga harus mempunyai aspek-aspek formal yaitu metode-metode, teknik yang ditujukan untuk mengejar/mencapai sasaran tersebut.

C. CARA-CARA MENGADAKAN KOORDINASI

1. Memberikan keterangan langsung dan secara bersahabat. Keterangan mengenai pekerjaan saja tidak cukup, karena tindakan-tindakan yang tepat harus diambil untuk menciptakan dan menghasilkan koordinasi yang baik.
2. Mengusahakan agar pengetahuan dan penerimaan tujuan yang akan dicapai oleh anggota, tidak menurut masing-masing individu anggota dengan tujuan sendiri-sendiri. Tujuan itu adalah tujuan bersama.
3. Mendorong para anggota untuk bertukar pikiran, mengemukakan ide saran-saran dan lain sebagainya.
4. Mendorong para anggota untuk berpartisipasi dalam tingkat perumusan dan penciptaan sasaran.

5. Membina human relations yang baik antara sesama karyawan.
6. Manajer sering melakukan komunikasi informal dengan para bawahannya.

Ringkasnya, suatu koordinasi akan lebih baik, jika memperoleh dukungan, partisipasi dari bawahan dan pihak-pihak yang terkait yang akan melakukan pekerjaan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan, supaya mereka antusias dalam melaksanakannya.

Koordinasi dan Koperasi (*Coordination and Cooperation*)

Perbedaan pengertian antara koordinasi dan koperasi dapat kita simak dari rumusan di bawah ini :

Koordinasi berhubungan dengan pengintegrasian, sinkronisasi, mempunyai jumlah, waktu dan arti yang lebih luas daripada koperasi.

Cooperation can be defined as the collection action of one person with another or others towards as common goal.

Kooperasi merupakan tindakan bersama oleh sejumlah orang terhadap tujuan bersama (tujuan umum).

Perencanaan dan Koordinasi (*Planning dan Coordination*)

Perencanaan akan mempengaruhi koordinasi artinya semakin baik dan terincinya rencana maka akan semakin mudah melakukan koordinasi. Jika perencanaan disusun dengan baik dan hubungan rencana jangka panjang (*long range planning=LRP*) dan rencana jangka pendek (*short rane*

planning=SRP) terintegrasi dengan baik serta harmonis, maka penerapan koordinasi akan lebih mudah.

Pengorganisasian dan Koordinasi (*Organizing dan Coordination*)

Pengorganisasian berhubungan dengan koordinasi, artinya jika organisasi baik, maka pelaksana koordinasi akan lebih mudah. Organisasi yang baik, apabila hubungan-hubungan antara individu karyawan baik, hubungan pekerjaan baik, *job description* setiap pejabat jelas.

Pengarahan dan Koordinasi (*Directing dan Coordination*)

Penempatan karyawan membantu koordinasi, artinya jika setiap pejabat sudah ditempatkan sesuai dengan keahliannya, maka koordinasi akan lebih mudah.

Pengendalian dan Koordinasi (*Controlling dan Coordination*)

Pengendalian berhubungan secara langsung dengan koordinasi. Penialain yang terus-menerus atas kemajuan pekerjaan akan membantu menyelaraskan usaha-usaha, sehingga tujuan yang ditentukan semula dihasilkan, diperoleh dan tercapai dengan baik. Dengan demikian tindakan-tindakan perbaikan yang terjadi karena kontrol membantu dalam mendapatkan koordinasi yang dibutuhkan.

BAB XVI

PENGAWASAN

A. PENGERTIAN PENGAWASAN

Pengawasan adalah proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahan sesuai dengan rencana, perintah, atau kebijakan yang telah ditetapkan. Berikut merupakan beberapa definisi pengawasan menurut para ahli, diantaranya :

Sondang. P. Siagian, Pengawasan ialah proses mengamati suatu pelaksanaan dari keseluruhan aktivitas organisasi untuk menjamin supaya seluruh tugas yang sedang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan sebelumnya.

George R. Terry, Pengawasan merupakan upaya untuk menentukan hasil yang telah diraih, mengevaluasi hasil tersebut, dan menjamin supaya hasil tersebut sesuai dengan perencanaan.

Henry Fayol, Pengawasan terdiri dari proses pengujian untuk mengetahui apakah segala sesuatu dilaksanakan sesuai perencanaan dan sesuai perintah dan aturan yang ada. Pengawasan bertujuan untuk mengetahui kekurangan dan penyimpangan untuk segera diperbaiki dan mencegah terjadinya kesalahan yang sama di kemudian hari.

Pengawasan mempunyai maksud untuk mencegah atau memperbaiki penyimpangan, ketidaksesuaian,

penyelewengan atau yang lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditetapkan. Tujuannya agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdayaguna dan berhasil guna sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya

Berikut merupakan tujuan dari pada pengawasan secara terperinci, yaitu diantaranya :

1. Menjamin keberjalanan pekerjaan sesuai dengan perencanaan, kebijakan dan prosedur yang ditetapkan.
2. Melakukan koordinasi antar aktivitas yang dilaksanakan.
3. Menghindari terjadinya penyalahgunaan dan pemborosan anggaran.
4. Melakukan penjaminan akan terwujudnya kepuasan konsumen terhadap produk yang dihasilkan (apabila perusahaan nirlaba).
5. Membangun kepercayaan konsumen/publik pada kepemimpinan organisasi/perusahaan/pemerintahan.

