

DASAR-DASAR Manajemen



Bambang Jatmiko
Titi Laras
Rini Raharti

DASAR-DASAR MANAJEMEN

**BILDUNG
2023**

DASAR-DASAR **Manajemen**

Bambang Jatmiko
Titi Laras
Rini Raharti

Bildung 

Copyright ©2023, Bildung
All rights reserved

Dasar-Dasar Manajemen

Bambang Jatmiko
Titi Laras
Rini Raharti

Desain Sampul: Ruhtata
Layout/tata letak Isi: Tim Redaksi Bildung

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)
Dasar-Dasar Manajemen/Bambang Jatmiko, Titi Laras, Rini Raharti/Yogyakarta: CV.
Bildung Nusantara, 2023

xvi + 190 halaman; 15,5 x 23 cm
ISBN: 978-623-8091-75-1

Cetakan Pertama: November 2023

Penerbit:

BILDUNG

Jl. Raya Pleret KM 2
Banguntapan Bantul Yogyakarta 55791
Email: bildungpustakautama@gmail.com
Website: www.penerbitbildung.com

Anggota IKAPI

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa seizin tertulis dari Penerbit dan Penulis

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan Syukur kehadirat Allah SWT, Buku Dasar-Dasar Manajemen dapat kami selesaikan sesuai waktu yang diberikan telah ditetapkan. Buku Dasar-Dasar Manajemen merupakan buku wajib, yang akan dipakai mahasiswa semester Gasal. Kata Manajemen, “*management*”, yang bermakna “*the act of managing something*” atau suatu tindakan dalam mengelola sesuatu. Walaupun dalam kenyataan, manajemen sulit didefinisikan dan tidak ada definisi manajemen yang telah diterima secara universal karena lingkungannya yang begitu luas, berbagai pakar berusaha untuk mendefinisikannya. *Manajemen berbeda dengan kewiraswastaan (wirausaha)*. Dalam ekonomi, faktor-faktor produksi antara lain tanah, tenaga kerja, modal, dan wiraswasta (pemilik). Wiraswasta adalah memahami, mendapatkan sumber daya-sumber daya, mengorganisasikan dan menjalankan perusahaan (bisnis). Mereka cenderung menjadi pengambil resiko yang didorong oleh motif keuangan (keuntungan). Manajemen, sebaliknya terlibat dalam pengorganisasian dan memimpin perusahaan (bisnis) dan organisasi lainnya, tetapi tidak mencakup kepemilikan. Manajer adalah karyawan yang mengidentifikasikan dirinya lebih dekat dengan karyawan lainnya daripada pemilik. Manajer dapat menjadi wiraswasta, dan wiraswasta dapat pula menjadi manajer. *Manajemen berbeda dengan supervisi*. Supervisi adalah pengarahan dan pengendalian karyawan-karyawan tingkat bawah dalam suatu organisasi (umumnya disebut mandor atau kepala tukang/*foreman*, dan penyelia lini pertama), sehingga supervisi merupakan bagian dari manajemen. *Manajemen berbeda dengan administrasi*. Administrasi merupakan pengarahan,

kepemimpinan dan pengendalian dari usaha-usaha sekelompok orang dalam rangka pencapaian tujuan.

Dalam praktek manajemen, manajer harus mempunyai seperangkat ketrampilan kritis yang diperoleh melalui waktu, pengalaman dan praktek. Dengan demikian seorang memiliki seni berarti memiliki penerapan pengetahuan untuk pelaksanaan tugas atau dalam mengerjakan pekerjaan. Tingkat seni yang dimiliki seseorang merupakan atau memungkinkan orang tersebut menunjukkan penampilan yang khas dibandingkan dengan orang lain, jika dihubungkan dengan aktivitas-aktivitas manajemen, maka tujuan organisasi relatif dapat dicapai secara efektif dan efisien apabila para pelaksana atau manajer memiliki ketrampilan manajerial (*managerial skill*). Manajemen juga mengandung aspek-aspek tertentu yang mempunyai kekuatan orientasi ilmiah. Manajemen memenuhi syarat untuk pengetahuan atau ilmu karena manajemen telah dipelajari beberapa waktu dan disusun menjadi serangkaian teori walaupun teori tersebut terlalu umum dan subyektif. Manajemen bukan hanya merupakan ilmu atau seni, tetapi kombinasi dari keduanya. Kombinasi ini tidak dalam proporsi yang tetap, tetapi dalam proporsi yang bermacam-macam. Pada umumnya para manajer efektif mempergunakan pendekatan "*ilmiah*" dalam pembuatan keputusan, dilain pihak dalam banyak aspek perencanaan, kepemimpinan, komunikasi, dan segala sesuatu yang menyangkut unsur manusia, manajer harus juga menggunakan pendekatan seni (*artistik*). Manajemen telah berkembang menjadi bidang yang semakin profesional melalui pesatnya perkembangan program-program latihan manajemen di universitas-universitas ataupun lembaga manajemen, dan pengembangan para eksekutif perusahaan (organisasi). Secara umum "*manajer*" berarti setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya. Seperti halnya manajemen, manajer ada dalam setiap tipe organisasi. Ada banyak tipe manajer dengan tugas-tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Pada kesempatan ini akan kita bahas bermacam-macam tipe manajer yang ada, fungsi-fungsi yang dilaksanakan, kegiatan-kegiatan manajer dan berbagai ketrampilan yang dibutuhkan oleh para manajer. Manajer dapat diklasifikasikan dengan dua cara yaitu: a).

Menurut tingkatan dalam organisasi; rendah, menengah, dan tinggi; b). Kegiatan-kegiatan organisasi untuk mana mereka bertanggung jawab; manajer umum dan fungsional.

Semoga buku ini dapat berguna untuk mahasiswa, sebagai khasanah bacaan yang memudahkan dalam pengembangan pola pikir mahasiswa.

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I. PENGERTIAN MANAJEMEN	1
Signifikansi Manajemen	1
Definisi Manajemen	3
Pengertian Manajemen yang Berbeda Dengan Istilah Manajemen	4
Manajemen Sebagai Ilmu, Seni Dan Profesi	5
Rangkuman	10
Tes Formatif	10
BAB II. MANAJEMEN DAN MANAJER	13
Klasifikasi Manajer	13
Fungsi - Fungsi Yang Dilaksanakan Manajer	15
Kegiatan – Kegiatan Manajer	19
Peranan - Peranan Manajer	20
Bagaimana Manajer Menggunakan Waktunya	22
Ketrampilan - Ketrampilan Manajerial	22
Rangkuman	23
Tes Formatif	24

BAB III. PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN.....	25
Teori Manajemen Klasik.....	25
Perkembangan Awal Teori Manajemen.....	26
Manajemen Ilmiah (Scientific Management)	27
Teori Organisasi Klasik.....	29
Aliran Hubungan Manusiawi (Perilaku Manusia Atau Neoklasik).....	32
Aliran Manajemen Modern	33
Perilaku Organisasi	33
Aliran Kuantitatif	35
Pendekatan Sistem.....	36
Pendekatan Kontingensi (Contingency Approach).....	36
Perkembangan Teori Manajemen Di Masa Mendatang.....	37
Rangkuman	38
Tes Formatif	39
BAB IV. MANAJER DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL	
ORGANISASI.....	41
Faktor–Faktor Lingkungan Eksternal.....	41
Lingkungan Eksternal Mikro	43
Lingkungan Eksternal Makro	44
Organisasi Dan Lingkungan	46
Tanggung Jawab Sosial Manajer	47
Rangkuman	48
Tes Formatif	49
BAB V. PERENCANAAN.....	51
Alasan–Alasan Perlunya Perencanaan	51
Hubungan Perencanaan Dengan Fungsi–Fungsi Manajemen Lainnya.....	52
Pengertian Perencanaan.....	53
Tipe–Tipe Perencanaan Dan Rencana.....	54

Tahap Dasar Perencanaan.....	60
Faktor Waktu Dan Perencanaan.....	61
Perencanaan Strategik (Strategic Planning).....	62
Hambatan–Hambatan Perencanaan Efektif.....	64
Rangkuman	67
Tes Formatif	68
BAB VI. ORGANISASI DAN PENGORGANISASIAN	69
Pengertian Pengorganisasian	69
Pembagian Kerja.....	72
Bagan Organisasi Formal (Organization Chart).....	72
Struktur Organisasi	73
Bentuk–Bentuk Bagan Organisasi.....	74
Kelompok–Kelompok Kerja Formal Dan Informal Organisasi	81
Perilaku Organisasi	83
Jenis-Jenis Organisasi	84
Rangkuman	86
Tes Formatif	86
BAB VII. KOORDINASI DAN RENTANG MANAJEMEN	89
Koordinasi (Coordination)	89
Kebutuhan Akan Koordinasi.....	90
Masalah–Masalah Pencapaian Koordinasi Yang Efektif.....	91
Pendekatan - Pendekatan Untuk Pencapaian Koordinasi Yang Efektif	91
Rentang Manajemen (Span Of Management)	94
Rangkuman	99
Tes Formatif	99
BAB VIII. WEWENANG, DELEGASI DAN DESENTRALISASI.....	101
Pengertian Wewenang, Kekuasaan Dan Pengaruh.....	101
Struktur, Wewenang, Dan Sumber Konflik Lini Dan Staf Fungsional	105

Sentralisasi Dan Desentralisasi.....	112
Rangkuman	113
Tes Formatif	114
BAB IX. MOTIVASI.....	115
Berbagai Pandangan Tentang Motivasi Dalam Organisasi.....	115
Model Motivasi	116
Teori–Teori Motivasi.....	117
Motivator	117
Pola Motivasi.....	118
Teori–Teori Isi.....	119
Teori–Teori Proses	121
Rangkuman	124
Tes Formatif	125
BAB X KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI.....	127
Pengertian Komunikasi.....	127
Proses Komunikasi.....	128
Komunikasi Organisasi	129
Jaringan Komunikasi	131
Saluran Komunikasi Dalam Organisasi.....	131
Peranan Komunikasi Informal.....	133
Hambatan–Hambatan Terhadap Komunikasi Efektif	133
Peningkatan Efektifitas Komunikasi.....	136
Rangkuman	137
Tes Formatif	137
BAB XI. KEPEMIMPINAN	139
Pengertian Kepemimpinan.....	139
Pendekatan–Pendekatan Studi Kepemimpinan.....	140
Pendekatan Sifat–Sifat Kepemimpinan	141
Pendekatan Perilaku Kepemimpinan	142
Teori–Teori Kepemimpinan.....	143

Gaya Kepemimpinan Ideal	148
Rangkuman	151
Tes Formatif	152
BAB XII PENGAWASAN	153
Pengertian Pengawasan	153
Tipe–Tipe Pengawasan	154
Tahap–Tahap Dalam Proses Pengawasan	155
Pentingnya Pengawasan	156
Perancangan Proses Pengawasan.....	157
Bidang–Bidang Pengawasan Strategik.....	158
Alat Bantu Pengawasan Manajerial.....	159
Karakteristik–Karakteristik Pengawasan Yang Efektif	160
Rangkuman	161
Tes Formatif	162
BAB XIII PEMBUATAN KEPUTUSAN	163
Tipe–Tipe Keputusan	163
Proses Pembuatan Keputusan	165
Keterlibatan Bawahan Dalam Pembuatan Keputusan.....	166
Karakteristik–Karakteristik Berbagai Situasi Keputusan	168
Berbagai Gaya Pembuatan Keputusan	169
Metoda–Metoda Kuantitatif Dalam Pembuatan Keputusan.....	169
Rangkuman	176
Tes Formatif	176
BAB XIV MANAJEMEN KONFLIK.....	179
Definisi Konflik	179
Jenis–Jenis Konflik	182
Metoda–Metoda Pengelolaan Konflik	183
Konflik Stuktural.....	185
Konflik Lini Dan Staf	186

Rangkuman	188
Tes Formatif	189

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Fungsi Manajemen	16
Tabel 2. Prosentase Hari Kerja Manajer.....	22
Tabel 3. Perbedaaan perencanaan strategik dan operasional	62
Tabel 4. Peraturan Anggota Organisasi Internal dan Eksternal ...	104
Tabel 5. Teknik Pembuatan Keputusan Modern dan Tradisional	165
Tabel 6. Pandangan Lama dan Baru tentang Konflik.....	181

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Hubungan Manajemen dengan Organisasi, Tujuan organisasi dan Lingkungan.....	1
Gambar 2. Manajemen	4
Gambar 3. Kecenderungan Manajemen Sebagai Ilmu dan Sebagai Seni	9
Gambar 4. Proses-proses Manajemen	16
Gambar 5. Keterampilan-keterampilan Manajerial	23
Gambar 6. Teori Kebutuhan Maslow.....	34
Gambar 7. Posisi Berbagai Lingkungan Eksternal Sebuah Organisasi.....	42
Gambar 8. Manajer dan Jenis Rencana	56
Gambar 9. Hierarki Rencana.....	57
Gambar 10. Departementalisasi Fungsional.....	76
Gambar 11. Departementalisasi Divisional Produk.....	77
Gambar 12. Departementalisasi Divisional Wilayah.....	77
Gambar 13. Departementalisasi Divisional Pelanggan.....	78

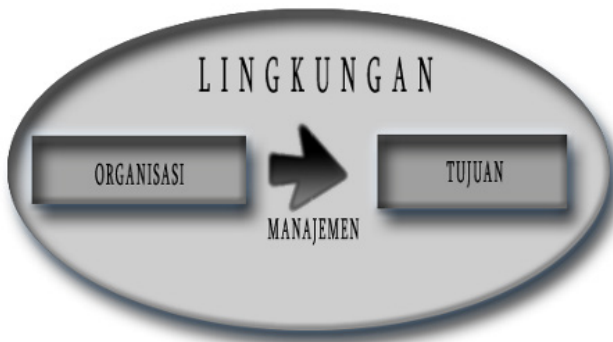
BAB I

PENGERTIAN MANAJEMEN

TUJUAN INSTRUKSIONAL

- Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan dapat memahami peranan penting dari manajemen dan dapat mengemukakan alasan-alasan dibutuhkannya manajemen.
- Diharapkan mahasiswa mampu memahami definisi manajemen, berdasarkan berbagai definisi manajemen yang telah dinyatakan oleh berbagai pakar.
- Dalam bab ini juga mahasiswa juga dapat mengidentifikasi sifat-sifat manajemen.
- Mahasiswa mampu membedakan manajemen sebagai seni, ilmu dan profesi.

SIGNIFIKANSI MANAJEMEN



Gambar 1. Hubungan Manajemen dengan Organisasi, Tujuan organisasi dan Lingkungan

Manajemen sangat dibutuhkan untuk semua jenis kegiatan organisasi, dimana orang-orang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Seperti yang ditekankan Kontz dan O'Donnell sejak awal

bahwa tidak ada bidang aktivitas manusia yang lebih penting daripada manajemen. Hal ini terlihat dari peran manajer yang dianggap sangat kritis yaitu mengupayakan segala tindakan agar setiap individu dapat memberi sumbangan yang terbaik untuk mencapai tujuan kelompok. Manusia, pada dasarnya, adalah makhluk sosial, yaitu manusia mempunyai kecenderungan untuk hidup berkelompok. Karena itu, sejak jaman purba manusia selalu hidup berkelompok.

Dalam hidup berkelompok secara tidak langsung telah timbul suatu organisasi. Selain itu, terdapat pula tujuan kelompok, di samping tujuan pribadi. Karena itu, diperlukan seorang pemimpin, baik karena ditunjuk maupun karena “kekuatan” lainnya, untuk kelangsungan kelompoknya. Sehingga manusia dalam perjalanan hidupnya selalu akan menjadi anggota dari suatu kelompok atau sebuah organisasi, seperti organisasi sekolah, perkumpulan olahraga, kelompok musik, organisasi perusahaan dan lain-lain. Organisasi-organisasi tersebut mempunyai persamaan dasar, walaupun berbeda satu sama lain, sebagai contoh organisasi perusahaan dikelola secara lebih formal dibanding kelompok olahraga. Persamaannya tercermin pada fungsi-fungsi manajerial universal yang dijalankan. Fungsi-fungsi manajemen, sama di mana saja, dalam seluruh organisasi dan berlaku kapan saja, walaupun diterapkan secara berbeda oleh manajer-manajer yang berbeda pula, yang dalam hal ini tergantung pada variabel-variabel jenis organisasi, kebudayaan, dan tipe anggotanya.

Selain itu pencapaian goals organisasi dapat berjalan efektif dan efisien diperlukan *management* (manajemen) untuk mengelola semua sumber daya yang dipunyainya. Tanpa manajemen pencapaian *goals* akan kurang efektif dan efisien. Perubahan *goals*, karena pengaruh lingkungan, akan mempengaruhi manajemen. Manajemen “yang berubah” akan mempengaruhi organisasi. Perubahan organisasi akan mempengaruhi lingkungan. Dan perubahan lingkungan akan mempengaruhi organisasi. Perubahan apapun yang terjadi, baik karena pengaruh internal maupun karena pengaruh eksternal, manajemen tetap merupakan agen terjadinya perubahan dalam organisasi.

Secara lebih umum manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Alasan utama diperlukannya manajemen adalah:

- Untuk mencapai tujuan. (organisasi dan pribadi)
- Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. (sasaran, kegiatan, dan pihak-pihak berkepentingan).
- Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

Konsepsi utama untuk mengukur prestasi kerja (*performance*) manajemen adalah efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar, yang merupakan perhitungan ratio antara (output) dan masukan (input). Seorang manajer disebut efisien, jika output yang dihasilkan (hasil, produktivitas, *performance*) lebih tinggi dibandingkan input yang digunakan (tenaga kerja, bahan baku, bahan modal dan waktu). Sedangkan efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seorang manajer disebut efektif, bila dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metode yang tepat untuk mencapai tujuan. Menurut ahli manajemen “*Peter Drucker*”, dalam bukunya *Managing for Result*, menyatakan bahwa efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedangkan efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*). Bagi para manajer, yang paling penting adalah bagaimana menemukan pekerjaan yang benar untuk dilakukan dan memusatkan sumber daya dan usaha pada pekerjaan tersebut, bukan bagaimana melakukan pekerjaan dengan benar. Dengan memperhatikan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sangat penting dalam suatu organisasi.

DEFINISI MANAJEMEN

Apabila diartikan secara sederhana berasal dari bahasa inggris “*management*”, yang bermakna “*the act of managing something*” atau suatu tindakan dalam mengelola sesuatu. Walaupun dalam kenyataan, manajemen sulit didefinisikan dan tidak ada definisi manajemen yang telah diterima secara universal karena lingkupnya yang begitu luas, berbagai pakar berusaha untuk mendefinisikannya. Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, yang berarti bahwa para manajer mencapai tujuan

organisasi melalui pengaturan orang lain, untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan.

Prof. Dr. AM Kadarman mendefinisikan manajemen sebagai suatu rentetan langkah yang terpadu yang mengembangkan suatu organisasi sebagai suatu sistem yang bersifat sosio-ekonomi-teknis. Sedangkan James A. F. Stoner, dalam bukunya *Management*, mengemukakan definisi yang lebih kompleks dan mencakup aspek-aspek penting pengelolaan, yaitu; *"manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan"*. Hal ini menunjukkan bahwa para manajer menggunakan semua sumber daya organisasi (keuangan, peralatan dan informasi, dan lain-lain), dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (*stated goals*). Sehingga dalam hal ini manajemen berarti:



Gambar 2. Manajemen

PENGERTIAN MANAJEMEN YANG BERBEDA DENGAN ISTILAH MANAJEMEN

Luasnya bidang manajemen seringkali menimbulkan salah paham mengenai makna manajemen, dimana manajemen seringkali disalah-artikan sebagai wiraswasta, supervisi, atau administrasi.

- *Manajemen berbeda dengan kewiraswastaan (wirausaha).* Dalam ekonomi, faktor-faktor produksi antara lain tanah, tenaga kerja, modal, dan wiraswasta (pemilik). Wiraswasta adalah memahami, mendapatkan sumber daya-sumber daya, mengorganisasikan dan menjalankan perusahaan (bisnis).

Mereka cenderung menjadi pengambil resiko yang didorong oleh motif keuangan (keuntungan). Manajemen, sebaliknya terlibat dalam pengorganisasian dan memimpin perusahaan (bisnis) dan organisasi lainnya, tetapi tidak mencakup kepemilikan. Manajer adalah karyawan yang mengidentifikasi dirinya lebih dekat dengan karyawan lainnya daripada pemilik. Manajer dapat menjadi wiraswasta, dan wiraswasta dapat pula menjadi manajer.

- *Manajemen berbeda dengan supervisi.* Supervisi adalah pengarahan dan pengendalian karyawan-karyawan tingkat bawah dalam suatu organisasi (umumnya disebut mandor atau kepala tukang/ *foreman*, dan penyelia lini pertama), sehingga supervisi merupakan bagian dari manajemen.
- *Manajemen berbeda dengan administrasi.* Administrasi merupakan pengarahan, kepemimpinan dan pengendalian dari usaha-usaha sekelompok orang dalam rangka pencapaian tujuan.

MANAJEMEN SEBAGAI ILMU, SENI DAN PROFESI

Apakah manajemen itu merupakan seni (*art*) dan atau ilmu (*science*) dan dapatkah manajemen dikategorikan sebagai profesi, pertanyaan ini sering muncul untuk suatu bidang pengetahuan yang baru berkembang seperti halnya dengan manajemen. Manajemen sebagai suatu bidang yang baru berkembang yang menitik beratkan pada bagaimana memenej aktivitas kerja sama yang terorganisir agar tujuan tercapai secara efisien dan efektif, oleh penulis tertentu dipandang sebagai seni seperti dinyatakan dalam batasan manajemen. Sementara penulis lain menganggap manajemen tidak hanya sekedar seni, melainkan juga sebagai ilmu dan bahkan sebagai profesi.

SEBAGAI SENI

Dalam praktek manajemen, manajer harus mempunyai seperangkat ketrampilan kritis yang diperoleh melalui waktu, pengalaman dan praktek. Dengan demikian seorang memiliki seni berarti memiliki penerapan pengetahuan untuk pelaksanaan tugas atau dalam mengerjakan pekerjaan. Louis A. Allen mendefinisikan seni sebagai suatu

keampilan yang dikuasai dengan latihan sesuai dengan sifat sifatnya kepribadian orang yang bersangkutan. George R. Terry seni sebagai kemampuan kreatif individu dengan ketrampilan dalam pelaksanaan kerja. Adrew D Szilagy mengartikan seni sebagai “*personal aptitude*” atau “*skill*”. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa seni merupakan usaha manusia yang paling kreatif, jika kerja sama yang terorganisasi atau terkordinasi secara efisien dan efektif dihargai dan dianggap penting, maka manajemen merupakan seni yang paling penting dari semua seni.

Tingkat seni yang dimiliki seseorang merupakan atau memungkinkan orang tersebut menunjukkan penampilan yang khas dibandingkan dengan orang lain, jika dihubungkan dengan aktivitas-aktivitas manajemen, maka tujuan organisasi relatif dapat dicapai secara efektif dan efisien apabila para pelaksana atau manajer memiliki ketrampilan manajerial (*managerial skill*). Melalui latihan, pengalaman praktek atau semua bahwa manajemen adalah; seni karena memerlukan unsur yang sama dengan yang “dianggap” sebagai seni, seperti lukisan, puisi, atau seni sastra lainnya, yaitu tergantung pandangan individu, pengetahuan teknik dan komunikasi yang berhasil, seperti halnya dengan cara mengembangkan dan meningkatkan ketrampilan manajemen juga dapat dikembangkan dan ketrampilan seni lainnya, maka ketrampilan manajemen juga dapat dikembangkan dan ditingkatkan melalui pelatihan dan pengalaman praktek dan akan lebih baik lagi jika yang bersangkutan memiliki bakat atau pembawaan kodrati. Dalam hal ini, kemampuan untuk membuat kompromi dengan berbagai konsekuensi yang tidak diinginkan seminimal mungkin merupakan seni dalam manajemen.

SEBAGAI ILMU

Manajemen juga mengandung aspek-aspek tertentu yang mempunyai kekuatan orientasi ilmiah. Legitimasi manajemen sebagai ilmu sebenarnya sudah mulai dirintis oleh Fredrick Winslow Taylor, yang dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah, ketika ia memberi pertanggung jawaban secara ilmiah pada kongres Amerika Serikat tentang gagasan dan teknik dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja yang justru mengalami banyak penentangan dari buruh maupun serikat kerja

dengan melakukan pemogokan seperti terjadi pada watertown Arsenal di Massachusetts.

Menurut Gullick manajemen memenuhi syarat untuk pengetahuan atau ilmu karena manajemen telah dipelajari beberapa waktu dan disusun menjadi serangkaian teori walaupun teori tersebut terlalu umum dan subyektif. Gullick yakin bahwa bidang manajemen akan benar benar akan menjasi suatu ilmu kalau teori mampu menuntun manajer untuk menentukan apa yang harus mereka lakukan dalam situasi tertentu dan memungkinkan mereka dapat meramalkan akibat dari tindakan tindakannya. Dalam hal ini teori teori manajemen akan diuji melalui pengalaman.

Pengakuan dikalangan akademik teori sebagai ciri ilmu. Teori dikenal dari tiga hal;

- **Pertama** teori adalah seperangkat proporsisi yang sudah didefinisikan secara luas dan dengan hubungan unsur-unsur seperangkap proporsisi tersebut secara jelas.
- **Kedua** teori adalah menjelaskan hubungan antar variabel sehingga pandangan yang sistematik dari fenomena-fenomena yang diterangkan oleh variabel dengan jelas kelihatan.
- **Ketiga** teori adalah menerangkan fenomena dengan cara menspesifikkasikan variabel mana berhubungan variabel mana. Teori dikembangkan dan disusun berdasarkan metode ilmiah (*scientific method*).

Penerapan metode ilmiah melalui tahapan tahapan sebagai berikut;

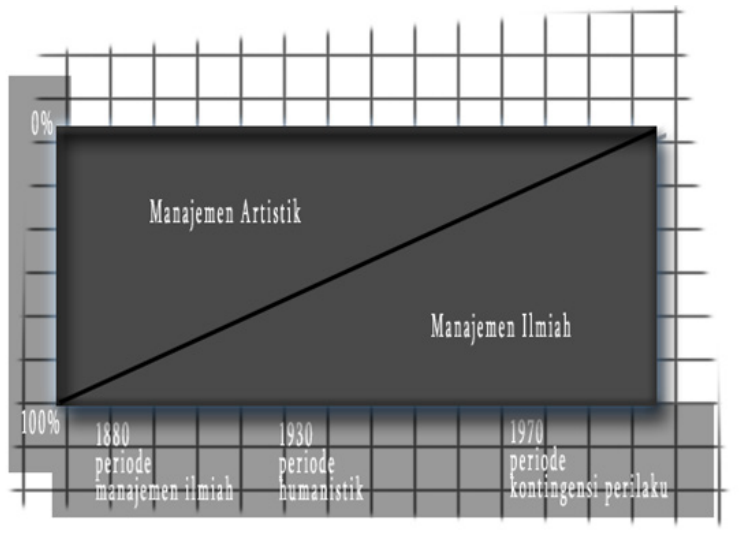
- Memilih dan merumuskan masalah.
- Mengembangkan kerangka teoritis dan menyusun hipotesis sebagai pernyataan teoris dan jawaban sementara tentang permasalahan (jika perlu).
- Perancangan pengukuran untuk mendapatkan data yang menggambarkan kenyataan empiris.
- Mengumpulkan data dari kenyataan empiris dengan menggunakan alat ukur yang telah dirancang dan sample yang telah ditentukan.

- Menganalisis dan menginterpretasi data yang dapat dengan mengembangkan pernyataan pernyataan empiris sebagai dasar bukti hipotesis.
- Menyusun generalisasi empiris.

Kemudian ciri-ciri ilmu dilihat dari sudut pandang filsafat ilmu pengetahuan, maka manajemen memiliki ciri-ciri:

- Ontologi ilmu, dimana manajemen memiliki obyek yang diamati, yaitu aktivitas aktivitas manajerial.
- Epistemologi ilmu, dimana manajemen memiliki metode yang digunakan untuk mengamati obyek dalam rangka pengembangan ilmu, seperti pendekatan struktural, proses/ fungsional, perilaku sistem kontigensi.
- Aksiologi ilmu, dimana manajemen punya tujuan atau nilai kegunaan, yaitu efisien dan efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

Sebagai ilmu pengetahuan, manajemen juga bersifat universal, dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis, mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial. Ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam semua organisasi, seperti perusahaan, pemerintah, pendidikan, sosial, keagamaan dan lain-lain, sehingga dapat disimpulkan, bila seorang manajer mempunyai pengetahuan dasar manajemen, dan mengetahui cara menerapkan pada situasi yang ada, dia akan dapat melakukan fungsi-fungsi manajerial dengan efisien dan efektif, dan tentu saja cukup fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan situasi baru dan perubahan lingkungan.



Gambar 3. Kecenderungan Manajemen Sebagai Ilmu dan Sebagai Seni

Manajemen bukan hanya merupakan ilmu atau seni, tetapi kombinasi dari keduanya. Kombinasi ini tidak dalam proporsi yang tetap, tetapi dalam proporsi yang bermacam-macam. Pada umumnya para manajer efektif mempergunakan pendekatan “ilmiah” dalam pembuatan keputusan, dilain pihak dalam banyak aspek perencanaan, kepemimpinan, komunikasi, dan segala sesuatu yang menyangkut unsur manusia, manajer harus juga menggunakan pendekatan seni (*artistik*). Dikembangkannya manajemen sebagai ilmu yang melalui pengembangan berbagai teori, metode dan teknologi menejemen bukanlah berarti mengurangi atau bahkan menghilangkan seninya manajemen, melainkan ditingkatkan bersama sama sehingga pengembangan kemampuan bermanajemen didasarkan pada “*artistic science*” atau ilmu yang artistik (penerapan ilmu yang dilandasi oleh seni) dan “*scientific art*” atau seni yang ilmiah (penerapan seni yang berdasarkan ilmu).

Luther Gulick, dalam bukunya *Management in Science*, mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat system kerjasama ini. Menurut Gulick manajemen telah memenuhi persyaratan untuk disebut bidang ilmu pengetahuan,

karena telah dipelajari untuk waktu yang lama dan telah diorganisasi menjadi suatu rangkaian teori. Walaupun teori manajemen masih bersifat umum dan subyektif, teori manajemen selalu diuji dalam praktek sehingga manajemen sebagai ilmu akan terus berkembang. Manajemen merupakan ilmu pengetahuan interdisipliner dalam arti, bahwa manajemen memerlukan disiplin ilmu-ilmu pengetahuan lain dalam penerapannya, misalnya ilmu ekonomi, statistik, akuntansi dan lain-lain. Bidang-bidang ilmu ini dapat kita pelajari secara universal. Praktek manajemen seharusnya selalu didasarkan atas prinsip-prinsip teori, yang menghasilkan prinsip-prinsip, yang selanjutnya akan menjadi kaidah-kaidah, sebagai dasar pengembangan kegiatan manajemen dalam praktek.

SEBAGAI PROFESI

Edgar H. Schein, dalam bukunya *Organizational Socialization and the Profession of Management*, menguraikan karakteristik-karakteristik atau kriteria-kriteria untuk menentukan sesuatu sebagai profesi yaitu:

- Para profesional membuat keputusan atas dasar prinsip-prinsip umum. (pendidikan, kursus-kursus, program-program latihan formal, menunjukkan bahwa ada prinsip-prinsip manajemen tertentu yang dapat dian-dalkan).
- Para profesional mendapatkan status mereka karena mencapai standar prestasi kerja tertentu (bukan karena favoritisme, suku bangsa, agama, kriteria politik atau sosial lainnya).
- Para profesional harus ditentukan oleh suatu kode etik yang kuat.
- Manajemen telah berkembang menjadi bidang yang semakin profesional melalui pesatnya perkembangan program-program latihan manajemen di universitas-universitas ataupun lembaga manajemen, dan pengembangan para eksekutif perusahaan (organisasi).

RANGKUMAN

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang sangat penting dalam pencapaian tujuan bersama dalam suatu organisasi, walaupun diantara para ahli tidak ada pengertian manajemen yang dapat diterima oleh

semua, namun pada umumnya menyatakan bahwa manajemen sebagai suatu proses yang terdiri atas berbagai fungsi manajerial untuk memungkinkan segala potensi dalam pencapaian tujuan.

Manajemen merupakan salah satu bidang kajian yang dapat disusun secara sistematis dan memiliki metodologis sehingga memenuhi syarat sebagai suatu ilmu. Sedangkan manajemen sebagai seni adalah kemampuan-kemampuan seorang manajer untuk mencapai tujuan dengan berbagai cara, sehingga pencapaian tersebut bersifat efektif dan efisien. Sebagai suatu profesi manajemen banyak dipakai dalam berbagai bidang, dan menjadi suatu jabatan tersendiri.

TES FORMATIF

1. Apakah yang anda ketahui tentang manajemen?
2. Beberapa definisi manajemen yang anda ketahui pada prinsipnya sama, ada 3 hal pokok yang melandasi dalam definisi tersebut sehingga tujuannya sama sebutkan?
3. Mengapa manajemen dibutuhkan, dan siapa saja yang membutuhkan manajemen?
4. Jelaskan perbedaan manajemen sebagai seni, sebagai ilmu dan sebagai profesi!
5. Dari sudut pandang filsafat ilmu, mengapa manajemen dapat dikategorikan sebagai ilmu pengetahuan?

BAB II

MANAJEMEN DAN MANAJER

TUJUAN INSTRUKSIONAL

- Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan dapat memahami berbagai tingkatan dan jenis dari manajemen serta siapa saja yang memegang peranan sebagai manajer.
- Selain itu dengan mempelajari berbagai fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan oleh manajer menurut berbagai ahli.
- Dalam bab ini juga mahasiswa juga dapat mengidentifikasi kegiatan dan peranan dari manajer baik itu dalam hal membagi waktu maupun dalam aplikasi dari berbagai kegiatan manajerial.

KLASIFIKASI MANAJER

Secara umum “*manajer*” berarti setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya. Seperti halnya manajemen, manajer ada dalam setiap tipe organisasi. Ada banyak tipe manajer dengan tugas-tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Pada kesempatan ini akan kita bahas bermacam-macam tipe manajer yang ada, fungsi-fungsi yang dilaksanakan, kegiatan-kegiatan manajer dan berbagai ketrampilan yang dibutuhkan oleh para manajer. Manajer dapat diklasifikasikan dengan dua cara yaitu:

- Menurut tingkatan dalam organisasi; rendah, menengah, dan tinggi.
- Kegiatan-kegiatan organisasi untuk mana mereka bertanggung jawab; manajer umum dan fungsional.

- **Tingkatan Manajer dalam Organisasi** akan membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda:
 - Manajer lini pertama (*Low Manajer*). Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional, disebut manajemen lini pertama (*first line or first level*). Para manajer ini biasa disebut dengan; kepala atau pimpinan (*leader*), mandor (*foreman*), dan penyelia (*supervisors*).
 - Manajer Menengah (*Middle Manajer*). Manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi, yang membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya atau juga karyawan lainnya. Manajer menengah biasa disebut; manajer departemen, kepala pengawas (*superintendents*) dan sebagainya.
 - Manajer Puncak (*Top Manajer*). Klasifikasi manajer tertinggi ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif, yang bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Manajer puncak biasa disebut; direktur, presiden, kepala divisi, wakil presiden senior, dan sebagainya.

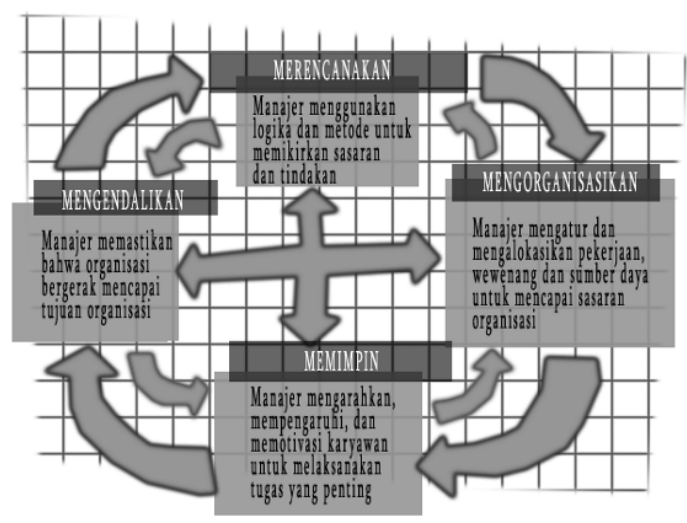
Perbedaan tingkatan manajemen akan membedakan pula fungsi-fungsi manajemen yang dijalankan. Terdapat dua fungsi utama manajemen, yaitu manajemen administratif dan manajemen operatif. *Manajemen administratif*, lebih berurusan dengan penetapan tujuan, perencanaan, penyusunan kepegawaian, dan pengawasan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan. Sedangkan *manajemen operatif*, lebih mencakup kegiatan memotivasi, supervisi, dan komunikasi dengan para karyawan untuk mengarahkan mereka mencapai hasil-hasil secara efektif. Pada tingkatan manajemen rendah, para manajer akan banyak melaksanakan fungsi manajemen operatif. Semakin tinggi tingkatannya, mereka menjadi lebih terlibat dengan manajemen administratif. Semua tingkatan manajemen melaksanakan kedua unsur tersebut.

- **Para manajer dapat diklasifikasikan berdasarkan lingkup kegiatan yang dikelola**, yaitu; manajer fungsional dan manajer umum.

- ▶ *Manajer fungsional*, mempunyai tanggung jawab hanya atas satu kegiatan organisasi misalnya; *produksi, pemasaran, keuangan, kepegawaian atau akuntansi*. Kegiatan-kegiatan fungsi-fungsi lainnya menjadi tanggung jawab manajer fungsional lainnya, sebagai contoh; manajer pemasaran bertanggung jawab atas seluruh kegiatan distribusi tetapi meminta bantuan kepada manajer personalia untuk masalah-masalah tenaga penjualannya.
- ▶ Pada tingkatan manajemen yang lebih tinggi, *manajer umum*; mengatur, mengawasi, dan bertanggung jawab atas satuan kerja keseluruhan atau divisi operasi yang mencakup semua atau beberapa kegiatan-kegiatan fungsional satuan kerja.

FUNGSI - FUNGSI YANG DILAKSANAKAN MANAJER

Manajemen dapat berarti; pencapaian tujuan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi tertentu. Salah satu klasifikasi paling awal dari fungsi-fungsi manajerial dibuat oleh Henri Fayol, dalam bukunya "*General and Industrial Management*", yang menyatakan bahwa fungsi-fungsi utama dalam proses manajemen adalah: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengkordinasian (*coordinating*), pemberian perintah (*directing*) dan pengawasan (*controlling*). Oleh karena itu manajemen terdiri atas fungsi-fungsi (atau *model-model* menurut pengertian Stoner) manajemen, yang terintegrasi dalam suatu proses manajemen.



Gambar 4. Proses-proses Manajemen

Selanjutnya beberapa pendapat para ahli manajemen tentang fungsi-fungsi manajemen lebih rinci sebagai berikut:

Tabel 1. Fungsi Manajemen

Nama Pakar	Fungsi-fungsi Manajemen
Luther Gullick	<i>Planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, and controlling</i>
George R. Terry	<i>Planning, organizing, actuating, and Controlling</i>
Ernest Dale	<i>Planning, organizing, staffing, directing, inovating, representing, and controlling</i>
Kontz dan O'Donnel	<i>Planning, organizing, staffing, directing, and Controlling</i>
Oey Liang Lee	<i>Planning, organizing, directing, and coordinating.</i>
William Newman	<i>Planning, organizing, assembling of resources, directing, and controlling</i>
James Stoner	<i>Planning, organizing, leading, and Controlling</i>
Henry Fayol	<i>Planning, organizing, staffing, directing, and controlling</i>

- Perencanaan (*planning*), adalah;
 - pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi.
 - penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metoda, system, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Berbagai rencana dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan-tujuannya dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu. Disamping itu, rencana memungkinkan;

- Organisasi bisa memperoleh dan mengikat sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
- Para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang konsisten dengan berbagai tujuan dan prosedur terpilih.
- Kemajuan dapat dimonitor dan diukur, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila tingkat kemajuan tidak memuaskan.

Semua fungsi lainnya tergantung pada fungsi ini, dimana fungsi lain tidak akan berhasil tanpa perencanaan dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat dan berkelanjutan. Sebaliknya perencanaan yang baik sangat tergantung pelaksanaan efektif fungsi lainnya.

- Pengorganisasian (*organizing*), adalah;
 - Penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
 - Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan.
 - Penugasan tanggung jawab tertentu dan kemudian.
 - Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Organisasi perlu dirancang dan dikembangkan, agar dapat melaksanakan berbagai program secara sukses, dalam rangka mencapai tujuan dan rencana yang telah ditetapkan. Manajer perlu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan dan kemudian memimpin tipe organisasi yang sesuai dengan tujuan, rencana dan program yang telah ditetapkan.

- *Penyusunan Personalia (staffing)*, adalah penarikan (*recruitmen*), latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif. Dalam pelaksanaan fungsi ini manajemen menentukan persyaratan-persyaratan mental, fisik, dan emosional untuk posisi jabatan yang ada melalui analisa jabatan, deskripsi jabatan dan kemudian menarik karyawan yang diperlukan dengan karakteristik personalia tertentu, antara lain; keahlian, pendidikan, umur, latihan dan pengalaman. Fungsi ini mencakup kegiatan-kegiatan seperti pembuatan system penggajian untuk pelaksanaan kerja yang efektif, penilaian karyawan untuk promosi, latihan dan pengembangan karyawan.
- *Pengarahan (leading)* secara sederhana, adalah membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti, komunikasi, motivasi, dan disiplin. Fungsi leading, sering disebut; directing, motivating, actuating, dan lain sebagainya. Kegiatan pengarahan langsung menyangkut orang-orang dalam organisasi.
- *Pengawasan (controlling)*, adalah; penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Pengawasan positif adalah; mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif, sedangkan pengawasan negatif adalah; mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi atau terulang kembali.

Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup unsur-unsur;

- penetapan standar pelaksanaan
- penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan
- pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang ditetapkan
- pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

Semua fungsi-fungsi manajemen harus dilaksanakan oleh manajer kapan saja dan dimana saja kelompok-kelompok diorganisasi, walaupun ada perbedaan tekanan untuk tipe organisasi, jabatan fungsional, dan tingkatan manajemen yang berbeda.

KEGIATAN – KEGIATAN MANAJER

Manajer melaksanakan fungsi-fungsi organisasi yaitu; membuat rencana, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi kegiatan-kegiatan organisasi, yang dilakukan, dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang saling tergantung, saling berinteraksi dan saling berhubungan, dari penetapan tujuan sampai pengawasan. Manajer adalah perencana, pengorganisasi, pemimpin atau pengarah dan pengawas. Dalam kenyataannya, setiap manajer mengambil peranan yang lebih luas untuk menggerakkan organisasi menuju sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Tugas-tugas penting yang dilaksanakan oleh manajer adalah;

- ▶ *Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain.* Mencakup bawahan, atasan, manajer-manajer lainnya dalam organisasi dan individu-individu dari luar organisasi; pelanggan (konsumen), pemasok (*supplier*), serikat karyawan, pejabat dan karyawan-karyawan kantor pemerintahan dan sebagainya.
- ▶ *Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas.* Karena berbagai sumberdaya yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan selalu terbatas, manajer harus menjaga keseimbangan diantara berbagai tujuan dan kebutuhan organisasi.
- ▶ *Manajer bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan.* Para manajer ditugaskan untuk mengelola pekerjaan-pekerjaan tertentu secara sukses, dan biasanya dievaluasi, selanjutnya manajer juga bertanggung jawab atas kesuksesan atau kegagalan kegiatan-kegiatan para bawahan.
- ▶ *Manajer harus berfikir secara analitis dan konseptual.* Manajer harus mampu memandang keseluruhan tugas dan mengaitkan suatu tugas dengan tugas-tugas lain.

- *Manajer adalah seorang mediator.* Organisasi terdiri dari orang-orang dan kadang-kadang mereka saling bertentangan, untuk itu dituntut peranan manajer sebagai mediator (penengah)
- *Manajer adalah seorang politisi.* Manajer harus mengembangkan hubungan-hubungan baik untuk mendapatkan dukungan atas kegiatan-kegiatan, usulan-usulan dan keputusan-keputusannya. Setiap manajer efektif, memainkan “politik” dengan mengembangkan jaringan kerjasama timbal balik dengan para manajer lain dalam organisasi.
- *Manajer adalah seorang diplomat.* Manajer harus berperan sebagai wakil (representatif) resmi kelompok kerjanya pada pertemuan-pertemuan organisasional, dan mewakili organisasi dalam berurusan dengan kontraktor, langganan, pejabat pemerintah, atau personalia organisasi lain.
- *Manajer mengambil keputusan-keputusan sulit.* Organisasi selalu menghadapi banyak masalah, misalnya kesulitan finansial, masalah personalia dan sebagainya, untuk itu manajer diharapkan dapat menemukan pemecahan berbagai masalah sulit dan mengambil keputusan yang akurat.

Pada dasarnya kegiatan yang dilaksanakan oleh para manajer dapat diklasifikasikan dalam beberapa kelompok:

- pribadi
- teknis
- administratif
- interaksional.

Kegiatan-kegiatan ini berhubungan dengan dan dapat dipelajari dalam fungsi-fungsi manajerial dan paduan kegiatan-kegiatan ini dengan fungsi-fungsinya, akan didapatkan pandangan yang menyeluruh tentang kegiatan manajer.

PERANAN - PERANAN MANAJER

Henry Mintzberg dalam bukunya, *The Nature of Managerial Work*, telah melakukan penelitian tentang berbagai macam pekerjaan dan peranan manajerial, dan kemudian membuat sintesa hasil studi

empirisnya mengenai peranan-peranan manajerial. Dia menemukan bahwa tidak ada pertentangan antara pendekatan fungsional dan pendekatan kegiatan, keduanya saling melengkapi. Sebagai hasil studinya, Mintzberg mengelompokkan *perilaku para manajer* menjadi tiga bidang peran yaitu:

- ▶ Peran antarpribadi (*Interpersonal Roles*)
 - 1.) Sebagai *Figure head* (tokoh), manajer berperan untuk melaksanakan tugas-tugas seremonial.
 - 2.) Sebagai *Leader* (pemimpin), manajer berperan untuk memotivasi & mendorong.
 - 3.) Sebagai *Liaison* (penghubung), manajer berperan untuk menjalin hubungan dgn orang luar untuk urusan bisnis.
- ▶ Peran informasional (*Informational Roles*)
 - 1.) *Monitor* (pemantau), cari informasi kinerja unit
 - 2.) *Disseminator* (penyebar), teruskan informasi kpd anggota unitnya
 - 3.) *Spokesperson* (juru bicara), teruskan informasi kepada orang di luar unitnya (pimpinan, dll)
- ▶ Peran keputusan (*Decision Roles*)
 - 1) *Entrepreneur* (wiraswasta), perbaikan permanen pada unitnya
 - 2) *Disturbance handler* (peredara), bertindak atas kejadian di luar kendali dirinya (pemogokan, dll)
 - 3) *Resource Allocator* (pengalokasi sumber daya), kendalikan pengeluaran, penentu unit bawahan yg dpt sumber daya.
 - 4) *Negotiator* (perunding), menengahi perselisihan

Manajer kemudian menggunakan ketrampilan pribadi dan manajerial serta kemampuan untuk melaksanakan secara efektif. Konsep Mintzber ini memberikan pemikiran baru dan cakrawala yang lebih luas tentang fungsi-fungsi dan kegiatan-kegiatan manajerial yang dilakukan manajer.

BAGAIMANA MANAJER MENGGUNAKAN WAKTUNYA

Hampir semua manajer mempergunakan usaha, waktu dan energi untuk melakukan interaksi dengan orang lain. *TY.A. Mahoney, T.H. Jerdee dan S.J. Carroll* dalam bukunya, *The Job (s) of Management, Industrial Relations*, telah melakukan penelitian terhadap 452 manajer dari seluruh tingkatan manajemen yang bekerja pada 13 perusahaan berbagai tipe industri yang besarnya bervariasi dari 100 sampai 4.000 karyawan. Mereka mengukur waktu yang dicurahkan oleh manajer dalam berbagai kegiatannya. Dari para manajer yang diteliti, dapat dicermati waktu yang digunakan untuk melaksanakan tugasnya sebagai berikut:

Tabel 2. Prosentase Hari Kerja Manajer

Fungsi	% dari hari kerja
1) Pengawasan	28,4
2) Perencanaan	19,5
3) Pengkoordinasi	15,0
4) Penilaian	12,7
5) Penyelidikan	12,6
6) Perundingan	6,0
7) Penyusunan kepegawaian	4,1
8) Perwakilan	1,8

KETRAMPILAN - KETRAMPILAN MANAJERIAL

Ketrampilan-ketrampilan manajerial yang dibutuhkan untuk menjadi manajer yang efektif, berdasarkan pendapat *Robert Katz* dalam bukunya, *Skills of an Effective Administrator*, adalah:

- *Ketrampilan konseptual (conceptual skills)*. Kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi.
- *Ketrampilan kemanusiaan (human skills)*. Kemampuan untuk bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik secara individu atau kelompok.
- *Ketrampilan administratif (administratif skills)*. Ketrampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian dan pengawasan.

- ▶ *Ketrampilan teknik (technical skills)*. Kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu, seperti; akuntansi, produksi, penjualan, permesinan dan sebagainya.



Gambar 5. Keterampilan-keterampilan Manajerial

Ketrampilan mana yang relatif lebih penting, tergantung pada;

- ▶ *tipe organisasi,*
- ▶ *tingkatan manajerial*
- ▶ *fungsi yang sedang dilaksanakan.*

RANGKUMAN

Manajer dapat diklasifikasikan dengan dua cara yaitu: (1) Menurut tingkatan dalam organisasi; lini pertama, menengah, dan puncak. (2) Kegiatan-kegiatan organisasi untuk mana mereka bertanggung jawab; manajer umum dan fungsional. Perbedaan tingkatan manajemen akan membedakan pula fungsi-fungsi manajemen yang dijalankan. Tugas-tugas penting yang dilaksanakan oleh manajer adalah; (1) Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain. (2) Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas. (3) Manajer bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan. (4) Manajer harus berfikir secara analitis dan konseptual. (5) Manajer adalah seorang mediator. (6) Manajer adalah seorang politisi. (7) Manajer adalah seorang diplomat. (8) Manajer mengambil keputusan-keputusan sulit. Mintzberg mengelompokkan

perilaku para manajer menjadi tiga bidang peran yaitu: (1) antara pribadi, (2) informasional, (3) pembuatan keputusan.

TES FORMATIF

1. Jelaskan berbagai jenis klasifikasi manajer baik menurut tingkatan dalam organisasi maupun dalam kegiatan-kegiatan organisasi dimana mereka bertanggung jawab!
2. Berbagai ahli mengemukakan pendapat yang berbeda-beda mengenai fungsi manajemen, sebutkan dan jelaskan berbagai fungsi manajemen tersebut!
3. Sebutkan dan jelaskan berbagai keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer!
4. Berkaitan dengan keterampilan tersebut, jelaskan hubungannya dengan tingkatan manajer!
5. Sebutkan dan jelaskan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh seorang manajer!

BAB III

PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

TUJUAN INSTRUKSIONAL

- Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan dapat memahami perkembangan berbagai teori manajemen
- Dalam bab ini juga mahasiswa juga dapat mengidentifikasi berbagai pendekatan dalam manajemen, dan bagaimana teori manajemen yang akan datang

TEORI MANAJEMEN KLASIK

Agar pembahasan dan pemahaman tentang manajemen mengenai sasaran, perlu diketahui terlebih dahulu proses perkembangan teori-teori dan prinsip-prinsip manajemen yang akan memberikan landasan kuat buat pemahaman perkembangan selanjutnya. Teori-teori dan prinsip-prinsip manajemen membuat manajer lebih mudah memutuskan apa yang harus dilakukan agar dapat menjalankan fungsinya secara efektif. Sebagai manajer, akan menjumpai banyak pandangan tentang manajemen. Setiap pandangan mungkin berguna untuk berbagai masalah yang berbeda-beda.

Terdapat tiga aliran pemikiran manajemen, yaitu;

- *Aliran klasik*, yang dibagi menjadi dua aliran, manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik
- *Aliran hubungan manusiawi*, sering disebut aliran neo klasik
- *Aliran manajemen modern.*

Terdapat juga dua pendekatan manajemen yang berkembang saat ini, yaitu;

- pendekatan sistem
- pendekatan kontingensi (*contingency approach*)

PERKEMBANGAN AWAL TEORI MANAJEMEN

Revolusi industri pada abad XIX dimulai di Inggris dengan ditemukannya mesin uap telah memicu berkembangnya kebutuhan pendekatan manajemen yang sistematis. Pada saat itu, pabrik-pabrik mulai menggunakan mesin dalam memproses produknya. Dampaknya, dalam berproduksi sistem baru pun meluas dipakai di semua pabrik.