B. FUNGSI PENGAWASAN

1. Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap pejabat yang disertai tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan

2. Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan
3. Mencegah terjadinya penyimpangan, kelalaian, kelemahan agar tidak terjadi kerugian
4. Memperbaiki kesalahan dan penyelewengan agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan

Macam-macam pengawasan

1. Pengawasan internal dan eksternal.

Pengawasan internal dilakukan oleh aparat yang dibentuk dari dalam organisasi. Pengawasan eksternal, dilakukan oleh aparat dari luar organisasi.

2. Pengawasan preventif dan refresif.

Pengawasan preventif :

- a. Menentukan peraturan yang berhubungan dengan sistem dan prosedur serta tata kerjanya
- b. Membuat pedoman sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan
- c. Menentukan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawabnya
- d. Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan pegawai dan pembagian pekerjaan
- e. Menentukan sistem koordinasi, pelaporan dan pemeriksaan

f. Menetapkan sanksi-sanksi terhadap pejabat yang menyimpang

Pengawasan refresif, Pengawasan yang dilakukan setelah terjadinya pelaksanaan pekerjaan. Ada 4 (empat) sistem yang dilakukan, antara lain:

- a. Sistem komperatif
- b. Sistem verifikatif
- c. Sistem inspektif
- d. Sistem investigatif

3. Pengawasan aktif dan pasif.

Pengawasan aktif merupakan suatu bentuk pengawasan yang dilaksanakan di tempat kegiatan yang bersangkutan. Sedangkan pengawasan pasif merupakan suatu bentuk pengawasan yang dilaksanakan melalui penelitian dan pengujian terhadap surat-surat maupun laporan pertanggungjawabn yang disertai bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran.

4. Pengawasan kebenaran formil.

Merupakan suatu bentuk pengawasan menurut hak (*rechtmatigheid*) dan pemeriksaan kebenaran materi ihwal maksud dan tujuan pengeluaran (*doelmatigheid*).

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurachman, Arifin. 1979. *Kerangka Pokok Manajemen Umum*. Jakarta : Ichtiar Baru Van Houve
- Davis, Ralph. 1951. *The Fundamentals of Top Management*. New York : Harper & Brother.
- Fayol, Henry. 1985. *Industri dan Manajemen Umum, terj* Winardi. London : Sir Issac and Son.
- Gullick, Luther. 1960. *Paper on the Sciences of Administration*. New York : Institute of Public Administration.
- Hanafi, Mamdu. 1997. *Manajemen, Akademi Manajemen Perusahaan*. Yogyakarta : YKPN.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2004. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta : Bumi Aksara.
- . 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kartono, Kartini. 2004. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Koontz, and O'Donnel. 2006. *Principles of Management and Analysis of Management Function, 5th ed*. Mc Graw Hill : Booy Coy
- Makmur, Syarif. 2007. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Bumi Aksara

- Manulang, Marihot. 1976. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Rivai, Viethzal. 2003. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. 1974. *Managing Organizational Conflict*. Prentice Hall : New Jersey
- Sarwoto. 1981. *Dasar-Dasar Organisasi & Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Siagian, Sondang. 1974, *Peranan Staff Dan Management*. Jakarta : Gunung Agung
- 1990. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung
- Sikula, Andrew F. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Erlangga
- Silalahi, Ulber. 2002. *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen*, Bandung : Mandar Maju
- Stoner, James A.F. Freeman, R. Edward. Gilbert, Daniel R. 1996. *Manajemen, Jilid 1*. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Sughanda. 1981. *Kepemimpinan Dalam Organisasi & Manajemen*. Bandung : Sinar Bandung
- Sujamto. 1986. *Beberapa Pengertian di Bidang Pengawasan*. Jakarta : Ghalia Indonesia

Sutarto. 1990. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press

Tannenbaum, Weschler & Massarik. 1961. *Leadership and Organization : A Behavioral Approach*. New York : Mc Graw Hill Book Co, Inc.

Taylor, Frederick Winsow. 2006. *Scientific Management*. New York : Cosimo

Terry, George R. 2003. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara

----- 2010. *Dasar-dasar Manajemen cetakan ke 11*. Jakarta : Bumi Aksara.

Dokumen

Pancasila.

P 4 D, P 4 P, keputusan pengadilan atau Pasal 1603 ayat 1 KUHP.

Undang-undang Nomor 13 Tahun 2013 Tentang Ketenagakerjaan.

Manajemen : Proses kegiatan yang dilakukan oleh manajer/pimpinan dengan menggunakan sumber-sumber yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui kegiatan orang lain.

Aktivitas manajemen meliputi : perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, koordinasi, pengambilan keputusan dan pengendalian.