Para pimpinan dan atau pemilik pabrik mulai mempertanyakan:

Munculnya manajemen ilmiah ditandai dengan adanya dua tokoh manajemen sebagai berikut;

- *Robert Owen (1771-1858)*, seorang manajer beberapa pabrik pemintalan kapas di New Lanark Skotlandia, menekankan pentingnya unsur manusia dalam produksi. Dia mengemukakan bahwa melalui perbaikan kondisi karyawanlah yang akan menaikkan produksi dan keuntungan (laba), dan investasi yang paling menguntungkan adalah pada karyawan (*vital machines*). Owen menganggap peran manajer adalah sebagai perbaikan (*reform*), antar lain: Membangun perumahan pekerja lebih baik, membuka toko dengan menjual barang berharga lebih murah, mengurangi jam kerja menjadi 10,5 jam, menolak buruh anak-anak di bawah 10 tahun, dan menetapkan prosedur kerja yang menaikkan produktivitas. Menilai hasil kerja buruh secara terbuka, yang secara psikologis akan memberikan kebanggaan dan mendorong persaingan para buruh sehingga akan meningkatkan produktivitas.

Prinsip psikologis ini, pada masa sekarang dipakai oleh perusahaan-perusahaan dengan memasang angka-angka penjualan dan produksi.

- *Charles Babbage (1792-1871)*, seorang professor matematika dari Inggris, mencurahkan banyak waktunya untuk membuat operasi-operasi pabrik menjadi lebih efisien. Dia percaya

bahwa aplikasi prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan menaikkan produktifitas dan menurunkan biaya. Penganjur awal prinsip pembagian kerja. Pemisahan kerja memudahkan pelatihan ketrampilan khusus. Pengulangan pekerjaan yang terus menerus akan meningkatkan ketrampilan pekerja. Peningkatan ketrampilan akan menaikkan produktivitas dan efisiensi. Pekerjaan perakitan masa kini didasarkan pada gagasan Charles Babbage.

MANAJEMEN ILMIAH (SCIENTIFIC MANAGEMENT)

- *Frederick W. Taylor (1856-1915)*, yang disebut sebagai “*Bapak manajemen ilmiah*”. Manajemen ilmiah berarti;
 - merupakan penerapan metoda ilmiah pada studi, analisa, dan pemecahan masalah-masalah organisasi.
 - seperangkat mekanisme-mekanisme atau teknik-teknik (*a back of trick*) untuk meningkatkan efisiensi kerja.

Taylor menulis buku berjudul “*Scientific Management*” yang menyatakan prinsip-prinsip dasar (filsafat) penerapan pendekatan ilmiah pada manajemen, dan mengembangkan sejumlah teknik-tekniknya untuk mencapai efisiensi.

Empat prinsip dasar tersebut adalah:

- *Pengembangan metoda-metoda ilmiah dalam manajemen* agar pelaksanaan setiap pekerjaan dapat ditentukan
- *Seleksi ilmiah untuk karyawan*, agar setiap karyawan dapat diberi tanggung jawab atas sesuatu tugas sesuai dengan kemampuannya
- *Pendidikan dan pengembangan ilmiah* para karyawan
- *Kerjasama yang baik* antara manajemen dan tenaga kerja.

Mekanisme dan teknik-teknik yang dikembangkan *Taylor* untuk melaksanakan prinsip-prinsip dasar diatas, antara lain; studi gerak dan waktu, pengawasan fungsional (*functional foremanship*), system upah perpotong, diferensial, prinsip pengecualian, kartu instruksi, pembelian dengan spesifikasi, dan standardisasi pekerjaan, peralatan serta tenaga kerja. Manfaat yang didapat dari pengembangan teknik-

teknik manajemen ilmiah ini adalah: perkembangan teknik-teknik riset operasi, simulasi, otomatisasi dan sebagainya dalam memecahkan masalah-masalah manajemen.

- *Frank dan Lilian Gilbreth (1868-1924 dan 1878-1972)*, pasangan suami isteri, dimana Frank Gilberth, seorang pelopor pengembangan studi gerak dan waktu, menciptakan berbagai teknik manajemen yaitu masalah efisiensi, terutama untuk menemukan “*cara terbaik*” pelaksanaan tugas. Sedangkan Lilian Gilbreth lebih tertarik pada aspek-aspek manusia dalam kerja, seperti seleksi, penempatan dan latihan personalia, yang dinyatakan dalam bukunya, “*Psychology of Management*”. Baginya, manajemen ilmiah mempunyai satu tujuan akhir: membantu para karyawan ilmiah mempunyai satu tujuan akhir, yaitu; membantu para karyawan mencapai seluruh potensinya sebagai makhluk hidup.
- *Henry L. Gantt (1861-1919)*, yang mengemukakan gagasannya;
 - kerjasama yang saling menguntungkan antara tenaga kerja dan manajemen,
 - seleksi ilmiah tenaga kerja,
 - system insentif (bonus) untuk merangsang produktivitas,
 - penggunaan instruksi-instruksi kerja yang terinci. Kontribusinya yang terbesar adalah penggunaan metoda grafik yang dikenal sebagai “*Bagan Gantt*” (*Gantt Chart*), untuk; perencanaan, koordinasi, dan pengawasan produksi. Teknik-teknik scheduling modern dikembangkan atas dasar metoda scheduling produksi dari Gantt.
- *Harrington Emerson (1853-1931)*, yang melihat pemborosan dan ketidak efisienan adalah masalah-masalah yang dilihat sebagai penyakit industri. Emerson mengemukakan dua belas prinsip-prinsip efisiensi, sebagai berikut:
 - tujuan-tujuan dirumuskan dengan jelas;
 - kegiatan yang dilakukan masuk akal;
 - adanya staf yang cakap;
 - disiplin;

- balas jasa yang adil;
- laporan-laporan yang terpercaya, segera, akurat dan mantap,serta system informasi dan akuntansi;
- pemberian perintah, perencanaan dan urutan kerja;
- adanya standar-standar dan skedul-skedul, metoda dan waktu setiap kegiatan;
- kondisi yang distandardisasi;
- operasi yang distandardisasi;
- instruksi-instruksi praktis tertulis yang standar;
- balas jasa efisien, rencana insentif.

Manajemen ilmiah tidak hanya mengembangkan pendekatan rasional untuk pemecahan masalah-masalah organisasi, tetapi juga meletakkan dasar profesionalisasi manajemen.

TEORI ORGANISASI KLASIK

Dalam praktek, timbul masalah-masalah sebagai keterbatasan penerapan manajemen ilmiah. Kenaikan produktivitas sering tidak diikuti kenaikan pendapatan. Perilaku manusia yang bermacam-macam menjadi hambatan. Pendekatan “*rasional*” hanya memuaskan kebutuhan-kebutuhan ekonomis dan phisik, tidak memuaskan kebutuhan-kebutuhan sosial karyawan. Manajemen ilmiah juga mengabaikan keinginan manusia untuk kepuasan kerja, sehingga timbul usaha-usaha para ahli manajemen berikutnya melengkapi model manajemen ilmiah;

- *Henry Fayol (1841-1925)*, seorang industrialis Perancis mengemukakan teori dan teknik-teknik administrasi sebagai pedoman bagi pengelolaan organisasi-organisasi yang kompleks dalam bukunya yang terkenal, “*Administration Industrielle et Generale*” (*Administrasi Industri dan Umum*). Dalam teori administrasinya, *Fayol merinci manajemen menjadi lima unsur, yaitu*:
 - perencanaan,
 - pengorganisasian,
 - pemberian perintah,
 - pengkoordinasian,

- pengawasan, yang dikenal dengan fungsionalisme Fayol.

Fayol membagi operasi-operasi perusahaan menjadi enam kegiatan, yaitu;

- teknik, produksi dan manufacturing produk,
- komersial, pembelian bahan baku dan penjualan produk,
- keuangan (financial), perolehan dan penggunaan modal,
- keamanan, perlindungan karyawan dan kekayaan,
- akuntansi; pelaporan, pencatatan biaya, laba dan hutang, pembuatan neraca, dan pengumpulan data statistik,
- manajerial.

Disamping itu Fayol juga mengemukakan *empat belas prinsip-prinsip manajemen* sebagai berikut:

- *pembagian kerja*, adanya spesialisasi akan meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja,
- *wewenang*, hak untuk memberi perintah dan dipatuhi,
- *disiplin*, harus ada respek dan ketaatan pada peranan-peranan dan tujuan-tujuan organisasi,
- *kesatuan perintah*, setiap karyawan hanya menerima instruksi tentang kegiatan tertentu dari hanya seorang atasan,
- *kesatuan pengarahan*, operasi-operasi dalam organisasi yang mempunyai tujuan yang sama harus diarahkan oleh seorang manajer dengan penggunaan satu rencana,
- *meletakkan kepentingan perseorangan di bawah kepentingan umum*, kepentingan perseorangan harus tunduk pada kepentingan organisasi,
- *balas jasa*, kompensasi untuk pekerjaan yang dilaksanakan harus adil bagi karyawan maupun pemilik,
- *sentralisasi*, adanya keseimbangan yang tepat antara sentralisasi dan desentralisasi,
- *rantai scalar (garis wewenang)*, garis wewenang dan perintah yang jelas,

- *order, bahan-bahan (material) dan orang-orang*, harus ada pada tempat dan waktu yang tepat,
 - *keadilan*, harus ada kesamaan perlakuan dalam organisasi,
 - *stabilitas staf organisasi*, tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi tidak baik bagi pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi,
 - *inisiatif*, bawahan harus diberi kebebasan untuk menjalankan dan menyelesaikan rencananya, walaupun beberapa kesalahan mungkin terjadi,
 - *esprit de corps (semangat korps)*, “kesatuan adalah kekuatan”, pelaksana operasi organisasi perlu memiliki kebanggaan, kesetiaan dan rasa memiliki dari para anggota yang tercermin pada semangat korps.
- *James D. Mooney*, Eksekutif General Motors, menyatakan prinsip-prinsip dasar manajemen, yang mendefinisikan organisasi sebagai sekelompok orang yang bergabung untuk tujuan tertentu. Untuk merancang organisasi perlu diperhatikan *empat kaidah dasar*, yaitu;
 - *koordinasi*, meliputi wewenang, saling melayani, doktrin (perumusan tujuan) dan disiplin,
 - *prinsip scalar*, yang mempunyai prinsip, prospek dan pengaruh sendiri yang tercermin dari kepemimpinan, delegasi dan definisi fungsional,
 - *prinsip fungsional*, adanya fungsionalisme bermacam-macam tugas yang berbeda,
 - *prinsip staf*, kejelasan perbedaan antara staf dan lini.
- *Mary Parker Follet (1868-1933)*, yang memperkenalkan unsur-unsur baru tentang aspek-aspek hubungan manusiawi. Sebagai seorang ahli ilmu pengetahuan sosial pertama yang menerapkan psikologi pada perusahaan, industri dan pemerintah, memberikan sumbangan besar dalam bidang manajemen melalui aplikasi praktik ilmu-ilmu sosial dalam administrasi perusahaan.
- *Chaster I. Barnard (1886-1961)*, presiden perusahaan Bell Telephon di New Jersey, menulis bermacam-macam subyek manajemen dalam bukunya “*The Functions of the Executive*” yang ditulis pada tahun 1938, memandang organisasi sebagai system kegiatan yang diarahkan pada

tujuan. Fungsi-fungsi utama manajemen menurut pandangannya adalah; perumusan tujuan dan pengadaan sumberdaya-sumberdaya yang dibutuhkan mencapai tujuan. Barnard menekankan pentingnya peralatan komunikasi untuk pencapaian tujuan kelompok, dan juga mengemukakan teori penerimaan wewenang, dimana bawahan akan menerima perintah hanya bila mereka memahami dan mampu serta berkeinginan untuk menuruti atasan. Barnard adalah pelopor dalam penggunaan “pendekatan system” untuk pengelolaan organisasi.

ALIRAN HUBUNGAN MANUSIAWI (PERILAKU MANUSIA ATAU NEOKLASIK)

Pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja. Para manajer masih menghadapi kesulitan-kesulitan dan frustrasi karena karyawan tidak selalu mengikuti pola-pola perilaku yang rasional, sehingga penting membahas “*perilaku manusia*” dalam organisasi. Beberapa ahli mencoba melengkapi teori organisasi klasik dengan pandangan sosiologi dan psikologi, sebagai berikut;

- *Hugo Munsterberg (1863-1916)*, disebut sebagai “*bapak psikologi industri*”, menulis buku “*Psikologi dan Industrial Efficiency*”, yang menguraikan penerapan peralatan-peralatan psikologi untuk pencapaian tujuan produktivitas. Dikemukakan bahwa, *untuk mencapai peningkatan produktivitas dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu;*
 - penemuan “*best possible person*”,
 - penciptaan “*best possible work*”,
 - penggunaan “*best possible effect*” untuk memotivasi karyawan. Sebagai contoh, berbagai metoda tentang psikologi dapat digunakan untuk memilih karakteristik tertentu yang cocok dengan kebutuhan suatu jabatan. Riset belajar dapat mengarahkan pengembangan metoda latihan, dan studi perilaku manusia dapat membantu perumusan teknik-teknik psikologi untuk memotivasi karyawan. Terdapat pengaruh factor-faktor sosial budaya terhadap organisasi.
- *Elton Mayo (1880-1949)* dan percobaan-percobaan Howthorne, “*hubungan manusiawi*” sering digunakan sebagai istilah umum

untuk menggambarkan cara manajer berinteraksi dengan bawahan. Bila manajemen personalia mendorong lebih banyak dan lebih baik dalam kerja, hubungan manusiawi dalam organisasi adalah baik, bila moral dan efisiensi memburuk, hubungan manusiawi dalam organisasi buruk. Untuk menciptakan hubungan manusiawi yang baik, manajer harus mengerti mengapa karyawan bertindak seperti yang mereka lakukan dan faktor-faktor sosial dan psikologi apa yang memotivasi mereka. Penemuan lainnya adalah bahwa kelompok kerja informal, lingkungan sosial juga berpengaruh besar pada produktivitas. Konsep makhluk sosial, dimotivasi oleh kebutuhan sosial, dan lebih responsif terhadap dorongan kelompok kerja pengawasan manajemen, telah menggantikan konsep makhluk rasional yang dimotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan fisik manusia

ALIRAN MANAJEMEN MODERN

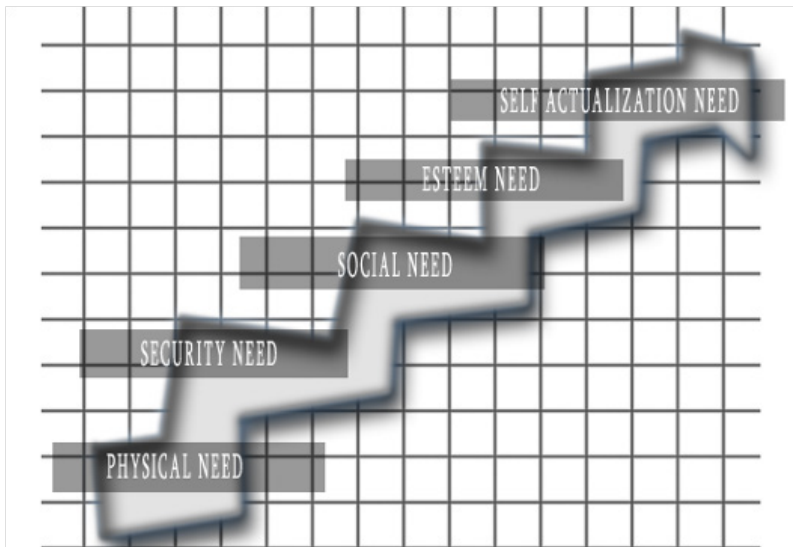
Masa manajemen modern berkembang melalui dua jalur yang berbeda, yaitu;

- *Pengembangan dari aliran hubungan manusiawi yang dikenal sebagai perilaku organisasi,*
- *Dibangun atas dasar manajemen ilmiah, dikenal sebagai aliran kuantitatif (*operation research dan management science atau manajemen operasi*)*

PERILAKU ORGANISASI

Perkembangan aliran perilaku organisasi ditandai dengan pandangan dan pendapat baru tentang perilaku manusia dan system sosial, dengan tokoh-tokohnya yang terkenal adalah;

- *Abraham Maslow, yang mengemukakan adanya “hirarki kebutuhan” dalam penjelasannya tentang perilaku manusia dan proses motivasi.*



Gambar 6. Teori Kebutuhan Maslow

- *Douglas Mc Gregor*, dengan teori x dan y
- *Frederick Herzberg*, yang menguraikan teori motivasi higienis atau teori dua factor.
- *Robert Blake dan Jane Mouton* yang membahas lima gaya kepemimpinan dengan kisi-kisi manajerial (*managerial grid*),
- *Rensis Likert*, yang mengidentifikasi dan melakukan penelitian secara ekstensif mengenai empat sistem manajemen, dari sistem 1; *explitif-otoritatif* sampai sistem 4; *partisipatif kelompok*,
- *Fred Fiedler*, yang menyarankan *pendekatan contingency* pada studi kepemimpinan,
- *Chris Argyris*, yang memandang organisasi sebagai system sosial atau system antar hubungan budaya,
- *Edgar Schein* yang banyak meneliti dinamika kelompok dalam organisasi, dan lain-lain.

Prinsip-prinsip dasar dari pendapat para tokoh manajemen modern adalah;

- Manajemen tidak dapat dipandang sebagai proses teknik secara ketat (peranan, prosedur, prinsip),

- Manajemen harus sistematis, dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara hati-hati,
- Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi,
- Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.

Beberapa gagasan yang lebih khusus dari berbagai riset perilaku, adalah;

- Unsur manusia adalah faktor kunci penentu sukses atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi,
- Manajer masa kini harus diberi latihan dalam pemahaman prinsip-prinsip dan konsep-konsep manajemen,
- Organisasi harus menyediakan iklim yang mendatangkan kesempatan bagi karyawan untuk memuaskan kebutuhan mereka,
- Komitmen dapat dikembangkan melalui partisipasi dan keterlibatan para karyawan,
- Pekerjaan setiap karyawan harus disusun yang memungkinkan mereka mencapai kepuasan diri dari pekerjaan tersebut,
- Pola-pola pengawasan dan manajemen pengawasan harus dibangun atas dasar pengertian positif yang menyeluruh mengenai karyawan dan reaksi mereka terhadap pekerjaan.

ALIRAN KUANTITATIF

Aliran kuantitatif ditandai dengan berkembangnya team-team riset operasi (*operation research*) dalam pemecahan dalam pemecahan masalah-masalah industri. Sejalan dengan makin kompleksnya komputer elektronik, transportasi, komunikasi dan sebagainya, teknik-teknik riset operasi menjadi semakin penting sebagai dasar rasional untuk pembuatan keputusan. Prosedur-prosedur riset operasi tersebut kemudian diformasikan dan disebut aliran *management science*.

Langkah-langkah pendekatan management science biasanya adalah sebagai berikut;

- Perumusan masalah,

- Penyusunan suatu model matematis,
- Mendapatkan penyelesaian dari model,
- Pengujian model dan hasil yang didapatkan dari model,
- Penetapan pengawasan atas hasil-hasil,
- Pelaksanaan hasil dalam kegiatan implementasi.

PENDEKATAN SISTEM

Pendekatan sistem pada manajemen bermaksud untuk memandang organisasi sebagai suatu kesatuan, yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Pendekatan sistem memberi manajer cara memandang organisasi sebagai suatu keseluruhan dan sebagai bagian dari lingkungan eksternal yang lebih luas. Lebih lanjut menurut teori ini bahwa, suatu aktivitas organisasi dalam suatu bagian organisasi akan mempengaruhi bagian organisasi lainnya masing-masing pada tingkatan yang berbeda, yang berakibat bahwa suatu manajer tidak dapat berfungsi hanya dalam batas-batas organisasi tradisional, tetapi harus dapat mensinergikan departemennya dengan departemen lainnya dalam suatu organisasi.

Teori manajemen modern cenderung memandang organisasi sebagai sistem terbuka, dengan dasar analisa konseptual, dan didasarkan pada data empirik, serta sifatnya sintesis dan integratif, yang pada hakekatnya merupakan proses transformasi masukan yang menghasilkan keluaran, yang terdiri dari aliran informasi dan sumber daya-sumber daya yang merupakan masukan bagi lingkungan dan sebaliknya keluaran dari lingkungan adalah masukan bagi organisasi.

PENDEKATAN KONTINGENSI (*CONTINGENCY APPROACH*)

Pendekatan kontingensi atau yang kadang disebut sebagai pendekatan situasional, menyatakan bahwa tugas manajer adalah mengidentifikasi teknik mana, pada situasi tertentu, dibawah keadaan tertentu, dan pada waktu tertentu, akan mencapai tujuan manajemen. Perbedaan kondisi dan situasi, membutuhkan aplikasi teknik manajemen yang berbeda, karena tidak ada teknik, prinsip, dan konsep universal yang dapat diterapkan dalam seluruh kondisi.

Ada tiga bagian utama dalam kerangka konseptual menyeluruh untuk pendekatan kontingensi, yaitu;

- lingkungan,
- konsep-konsep dan teknik-teknik manajemen,
- hubungan kontingensi antara keduanya.

Dalam manajemen kontingensi, lingkungan merupakan variabel bebas, sedangkan berbagai konsep dan teknik manajemen yang mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya, berfungsi sebagai variabel bergantung.

PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN DI MASA MENDATANG

Stoner menyatakan bahwa terdapat lima kemungkinan arah perkembangan teori manajemen selanjutnya di masa mendatang, yaitu;

- *Dominan*, salah satu aliran utama dapat muncul sebagai yang paling berguna,
- *Divergence*, setiap aliran berkembang melalui jalurnya sendiri,
- *Convergence*, aliran-aliran dapat menjadi sepaham dengan batasan-batasan diantara mereka cenderung kabur,
- *Sintesa*, masing-masing aliran berintegrasi,
- *Profiliferasi*, kemungkinan muncul lebih banyak aliran lagi.

Waren Haynes dan Joseph L. Massie dalam bukunya “*Management Analysis: Concept and Cases*”, membedakan enam aliran teori manajemen, yaitu:

- Aliran ekonomi manajerial,
- Aliran thesis organisasi,
- Aliran hubungan manusiawi dan perilaku manusia,
- Aliran kuantitatif (matematik dan statistik),
- Aliran teknik industri,
- Aliran akuntansi manajerial.

John G. Hutchinson dalam bukunya “*Management Strategy and Tactics*”, juga membagi aliran manajemen menjadi enam, yaitu;

- Aliran operasional atau proses manajemen,

- Aliran empirik,
- Aliran perilaku manusia,
- Aliran sistem sosial,
- Aliran teori keputusan,
- Aliran matematik

Sedangkan *G. R. Terry* membagi aliran manajemen menjadi enam, yaitu;

- Aliran Manajemen Kebiasaan, pekerjaan manajerial yang dilakukan dengan cara meniru teknik-teknik berdasarkan kebiasaan/tradisi/ yang pernah dilakukan oleh Manajer berkaliber.
- Aliran Manajemen Ilmiah, pekerjaan manajerial yang dilakukan berdasarkan metode-metode yang dapat dibuktikan secara ilmiah.
- Aliran Perilaku, kegiatan manajerial adalah perilaku manusia sebagai makhluk sosio psikologis.
- Aliran Sosial, manajemen merupakan sebuah sistem sosial antar hubungan kultural.
- Aliran Manajemen sistem, mendasarkan pada sistem sebagai pendekatan bagi pandangan-pandangannya.
- Aliran Manajemen Keputusan, pengambilan keputusan manajerial merupakan tugas utama manajemen.
- Aliran pengukuran Kuantitatif, manajemen merupakan entitas (kesatuan) yang logis, yang tindakan/aktivitasnya dapat diwakili dalam bentuk simbol-simbol matematika.
- Aliran Manajemen proses, manajemen sebagai sebuah aktivitas yang terdiri dari fungsi-fungsi dasar manajemen yang merupakan sebuah proses yang unik.

RANGKUMAN

Terdapat tiga aliran pemikiran manajemen, yaitu; (1) Aliran klasik, yang dibagi menjadi dua aliran, manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik, (2) Aliran hubungan manusiawi, sering disebut aliran neo

klasik, (3) Aliran manajemen modern. Terdapat juga dua pendekatan manajemen yang berkembang saat ini, yaitu; (1) pendekatan sistem (*system approach*), (2) pendekatan kontingensi (*contingency approach*).

Munculnya manajemen ilmiah ditandai dengan adanya dua tokoh manajemen sebagai berikut; (1) *Robert Owen*, menekankan pentingnya unsur manusia dalam produksi. (2) *Charles Babbage*, percaya bahwa aplikasi prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan menaikkan produktifitas dan menurunkan biaya.

Pendekatan "*rasional*" hanya memuaskan kebutuhan-kebutuhan ekonomis dan fisik, tidak memuaskan kebutuhan-kebutuhan sosial karyawan. Namun, pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja. Teori manajemen modern cenderung memandang organisasi sebagai sistem terbuka, dengan dasar analisa konsepsional, dan didasarkan pada data empirik, serta sifatnya sintesis dan integratif, yang pada hakekatnya merupakan proses transformasi masukan yang menghasilkan keluaran, yang terdiri dari aliran informasi dan sumber daya-sumber daya yang merupakan masukan bagi lingkungan dan sebaliknya keluaran dari lingkungan adalah masukan bagi organisasi. Terdapat lima kemungkinan arah perkembangan teori manajemen selanjutnya di masa mendatang, yaitu; *dominan, divergence, convergence, sintesa, dan profiliferation*.

TES FORMATIF

1. Sebutkan dan jelaskan tiga aliran pemikiran manajemen?
2. Jelaskan mengapa aliran pemikiran ilmiah dianggap masih kurang, sehingga pada saat itu para ahli kemudian masih perlu untuk melengkapi aliran pemikiran manajemen ilmiah?
3. Apa yang melatarbelakangi munculnya aliran pemikiran manajemen modern?
4. Sebutkan dan jelaskan mengenai dua pendekatan dalam manajemen?
5. Sebutkan dan jelaskan arah perkembangan teori manajemen di masa yang akan datang?

BAB IV

MANAJER DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI

TUJUAN INSTRUKSIONAL

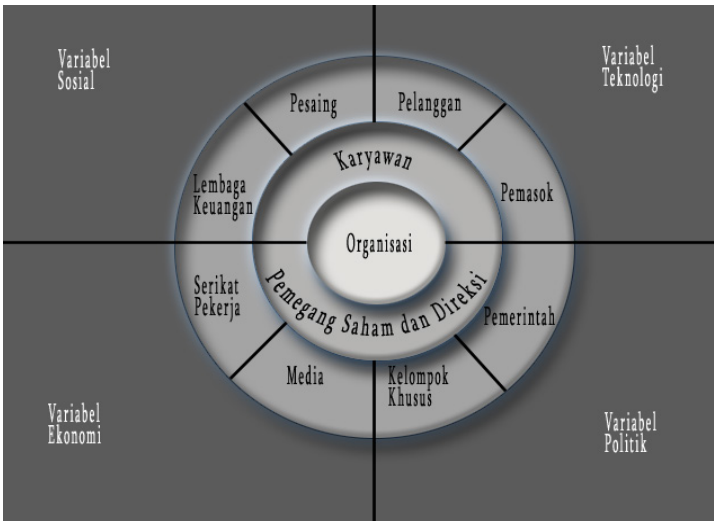
- Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan dapat memahami berbagai faktor lingkungan eksternal
- Selain itu dengan mempelajari bagaimana hubungan suatu organisasi dengan lingkungannya
- Dalam bab ini juga mahasiswa juga dapat mengidentifikasi hubungan organisasi dan lingkungannya
- Berkaitan dengan lingkungannya diharapkan dengan memahami bab ini mahasiswa dapat mengerti berbagai tanggung jawab sosial seorang manajer

FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN EKSTERNAL

Para manajer seharusnya tidak hanya memusatkan perhatiannya pada lingkungan internal organisasi, tetapi juga menyadari pentingnya pengaruh lingkungan eksternal terhadap organisasi yang dikelolanya. Manajer harus mempertimbangkan unsur-unsur dan kekuatan-kekuatan lingkungan eksternal dalam setiap kegiatannya. Manajer harus mengidentifikasi, menganalisa, mengevaluasi, mendiagnosa dan bereaksi terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan, baik berupa kesempatan-kesempatan, risiko-risiko, maupun ancaman-ancaman, yang mempunyai pengaruh pada operasi organisasi (perusahaan). Manajemen dituntut untuk selalu bersikap tanggap dan adaptif, selalu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan. Manajer perlu menentukan cara atau pendekatan yang akan memungkinkannya

menjaga dan mengembangkan organisasi dalam lingkungan yang selalu berubah.

Dengan pendekatan sistem dan kontingensi, akan dibahas faktor-faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh dan dipengaruhi secara langsung ataupun tidak langsung terhadap/ oleh operasi-operasi organisasi, dan tanggung jawab sosial manajer. Lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur diluar organisasi, yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan oleh manajer. Organisasi mendapatkan masukan-masukan (*input*) yang dibutuhkan, seperti; bahan baku, dana tenaga kerja dan energi dari lingkungan eksternal, menstranformasikan menjadi produk dan jasa, dan kemudian menghasilkan keluaran-keluaran (*output*) kepada lingkungan eksternal.



Gambar 7. Posisi Berbagai Lingkungan Eksternal Sebuah Organisasi
Lingkungan eksternal mempunyai unsur-unsur:

- *Berpengaruh langsung (lingkungan eksternal mikro)*, terdiri dari; para pesaing (*competitors*), pemasok/ penyedia (*suppliers*), pelanggan (*customers*), lembaga-lembaga keuangan (*financial intitutions*), pasar tenaga kerja (*labour supply*), dan perwakilan-perwakilan pemerintah (*government councils*),

- *Berpengaruh tidak langsung (lingkungan eksternal makro)*, mencakup; teknologi (*technology*), ekonomi (*economy*), politik (*politic*) dan sosial (*social*), yang mempengaruhi iklim dimana organisasi beroperasi dan mempunyai potensi menjadi kekuatan-kekuatan sebagai lingkungan eksternal mikro.

LINGKUNGAN EKSTERNAL MIKRO

Lingkungan eksternal mikro penting diperhatikan, walaupun tingkat pengaruhnya berbeda.

- *Para pesaing*; lingkungan persaingan perusahaan tercermin dari tipe, jumlah dan norma-norma perilaku organisasi-organisasi pesaing. Dengan pemahaman akan lingkungan persaingan yang dihadapi, organisasi dapat mengetahui posisi persaingannya, sehingga lebih mampu mengoptimalkan operasi-operasinya. Misalnya; untuk meningkatkan bagian pasarnya (*market share*), dimana produk dan harga sama dengan pesaing, perusahaan harus menciptakan perbedaan-perbedaan (*differences*), dalam pembungkusan (*packaging*), pelayanan (*services*), atau promosi (*promotion*). Pemahaman arena, sifat persaingan (*competitors*), serta kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) para pesaing, memungkinkan perusahaan dapat mempergunakan kekuatan bersaingnya lebih efektif dan efisien.
- *Pelanggan*; strategi, kebijakan dan taktik-taktik pemasaran perusahaan sangat tergantung situasi pasar dan pelanggan. Biasanya manajer pemasaran menganalisa profil pelanggan sekarang dan potensial serta kondisi pasar dan mengarahkan kegiatan-kegiatan pemasaran perusahaan berdasarkan hasil analisa tersebut.
- *Pasar tenaga kerja*; organisasi memerlukan sejumlah karyawan (*personalia*) dengan bermacam-macam ketrampilan, kemampuan dan pengalaman, sehingga perlu menggunakan banyak saluran untuk menarik dan mendapatkan karyawan-karyawan tersebut. *Ada tiga factor yang paling berpengaruh terhadap pemenuhan kebutuhan karyawan perusahaan, yaitu;*
 - (1) reputasi perusahaan di mata angkatan kerja,

- (2) tingkat pertumbuhan angkatan kerja,
- (3) tersedianya tenaga kerja sesuai kebutuhan.
- *Lembaga-lembaga keuangan*; organisasi tergantung pada bermacam-macam lembaga keuangan, seperti perbankan, perusahaan asuransi, termasuk pasar modal, untuk menjaga dan memperluas kegiatan-kegiatannya, jangka pendek untuk membiayai operasionalnya, jangka panjang untuk membangun fasilitas baru dan membeli peralatan baru (investasi).
- *Para pemasok*; setiap organisasi sangat tergantung pada sumber-sumber dari sumberdaya-sumberdayanya untuk memenuhi kebutuhan bahan baku (mentah), bahan pembantu, pelayanan, energi dan peralatan, yang digunakan untuk memproduksi.
- *Perwakilan-perwakilan pemerintah*; hubungan organisasi dengan perwakilan-perwakilan pemerintah berkembang semakin kompleks. Mereka biasanya menetapkan peraturan-peraturan yang harus dipatuhi organisasi dalam operasinya, prosedur prosedur perijinan, dan pembatasan-pembatasan lainnya untuk melindungi masyarakat.

LINGKUNGAN EKSTERNAL MAKRO

Lingkungan eksternal makro mempengaruhi organisasi dengan dua cara:

- Kekuatan-kekuatan di luar tersebut mempengaruhi organisasi secara langsung atau tidak langsung melalui satu atau lebih unsur-unsur lingkungan eksternal mikro.
- Unsur-unsur lingkungan makro menciptakan iklim, misalnya teknologi tinggi, keadaan perekonomian cerah atau lesu dan perubahan-perubahan sosial, dimana organisasi ada dan harus memberikan tanggapan.

Lingkungan eksternal makro meliputi:

- *Perkembangan teknologi*: dalam setiap masyarakat atau industri, tingkat kemajuan teknologi memainkan peranan berarti pada penentuan produk dan jasa yang akan diproduksi, peralatan yang akan digunakan, dan cara bermacam-macam operasi

akan dikelola. Inovasi teknologi dapat juga menimbulkan persaingan baru dalam industri-industri yang berbeda, misalnya; pengembangan produksi jam digital elektronik telah menimbulkan persaingan baru bagi perusahaan-perusahaan jam mekanik tradisional, kemajuan industri mesin foto kopi menimbulkan kesukaran-kesukaran bagi perusahaan kertas karbon.

- ▶ Variabel-variabel Ekonomi: para manajer akan selalu terlibat dengan masalah-masalah biaya sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan organisasi, yang selalu berubah-ubah karena pengaruh faktor-faktor ekonomi, seperti; kecenderungan inflasi dan deflasi harga barang-barang dan jasa-jasa, kebijakan moneter, devaluasi atau revaluasi, tingkat bunga, kebijakan fiskal, keseimbangan neraca pembayaran, harga yang ditetapkan oleh para pesaing dan pemasok.
- ▶ Lingkungan sosial budaya: merupakan pedoman hidup yang menentukan bagaimana hampir seluruh organisasi dan manajer akan beroperasi. Lingkungan ini mencakup; agama dan kepercayaan, nilai-nilai, sikap, pandangan dan pola kehidupan yang dibentuk oleh tradisi, pendidikan, kelompok etnis, ekologi, demografis, geografis.
- ▶ Variabel-variabel Politik dan Hukum: dalam suatu periode tertentu akan menentukan operasi perusahaan. Manajer tidak mungkin mengabaikan iklim politik, peraturan-peraturan pemerintah maupun konsekuensi-konsekuensi atau dampaknya terhadap pemerintah dalam pembuatan keputusan, contohnya, kebijakan-kebijakan pemerintah dalam bidang; perdagangan, undang-undang perpajakan, upah minimum, undang-undang hak patent, undang-undang perlindungan konsumen, pemasok dan pesaing.
- ▶ Dimensi Internasional: komponen internasional dalam lingkungan eksternal juga menyajikan kesempatan-kesempatan dan tantangan-tantangan, serta mempunyai potensi menjadi faktor yang berpengaruh langsung pada operasi perusahaan. Kekuatan-kekuatan internasional ini berpengaruh melalui;

perkembangan politik dunia, ketergantungan ekonomi, penularan nilai-nilai dan sikap hidup, serta transfer teknologi.

ORGANISASI DAN LINGKUNGAN

Lingkungan eksternal mempengaruhi manajer-manajer bervariasi menurut tipe dan tujuan organisasi. Hal ini berbeda di antara posisi-posisi dan fungsi-fungsi dalam suatu organisasi dan bahkan antara tingkatan-tingkatan hirarki di dalam organisasi. Karena mempunyai kekuasaan yang lebih besar dan pandangan yang lebih luas, para manajer di tingkat atas dalam organisasi memikul tanggung jawab lebih besar untuk pengelolaan hubungan dengan lingkungan eksternal dibanding para manajer tingkatan bawah. Manajer dan organisasi memberikan tanggapan terhadap lingkungan eksternal, melalui;

- *Usaha mempengaruhi lingkungan eksternal mikro:* manajer harus memusatkan usaha-usahnya pada aspek-aspek kunci lingkungan bagi tujuan organisasi. Bila mereka memperlakukan setiap komponen secara sama, mereka akan menghabiskan waktu dan energi dengan cara-cara yang tidak produktif. Tetapi melalui pemusatan pada variable-variabel kunci, manajer dapat mencapai sasarannya untuk mempengaruhi lingkungan, misalnya *mempengaruhi lingkungan mikro*, yaitu pelanggan melalui iklan.
- *Peramalan (forecasting) dan lingkungan eksternal makro:* kelangsungan operasi perusahaan sering sangat tergantung pada antisipasi dan adaptasi terhadap perkembangan lingkungan eksternal makro. Kecenderungan perkembangan lingkungan ini hendaknya dimonitor secara terus menerus, agar manajer mampu mengembangkan kedudukan yang kuat dalam menghadapi lingkungan tersebut.
- *Penggunaan teknik-teknik peramalan*, seperti; analisa statistik, model-model ekonometrika, dan sebagainya, memungkinkan manajer dapat mengantisipasi perubahan-perubahan berbagai variabel seperti peraturan-peraturan pemerintah, sikap masyarakat, biaya-biaya pengadaan bahan, tersedianya bahan mentah, kegiatan-kegiatan pesaing, dan lain-lain sehingga dapat

mempersiapkan sejumlah kegiatan-kegiatan di waktu yang akan datang (*Sukanto Reksohadiprodjo, "Business Forecasting"*).

- ▶ *Perencanaan, perancangan organisasi dan lingkungan*: cara paling penting bagi manajer untuk menyesuaikan dengan lingkungan eksternal adalah melalui pengembangan dan implementasi rencana-rencana bagi organisasinya. Rencana-rencana ini mungkin sederhana, jangka pendek dan terbatas ruang lingkupnya, atau mungkin rumit, jangka panjang, dan ruang lingkupnya luas. Rencana-rencana mewujudkan konsep dasar organisasi dan strategi-strategi akan mengikutinya untuk mencapai tujuan. Rencana-rencana strategik ini tidak hanya menjadi pedoman adaptasi organisasi terhadap lingkungan eksternal mikro dan makro, tetapi juga menuntut usaha-usaha organisasi untuk mempengaruhi perilaku-perilaku factor-faktor dalam lingkungan eksternal mikro. Suatu tipe khusus penyesuaian manajerial terhadap lingkungan, mencakup perubahan-perubahan dalam struktur formal organisasi, aliran kerja, pola wewenang, hubungan-hubungan pelaporan diantara manajer dan sebagainya. Bentuk penyesuaian ini sering disebut perancangan organisasi (*organizational design*).

TANGGUNGJAWAB SOSIAL MANAJER

Tanggung jawab sosial, berarti bahwa manajemen mempertimbangkan dampak sosial dan ekonomi di dalam pembuatan keputusan. Tanggung jawab sosial perusahaan ini merupakan salah satu tugas yang harus dilakukan oleh para manajer organisasi perusahaan, karena aspek ini merupakan syarat utama bagi berhasilnya perusahaan, terutama untuk jangka panjang. Dengan demikian manajer dituntut untuk mengimplementasikan "*etika berusaha*" (*the ethics of managers*), terutama dalam hubungannya dengan pelanggan, karyawan, penemu teknologi, lembaga pendidikan, perusahaan lain, para pemasok, pemegang saham, pemerintah, dan masyarakat pada umumnya (*Harol Koontz, Cyril O'Donnell, dan Heinz Wehrich, "Management"*).

Etika berkenaan dengan pendapat tentang benar dan salah, lebih khusus kewajiban moral seseorang pada masyarakat. Etika ini merupakan

sistem ungkapan-ungkapan yang menyangkut perilaku, perbuatan dan sikap manusia terhadap peristiwa-peristiwa yang dianggap penting dalam hidupnya. Etika para manajer akan sangat mempengaruhi keputusan-keputusan dan kegiatan-kegiatan organisasi, yang harus berdasarkan pada nilai-nilai atau standar moral yang dianggap baik dan luhur dalam suatu lingkungan atau masyarakat.

Ada lima faktor yang mempengaruhi keputusan-keputusan pada masalah etika, yaitu;

- hukum,
- peraturan-peraturan pemerintah,
- kode etik industri dan perusahaan,
- tekanan-tekanan sosial,
- tegangan antara standar perorangan dan kebutuhan organisasi.

Faktor-faktor ini mempengaruhi etika manajer dengan tingkatan dan pada bidang-bidang fungsi yang berbeda-beda.

Para manajer semakin dituntut untuk mengikuti atau mentaati hukum dan standar-standar etika masyarakat. Pada saat yang sama, perhatian manajer harus dipusatkan pada pemberian tanggapan-tanggapan organisasi pada masalah-masalah sosial. Hal ini mempunyai dua konsekuensi utama:

- banyak organisasi sekarang mengesampingkan tujuan utamanya maksimalisasi keuntungan, dan mengalihkan ke pemenuhan kebutuhan-kebutuhan masyarakat dengan perolehan keuntungan secukupnya,
- pencapaian hasil-hasil yang lebih baik dalam pelaksanaan fungsi tanggung jawab sosial perusahaan menjadi semacam peralatan untuk membantu sukses organisasi.

Cara para manajer memelihara penanganan masalah-masalah sosial akan mencerminkan etika pribadinya, kebijakan-kebijakan organisasi, dan nilai-nilai sosial perusahaan pada periode waktu tertentu.

RANGKUMAN

Dalam prakteknya kan terdapat kekuatan-kekuatan diluar organisasi yang akan sangat mempengaruhi perubahan dalam

operasional manajemen organisasi. Kekuatan disebut sebagai unsur-unsur lingkungan eksternal, baik yang dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung. Pada intinya suatu organisasi tidak akan pernah lepas dari lingkungannya, dimana organisasi mendapatkan masukan-masukan (*input*) yang dibutuhkan, seperti; bahan baku, dana tenaga kerja dan energi dari lingkungan eksternal, menstranformasikan menjadi produk dan jasa, dan kemudian menghasilkan keluaran-keluaran (*output*) kepada lingkungan eksternal.

Kemudian manajer maupun organisasi akan memberikan tanggapan terhadap lingkungan eksternal, melalui;

- Usaha mempengaruhi lingkungan eksternal mikro
- Peramalan (*forecasting*) dan lingkungan eksternal makro
- Penggunaan teknik-teknik peramalan, seperti
- Perencanaan, perancangan organisasi dan lingkungan

TES FORMATIF

1. Sebutkan dan jelaskan unsur-unsur lingkungan eksternal?
2. Jelaskan hubungan lingkungan eksternal dengan pendekatan kontingensi dalam manajemen!
3. Bagaimana manajer maupun organisasi dapat memberikan tanggapan terhadap lingkungan eksternal!
4. Jelaskan bagaimana seorang manajer dapat mempengaruhi lingkungan eksternal!
5. Sebutkan dan jelaskan berbagai tanggung jawab sosial seorang manajer!

BAB V

PERENCANAAN

TUJUAN INSTRUKSIONAL

- Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan dapat memahami peranan penting dari perencanaan dalam proses manajemen.
- Selain itu dengan mempelajari berbagai definisi perencanaan, sehingga diharapkan mahasiswa memahami definisi perencanaan, serta mampu memberi beberapa contoh definisi manajemen oleh berbagai pakar.
- Dalam bab ini mahasiswa juga akan mengidentifikasi berbagai tipe perencanaan.
- Mahasiswa diharapkan memahami mengenai perencanaan strategis.

ALASAN–ALASAN PERLUNYA PERENCANAAN

Salah satu maksud utama perencanaan adalah melihat bahwa program-program dan penemuan-penemuan sekarang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan di waktu yang akan datang, yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik. Perencanaan organisasi harus aktif, dinamis, berkesinambungan, dan kreatif, agar manajemen tidak hanya akan bereaksi terhadap lingkungannya, tetapi menjadi peserta aktif dalam dunia usaha.

Ada dua alasan dasar perlunya perencanaan, yaitu;

- *Protective benefits*, pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan,
- *positive benefits*, meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

Perencanaan mempunyai banyak *manfaat*, yaitu;

- membantu manajemen untuk *menyesuaikan diri* dengan perubahan-perubahan lingkungan,
- membantu dalam *kristalisasi persesuaian* pada masalah-masalah utama,
- memungkinkan manajer *memahami keseluruhan gambaran operasi* lebih jelas,
- membantu *penempatan tanggung jawab* lebih tepat,
- memberikan *cara pemberian perintah* untuk beroperasi,
- memudahkan dalam melakukan *koordinasi* di antara berbagai bagian organisasi,
- membuat *tujuan lebih khusus*, terinci dan lebih mudah dipahami,
- *meminimumkan pekerjaan* yang tidak pasti,
- *menghemat* waktu, usaha dan dana.

Namun, perencanaan juga mempunyai beberapa *kelemahan*, antara lain;

- pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata,
- perencanaan cenderung menunda kegiatan,
- perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi,
- kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi,
- ada rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten.

HUBUNGAN PERENCANAAN DENGAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN LAINNYA

Perencanaan terjadi di semua kegiatan yang merupakan proses dasar di mana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perencanaan memegang peranan lebih penting dibandingkan fungsi-fungsi manajemen lainnya, karena fungsi-fungsi lainnya adalah melaksanakan keputusan-keputusan perencanaan. Pengorganisasian

merupakan proses pengaturan kerja bersama sumber daya-sumber daya keuangan, fisik dan manusia dalam organisasi. Perencanaan menunjukkan cara dan perkiraan bagaimana menggunakan sumber daya-sumber daya tersebut untuk mencapai efektifitas paling tinggi. Sebagai contoh, penyusunan personalia organisasi tidak akan dapat tersusun secara efektif tanpa perencanaan personalia. Pengawasan, dan perencanaan saling berhubungan sangat erat, sehingga sering disebut sebagai kembar siam dalam manajemen. Pengawasan adalah penting sebagai produk perencanaan efektif. Bagi manajer hal ini menunjukkan apakah rencana yang telah disusun realistik atau tidak, bila rencana tidak realistik atau praktek manajemen buruk akan menyebabkan rencana tidak dikerjakan seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, *pengawasan bertindak sebagai kriteria penilaian pelaksanaan kerja terhadap rencana*. Pengawasan juga menjadi bagian dari rencana baru.

Tujuan setiap rencana adalah untuk membantu sumber daya-sumber daya dalam kontribusinya secara positif terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Rencana-rencana harus dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi sebelum para manajer dapat menentukan hubungan-hubungan organisasi, kualifikasi personalia yang dibutuhkan, bagaimana bawahan diarahkan, dan cara pengawasan yang diterapkan.

PENGERTIAN PERENCANAAN

Sebelum manajer melaksanakan kegiatan-kegiatan di dalam organisasi, mereka harus membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi. Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya, apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

Berbagai pertanggung jawaban dalam perencanaan tergantung pada besarnya dan tujuan organisasi serta fungsi atau kegiatan khusus manajer, antara lain;

- *rencana jangka pendek* untuk kegiatan-kegiatan yang sangat dipengaruhi oleh perubahan-perubahan lingkungan,

- *rencana musiman* memusatkan perhatiannya pada tujuan-tujuan musiman,
- *rencana jangka panjang* dibutuhkan untuk pengembangan personalia, pengembangan teknik-teknik produksi dan sebagainya.

Bagaimanapun juga, manajer hendaknya memahami peranannya, baik perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek dalam kerangka perencanaan keseluruhan.

Kebutuhan akan perencanaan ada di semua tingkatan yang mempunyai dampak potensial terbesar terhadap sukses organisasi. Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, rencana harus diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan modifikasi agar tetap bermanfaat. Perencanaan kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir. Salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan keputusan (*decision making*), serta pengembangan dan penyelesaian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Keputusan-keputusan harus dibuat pada berbagai tahap dalam proses perencanaan.

TIPE-TIPE PERENCANAAN DAN RENCANA

Cara pengklasifikasian perencanaan akan menentukan isi rencana dan bagaimana perencanaan itu dilakukan. Meskipun proses dasar perencanaan adalah sama bagi setiap manajer, dalam praktek perencanaan dapat mengambil berbagai bentuk, sebab;

- *perbedaan tipe organisasi* mempunyai perbedaan misi (maksud), di mana pendekatan perencanaan yang digunakan berbeda pula,
- dalam suatu organisasi yang sama dibutuhkan *tipe-tipe perencanaan* yang berbeda untuk waktu-waktu yang berbeda,
- *manajer-manajer yang berlainan* akan mempunyai gaya perencanaan yang berbeda.

Ada paling sedikit lima dasar pengklasifikasian rencana, sebagai berikut;

- *Bidang fungsional*, mencakup rencana produksi, pemasaran, keuangan, dan personalia. Setiap faktor memerlukan tipe perencanaan yang berbeda.
- *Tingkatan organisasional*, termasuk organisasi atau satuan-satuan kerja organisasi. Teknik-teknik dan isi perencanaan berbeda untuk tingkatan yang berbeda pula. Perencanaan organisasi secara keseluruhan akan lebih kompleks daripada perencanaan suatu satuan kerja organisasi.
- *Karakteristik - karakteristik (sifat) rencana*, meliputi faktor-faktor kompleksitas, fleksibilitas, formalitas, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitatif dan kualitatif. Misalnya, rencana pengembangan produk biasanya bersifat rahasia, rencana produksi lebih bersifat kuantitatif dibanding rencana personalia.
- *Waktu*, menyangkut rencana jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Semakin lama rentangan waktu antara prediksi dan kejadian nyata, kemungkinan terjadinya kesalahan semakin besar. Sebagai contoh, tingkat kepastian rencana pembangunan pabrik baru sepuluh tahun yang akan datang, lebih rendah di banding rencana kepindahan kantor dua minggu lagi.
- *Unsur-unsur rencana*, dalam wujud anggaran, program, prosedur, kebijakan, dan sebagainya. Perencanaan meliputi berbagai tingkatan dan setiap tingkatan merupakan bagian dari tingkatan yang lebih tinggi. Perencanaan berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan, seperti program iklan, prosedur seleksi personalia, anggaran penelitian dan pengembangan dan lain-lain.

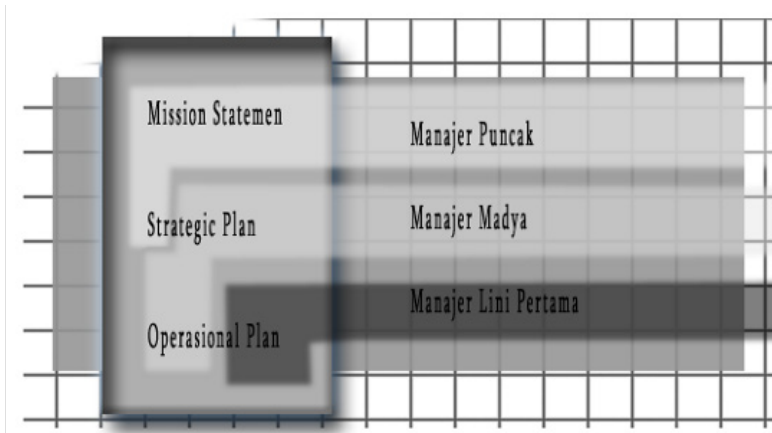
Dalam suatu organisasi, rencana dirinci melalui tingkatan-tingkatan yang membentuk hirarki dan paralel dengan organisasi. Pada setiap tingkatan, rencana mempunyai *dua fungsi*;

- *menyediakan peralatan* untuk pencapaian serangkaian sasaran dari rencana tingkatan di atasnya,
- *menunjukkan sasaran* yang harus dipenuhi rencana di bawahnya. Rencana dari manajemen puncak akan dibuat

menjadi rencana-rencana yang lebih terinci oleh satuan-satuan manajemen menengah dan lini pertama.

Pembuat Rencana;

- Mission Statemen :Pendiri, dewan Direksi/ Manajer Puncak
- Strategic plan : Manajer Puncak dan Manajer Madya.
- Operasional Plan : Manajer Madya dan Manajer Lini–Pertama.



Gambar 8. Manajer dan Jenis Rencana

Berdasarkan pembuatnya ada tiga tipe utama rencana;

- Pembentukan Misi (*mission statemen*), yang berperan sebagai alasan khusus keberadaan organisasi serta disusun sebagai dasar untuk membentuk tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas.
- *Rencana-rencana strategik (strategic plans)*, yang dirancang memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas, mengimplementasikan misi yang memberikan alasan khusus keberadaan organisasi.
- *Rencana-rencana operasional (operational plans)*, uraian lebih rinci bagaimana rencana strategik akan dicapai, yang terdiri dari dua tipe, yaitu;
 - 1) *Rencana sekali pakai (single use plans)*, dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dan tidak digunakan kembali bila telah tercapai. *Rencana sekali pakai* adalah serangkaian kegiatan terinci yang kemungkinan

tidak berulang dalam bentuk yang sama di waktu yang akan datang, contoh; perencanaan perusahaan untuk membangun gudang baru karena perluasan usaha memerlukan rencana sekali pakai khusus bagi proyek tersebut, walaupun perusahaan telah membangun sejumlah gudang lain di waktu yang lalu.

- 2) *rencana tetap (standing plans)*, merupakan pendekatan-pendekatan standar untuk penanganan situasi-situasi yang dapat diperkirakan dan terjadi berulang-ulang.

Setelah penetapan misi, salah satu rencana yang harus disusun adalah sasaran;

- Penetapan sasaran yang akan dicapai merupakan awal dari perencanaan.
- Prioritas sasaran mengandung pengertian bahwa pada suatu waktu tertentu pelaksanaan suatu sasaran lebih penting dibandingkan dengan sasaran lainnya.
- Secara umum sasaran dibagi dalam:
 - 1) Sasaran jangka pendek
 - 2) Sasaran jangka menengah
 - 3) Sasaran jangka panjang



Gambar 9. Hierarki Rencana

Kriteria SASARAN;

- *Specific* (memiliki bentuk yang detail dan jelas).
- *Measurable* (dapat diukur pencapaiannya).
- *Achievable* (dapat dicapai).
- *Realistic* (sesuai dengan keadaan).
- *Time Frame* (batasan jangka waktu).

Strategi adalah program umum untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi. *Program* menyangkut suatu peranan aktif, sadar dan rasional yang dimainkan oleh manajer dalam perumusan strategi organisasi. Strategi memberikan pengarahan terpadu bagi organisasi dan berbagai tujuan organisasi, dan memberikan pedoman pemanfaatan sumber daya-sumberdaya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan. Strategi dapat juga berarti, sebagai pola tanggapan organisasi terhadap lingkungan sepanjang waktu, yang berarti bahwa setiap organisasi selalu mempunyai strategi walaupun tidak secara eksplisit dirumuskan. Strategi menghubungkan sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya dengan tantangan dan risiko yang harus dihadapi dari lingkungan di luar perusahaan.

Tipe-tipe rencana sekali pakai adalah;

- *Program*, meliputi serangkaian kegiatan yang relatif luas, yang menunjukkan:
 - 1) langkah-langkah pokok yang diperlukan untuk mencapai tujuan
 - 2) satuan atau para anggota organisasi yang bertanggung jawab atas setiap langkah,
 - 3) urutan dan waktu setiap langkah.
- *Proyek*, adalah rencana sekali pakai yang lebih sempit dan merupakan bagian terpisah dari program. Setiap proyek mempunyai ruang lingkup yang terbatas, arah penugasan yang jelas dan waktu penyelesaian.
- *Anggaran (budget)*, adalah laporan sumber daya keuangan disusun untuk kegiatan-kegiatan tertentu dalam jangka waktu tertentu. Anggaran terutama merupakan peralatan pengawasan

kegiatan-kegiatan organisasi dan komponen penting dari program dan proyek. Anggaran merinci pendapatan dan pengeluaran dan memberikan target bagi kegiatan-kegiatan seperti penjualan, biaya-biaya departemen atau investasi baru.

Rencana-rencana tetap, akan terus diterapkan sampai perlu diubah (modifikasi atau dihapuskan). Rencana tetap memungkinkan para manajer menghemat waktu yang digunakan untuk perencanaan dan pembuatan keputusan, karena situasi-situasi yang sama ditangani secara konsisten. *Wujud umum dari rencana-rencana tetap* adalah;

- ▶ *Kebijakan (policy)*, adalah pedoman umum pembuatan keputusan, yang merupakan batas bagi keputusan, menentukan apa yang dapat dibuat dan menutup apa yang tidak dapat dibuat. Kebijakan menyalurkan pemikiran para anggota organisasi agar konsisten dengan tujuan organisasi.
- ▶ *Prosedur standar*, adalah kebijakan yang dilaksanakan dengan pedoman-pedoman yang lebih rinci, yang disebut juga metoda standar (*standard operating procedure/ SOP*), yang berguna untuk;
 - 1) menghemat usaha manajerial,
 - 2) memudahkan pendelegasian wewenang dan penempatan tanggung jawab,
 - 3) menimbulkan pengembangan metoda-metoda operasi yang lebih efisien,
 - 4) memudahkan pengawasan,
 - 5) memungkinkan penghematan personalia,
 - 6) membantu kegiatan-kegiatan organisasi.
- ▶ *Aturan (rules or regulation)*, adalah pernyataan (ketentuan) bahwa suatu kegiatan tertentu harus atau tidak boleh dilakukan dalam situasi tertentu. Aturan digunakan untuk mengimplementasikan rencana-rencana lain dan biasanya merupakan hasil kebijaksanaan yang diikuti dalam setiap kejadian.

Jenis perencanaan menurut G.R. Terry:

- *Objective* : Tujuan, tergantung pada kegiatan dalam organisasi, misalnya, sasaran produksi, sdm, dll.
- *Policy* : Pedoman organisasi untuk pengambilan keputusan
- *Prosedur* : Gambaran urutan tindakan yang akan dilaksanakan secara kronologis.
- *Method* : Cara suatu prosedur dilaksanakan
- *Standard* : Suatu nilai yang digunakan sebagai parameter atau rujukan.
- *Budget* : Rencana yang mempunyai 2 sisi, yaitu penerimaan dan Pengeluaran. Berupa data logis yang menunjukkan apa yang diharapkan dicapai dalam periode tertentu.
- *Program* : Merupakan salah satu rencana yang dianggap sebagai tindakan yang direncanakan dan terintegrasi dalam satu kesatuan.
- *Tech-factor* : Menggambarkan berbagai pilihan faktor waktu, biaya, dan material dalam suatu bagan grafis (*PERT Network: Program Evaluation and Review Technique*)

TAHAP DASAR PERENCANAAN

Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap yaitu;

- *Tahap 1, Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan:* yang dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi dan kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya-sumber dayanya secara tidak efektif.
- *Tahap 2, Merumuskan keadaan saat ini:* melalui pentingnya pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dan tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. *Tahap kedua ini*

memerlukan informasi, terutama keuangan dan data statistik, yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi.

- ▶ *Tahap 3, Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan: melalui identifikasi kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) serta peluang (opportunities) dan hambatan (threats) untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor faktor lingkungan internal dan eksternal yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah.*
- ▶ *Tahap 4, Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan: untuk pencapaian tujuan, yang meliputi; pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada.*

FAKTOR WAKTU DAN PERENCANAAN

Faktor waktu mempunyai pengaruh sangat besar terhadap perencanaan, yaitu;

- ▶ untuk melaksanakan perencanaan efektif,
- ▶ untuk melanjutkan setiap langkah perencanaan tanpa informasi lengkap tentang variable-variabel dan alternatif-alternatif, untuk mendapatkan data dan memperhitungkan semua kemungkinan,
- ▶ jumlah (atau rintangan) waktu yang akan dicakup dalam rencana harus dipertimbangkan.

Rencana jangka pendek (short range plans), mencakup berbagai rencana dari satu hari sampai satu tahun; rencana jangka menengah (intermediate range plans) mempunyai rentangan waktu antara beberapa bulan sampai tiga tahun; rencana jangka panjang (long range plans) meliputi kegiatan-kegiatan selama dua sampai lima tahun, dengan beberapa rencana yang diproyeksikan 25 tahun atau lebih di masa yang akan datang. Rencana jangka panjang biasanya berkenaan dengan perencanaan starategik. Semakin panjang jangka waktu suatu rencana, semakin panjang periode untuk peninjauan kembali dan perbaikan. Juga

semakin penting rencana terhadap keberhasilan organisasi, semakin sering diteliti dan diperhatikan.

PERENCANAAN STRATEGIK (STRATEGIC PLANNING)

Perencanaan strategik adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, kebijakan dan program-program strategik yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijakan telah diimplementasikan. Jadi perencanaan strategik merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Ada tiga alasan pentingnya perencanaan strategik, yaitu;

- perencanaan strategik memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya diambil,
- pemahaman terhadap perencanaan strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya,
- perencanaan strategik sering merupakan permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi.

Tabel 3. Perbedaan perencanaan strategik dan operasional

	Perencanaan Operasional	Perencanaan Strategik
Pokok materi	Masalah sekarang	Kelangsungan dan pengembangan jangka panjang
Sasaran	Laba sekarang	Laba yang akan datang
Batasan	Lingkungan sumber daya sekarang	Lingkungan sumber daya yang akan datang
Hasil	Efisiensi dan efektivitas	Pengembangan potensi yang akan datang
Informasi	Dunia bisnis	Peluang di waktu yang akan datang
Organisasi	Birokrasi/ stabil	Kewirausahaan/ fleksibel
Kepemimpinan	Konservatif	Mengilhami perubahan radikal

Pemecahan masalah	Berdasarkan pengalaman lalu	Antisipasi, menemukan pendekatan baru
Faktor resiko	Resiko rendah	Resiko tinggi

Proses penyusunan perencanaan strategik meliputi;

- *Langkah 1, penentuan misi dan tujuan*, mencakup pernyataan umum tentang misi, falsafah, maksud dan tujuan organisasi
- *Langkah 2, pengembangan profil perusahaan*, yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan.
- *Langkah 3, analisa lingkungan eksternal*, dengan identifikasi perubahan lingkungan ekonomi, teknologi, sosial, budaya, dan politik yang secara tidak langsung mempengaruhi organisasi.
- *Langkah 4, analisa internal perusahaan*, kekuatan dan kelemahan organisasi, dengan membandingkan profil perusahaan dan lingkungan eksternal. Proses analisa internal perusahaan meliputi;
 - 1) Identifikasi faktor-faktor internal strategik,
 - 2) Evaluasi faktor-faktor strategik perusahaan tersebut,
 - 3) Kekuatan dan kelemahan perusahaan sebagai dasar strategi perusahaan.
- *Langkah 5, identifikasi kesempatan dan ancaman strategik*, identifikasi tujuan, strategi, analisa lingkungan, serta analisa kekuatan dan kelemahan organisasi, untuk menentukan berbagai kesempatan yang tersedia bagi organisasi dan ancaman-ancaman yang harus dihadapi.
- *Langkah 6, pembuatan keputusan strategik*, mencakup identifikasi, penilaian dan pemilihan berbagai alternatif strategik.
- *Langkah 7, pengembangan strategi perusahaan*, menjabarkan tujuan jangka panjang dan strategi perusahaan ke dalam sasaran-sasaran jangka pendek (tahunan) dan strategi-strategi operasional.
- *Langkah 8, implementasi strategi*, menyangkut kegiatan manajemen untuk mengoperasikan strategi, yang berarti

peletakan strategi menjadi kegiatan. lima variable yang merupakan faktor kritis implementasi strategi adalah;

- 1) tugas,
 - 2) orang,
 - 3) struktur,
 - 4) teknologi
 - 5) system balas jasa.
- *Langkah 9, peninjauan kembali dan evaluasi (strategic control)*, dimana manajer perlu senantiasa memonitor secara periodik dan pada tahap-tahap kritis untuk menilai apakah organisasi berjalan kearah tujuan yang telah ditetapkan. Dua pertanyaan utama adalah;
- 1) apakah strategi diimplementasikan sesuai rencana,
 - 2) apakah strategi dapat mencapai hasil yang diharapkan.

Kebaikan perencanaan strategic dapat dirinci sebagai berikut;

- *Kebaikan utama* adalah, memberikan pedoman yang konsisten bagi kegiatan-kegiatan organisasi, melalui rumusan tujuan secara jelas, dan metoda pencapaian tujuan tersebut,
- *Kebaikan penting lainnya* adalah, membantu para manajer dalam pembuatan keputusan, melalui analisa informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan-keputusan baik.
- *Meminimalisasi kesalahan*, karena tujuan dan sasaran dirumuskan dengan sangat cermat.

Kelemahan-kelemahan perencanaan strategik adalah;

- Kelemahan utama adalah, hal ini memerlukan investasi dalam waktu, uang, dan orang yang cukup besar,
- Cenderung membatasi organisasi hanya terhadap pilihan yang paling rasional dan bebas risiko.

HAMBATAN–HAMBATAN PERENCANAAN EFEKTIF

Seperti yang telah disebutkan diatas bahwa sebuah perencanaan pada intinya diharapkan mampu memberikan keuntungan sekaligus

melindungi organisasi. Hal ini dapat tercapai apabila perencanaan itu disusun dengan baik. Ciri-ciri perencanaan yg baik:

- Rencana harus mempermudah tercapainya tujuan yang sudah ditentukan.
- Rencana benar-benar memahami hakikat tujuan yang ingin dicapai.
- Memenuhi persyaratan keahlian teknis (komprehensif).
- Rencana harus disertai oleh suatu rincian yang cermat.
- Keterkaitan rencana dengan pelaksanaan.
- Kesederhanaan.
- Fleksibilitas.
- Rencana memberikan tempat pada pengambilan resiko.
- Rencana yg pragmatik (idealisme dan realistik).
- Rencana sebagai instrumen *forecasting*.

Dalam proses pembentukannya rencana pada umumnya akan mengalami berbagai hambatan-hambatan. Secara umum ada dua jenis hambatan pengembangan rencana-rencana efektif, yaitu;

- *Pertama adalah, penolakan internal para perencana terhadap penetapan tujuan dan pembuatan rencana untuk mencapainya,*
- *Hambatan kedua berada di luar perencana, keengganan umum para anggota organisasi untuk menerima perencanaan dan rencana-rencana karena perubahan-perubahan yang ditimbulkannya. Penolakan terhadap perubahan, terjadi diantara para anggota organisasi, baik para manajer maupun karyawan operasional yang harus melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan.*

Alasan mengapa banyak manajer ragu-ragu atau gagal menetapkan tujuan dan membuat rencana bagi organisasi atau kelompok/ satuan kerja mereka, karena;

- kurang pengetahuan tentang organisasi,
- kurang pengetahuan tentang lingkungan,
- ketidak mampuan melakukan peramalan secara efektif,

- kesulitan perencanaan operasi-operasi yang tidak berulang,
- biaya, untuk penggunaan sumberdaya-sumberdaya keuangan, fisik, dan manusia,
- takut gagal, yang merupakan ancaman terhadap jabatan, penghargaan, dan respek orang lain terhadap diri manajer,
- kurang percaya diri, ragu-ragu menetapkan tujuan yang menantang,
- ketidak sediaan untuk menyingkirkan tujuan-tujuan alternatif.

Manajer dapat mengatasi hambatan-hambatan perencanaan melalui;

- penciptaan sistem organisasi yang memudahkan penetapan tujuan dan perencanaan, baik yang dilakukan manajer puncak, manajer tingkat bawah, ataupun karyawan bukan manajerial,
- memberikan berbagai bentuk bantuan secara individual kepada para perencana,
- penolakan terhadap suatu rencana dapat dikurangi atau dihilangkan antara lain melalui;
 - 1) melibatkan para karyawan dalam proses perencanaan,
 - 2) mengembangkan pola perencanaan dan implementasi yang efektif,
 - 3) memberikan lebih banyak informasi tentang rencana-rencana dan segala konsekuensinya,
 - 4) bersikap hati-hati terhadap dampak perubahan yang diusulkan para anggota organisasi,
 - 5) meminimalisasi gangguan-gangguan yang tidak perlu.

Efektivitas perencanaan dapat dinilai melalui beberapa kriteria sebagai berikut;

- *Kegunaan*, suatu rencana harus; fleksibel, stabil, berkesinambungan, dan sederhana.
- *Ketepatan dan obyektivitas*, rencana harus dievaluasi untuk mengetahui apakah cukup; jelas, ringkas, nyata, dan akurat, melalui informasi yang tepat.

- *Ruang lingkup*, perencanaan perlu memperhatikan prinsip-prinsip; kelengkapan (*comprehensiveness*), kepaduan (*unity*), dan konsistensi, mencakup; luas cakupan rencana, kerangka hubungan antar kegiatan, dan satuan kerja atau departemen yang terlibat.
- *Efektivitas biaya*, menyangkut; waktu, usaha dan aliran emosional.
- *Akuntabilitas*, menyangkut aspek; tanggung jawab atas pelaksanaan perencanaan dan implementasi rencana.
- *Ketepatan waktu*, dengan antisipasi berbagai perubahan yang terjadi sangat cepat.

RANGKUMAN

Ada dua alasan dasar perlunya perencanaan, yaitu *Protective benefits*, pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, dan *Positive benefits*, meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi. Secara khusus perencanaan membantu manajemen untuk *menyesuaikan diri* dengan perubahan-perubahan lingkungan, membantu dalam *kristalisasi persesuaian* pada masalah-masalah utama, memungkinkan manajer *memahami keseluruhan gambaran operasi* lebih jelas, membantu *penempatan tanggung jawab* lebih tepat, dan lainnya.

Jenis-jenis perencanaan tergantung dari *perbedaan tipe organisasi* mempunyai perbedaan misi (maksud), di mana pendekatan perencanaan yang digunakan berbeda pula, dalam suatu organisasi yang sama dibutuhkan *tipe-tipe perencanaan* yang berbeda untuk waktu-waktu yang berbeda, *manajer-manajer yang berlainan* akan mempunyai gaya perencanaan yang berbeda.

Perencanaan strategik merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Perencanaan strategik penting dalam memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya diambil, pemahaman terhadap perencanaan strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya, perencanaan strategik sering merupakan permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi.

TES FORMATIF

1. Apa yang dimaksud dengan fungsi perencanaan ?
2. Meliputi kegiatan apa saja yang ditetapkan dalam perencanaan itu ?
3. Mengapa perlu disusun suatu rencana ?
4. Sebutkan perwujudan atau hasil suatu perencanaan !
5. Bagaimana cara menyusun suatu rencana, atau bagaimana proses menyusun rencana itu ?
6. Apa yang dimaksud dengan perencanaan strategis?

BAB VI

ORGANISASI DAN PENGORGANISASIAN

TUJUAN INSTRUKSIONAL

- Dengan mempelajari bab ini diharapkan:
- Mahasiswa dapat memahami pengertian pengorganisasian
- Mahasiswa dapat menjelaskan berbagai jenis struktur organisasi
- Mahasiswa mampu menerangkan perilaku organisasi dan jenis organisasi

Apabila manajer sudah menetapkan tujuan dan membuat rencana atau program untuk mencapainya, ia harus segera merancang dan mengembangkan organisasi yang akan melaksanakan program itu dengan baik. Tujuan yang berbeda akan membutuhkan organisasi yang berbeda untuk mencapainya. Sebagai contoh, organisasi yang bertujuan untuk memberikan jasa akan berbeda dengan yang akan memproduksi barang. Memberikan jasa akan membutuhkan sumber daya yang memberikan jasa kepada konsumen, sedangkan memproduksi barang akan membutuhkan berbagai sumber daya yang dapat diolah dan sumber daya manusia yang dapat mengoperasikan mesin atau pabrik untuk mengolahnya.

PENGERTIAN PENGORGANISASIAN

Kata “*organisasi*” mempunyai dua pengertian umum, yaitu:

- 1) *Suatu lembaga atau kelompok fungsional*, seperti; organisasi perusahaan, rumah sakit, perwakilan pemerintah atau suatu perkumpulan olahraga.
- 2) *Proses pengorganisasian*, sebagai suatu cara dalam mana kegiatan organisasi di alokasikan dan ditugaskan di antara

para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien.

Pengorganisasian (*organizing*), adalah penetapan struktur peran-peran melalui penentuan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dan bagian-bagiannya, pengelompokan aktivitas-aktivitas, penugasan kelompok-kelompok aktivitas kepada manajer-manajer, pendelegasian wewenang untuk melaksanakannya, pengordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi. Beberapa aspek utama proses penyusunan stuktur organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif, adalah:

- Departementalisasi (*Departementalization*), merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama.
- Pembagian kerja (*Division of work*), adalah rincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk dan melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Dalam hal ini berkait dengan spesialisasi pekerjaan.
- Hirarki (*Hierarchy*), merupakan penentuan secara spesifik tentang siapa memerintah/melapor kepada siapa dalam organisasi.
- Koordinasi (*Coordination*), merupakan penyusun mekanisme untuk mengintegrasikan aktivitas departemen/direktorat/bagian ke dalam kesatuan yang padu dan kemudian memantau aktivitasnya.

Secara lebih rinci aspek-aspek organisasi dan proses pengorganisasian dapat dijabarkan sebagai berikut:

- pembagian kerja,
- departementalisasi,
- bagan organisasi formal,
- rantai perintah dan kesatuan perintah,
- tingkat-tingkat hirarki manajemen,

- saluran komunikasi,
- penggunaan komite,
- rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tak dapat dihindarkan.

Sedangkan Ernest Dale mengutarakan bahwa pengorganisasian merupakan suatu proses multi langkah:

- Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- Membagi beban kerja ke dalam aktivitas-aktivitas yang secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seseorang atau oleh sekelompok orang.
- Mengombinasikan pekerjaan anggota perusahaan dengan cara logis dan efisien.
- Penetapan mekanisme untuk mengoordinasikan pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis.
- Memantau efektivitas organisasi dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

Pada dasarnya istilah pengorganisasian mempunyai bermacam-macam pengertian, yang dapat digunakan untuk menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

- *Cara manajemen merancang struktur formal* untuk penggunaan yang paling efektif sumberdaya-sumberdaya; keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi.
- *Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya*, dimana setiap pengelompokan diikuti dengan penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok.
- *Hubungan-hubungan* antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas-tugas dan para karyawan.
- *Cara para manajer membagi lebih lanjut tugas-tugas* yang harus dilaksanakan dalam departemen mereka dan mendelegasikan wewenang yang diperlukan untuk mengerjakan tugas tersebut.

PEMBAGIAN KERJA

Tiang dasar pengorganisasian adalah prinsip *pembagian kerja* (*division of labor*) yang memungkinkan sekelompok orang bekerja sama secara kooperatif dan berkoordinasi untuk mencapai hasil yang lebih baik daripada dilakukan perorangan, yang memungkinkan synergy terjadi.

Pembagian kerja ini efektif, karena bila hanya komponen kecil dari pekerjaan yang dilaksanakan, hanya membutuhkan kualifikasi personalia tertentu dan latihan jabatan akan lebih mudah. Gerakan-gerakan dan perpindahan kegiatan yang tidak perlu dari komponen pekerjaan besar dapat diminimalisasi. Disamping itu pembagian kerja mengarahkan pada penggunaan peralatan dan mesin-mesin yang efisien untuk meningkatkan produktivitas.

BAGAN ORGANISASI FORMAL (*ORGANIZATION CHART*)

Manajer perlu menggambarkan *bagan organisasi* (*organization chart*) untuk menunjukkan struktur organisasi, yang memperlihatkan susunan fungsi-fungsi, departemen-departemen, atau posisi-posisi organisasi dan menunjukkan bagaimana hubungan di antaranya. Satuan-satuan organisasi yang terpisah biasanya digambarkan dalam kotak-kotak, yang dihubungkan satu dengan yang lain dengan garis, yang menunjukkan rantai perintah dan jalur komunikasi formal.

Bagan organisasi menggambarkan lima aspek utama suatu struktur organisasi, sebagai berikut:

- *Pembagian kerja*, yang menunjukkan individu dan satuan organisasi yang bertanggung jawab untuk kegiatan organisasi tertentu, dan tingkat spesialisasi yang digunakan.
- *Manajer dan bawahan atau rantai perintah*, yang menunjukkan hubungan wewenang-tanggung jawab yang menghubungkan atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisasi.
- *Tipe pekerjaan* yang dilaksanakan, yang menunjukkan pekerjaan organisasional atau bidang tanggung jawab yang berbeda.
- *Pengelompokan segmen-segmen pekerjaan*, yang menunjukkan dasar pembagian kegiatan-kegiatan organisasi (dasar fungsional, divisional atau lainnya).

- *Tingkatan manajemen*, yang menunjukkan hirarki manajemen.

Keuntungan bagan organisasi adalah: bahwa karyawan dan lain-lain diberi gambaran bagaimana organisasi disusun. Manajer, bawahan dan tanggung jawab digambarkan dengan jelas. Bila seseorang dibutuhkan untuk menangani suatu masalah khusus, bagan menunjukkan tempat dimana orang itu dapat ditemukan. Proses pembuatan bagan juga memungkinkan manajer mengetahui dengan tepat kelemahan-kelemahan organisasi, seperti sumber-sumber potensial terjadinya konflik atau bidang-bidang dimana duplikasi yang tidak perlu terjadi.

Kelemahan atau kekurangan utama bagan adalah: masih banyak hal-hal yang tidak jelas atau tidak ditunjukkan. Contohnya, bagan tidak menunjukkan seberapa besar tingkat wewenang dan tanggung jawab setiap tingkatan manajerial. Bagan juga tidak menunjukkan hubungan-hubungan informal dan saluran komunikasi, dimana organisasi tidak dapat berfungsi secara efisien tanpa hal-hal itu.

STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi (disain organisasi) dapat didefinisikan sebagai: mekanisme-mekanisme formal pengelolaan organisasi, yang menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja. Menurut Bartol and Martin, struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai: *The way in which an organization's activities are divided, grouped, and coordinated into relationships between managers and employees, managers and managers, and employee and employee.*

Faktor-faktor utama yang menentukan rancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut:

- Strategi organisasi, Chadler telah menjelaskan hubungan strategi dan struktur organisasi, yang pada dasarnya struktur mengikuti strategi.
- Teknologi yang digunakan.

- Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi.
- Ukuran organisasi.
- Unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari:
- Spesialisasi kegiatan, berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi).
- Standardisasi kegiatan, merupakan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.
- Koordinasi kegiatan, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.
- Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan, yang menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja.

BENTUK–BENTUK BAGAN ORGANISASI

Henry G.Hodges mengemukakan empat bentuk bagan organisasi, yaitu:

- *Bentuk pyramid*, paling banyak digunakan, karena sederhana, jelas dan mudah dimengerti.
- *Bentuk vertical*, agak menyerupai bentuk pyramid, yaitu dalam hal pelimpahan kekuasaan dari atas ke bawah, hanya bagian vertical berwujud tegak sepenuhnya.
- *Bentuk horizontal*, yang digambarkan secara mendatar, dimana aliran wewenang dan tanggung jawab digambarkan dari kiri kekanan.
- *Bentuk lingkaran*, yang menekankan hubungan antara satu jabatan dengan jabatan lain (jarang digunakan dalam praktek).

Efisiensi aliran pekerjaan tergantung pada keberhasilan integrasi satuan-satuan yang bermacam-macam dalam organisasi. Pembagian kerja dan kombinasi tugas seharusnya mengarah ke tercapainya

struktur-struktur departemen dan satuan-satuan kerja. Beberapa *bentuk departementalisasi* disusun berdasarkan:

- *Fungsi*; pemasaran, akuntansi, produksi, keuangan, dan lain-lain.
- *Produk atau jasa*; divisi mesin cuci, lemari es, televisi atau radio, dll.
- *Wilayah*; divisi DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, dll.
- *Pelanggan*; penjualan industri, pedagang eceran, pemerintah, dll.
- *Proses dan peralatan*; departemen pemotongan, kelompok perakitan, packaging, dll.
- *Waktu*; kelompok kerja dibagi menjadi shift pertama, kedua, ketiga dll.
- *Pelayanan*; bisa mencerminkan kelas bisnis, kelas ekonomi, dll.
- *Alpha-numerical*, bisa digunakan pada pelayanan telepon, nomor 00.000-50.000 ditempatkan pada suatu departemen, sedangkan nomor lainnya pada departemen lain.
- *Proyek dan matriks*; digunakan oleh perusahaan-perusahaan konstruksi dengan teknologi tinggi, perusahaan konsultan dll.

Departementalisasi fungsional mengelompokkan fungsi-fungsi yang sama atau kegiatan-kegiatan sejenis untuk membentuk suatu satuan organisasi. Semua individu-individu yang melaksanakan fungsi yang sama dikelompokkan bersama, seperti seluruh personalia penjualan, akuntansi, programmer komputer dan sebagainya. Organisasi fungsional merupakan bentuk yang paling umum dan bentuk dasar departementalisasi.

Kebaikan utama pendekatan fungsional adalah bahwa pendekatan kekuasaan dan kedudukan fungsi-fungsi utama, menciptakan;

- efisiensi melalui spesialisasi,
- memusatkan keahlian organisasi,
- memungkinkan pengawasan manajemen puncak lebih ketat terhadap fungsi-fungsi.
- Kelemahan struktur fungsional, adalah;

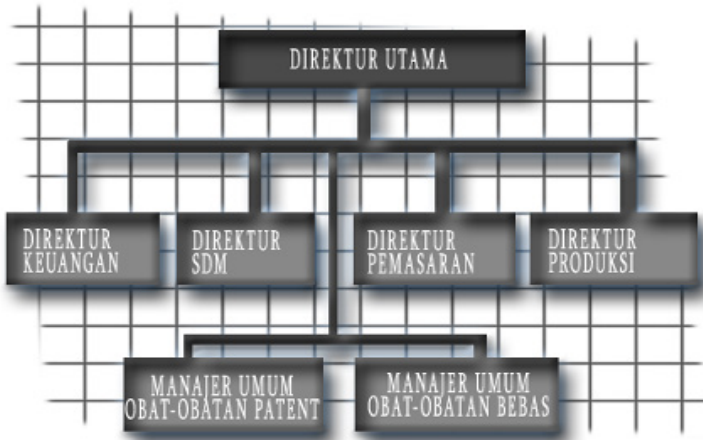
- dapat menciptakan konflik antar fungsi-fungsi,
- menyebabkan kemacetan-kemacetan pelaksanaan tugas yang berurutan,
- memberikan tanggapan lebih lambat terhadap perubahan,
- hanya memusatkan kepentingan tugas-tugasnya,
- menyebabkan para anggota berpandangan lebih sempit serta kurang inovatif,
- koordinasi antara dan diantara fungsi-fungsi menjadi kompleks dan lebih sulit, sejalan dengan pertumbuhan organisasi,
- tanggung jawab atas keseluruhan pelaksanaan kegiatan berhenti hanya sampai puncak.



Gambar 10. Departementalisasi Fungsional

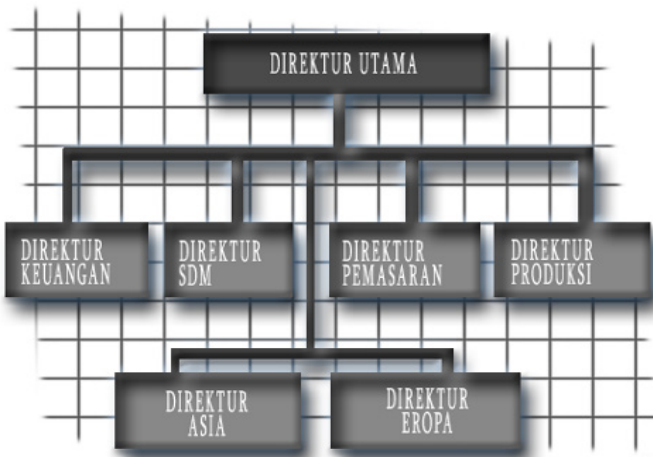
Bila departementalisasi perusahaan menjadi terlalu kompleks dan tidak praktis bagi struktur fungsional, manajer perlu membentuk divisi-divisi semi otonomi, dimana setiap divisi merancang, memproduksi, dan memasarkan produknya sendiri. *Organisasi divisional* dapat mengikuti pembagian divisi-divisi atas dasar;

- ▶ produk,



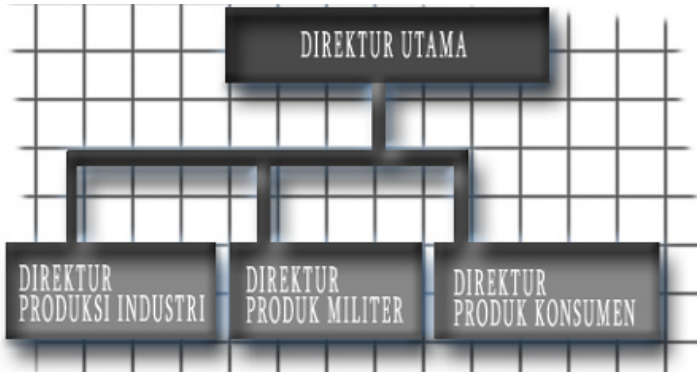
Gambar 11. Departementalisasi Divisional Produk

- ▶ wilayah (geografis),



Gambar 12. Departementalisasi Divisional Wilayah

- pelanggan,



Gambar 13. Departementalisasi Divisional Pelanggan

Organisasi atas dasar divisi mempunyai beberapa kebaikan, karena semua kegiatan, ketrampilan dan keahlian yang diperlukan untuk memproduksi dan memasarkan produk dikelompokkan menjadi satu dibawah seorang kepala, sehingga keseluruhan pekerjaan dapat lebih mudah dikoordinasikan dan prestasi kerja yang tinggi terpelihara. Disamping itu, baik kualitas dan kecepatan pembuatan keputusan meningkat, karena keputusan-keputusan yang dibuat pada tingkat divisi dekat dengan kancah kegiatan.

Kebaikan-kebaikan struktur organisasi divisional dapat dirinci sebagai berikut;

- Meletakkan koordinasi dan wewenang yang diperlukan pada tingkat yang sesuai bagi pemberian tanggapan yang cepat.
- Menempatkan pengembangan dan implementasi strategi dekat dengan lingkungan divisi yang khas.
- Merumuskan tanggung jawab secara jelas dan memusatkan perhatian pada pertanggung-jawaban atas prestasi kerja, yang biasanya diukur dengan laba atau rugi divisi.
- Membebaskan para kepala eksekutif untuk pembuatan keputusan strategik lebih luas dan memungkinkan konsentrasi penuh pada tugas-tugas.
- Cocok untuk lingkungan yang cepat berubah.
- Mempertahankan spesialisasi fungsional dalam setiap divisi.

- Tempat latihan yang baik bagi para manajer strategic.

Kelemahan-kelemahan struktur divisional secara lebih rinci adalah;

- Menyebabkan berkembangnya persaingan “disfungsional” potensial antar sumber daya-sumber daya perusahaan dan konflik antara tugas-tugas dan prioritas-prioritas.
- Masalah delegasi wewenang yang diberikan kepada manajer-manajer divisi.
- Masalah kebijakan dalam alokasi sumber daya dan distribusi biaya-biaya overhead perusahaan.
- Dapat menimbulkan tidak konsistensinya kebijakan antara divisi-divisi.
- Masalah duplikasi sumber daya dan peralatan yang tidak perlu.

Bentuk organisasi proyek dan matriks adalah tipe departementalisasi campuran (*hybrid design*), yang tersusun dari satu atau lebih tipe-tipe departementalisasi lainnya. Struktur organisasi proyek dan matriks bermaksud untuk mengkombinasikan kebaikan-kebaikan kedua tipe disain fungsional dan divisional dengan menghindarkan kekurangan-kekurangannya.

Struktur organisasi proyek menyangkut pembentukan tim-tim, spesialis, yang diperlukan untuk mencapai tujuan khusus. Seorang manajer proyek mempunyai wewenang lini memimpin para anggota tim selama jangka waktu proyek. Bila proyek telah diselesaikan, tim dibubarkan, dan para anggota tim kembali ke departemen-departemen fungsional asalnya, sampai ada proyek baru. Struktur organisasi matriks adalah sama dengan departementalisasi proyek dengan satu perbedaan pokok, dimana dalam struktur matriks, para karyawan mempunyai dua atasan, sehingga mereka berada di bawah dua wewenang, yaitu fungsional atau divisional.

Davis dan Lawrence menguraikan *empat tahap perkembangan matriks*;

- *Pyramid tradisional*, dimana perintah dipersatukan pada tingkat atas.

- *Hamparan sementara (temporary overlay)*, dimana tim-tim proyek diciptakan hanya untuk kebutuhan khusus dan mendesak.
- *Hamparan tetap (permanent overlay)*, dimana tim-tim proyek dilanjutkan untuk maksud-maksud yang terus menerus.
- *Matriks dewasa (mature matrix)*, dimana kedua dimensi struktur telah tetap dan seimbang, dengan kekuasaan yang seimbang (sama) dipegang oleh manajer fungsional ataupun manajer proyek.

Berbagai *kebaikan organisasi matriks* dapat dirinci sebagai berikut;

- Memaksimumkan efisiensi penggunaan manajer-manajer fungsional.
- Mengembangkan ketrampilan-ketrampilan karyawan dan merupakan tempat latihan yang baik bagi manajer strategik.
- Melibatkan, memotivasi dan menantang karyawan serta memperluas pandangan manajemen menengah terhadap masalah-masalah strategik perusahaan.
- Memberikan fleksibilitas kepada organisasi dan membantu perkembangan kreativitas serta melipat gandakan sumber-sumber yang beraneka ragam.
- Menstimulasi kerja-sama antar disiplin dan mempermudah kegiatan perusahaan yang bermacam-macam dengan orientasi proyek.
- Membebaskan manajemen puncak untuk perencanaan.
- *Kelemahan organisasi matriks*, adalah;
- Pertanggung jawaban ganda dapat menciptakan kebingungan dan kebijakan-kebijakan yang kontradiktif.
- Sangat memerlukan koordinasi horizontal dan vertical.
- Memerlukan lebih banyak ketrampilan-ketrampilan antar pribadi.
- Mendorong pertentangan kekuasaan dan lebih mengarah perdebatan daripada kegiatan.
- Mengandung risiko timbulnya perasaan anarki.

- ▶ Sangat mahal untuk diimplementasikan.

Bila diorganisasikan dan pengoperasiannya tepat, struktur matriks adalah suatu mekanisme yang sangat baik bagi penanganan dan penyelesaian proyek-proyek yang kompleks.

KELOMPOK–KELOMPOK KERJA FORMAL DAN INFORMAL ORGANISASI

Terdapat tiga tipe utama kelompok-kelompok kerja formal dalam organisasi, yaitu;

- ▶ *Kesatuan tugas khusus (task force)*, yang dibentuk untuk menangani tugas khusus, yang keberadaannya hanya sampai tugas diselesaikan atau masalah dipecahkan.
- ▶ *Panitia tetap/panitia struktural (standing committees) dan panitia ad-hoc*. Panitia tetap adalah bagian tetap dari struktur organisasi yang dibentuk guna menangani tugas yang terus menerus ada dalam organisasi, seperti panitia anggaran, panitia pembelian dll, yang membuat rekomendasi formal kepada manajer tingkat atas atau mempunyai wewenang untuk membuat keputusan sendiri bagi suatu kegiatan organisasi yang terbatas. Panitia ad-hoc mempunyai fungsi yang serupa dengan panitia tetap, hanya bersifat sementara/tidak tetap.
- ▶ *Dewan(board) atau komisi*, dibentuk dari individu-individu yang dipilih atau ditugaskan untuk mengelola suatu organisasi masyarakat atau swasta, contoh dewan direktur(direksi) suatu perusahaan dipilih oleh para pemegang saham untuk mengatur manajemen perusahaan, menetapkan tujuan dan kebijakan perusahaan, menarik karyawan untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan tersebut, dan meninjau kembali jalannya perusahaan. Sedangkan komisi biasanya diangkat oleh pejabat pemerintah untuk melaksanakan tugas-tugas administratif, legislatif, atau pengaturan, seperti komisi perdagangan, komisi harga dsb.

Kelompok-kelompok informal tidak dapat dihindarkan kehadirannya, dan manajemen akan melakukan tindakan sia-sia bila mencoba menentang dan menghapuskannya, karena hal ini akan menimbulkan konflik terus menerus. Sikap manajemen yang paling baik

adalah memahami, mencari penyesuaian, dan melakukan kerjasama yang saling menguntungkan dengan kelompok-kelompok informal. Kelompok-kelompok informal walaupun tidak ditetapkan secara formal oleh organisasi, dapat menyebabkan timbulnya berbagai masalah bagi manajer, antara lain adalah;

- kelompok-kelompok informal menciptakan konflik.
- mendorong penolakan kepada perubahan.
- menghidupkan dan menyebarkan desas desus.
- mengembangkan keseragaman di antara para anggota, termasuk pembatasan pelaksanaan kegiatan.

Kelompok-kelompok informal melaksanakan fungsi-fungsi;

- Menetapkan, memperkuat, dan meneruskan norma-norma dan nilai-nilai sosial budaya penting para anggota kelompok.
- Memberikan dukungan terhadap tujuan organisasi dan bantuan terhadap pelaksanaan tugas manajer.
- Menstimulasi komunikasi efektif dan dinamik sebagai alat komunikasi tambahan.
- Memberikan kepuasan dan status sosial kepada para anggota yang tidak dapat diberikan oleh organisasi formal.

Tujuan utama dibentuknya panitia manajemen adalah;

- *Pengkoordinasian*, yang memungkinkan komunikasi, integrasi berbagai departemen dan kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan, contoh panitia produk baru.
- *Pemberian saran*, yang memberikan saran atau membuat rekomendasi bagi manajemen, contoh panitia anggaran.
- *Pembuatan keputusan*, yang membuat keputusan-keputusan sendiri dan mengamati pelaksanaannya, contoh dewan direktur perusahaan, panitia pelaksana kompensasi dll.

Berbagai *manfaat adanya panitia*, adalah;

- Keputusan-keputusan dengan kualitas baik.
- Meningkatkan penerimaan, terhadap gagasan-gagasan atau program-program baru.

- Memperbaiki koodinasi, melalui diskusi panitia, para anggota dapat mempelajari kegiatan-kegiatan dalam satuannya mempengaruhi pekerjaan satuan lain.
- Tempat latihan bagi manajer, terutama para eksekutif muda.
- Penyebaran kekuasaan, melalui penugasan-penugasan.
- Menghindarkan konsekuensi-konsekuensi yang tidak menyenangkan, melalui hambatan terhadap usulan yang akan berdampak buruk.

Berbagai *kerugian yang dapat ditimbulkan panitia*, adalah;

- *Pemborosan waktu dan uang*, kerja panitia memakan waktu lebih lama dibandingkan dengan seorang individu yang bekerja sendiri.
- *Dominasi individu*, dapat menurunkan produktivitas, karena pimpinan panitia biasanya dipegang atasan (pimpinan formal), sehingga keputusan dapat diarahkan sesuai kehendak pimpinan.
- *Adanya persetujuan dan kompromi terlebih dahulu*, keputusan panitia bisa dipersiapkan lebih dahulu oleh para anggota yang berkepentingan, misalnya melalui negosiasi.
- *Kurangnya tanggung jawab*, mereka secara individual mungkin tidak bertanggung jawab untuk melaksanakannya.

PERILAKU ORGANISASI

Organisasi merupakan sistem sosial. Organisasi ada dan tumbuh karena adanya kebutuhan manusia untuk bekerja sama. Agar kerjasama dapat lebih produktif dan tidak mahal diperlukan struktur organisasi. Sedangkan organisasi bekerja dengan cara mengombinasikan ilmu (teknologi) dan manusia (kemanusiaan).

Terdapat 4 **unsur pokok** yang saling mempengaruhi: **manusia (orang-orang)**, **struktur**, **teknologi**, dan **lingkungan** tempat organisasi beroperasi, yang membentuk perilaku organisasi. Manusia dengan perilakunya yang tak terduga sangat mempengaruhi organisasi, di samping lingkungan luar tempat organisasi berada. Penekanan kepada unsur manusia ini karena manusia (orang-orang) adalah makhluk hidup

yang berjiwa, berpikiran, dan berperasaan yang menciptakan organisasi untuk mencapai tujuan mereka. *Organisasi dibentuk untuk melayani manusia, bukan sebaliknya orang hidup untuk melayani organisasi.*

JENIS-JENIS ORGANISASI

- Kesadaran Organisasi Formal dan Informal

- Organisasi Formal

Organisasi ini terbentuk apabila aktivitas seseorang atau lebih dikoordinasikan secara sadar menuju tujuan tertentu, sehingga memiliki struktur dan pola hubungan kerja yang teratur melalui manajemen. Manajemen organisasi formal lebih memusatkan perhatian untuk memelihara kesatuan untuk pencapaian organisasi, dan organisasi informal memberikan kepaduan, kerjasama, dan kepuasan sosial bagi para anggota organisasi.

- *Organisasi Informal:*

Organisasi ini terbentuk apabila aktivitas pribadi gabungan tanpa tujuan untuk bergabung secara sadar, sehingga organisasi informal seringkali berdiri diatas struktur yang tidak jelas, fleksibel, sukar didefinisikan, keanggotaannya sulit ditentukan. Alasan utama terbentuknya organisasi informal adalah untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan manusiawi (*human needs*) yang tidak sepenuhnya dapat dipuaskan oleh organisasi formal, seperti kebutuhan hubungan sosial, rasa memiliki dan pengenalan diri, pengetahuan tentang perilaku yang diterima, perhatian, pelestarian nilai-nilai budaya, bantuan dalam pencapaian tujuan, kesempatan berpengaruh dan berkreasi, dan kebutuhan akan informasi serta berkomunikasi.

Lebih rinci mengenai perbedaan antar organisasi informal dan formal dikemukakan *Argyris melalui empat bidang utama, yaitu;*

- *Hubungan-hubungan antar pribadi*, pada organisasi formal digambarkan dengan jelas, sedangkan pada hubungan informal tergantung pada kebutuhan-kebutuhan mereka.
- *Kepemimpinan*, dirancang dan ditentukan dalam formal, dan muncul dan dipilih dalam informal.

- *Pengendalian perilaku*, organisasi formal mengendalikan perilaku karyawan melalui penghargaan dan hukuman, sedangkan kelompok-kelompok informal mengendalikan para anggotanya dengan pemenuhan kebutuhan.
- *Ketergantungan*, bawahan pemimpin formal lebih tergantung daripada para anggota suatu kelompok informal.

Pada dasarnya setiap organisasi formal selalu mempunyai organisasi informal, dan setiap organisasi informal berkembang dalam berbagai tingkatan organisasi formal, hubungan yang demikian itu disebut organisasi bayangan (*shadow organization*). Hubungan ini dapat berdampak positif maupun negatif.

Dalam pandangan positif :

- Membantu pelaksanaan pekerjaan.
- Mengatasi kesenjangan dalam struktur formal.
- Dapat berkomunikasi antara satu dengan lainnya, dll
- *Dalam pandangan negatif:*
- Penolakan terhadap perubahan.
- Terpecahnya perhatian manajer.
- Kecenderungan munculnya gosip-gosip, dll
- **Jumlah Pimpinan Puncak Organisasi**
 - *Organisasi Berpimpinan Puncak Tunggal*, contoh dari sebuah organisasi yang memiliki pimpinan tunggal adalah sebuah Perusahaan Perseorangan.
 - *Organisasi Berpimpinan Puncak Dewan* contoh dari sebuah organisasi yang memiliki pimpinan lebih dari satu adalah Perseroan Terbatas (PT)
- **Hubungan Wewenang**
 - *Organisasi Lini*, merupakan sebuah bentuk organisasi yang semata-mata mempunyai wewenang lini. Contohnya adalah sebuah Perusahaan Kecil.
 - *Organisasi Lini dan Staf*, merupakan sebuah bentuk organisasi yang memiliki wewenang lini dan wewenang staf, contohnya Perusahaan Besar.

- *Organisasi Lini dan Fungsional*, merupakan sebuah bentuk organisasi yang memiliki wewenang lini dan wewenang fungsional. Contohnya adalah Departemen Keuangan.

RANGKUMAN

Pengorganisasian (*organizing*), adalah penetapan struktur peran-peran melalui penentuan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dan bagian-bagiannya, pengelompokan aktivitas-aktivitas, penugasan kelompok-kelompok aktivitas kepada manajer-manajer, pendelegasian wewenang untuk melaksanakannya, pengordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi. Setelah perencanaan selesai maka pengorganisasian harus segera dilaksanakan oleh seorang manajer agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu pengorganisasian ini akan sangat tergantung dengan jenis tujuan yang akan dicapai oleh organisasi.

Pada dasarnya terdapat beberapa aspek utama proses penyusunan struktur organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif, adalah:

- Departementalisasi (*Departmentalization*),
- Pembagian kerja (*Division of work*),
- Hirarki (*Hierarchy*),
- Koordinasi (*Coordination*).

Organisasi merupakan sistem sosial. Organisasi ada dan tumbuh karena adanya kebutuhan manusia untuk bekerja sama. Jenis organisasi dapat diklasifikasikan berdasarkan: (1) kesadaran organisasi formal dan informal, (2) jumlah pimpinan puncak organisasi, (3) hubungan wewenang.

TES FORMATIF

1. Bagaimana hubungan pengorganisasian dengan fungsi perencanaan dalam manajemen?
2. Sebutkan dan jelaskan berbagai macam aspek proses penyusunan struktur organisasi!

3. Jelaskan perbedaan pendekatan fungsional dalam struktur departemen-talisasi dengan tipe departementalisasi tipe campuran seperti bentuk organisasi matriks!
4. Sebutkan dan jelaskan kebaikan dan kelemahan dari organisasi matriks!
5. Sebutkan dan jelaskan berbagai klasifikasi organisasi!

BAB VII

KOORDINASI DAN RENTANG MANAJEMEN

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Setelah mempelajari bab ini diharapkan:

- Mahasiswa mampu memahami koordinasi dan kebutuhan akan koordinasi
- Mahasiswa mampu mengidentifikasi masalah dan pendekatan koordinasi yang efektif
- Mahasiswa mampu memahami tentang rentang manajemen dan tingkatan organisasi

KOORDINASI (*COORDINATION*)

Aspek utama dari proses pengorganisasian adalah pembagian kerja dan departementalisasi, sedangkan aspek penting lainnya adalah koordinasi dan rentang manajemen. Setelah kegiatan-kegiatan dibagi dan didepartementalisasi, manajer perlu mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan itu untuk mencapai tujuan. Kemampuan manajer untuk melakukan koordinasi secara efektif sebagian tergantung pada jumlah bawahan yang melapor kepadanya, yang dikenal sebagai rentang manajemen atau rentang kendali. Apabila aktivitas kerja dibagi-bagi, maka para manajer perlu mengkoordinasikan aktivitas tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan para manajer untuk mengadakan koordinasi yang efektif sebagian tergantung pada jumlah bawahan yang melapor kepadanya (*span of management*) dan manajer lain dalam organisasi.

Koordinasi (*coordination*), adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah

(departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Spesialisasi cenderung memisahkan orang-orang dalam organisasi, karena jabatan (*job*) per definisi merupakan kumpulan aktivitas yang teridentifikasi dan terpisah. Koordinasi menyatukan orang-orang untuk memastikan bahwa hubungan kerja antar orang dengan jabatan yang berbeda tetapi berkaitan, dapat berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Tanpa koordinasi, individu-individu dan departemen-departemen akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi. Mereka akan mulai mengejar kepentingan sendiri, yang sering merugikan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Tinggi rendahnya koordinasi ditentukan oleh sifat dasar dari tugas-tugas yang dijalankan dan tingkat ketergantungan antar orang dalam berbagai unit kerja yang menjalankan tugas itu. Jika tugas-tugas itu memerlukan komunikasi antar unit, maka diperlukan koordinasi yang tinggi derajatnya, tetapi jika komunikasi antar unit kurang penting/diperlukan, maka akan lebih efisien jika penyelesaian tugas-tugas dilakukan dengan interaksi yang rendah antar unit.

KEBUTUHAN AKAN KOORDINASI

Kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan bermacam-macam satuan pelaksanaannya. Derajat koordinasi yang tinggi sangat bermanfaat untuk pekerjaan yang tidak rutin dan tidak dapat diperkirakan, factor-faktor lingkungan selalu berubah-ubah serta saling ketergantungan adalah tinggi. Koordinasi juga sangat dibutuhkan bagi organisasi-organisasi yang menetapkan tujuan yang tinggi.

Menurut *James D. Thompson*, ada tiga macam saling ketergantungan diantara satuan-satuan organisasi, yaitu:

- *Saling ketergantungan yang menyatu (pooled interdependence)*; satuan-satuan organisasi yang tidak saling tergantung dalam melaksanakan pekerjaan harian, tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja untuk setiap hasil akhir.

- *Saling ketergantungan yang berurutan (sequential interdependence)*; dimana suatu pekerjaan harus dilakukan terlebih dahulu sebelum satuan organisasi lain dapat bekerja.
- *Saling ketergantungan timbal balik (reciprocal interdependence)*; merupakan hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.

MASALAH–MASALAH PENCAPAIAN KOORDINASI YANG EFEKTIF

Peningkatan spesialisasi akan meningkatkan kebutuhan akan koordinasi. Semakin besar derajat spesialisasi, semakin sulit bagi manajer untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan khusus dari satuan-satuan yang berbeda. *Paul R. Lawrence dan Jay W. Lorch mengemukakan empat tipe perbedaan sikap dan cara kerja* di antara bermacam-macam individu dan departemen-departemen dalam organisasi yang mempersulit tugas pengkoordinasian bagian-bagian organisasi secara efektif, yaitu;

- *Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu*, (contoh; bagian penjualan yang berorientasi diversifikasi produk sedangkan bagian akuntansi berorientasi pada pengendalian biaya).
- *Perbedaan dalam orientasi waktu*, (contoh; bagian produksi yang berorientasi jangka pendek, sedangkan bagian penelitian berorientasi jangka panjang).
- *Perbedaan dalam orientasi antar pribadi*, (contoh; kegiatan produksi yang harus bekerja cepat dan tepat waktu, dibandingkan dengan bagian penelitian yang kelihatannya bekerja santai melalui diskusi).
- *Perbedaan dalam formalitas struktur*, (contoh; setiap satuan organisasi mempunyai standar dan metoda yang berbeda untuk mengevaluasi kinerja masing-masing dalam mencapai tujuan).

PENDEKATAN - PENDEKATAN UNTUK PENCAPAIAN KOORDINASI YANG EFEKTIF

Komunikasi adalah kunci koordinasi yang efektif. Koordinasi secara langsung tergantung pada perolehan, penyebaran dan pemrosesan

informasi. Semakin besar ketidakpastian tugas yang dikoordinasikan, semakin membutuhkan informasi, dengan kata lain, koordinasi pada dasarnya merupakan proses informasi.

Ada tiga pendekatan untuk pencapaian koordinasi yang efektif:

- Menggunakan teknik-teknik manajemen dasar;
 - 1) Aturan dan prosedur.
 - 2) Hirarki manajemen,
 - 3) Penerapan rencana dan tujuan sebagai pengarah umum kegiatan-kegiatan.
- Meningkatkan koordinasi potensial;
 - 1) Investasi dalam system informasi vertical.
 - 2) Penciptaan hubungan-hubungan kesamping.
- Mengurangi kebutuhan akan koordinasi;
 - 1) Penciptaan sumberdaya-sumberdaya tambahan.
 - 2) Penciptaan tugas-tugas yang dapat berdiri sendiri.³⁾

Mekanisme-mekanisme dasar untuk pencapaian koordinasi adalah komponen-komponen vital manajemen yang secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut:

- *Hirarki manajerial*; rantai perintah, aliran informasi dan kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas dapat menumbuhkan integrasi bila dirumuskan secara jelas serta dilaksanakan dengan pengarahan yang tepat.
- *Aturan dan prosedur*; keputusan-keputusan manajerial yang dibuat untuk menangani kegiatan-kegiatan rutin, sehingga dapat juga menjadi alat yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.
- *Rencana dan penetapan tujuan*; dapat digunakan untuk pengkoordinasian melalui pengarahan seluruh satuan organisasi terhadap sasaran-sasaran yang sama.

Bila mekanisme pengkoordinasian dasar tidak cukup, investasi dalam mekanisme-mekanisme tambahan diperlukan. *Koordinasi potensial dapat ditingkatkan dalam dua cara:*

- ▶ *Sistem informasi vertical*; peralatan (*management sytem information*) melalui penyaluran data melewati tingkat-tingkatan organisasi, dimana komunikasi terjadi di dalam atau di luar rantai perintah, dan telah dikembangkan dalam kegiatan-kegiatan pemasaran, keuangan, produksi, dan operasi-operasi internasional untuk meningkatkan informasi yang tersedia bagi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.
- ▶ Hubungan-hubungan lateral (*horizontal*); melalui pemotongan rantai perintah, hubungan-hubungan lateral membiarkan informasi dipertukarkan dan keputusan dibuat pada tingkat hirarki di mana informasi yang dibutuhkan ada. Beberapa hubungan lateral dapat dirinci sebagai berikut:
 - 1) Kontak langsung, antara individu-individu yang dapat meningkatkan efektifitas dan dan efisiensi kerja.
 - 2) Peranan penghubung, yang menangani komunikasi antar departemen sehingga mengurangi panjangnya saluran komunikasi.
 - 3) Panitia dan satuan tugas, yang diorganisasi secara formal dengan pertemuan yang dijadualkan secara teratur, dan dibentuk bila dibutuhkan untuk masalah-masalah khusus.
 - 4) Pengintegrasian peranan-peranan, yang dilakukan bila memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi dan perhatian yang terus menerus, misalnya manajer produk atau proyek, dalam meluncurkan suatu produk, jasa atau proyek khusus.
 - 5) Peranan penghubung manajerial, yang mempunyai kekuasaan menyetujui perumusan anggaran oleh satuan-satuan yang diintegrasikan dan implementasinya.
 - 6) Organisasi matriks.

Bila mekanisme-mekanisme pengkoordinasian dasar tidak mencukupi, koordinasi potensial dapat ditingkatkan dengan penggunaan metoda-metoda di atas. Tetapi kebutuhan akan koordinasi yang sangat besar dapat menyebabkan kelebihan beban bahkan memperluas mekanisme-mekanisme pengkoordinasian. Langkah yang paling

konstruktif yang dapat diambil dalam menghadapi kasus ini adalah *mengurangi kebutuhan akan koordinasi*, melalui metoda;

- ▶ Penciptaan sumberdaya-sumberdaya tambahan, yang memberikan kelonggaran bagi satuan-satuan kerja, untuk meringankan tugas dan mengurangi masalah-masalah yang timbul.
- ▶ Penciptaan tugas-tugas yang dapat berdiri sendiri, mengurangi kebutuhan koordinasi dengan mengubah karakter satuan-satuan organisasi, yang disertai suatu tanggung jawab penuh salah satu organisasi perusahaan.

Pertimbangan penting dalam penentuan pendekatan yang paling baik untuk koordinasi adalah *menyesuaikan kapasitas organisasi untuk koordinasi*;

- ▶ Berapa banyak informasi yang dibutuhkan organisasi untuk melaksanakan operasi-operasinya ?
- ▶ Berapa besar kemampuan pemrosesan informasi ?

Bila kebutuhan lebih besar dari kemampuan, organisasi harus menentukan pilihan; meningkatkan koordinasi potensial atau mengurangi kebutuhan. Sebaliknya terlalu besar kemampuan pemrosesan informasi terhadap kebutuhan, secara ekonomis tidak efisien, karena untuk menciptakan dan memelihara mekanisme-mekanisme tersebut adalah mahal. Kegagalan untuk mencocokkan kemampuan pemrosesan informasi dengan kebutuhan akan menyebabkan penurunan prestasi.

RENTANG MANAJEMEN (*SPAN OF MANAGEMENT*)

Prinsip rentang manajemen berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer atau atasan, yang menunjukkan keluasan dan ruang lingkup fungsi pengawasan. Rentang manajemen juga berarti jumlah bawahan yang secara langsung memberikan laporan kepada seorang manajer tertentu. Rentang manajemen dan koordinasi saling berhubungan erat; semakin besar jumlah rentangan semakin sulit untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan bawahan secara efektif. Semakin banyak jumlah bawahan yang melapor ke setiap manajer, organisasi hanya membutuhkan sedikit manajer.

Ada dua alasan utama penentuan jumlah rentangan yang tepat;

- ▶ *penggunaan efisien dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka*; terlalu lebar rentangan berarti manajer harus mengendalikan bawahan yang besar, sehingga menyebabkan tidak efisien, sebaliknya rentangan yang terlalu sempit, dapat menyebabkan manajer tidak digunakan sepenuhnya.
- ▶ *hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi*; semakin sempit rentang manajemen, stuktur organisasi akan berbentuk “*tall*” dengan banyak tingkat pengawasan antara manajemen puncak dan tingkat paling rendah, rentang manajemen yang melebar akan menghasilkan struktur yang berbentuk “*flat*” dengan tingkatan manajemen sedikit, akan mempengaruhi efektifitas manajemen di semua tingkatan.

Jumlah rentang manajemen yang ideal tergantung dari banyak variabel, seperti;

- ▶ besarnya organisasi,
- ▶ teknologi,
- ▶ spesialisasi,
- ▶ kegiatan-kegiatan rutin,
- ▶ tingkatan manajemen,
- ▶ sifat-sifat pekerjaan lainnya.

Henry Fayol mengemukakan, bahwa jumlah maksimum bawahan yang dapat dikendalikan oleh setiap pengawas produksi dalam organisasi adalah 20-30 karyawan, sedangkan setiap kepala pengawas (*superintendent*) dapat mengawasi 3-4 pengawas produksi. *V.A. Graicunas*, seorang konsultan dan ahli matematika Perancis, menyatakan bahwa dalam memilih suatu rentangan, manajer harus mempertimbangkan tidak hanya hubungan secara langsung dengan bawahan yang diawasi, tetapi juga hubungan mereka dengan bawahan dalam kelompok lainnya, yang dapat digambarkan secara matematik hubungan-hubungan tersebut, dan dinyatakan dengan rumus;

$R = n (2^{(n-1)} + n - 1)$, dimana;

R = jumlah hubungan dan n = jumlah bawahan,

berarti; * Bila ada 5 bawahan, akan ada 100 hubungan,

* dengan 10 bawahan akan ada 5.210 hubungan.

Lyndall F. Urwick menyimpulkan tidak ada eksekutif yang dapat mengendalikan secara langsung kerja lebih dari 5-6 bawahan, sedangkan *Jenderal Ian Hamilton*, berdasarkan pengalamannya militernya, mempunyai kesimpulan yang sama, bahwa otak rata-rata manusia hanya memiliki ruang lingkup yang efektif dalam penanganan 3-6 otak manusia.

Rentang kendali harus diatur tepat, karena:

- *Dapat mempengaruhi hubungan kerja dalam suatu bagian/ departemen:*

Rentang yang terlalu lebar berarti manajer mendapat beban yang terlalu berat dan pekerja akan kurang terkontrol (menerima kontrol terlalu sedikit). Akibatnya manajer dapat membiarkan/ mengabaikan kesalahan-kesalahan yang serius. Rentang yang terlalu sempit akan menyebabkan inefisiensi karena potensi manajer kurang didayagunakan.

- *Dapat mempengaruhi kecepatan pengambilan keputusan:*

Rentang kendali yang sempit akan menciptakan jenjang hirarki yang tinggi (*tall hierarchy*) dari *lower management* ke *top management*. Akibatnya, memperlambat dalam pengambilan keputusan.

Rentang kendali yang lebar akan menciptakan jenjang hirarki yang mendatar (*flat hierarchy*), yaitu jenjang dari *lower management* ke *top management* makin pendek. Dampaknya, pengambilan keputusan makin cepat. Pada sekarang ini, organisasi-organisasi cenderung berbentuk *flat hierarchy*.

Dalam kenyataannya, suatu hal yang tidak biasa mempunyai rentang manajemen yang sama pada setiap tingkatan struktur organisasi. Dalam hal ini dapat digambarkan *tiga struktur rentang manajemen*, yaitu;

- *rentangan datar (flat)*, dimana seorang manajer mengawasi langsung keseluruhan bawahan, yang menghasilkan rentang

manajemen yang sangat lebar dan struktur organisasi yang datar.

- *rentangan lebih tinggi*, dengan rentangan manajemen lebih sempit dan struktur organisasi yang lebih tinggi.
- *rentangan tinggi (tall)*, dengan rentang manajemen sangat sempit dan struktur organisasi sangat tinggi.

Dengan meningkatnya jumlah karyawan, organisasi mempunyai tiga pilihan;

- rentang manajemen naik,
- hirarki manajemen naik,
- kombinasi keduanya.

Dampak digunakannya rentang manajemen yang melebar (naik), adalah;

- tingkatan hirarki yang semakin tinggi cenderung mengurangi kecepatan waktu penyebaran informasi dari atas kebawah.
- lebih banyak jumlah tingkatan yang harus dilalui informasi, lebih besar kemungkinan penyimpangan atau distorsi.
- penambahan tingkatan manajemen juga memakan biaya, karena memerlukan penambahan gaji manajerial.
- penggunaan sumber daya manajerial lebih efisien.
- sangat baik untuk kegiatan riset dan pengembangan.

Dampak digunakannya rentang manajemen yang menyempit (hirarki manajemen naik);

- pada umumnya moral dan produktifitas karyawan akan meningkat dalam organisasi-organisasi kecil daripada organisasi-organisasi besar.
- manajer tidak akan dapat menjalankan fungsinya dengan efektif, dan mencurahkan perhatiannya kepada seluruh bawahan secara perseorangan.
- koordinasi dan kooperasi berkembang baik, karena setiap individu harus mengelola fungsi sendiri dan dengan bantuan minimum dari atasan.

- ▶ untuk kegiatan yang berulang, rentangan yang menyempit akan menaikkan moral dan efisiensi.

Kelompok Lockheed mengembangkan suatu pendekatan yang memperhi-tungkan segala kemungkinan (contingency approach) untuk mendapatkan rentangan yang tepat bagi manajer tertentu, mempertimbangkan faktor-faktor pengaruh;

- ▶ Kesamaan fungsi-fungsi,
- ▶ Kedekatan geografis,
- ▶ Tingkat pengawasan langsung yang dibutuhkan,
- ▶ Tingkat koordinasi pengawasan yang dibutuhkan,
- ▶ Perencanaan yang dibutuhkan manajer,
- ▶ Bantuan organisasional yang tersedia bagi pengawas.

Pedoman lainnya yang dapat dipakai untuk *menentukan rentang manajemen* mencakup beberapa faktor;

- ▶ Faktor-faktor yang berhubungan dengan situasi, dimana rentang manajemen dapat melebar bila;
 - 1) pekerjaan bersifat rutin,
 - 2) operasi-operasi stabil,
 - 3) pekerjaan bawahan sejenis,
 - 4) bawahan dapat bekerja independent,
 - 5) prosedur-prosedur dan metoda-metoda baik dan formal,
 - 6) pekerjaan tidak membutuhkan tingkat pengawasan yang tinggi.
- ▶ Faktor-faktor yang berhubungan dengan bawahan, dimana rentang manajemen dapat melebar bila;
 - 1) bawahan terlatih baik untuk pekerjaan tertentu,
 - 2) bawahan lebih senang bekerja tanpa pengawasan ketat.
- ▶ Faktor-faktor yang berhubungan dengan atasan, dimana rentangan manajemen dapat melebar bila;
 - 1) manajer terlatih baik dan berkemampuan tinggi,
 - 2) manajer menerima bantuan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan tambahan selama pengawasan dilaksanakan,

- 3) manajer lebih menyukai gaya pengawasan yang lepas daripada ketat.

RANGKUMAN

Aspek utama dari proses pengorganisasian adalah pembagian kerja dan departementalisasi, sedangkan aspek penting lainnya adalah koordinasi dan rentang manajemen. Setelah kegiatan-kegiatan dibagi dan didepartementa-lisasikan, manajer perlu mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan itu untuk mencapai tujuan. Koordinasi (*coordination*), adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Ada *tiga pendekatan untuk pencapaian koordinasi yang efektif*: (1) Mempergunakan teknik-teknik manajemen dasar; (2) Meningkatkan koordinasi potensial; (3) Mengurangi kebutuhan akan koordinasi.

Kemampuan manajer untuk melakukan koordinasi secara efektif sebagian tergantung pada jumlah bawahan yang melapor kepadanya, yang dikenal sebagai rentang manajemen atau rentang kendali. Dalam kenyataannya, suatu hal yang tidak biasa mempunyai rentang manajemen yang sama pada setiap tingkatan struktur organisasi. Dalam hal ini dapat digambarkan *tiga struktur rentang manajemen*, yaitu;

- *rentangan datar (flat)*, dimana seorang manajer mengawasi langsung keseluruhan bawahan, yang menghasilkan rentang manajemen yang sangat lebar dan struktur organisasi yang datar.
- *rentangan lebih tinggi*, dengan rentangan manajemen lebih sempit dan struktur organisasi yang lebih tinggi.
- *rentangan tinggi (tall)*, dengan rentang manajemen sangat sempit dan struktur organisasi sangat tinggi.

TES FORMATIF

1. Bagaimana hubungan rentang manajemen dengan departementalisasi dan koordinasi?
2. Sebutkan dan jelaskan tiga jenis pendekatan koordinasi yang efektif!

3. Mengapa penentuan jumlah rantangan harus tepat, sebutkan minimal dua alasan!
4. Sebutkan dan jelaskan jenis-jenis rentang manajemen!
5. Bagaimana Lockheed menggunakan pendekatan kontingensi untuk menentukan rantangan yang tepat?

BAB VIII

WEWENANG, DELEGASI DAN DESENTRALISASI

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan:

- Mahasiswa mampu menerangkan wewenang, kekuasaan dan pengaruh
- Mahasiswa mampu menjelaskan wewenang lini dan staf
- Mahasiswa mampu menerangkan delegasi wewenang
- Mahasiswa mampu menerangkan sentralisasi dan desentralisasi

PENGERTIAN WEWENANG, KEKUASAAN DAN PENGARUH

Wewenang (authority), adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu. Contoh, seorang manajer suatu organisasi mempunyai hak untuk memberi perintah dan tugas, serta menilai pelaksanaan kerja karyawan di bawahnya. Wewenang ini merupakan hasil delegasi atau pelimpahan wewenang dari posisi atasan ke bawahan dalam organisasi.

Ada dua pandangan tentang sumber wewenang, yaitu;

- ▶ Teori formal (pandangan klasik), menyebutkan bahwa wewenang adalah dianugerahkan; wewenang ada karena seseorang diberi atau dilimpahi atau diwarisi hal tersebut. Pandangan ini menganggap bahwa wewenang berasal dari tingkat masyarakat yang sangat tinggi dan kemudian secara hukum diturunkan dari tingkat tertinggi ke tingkat terakhir.

- Teori penerimaan (*acceptance theory of authority*) aliran perilaku), berpendapat bahwa wewenang seseorang timbul hanya bila hal itu diterima oleh kelompok atau individu kepada siapa wewenang tersebut dijalankan. Pandangan ini menyatakan kunci dasar wewenang ada dalam yang dipengaruhi (*influencee*) bukan yang mempengaruhi (*influencer*), jadi wewenang itu ada atau tidak tergantung pada penerima (*receiver*), yang memutuskan untuk menerima atau menolak.

Chester Barnard menyatakan dan mendukung pandangan teori penerimaan, dan menyatakan; “Bila suatu komunikasi direktif diterima seseorang kepada siapa hal itu ditujukan, wewenang untuknya tercipta atau ditegaskan”. Barnard juga menulis, bahwa seseorang akan bersedia menerima komunikasi yang bersifat kewenangan hanya bila empat kondisi dipenuhi secara simultan yaitu;

- dia dapat memahami komunikasi tersebut,
- pada saat keputusan dibuat, dia percaya bahwa hal itu tidak menyimpang dari tujuan organisasi,
- dia yakin bahwa hal itu tidak bertentangan dengan kepentingan pribadinya sebagai suatu keseluruhan,
- dia mampu secara mental dan phisik untuk mengikutinya.

Barnard menyebut kondisi kerjasama dimana ada penerimaan wewenang dengan sebutan “*zone of indifference*” dan Herbert A. Simon menyebut dengan “*area of acceptance*”. Pandangan teori penerimaan memberikan titik strategik bagi manajer, dimana untuk menjadi efektif, manajer sangat tergantung pada penerimaan wewenangnya oleh bawahan. Jadi wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu. Kekuasaan (*power*) adalah kemampuan untuk melakukan hak tersebut, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi individu, kelompok, keputusan, atau kejadian. Wewenang tanpa kekuasaan dan kekuasaan tanpa kewenangan akan menyebabkan konflik dalam organisasi.

Menurut Amitai Etzioni, seorang pemimpin dapat mempengaruhi perilaku melalui;

- Kekuasaan posisi (*position power*), yang didapat dari wewenang formal suatu organisasi.

- Kekuasaan pribadi (*personal power*), didapatkan dari para pengikut dan didasarkan atas seberapa besar para pengikut mengagumi, respek dan merasa terikat pada seorang pemimpin.
- Ada enam sumber kekuasaan, yaitu;
- Kekuasaan balas jasa (*reward power*), berasal dari sejumlah balas jasa positif (uang, perlindungan, perkembangan karier, dsb) yang diberikan kepada pihak penerima untuk melaksanakan perintah atau persyaratan lainnya.
- Kekuasaan paksaan (*coercive power*) berasal dari perkiraan yang dirasakan orang, bahwa hukuman (dipecat, ditegur, dsb) akan diterimanya bila mereka tidak melaksanakan perintah pimpinan.
- Kekuasaan sah (*legitimate power*), berkembang dari nilai-nilai intern, yang mengemukakan bahwa seorang pimpinan mempunyai hak sah untuk mempengaruhi bawahan.
- Kekuasaan pengendalian informasi (*control of information power*) berasal dari pengetahuan dimana orang lain tidak mempunyainya. (memberi/menahan informasi).
- Kekuasaan panutan (*referent power*) didasarkan atas identifikasi orang-orang dengan seorang pimpinan dan menjadikan pemimpin itu sebagai panutan atau symbol. (karisma pribadi, keberanian, simpatik, dan sifat-sifat lain).
- Kekuasaan ahli (*expert power*) merupakan hasil dari keahlian atau ilmu pengetahuan seorang pemimpin dalam bidangnya dimana pemimpin tersebut ingin mempengaruhi orang lain.

David Mc.Clelland mengemukakan terdapat dua sisi kekuasaan;

- Sisi negatif, mengandung arti bahwa memiliki kekuasaan berarti menguasai orang lain yang lebih lemah. Hal ini jelas merugikan, karena orang-orang yang dipimpin akan cenderung menentang kepemimpinan atau menjadi pasif.
- Sisi positif, ditandai dengan perhatian pada pencapaian tujuan kelompok, meliputi pengaruh atas nama, bukan kekuasaan di atas orang lain. Manajer sebagai motivator bagi anggota organisasi, mendorong anggota kelompok untuk

mengembangkan kekuatan dan kecakapan yang mereka butuhkan untuk meraih sukses sebagai individu atau anggota suatu organisasi.

Semua anggota organisasi mempunyai peraturan, kode etik atau batasan-batasan tertentu pada wewenangny sebagai berikut;

Tabel 4. Peraturan Anggota Organisasi Internal dan Eksternal

Internal	Eksternal
Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga	Undang-undang dan peraturan
Anggaran (<i>budget</i>)	Pemerintah
Kebijakan, peraturan dan prosedur	Perjanjian kerja kolektif
Deskripsi jabatan	Perjanjian dengan mitra kerja (<i>supplier, pelanggan, dealer, dll</i>)

Lingkupan wewenang dan kekuasaan manajerial akan semakin luas pada manajemen puncak suatu organisasi dan semakin menyempit pada tingkatan yang lebih rendah dari rantai komando. Tanggung jawab (*responsibility*), adalah kewajiban untuk melakukan sesuatu yang timbul bila seorang bawahan menerima wewenang manajer untuk mendelegasikan tugas atau fungsi tertentu, sedangkan akuntabilitas (*accountability*) berkenaan dengan kenyataan, bahwa bawahan akan selalu diminta pertanggungjawabannya atas pemenuhann tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya.

Wewenang dan tanggung jawab adalah sama dalam jangka panjang (*in the long run*). Dalam jangka pendek (*in the short run*), tanggung jawab seorang manajer hampir selalu lebih besar dari wewenangny, karena ini merupakan ciri delegasi. Pengaruh (*influence*) adalah suatu transaksi sosial di mana seseorang atau kelompok dibujuk oleh seseorang atau kelompok lain untuk melakukan kegiatan sesuai dengan harapan mereka yang mempengaruhi, yang tercermin pada perilaku atau sikap yang diakibatkan secara langsung dari tindakan atau keteladanan orang atau kelompok lain. Pengaruh dapat timbul karena status jabatan, kekuasaan mengawasi dan menghukum, pemilikan informasi lebih lengkap, ataupun penguasaan saluran komunikasi yang lebih baik. Proses pengaruh tergantung pada tiga unsur:

- pihak yang mempengaruhi,

- metoda yang mempengaruhi,
- pihak yang dipengaruhi.

STRUKTUR, WEWENANG, DAN SUMBER KONFLIK LINI DAN STAF FUNGSIONAL

STRUKTUR

Staf merupakan individu atau kelompok (terdiri para ahli) dalam struktur organisasi yang fungsi utamanya memberikan saran dan pelayanan kepada fungsi lini untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif, dimana karyawan dan staf departemen tersebut tidak secara langsung terlibat dalam kegiatan utama organisasi atau departemen.

Beberapa alasan mengapa organisasi perlu membedakan antara kegiatan-kegiatan lini dan staf, adalah;

- kegiatan-kegiatan lini mencerminkan pekerjaan pokok organisasi; manajemen puncak harus secara khusus memperhatikan kebutuhan integritas dan pengaruh departemen-departemen tersebut. Pembatasan pelaksanaan departemen lini dengan melimpahkan terlalu banyak wewenang kepada staf dapat mengurangi moral dan efisiensi departemen bersangkutan.
- Pengetatan yang harus dibuat organisasi dalam waktu krisis sangat ditentukan oleh pilihan terhadap departemen lini atau staf, contoh; penurunan permintaan produk cenderung melakukan pengetatan terutama pada departemen lini, tetapi bila permintaan kuat, tetapi organisasi perlu menekan biaya, maka pengetatan cenderung dilakukan pada departemen staf.

Ada dua tipe staf, yaitu;

- staf pribadi (*personal staff*), yang dibentuk untuk memberikan saran, bantuan dan jasa kepada seseorang manajer (individual), biasa disebut; asisten atau asisten staf.
- staf spesialis, yang memberikan saran, konsultasi, bantuan, dan melayani seluruh lini dan unsur organisasi. disebut staf spesialis, karena fungsinya sempit dan membutuhkan keahlian khusus,

conto; spesialis pembelian, hukum, personalia, pemeliharaan dsb.

WEWENANG

Wewenang lini (*line authority*) adalah wewenang dimana atasan melakukannya atas bawahannya langsung, tercermin sebagai rantai perintah, serta diturunkan kebawah melalui tingkatan organisasi. Wewenang staf (*staff authority*) adalah hak yang dipunyai oleh satuan-satuan staf atau para spesialis untuk menyarankan, memberi rekomendasi, atau konsultasi kepada personalia lini, tetapi tidak memberikan wewenang kepada anggota staf untuk memerintah lini mengerjakan kegiatan tertentu.

Wewenang staf fungsional (*functional staff authority*) adalah hubungan terkuat yang dapat dimiliki staf dengan satuan-satuan lini. Bila dilimpahi wewenang fungsional oleh manajemen puncak, seorang staf spesialis mempunyai hak untuk memerintah satuan lini sesuai kegiatan fungsional dimana hal itu merupakan spesialisasi dari staf bersangkutan, contoh; seorang spesialis keamanan mempunyai wewenang untuk memerintah manajer laboratorium penelitian untuk menutup laboratorium, bila gas berbahaya mencapai tingkat tertentu. Wewenang fungsional dapat melanggar prinsip kesatuan perintah dan menyebabkan berbagai konflik organisasi. Penggunaan yang berlebihan wewenang fungsional juga merusak integritas departemen lini yang bertanggung jawab atas hasil, karena itu wewenang fungsional seharusnya dilimpahkan kepada staf untuk dijalankan hanya bagi kegiatan-kegiatan khusus.

SUMBER KONFLIK

Berbagai faktor dapat menimbulkan berbagai konflik di antara departemen dan orang-orang lini dan staf, meliputi;

- Perbedaan umur dan pendidikan (*generation gap*), orang-orang staf, biasanya lebih muda dan berpendidikan.
- Perbedaan tugas, dimana orang lini lebih teknis dan generalis, sedangkan staf spesialis, akan menimbulkan;
 - 1) karena sangat spesialis, istilah-istilah dan bahasa staf tidak dapat dipahami orang lini.

- 2) Orang lini merasa staf spesialis tidak sepenuhnya mengerti masalah-masalah lini dan menganggap saran mereka tidak dapat diterapkan atau dikerjakan.
- Perbedaan sikap, yang tercermin pada;
 - 1) orang staf cenderung memperluas wewenang dan memberikan perintah-perintah kepada orang lini untuk membuktikan eksistensinya.
 - 2) Orang staf cenderung merasa paling berjasa untuk gagasan-gagasan- yang diimplementasikan oleh lini, sebaliknya orang lini mungkin tidak menghargai peranan staf dalam membantu pemecahan masalah-masalahnya.
 - 3) Orang staf selalu merasa dibawah perintah orang lini, sedangkan orang lini selalu curiga bahwa orang staf ingin memperluas kekuasaannya.
 - Perbedaan posisi, manajemen puncak mungkin tidak mengkomuni-ksikan secara jelas luasnya wewenang staf dalam hubungannya dengan lini, padahal organisasi departemen staf ditempatkan relatif pada posisi tinggi dekat manajemen puncak. Departemen lini dengan tingkatan lebih rendah cenderung tidak senang dengan hal tersebut.

Untuk menghapuskan konflik-konflik tersebut, manajemen puncak harus jelas menyampaikan delegasi departemen-departemen staf. Supaya efektif, departemen-departemen staf harus menyadari mereka adalah; *“to sell, not to tell”* menjual gagasan-gagasan mereka kepada departemen-departemen, bukan memberitahu mereka bagaimana menjalankan fungsi.

Bagaimanapun juga staf spesialis perlu ditambahkan dalam organisasi untuk membantu kerja lini agar lebih efektif. Disamping itu dunia bisnis modern berkembang semakin kompleks, dan semua manajer tidak akan menguasai semua kecakapan, pengetahuan maupun ketrampilan. Kegiatan-kegiatan tertentu, mungkin tidak efisien bila dikerjakan oleh orang lini, dan sebagainya.

DELEGASI WEWENANG

Pendelegasian wewenang adalah sebagai pemberian otoritas/kekuasaan formal dan tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan tertentu kepada orang lain. Pelimpahan otoritas oleh atasan kepada bawahan sangat perlu agar organisasi dapat berfungsi secara efisien, karena tidak ada atasan seorang diri dapat mengawasi secara pribadi setiap tugas organisasi. Manajer melimpahkan otoritasnya dipengaruhi oleh budaya organisasi, situasi khusus, hubungan kepribadian, dan kemampuan orang-orang dalam situasi itu.

Manfaat pendelegasian wewenang:

- Makin banyak tugas yang dapat didelegasikan, manajer makin banyak kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar dari manajer lebih tinggi.
- Membantu melatih bawahan untuk mengambil keputusan dengan pertimbangan sendiri, juga meningkatkan rasa percaya diri dan kemauan untuk berinisiatif.
- Memunculkan keputusan yang lebih baik, karena bawahan yang paling dekat dengan aktivitas terdepan sehingga memiliki pandangan yang lebih jelas mengenai masalahnya.
- Mempercepat pengambilan keputusan.

Delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Delegasi wewenang adalah proses di mana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya, dimana efektifitas delegasi merupakan faktor utama yang membedakan manajer sukses atau tidak sukses. Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan;

- Pendelegasian menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan.
- Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas.
- Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab.

- Pendelegasian menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.
- Ada beberapa alasan mengapa perlu pendelegasian, yaitu;
- Pendelegasian memungkinkan manajer dapat mencapai hasil lebih baik daripada mereka menangani setiap tugas sendiri.
- Delegasi wewenang dari atasan ke bawahan merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien.
- Delegasi juga memungkinkan manajer memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas yang lebih penting.
- Delegasi memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang, bahkan dapat digunakan sebagai alat untuk belajar dari kesalahan.
- Delegasi dibutuhkan karena manajer tidak selalu mempunyai semua pengetahuan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan.

Hambatan dalam Pendelegasian Wewenang:

- Adanya keengganan manajer untuk mendelegasikan wewenang dengan berbagai alasan, misalnya, merasa dapat berbuat lebih baik.
- Adanya kebingungan siapa akhirnya yang bertanggung jawab.
- Adanya kekawatiran manajer, bahwa pendelegasian akan mengurangi otoritas mereka sendiri.
- Adanya karyawan yang lebih suka kalau manajer yang mengambil semua keputusan.

Tugas-tugas agar Pendelegasian Efektif:

- Tentukan tugas apa saja yang akan didelegasikan.
- Tentukan siapa yang akan menerima pendelegasian.
- Sediakan sumber daya yang memadai untuk menjalankan pendelegasian.
- Berikan semua informasi yang relevan dengan pendelegasian.
- Bersiaplah untuk turun tangan langsung jika diperlukan.
- Buat suatu sistem umpan balik (*feed back*).

Prinsip-prinsip klasik yang dapat dijadikan dasar untuk delegasi yang efektif;

- ▶ Prinsip skalar, harus ada garis wewenang yang jelas mengalir setingkat demi setingkat dari tingkatan yang paling atas ke tingkatan paling bawah. Garis wewenang yang jelas akan membuat lebih mudah bagi setiap anggota organisasi untuk mengetahui;
 - 1) kepada siapa dia dapat mendelegasikan,
 - 2) dari siapa dia akan menerima delegasi
 - 3) kepada siapa dia harus memberikan pertanggungjawaban.Dalam proses pembuatan garis wewenang dibutuhkan delegasi penuh, yang berarti bahwa semua tugas organisasi yang diperlukan harus dibagi habis, untuk menghindari terjadinya;
 - 1) *Gaps*, yaitu tugas-tugas yang tidak ada penanggung jawabnya.
 - 2) *Overlaps*, yaitu tanggung jawab atas tugas yang sama diberikan kepada lebih dari satu orang individu,
 - 3) *Splits*, yaitu tanggung jawab atas tugas yang sama diberikan kepada lebih dari satu satuan organisasi.
- ▶ Prinsip kesatuan perintah, yang menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melapor hanya kepada seorang atasan
- ▶ Tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas, yang menyatakan;
 - 1) Agar organisasi dapat menggunakan sumber daya-sumberdayanya dengan lebih efisien, tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkatan organisasi paling bawah dimana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya.
 - 2) Konsekuensi wajar peranan tersebut adalah bahwa setiap individu dalam organisasi untuk melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya dengan efektif, harus diberi wewenang secukupnya.

- 3) Bagian penting dari delegasi tanggung jawab dan wewenang adalah akuntabilitas penerimaan tanggung jawab dan wewenang yang berarti individu juga setuju untuk menerima tuntutan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.

Delegasi adalah faktor kritis bagi manajemen yang efektif, tetapi banyak manajer gagal untuk mendelegasikan, atau mendelegasikan dengan lemah, karena beberapa alasan;

- Manajer merasa lebih bila mereka tetap mempertahankan hak pembuatan keputusan.
- Manajer tidak bersedia menghadapi risiko bahwa bawahan akan melaksanakan wewenangnya dengan salah atau gagal.
- Manajer tidak atau kurang mempunyai kepercayaan akan kemampuan pembuatan keputusan yang luas.
- Manajer takut sehingga posisinya sendiri terancam.
- Manajer tidak mempunyai kemampuan manajerial untuk mendelegasikan tugasnya.

Para bawahan mungkin juga menolak adanya delegasi wewenang;

- Delegasi berarti bawahan menerima tambahan tanggung jawab dan akuntabilitas.
- Selalu ada perasaan bahwa bawahan akan melaksanakan wewenang barunya dengan salah dan menerima kritik.
- Banyak bawahan kurang mempunyai kepercayaan diri dan merasa tertekan bila dilimpahi wewenang pembuatan keputusan yang lebih besar.

Agar proses pendelegasian berjalan dengan efektif diperlukan berbagai cara untuk mengatasi atau menanggulangi hambatan-hambatan tersebut diatas;

- Untuk delegasi efektif adalah kesediaan manajemen untuk memberikan kepada bawahan kebebasan yang sesungguhnya untuk melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya.

- Manajer harus menerima perbedaan cara pemecahan suatu masalah dan kemungkinan bawahan akan membuat kesalahan dalam pelaksanaan tugas
- Pengembangan komunikasi antara manajer dan bawahan akan meningkatkan saling pengertian dan membuat delegasi lebih efektif.

Louis Allen telah mengemukakan beberapa teknik khusus untuk membantu manajer melakukan delegasi dengan efektif;

- tetapkan tujuan
- tegaskan tanggung jawab dan wewenang
- berikan motivasi kepada bawahan
- meminta penjelasan kerja
- berikan latihan
- adakan pengawasan yang memadai.

SENTRALISASI DAN DESENTRALISASI

Faktor penting lainnya yang menentukan efektifitas organisasi adalah;

- Konsep sentralisasi, berhubungan dengan derajat di mana wewenang dipusatkan atau disebarkan, dimana pemusatan kekuasaan dan wewenang ada pada tingkatan atas organisasi.
- Desentralisasi adalah konsep yang lebih luas dan berhubungan dengan seberapa jauh manajemen puncak mendelegasikan wewenang kebawah, yaitu penyebaran atau pelimpahan secara meluas kekuasaan dan pembuatan keputusan ke tingkatan-tingkatan organisasi yang lebih rendah.

Keuntungan desentralisasi adalah;

- mengurangi beban manajer puncak
- memperbaiki pembuatan keputusan karena dilakukan dekat dengan permasalahan, membuat lebih fleksibel dan lebih cepat dalam pembuatan keputusan
- peningkatan latihan, moral dan inisiatif manajemen bawah.

Desentralisasi mempunyai nilai hanya bila dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan efisien, yang dipengaruhi oleh faktor faktor sebagai berikut;

- ▶ filsafat manajemen, dimana banyak manajer puncak sangat otokritik dan menginginkan pengawasan pusat yang kuat,
- ▶ ukuran dan tingkat pertumbuhan organisasi, dimana semakin tumbuhnya organisasi, cenderung untuk meningkatkan desentralisasi,
- ▶ strategi dan lingkungan organisasi, yang akan mempengaruhi tipe pasar, lingkungan teknologi, dan persaingan yang harus dihadapi, yang akan mempengaruhi derajat desentralisasi,
- ▶ penyebaran geografis organisasi, dimana semakin menyebar satuan-satuan organisasi, cenderung melakukan desentralisasi,
- ▶ tersedianya peralatan pengawasan yang efektif, dimana jika organisasi kekurangan peralatan efektif pengawasan, cenderung melakukan sentralisasi,
- ▶ kualitas manajer, desentralisasi membutuhkan lebih banyak manajer-manajer berkualitas,
- ▶ keaneka ragam produk dan jasa, semakin beraneka ragam produk dan jasa yang ditawarkan, organisasi cenderung melakukan desentralisasi,
- ▶ karakteristik-karakteristik organisasi lainnya, seperti biaya dan risiko yang berhubungan dengan pembuatan keputusan, sejarah pertumbuhan organisasi, kemampuan manajemen bawah dll.

RANGKUMAN

Wewenang (*authority*), adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu. Wewenang tersebut biasanya akan dan harus diikuti oleh kekuasaan, sebab wewenang tanpa kekuasaan dan kekuasaan tanpa kewenangan akan menyebabkan konflik dalam organisasi. Seperti halnya kekuasaan, tanggung jawab juga akan timbul jika seseorang menerima wewenang.

Dengan semakin besarnya suatu organisasi maka, tanggung jawab maupun wewenang yang dipegang oleh seorang manajer akan semakin besar, oleh karena itulah diperlukan pendelegasian wewenang kepada bawahan. Secara spesifik pendelegasian wewenang diperlukan dengan alasan: (1) Pendelegasian memungkinkan manajer dapat mencapai hasil lebih baik daripada mereka menangani setiap tugas sendiri. (2) Delegasi wewenang dari atasan ke bawahan merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien. (3) Delegasi juga memungkinkan manajer memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas yang lebih penting. (4) Delegasi memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang, bahkan dapat digunakan sebagai alat untuk belajar dari kesalahan. (5) Delegasi dibutuhkan karena manajer tidak selalu mempunyai semua pengetahuan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan.

Dalam kaitannya dengan pendelegasian wewenang, terdapat dua jenis konsep, yaitu desentralisasi dan sentralisasi. Pada konsep sentralisasi wewenang bersifat terpusat dan banyak dipegang oleh para manajer puncak. Sedangkan pada konsep desentralisasi, wewenang akan dilimpahkan secara meluas kepada manajer-manajer dengan tingkatan yang lebih rendah.

TES FORMATIF

1. Apa yang dimaksud wewenang dan kekuasaan?
2. Sebutkan dan jelaskan sumber wewenang dan sumber kekuasaan!
3. Bagaimana hubungan wewenang, kekuasaan, dan tanggung jawab!
4. Jelaskan hubungan pendelegasian wewenang dengan efisiensi dan efektifitas manajemen!
5. Jelaskan perbedaan sentralisasi dan desentralisasi!

BAB IX

MOTIVASI

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan:

- Mahasiswa mampu menjelaskan berbagai pandangan tentang motivasi
- Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian model dan teori motivasi
- Mahasiswa memahami hubungan antara motivasi dengan prestasi

Motivasi, kemampuan, dan persepsi peran saling mempengaruhi. Jika salah satu faktor rendah, maka tingkat prestasi cenderung rendah. Tingkat prestasi seseorang dipengaruhi oleh 3 faktor, yaitu, *motivasi*, *kemampuan perseorangan* dan *pemahamannya tentang perilaku* apa yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi (*role perception*).

Pada dasarnya memotivasi (*to motivate*) berarti tindakan dari seseorang untuk mempengaruhi orang lain bergerak berperilaku secara tertentu. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi mencakup 2 hal:

1. Suatu aktivitas yang dilaksanakan oleh para manajer.
2. Suatu dorongan dari dalam diri seseorang sehingga ia bergerak melakukan sesuatu.

BERBAGAI PANDANGAN TENTANG MOTIVASI DALAM ORGANISASI

Efektivitas manajer akan ditentukan oleh kemampuannya untuk memotivasi, mempengaruhi dan berkomunikasi dengan para bawahannya. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan,

menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Manajer perlu memahami perilaku tertentu orang-orang agar dapat dipengaruhi untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Faktor lain yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang, adalah kemampuan individu dan pemahaman tentang perilaku untuk mencapai prestasi yang tinggi yang disebut persepsi peranan, yang saling berhubungan dengan motivasi. *Istilah lain yang digunakan untuk menyebut motivasi, adalah; kebutuhan (need), desakan (urge), keinginan (wish), dan dorongan (drive).* Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

MODEL MOTIVASI

Perkembangan teori manajemen juga mencakup model-model atau teori-teori motivasi yang berbeda-beda, yaitu;

- *Model Tradisional (Frederick Taylor);* yang menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja (jika lebih banyak berproduksi akan lebih banyak menerima penghasilan).
- *Model Hubungan Manusiawi (Elton Mayo),* manajer dapat memotivasi bawahan melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Para karyawan diberi kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya. Perhatian yang lebih besar diarahkan pada kelompok-kelompok kerja informal, dan lebih banyak informasi disediakan untuk karyawan tentang perhatian manajer dan operasi organisasi.
- *Model Sumber Daya Manusia (Mc.Gregor dan Maslow, serta Argyris dan Likert),* yang menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.

TEORI-TEORI MOTIVASI

Teori-teori motivasi dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok, yaitu;

- ▶ *Teori-teori petunjuk (prescriptive theories)*, mengemukakan bagaimana memotivasi para karyawan, yang didasarkan atas pengalaman coba-coba.
- ▶ *Teori-teori isi (content theories)*, kadang-kadang disebut *teori kebutuhan (need theories)*, berkenaan dengan pertanyaan apa penyebab-perilaku terjadi dan berhenti atau memusatkan pada pertanyaan apa motivasi. Jawabannya terpusat pada;
 - 1) kebutuhan-kebutuhan, motif-motif, atau dorongan-dorongan yang mendorong, menekan, memacu, dan menguatkan karyawan untuk melakukan kegiatan,
 - 2) hubungan-hubungan para karyawan dengan faktor-faktor eksternal (insentif) yang menyarankan, menyebabkan, mendorong, dan mempengaruhi mereka untuk melakukan suatu kegiatan. Teori ini menekankan pentingnya pengertian akan faktor-faktor internal individu tersebut, kebutuhan atau motif, yang menyebabkan mereka memilih kegiatan, cara dan perilaku tertentu untuk memuaskan kebutuhan yang dirasakan. Faktor-faktor eksternal, seperti; gaji, kondisi kerja, hubungan kerja, dan kebijaksanaan perusahaan tentang kenaikan pangkat, delegasi wewenang, dan sebagainya, memberikan nilai atau kegunaan untuk mendapatkan perilaku karyawan yang positif dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.
- ▶ *Teori-teori proses (process theories)* berkenaan dengan bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan atau menjelaskan aspek bagaimana motivasi.

MOTIVATOR

Motivator merupakan hal-hal yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu. Motivator-motivator yang penting bagi para eksekutif, menurut Arch Patton, antara lain (*Koontz, 1993: 128-129*):

- Uang, bagi kaum muda uang lebih penting dibanding bagi kaum “mapan”, dan yang lebih berprestasi harus diberi lebih.
- Penguatan Positif, penciptaan lingkungan kerja yang baik: Memuji yang berprestasi baik dan menghukum yang menimbulkan hasil negatif.
- Partisipasi, orang-orang pada umumnya akan termotivasi bila diikutsertakan dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi mereka. Keikutsertaan berarti mengakui keberadaan dan keberhasilan seseorang.

POLA MOTIVASI

Dengan mempelajari pola motivasi, seorang manajer akan dapat memahami sikap kerja, yang pada akhirnya dapat memotivasi dengan efektif. Pola motivasi seseorang terbentuk oleh lingkungan tempat yang bersangkutan berada. Pola ini merupakan sikap yang mempengaruhi seseorang dalam memandang pekerjaan dan menjalani kehidupannya. Empat pola motivasi, yaitu:

- Prestasi (*Achievement motivation*):
Dorongan untuk mengatasi tantangan/hambatan > untuk maju dan berkembang > keberhasilan.
Penyelesaian sesuatu Itu sendiri yang penting > bukan imbalannya.
Pekerja keras (apalagi jika ada penilaian rinci) > orientasi prestasi (hasil membanggakan)
Pilih pembantunya yang berkemampuan teknis, kurang perhatikan perasaan.
- Afiliasi (*Affiliation Motivation*):
Dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang secara efektif.
Kerja lebih baik (jika dipuji) > Sikap dan kerjasamanya menyenangkan.
Pilih pembantunya orang terdekat (yang sudah dikenal), seperti sahabatnya.
- Kompetensi (*Competence Motivation*):

Dorongan untuk mencapai hasil kerja dengan kualitas tinggi (unggul, trampil, inovatif) > abaikan hubungan manusiawi

► Kekuasaan (*Power Motivation*):

Dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi.

Manajer Istimewa > jika dorongan atas dasar kekuasaan kelembagaan (bukan dorongan kekuasaan pribadi).

TEORI-TEORI ISI

Maslow mendasarkan konsep hirarki kebutuhan pada dua prinsip;

► Kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hirarki dari kebutuhan terendah sampai tertinggi, yaitu;

(1) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), seperti;

- Teoritis ; makan, minum, perumahan, istirahat,
- Terapan ; ruang istirahat, udara bersih, liburan, cuti, balas jasa, jaminan sosial, dll.

(2) Kebutuhan keamanan dan rasa aman (*safety and security needs*), seperti;

- Teoritis ; perlindungan dan stabilitas,
- Terapan ; pengembangan karyawan, tabungan, jaminan pensiun, dll.

(3) Kebutuhan sosial (*social needs*), seperti;

- Teoritis ; cinta, persahabatan, kekeluargaan, dll,
- Terapan ; acara-acara peringatan dll.

(4) Kebutuhan harga diri (*esteem needs*), seperti;

- Teoritis ; status atau kedudukan, pengakuan dll,
- Terapan ; kekuasaan, promosi, hadiah, dll.

(5) Kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhan diri (*self-actualization needs*), seperti;

- Teoritis ; penggunaan potensi diri, pertumbuhan, dll,
- Terapan ; pengembangan ketrampilan dll.

- Suatu kebutuhan yang telah terpenuhi berhenti menjadi motivator utama dari perilaku. Manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki.
- Hirarki kebutuhan dapat digunakan sebagai pedoman umum bagi manajer dalam manajemen motivasi. *Teori Maslow banyak berguna bagi manajer dalam usaha memotivasi karyawan*, paling tidak dalam dua hal;
- Teori ini dapat digunakan untuk memperjelas dan memperkirakan tidak hanya perilaku individual, tetapi juga perilaku kelompok dengan melihat rata-rata kebutuhan yang menjadi motivasi mereka.
- Teori ini menunjukkan bahwa bila tingkat kebutuhan terendah terpenuhi, faktor tersebut akan berhenti menjadi motivator penting dari perilaku, tetapi dapat menjadi sangat penting bila mereka menghadapi situasi khusus, seperti; disingkirkan, diancam atau dibuang.

Teori Kebutuhan Alderfer (Clayton P. Alderfer), menurut Adelfer ada tiga jenis kebutuhan pokok manusia:

- Keberadaan (*Existence Needs*)
- Berhubungan (*Relatedness Needs*)
- Pertumbuhan (*Growth Needs*)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh *Herzberg*, dengan teori motivasi-pemeliharaannya, terdapat *dua kelompok faktor-faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi*, yaitu;

- *Faktor-faktor penyebab kepuasan kerja (job satisfaction) atau motivators/pemuas/satisfiers*, mempunyai pengaruh pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, seperti; prestasi, penghargaan, dll.
- *Faktor-faktor penyebab ketidakpuasan kerja (job dissatisfaction) atau faktor-faktor pemeliharaan/hygenic factors/dissatisfiers*, mempunyai pengaruh negatif, mencegah merosotnya semangat kerja atau efisiensi, dan meskipun faktor-faktor ini tidak dapat memotivasi, tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan

kerja atau menurunkan produktivitas, seperti; kondisi kerja, hubungan kerja, status pekerjaan dll.

Manajer perlu memahami faktor-faktor apa yang dapat digunakan untuk memotivasi para karyawan untuk melaksanakan keinginan manajer, sedangkan faktor-faktor pemeliharaan sebagai faktor negatif dapat mengurangi dan menghilangkan ketidakpuasan kerja dan menghindarkan masalah.

David McClelland dengan teori prestasinya, mengemukakan bahwa ada korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dengan prestasi dan sukses pelaksanaan. Kebutuhan berprestasi tersebut dapat dikembangkan pada orang dewasa, yang mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan, yaitu;

- Menyukai pengambilan resiko yang layak sebagai fungsi ketrampilan, bukan kesempatan, menyukai suatu tantangan, dan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil-hasil yang dicapai.
- Mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan-tujuan prestasi yang layak dan menghadapi resiko yang sudah diperhitungkan.
- Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang apa yang telah dikerjakannya.
- Mempunyai ketrampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan-kemampuan organisasional.

Melalui program-program pengembangan manajemen, para manajer dapat mendasarkan pada teori prestasi McClelland ini untuk meningkatkan prestasi kerja para karyawan, karena motivasi berprestasi dapat diajarkan melalui berbagai bentuk latihan.

TEORI-TEORI PROSES

Teori-teori proses berkenaan dengan bagaimana perilaku timbul dan dijalankan, meliputi;

- *Teori pengharapan (expectancy theory)*, yang berhubungan dengan motivasi, dimana individu diperkirakan akan menjadi pelaksana dengan prestasi tinggi bila mereka melihat;

- Suatu kemungkinan (probabilitas) tinggi bahwa usaha-usaha mereka akan mengarah ke prestasi tinggi.
- Suatu probabilitas tinggi bahwa prestasi tinggi akan mengarah ke hasil-hasil yang menguntungkan.
- Hasil-hasil tersebut pada keadaan keseimbangan, akan menjadi penarik efektif bagi mereka.

Perilaku kerja karyawan dapat dijelaskan dengan kenyataan;

Para karyawan menentukan terlebih dahulu apa perilaku mereka yang dapat dijalankan dan nilai yang diperkirakan sebagai hasil-hasil alternatif dari perilakunya. Menurut Victor Vroom, orang dimotivasi untuk bekerja bila mereka;

- mengharapkan usaha-usaha yang ditingkatkan akan mengarahkan ke balas jasa tertentu,
- menilai balas jasa sebagai hasil dari usaha-usaha mereka.

Segala sesuatu yang dilakukan dalam dunia ini dilandasi dengan harapan/ekspektansi (Martin Luther).

- *Pembentukan Perilaku*, dikemukakan oleh B.F. Skinner melalui pendekatan motivasi yang mempengaruhi dan mengubah perilaku kerja yaitu *pembentukan perilaku (operant conditioning)*, atau disebut juga *behaviour modification, positive reinforcement, dan skinnerian conditioning*. Pendekatan ini didasarkan oleh *hukum pengaruh (law of effect)*, yang menyatakan bahwa perilaku yang diikuti dengan konsekuensi-konsekuensi pemuasan cenderung terulang, sedangkan perilaku yang diikuti konsekuensi-konsekuensi hukuman cenderung tidak diulang. Jadi perilaku individu di waktu yang akan datang dapat diperkirakan atau dipelajari dari pengalaman lalu. *Proses pembentukan perilaku dapat digambarkan* sebagai berikut;

Rangsangan (stimulus) --- Tanggapan --- Konsekuensi --- Tanggapan.

Ada empat teknik yang dapat dipergunakan manajer untuk mengubah perilaku bawahan;

- *penguatan positif*, berupa penguat primer ataupun penguat sekunder,

- *penguatan negatif*, dimana individu akan mempelajari perilaku yang membawa konsekuensi tidak menyenangkan dan kemudian menghindari perilaku tersebut dimasa mendatang (*avoidance learning*).
- *pemadaman*, dilakukan dengan peniadaan penguatan,
- *hukuman*, manajer mencoba untuk mengubah perilaku bawahan yang tidak tepat dengan pemberian konsekuensi negatif.

W. Clay Hammer, mengidentifikasi enam pedoman penggunaan teknik-teknik pembentukan perilaku, disebut teori belajar (*learning theory*), yaitu;

- Jangan memberikan penghargaan yang sama kepada semua orang.
 - Perhatikan bahwa kegagalan untuk memberi tanggapan dapat juga mengubah perilaku.
 - Beritahu karyawan tentang apa yang harus dilakukan untuk mendapatkan penghargaan.
 - Beritahu karyawan tentang apa yang dilakukan secara salah.
 - Jangan memberikan hukuman didepan karyawan lain
 - Bertindaklah adil.
- *Teori Porter Lawler*, adalah teori pengharapan dari motivasi dengan orientasi masa mendatang, dan juga menekankanantisipasi tanggapan-tanggapan atau hasil-hasil. Atas dasar probabilitas usaha pengharapan yang dirasakan usaha dijalankan, prestasi dicapai, penghargaan diterima, kepuasan terjadi, dan ini mengarahkan ke usaha dimasa yang akan datang. *Secara teoritis, model pengharapan ini berjalan sebagai berikut*;
 - nilai penghargaan yang diharapkan karyawan dikombinasikan dengan,
 - persepsi orang tersebut tentang usaha yang mencakup, dan probabilitas dari pencapaian penghargaan untuk menyebabkan atau menimbulkan,
 - suatu tingkat usaha tertentu yang dikombinasikan dengan,

- kemampuan, sifat-sifat karyawan, dan
- persepsinya mengenai kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai,
- tingkat prestasi yang disyaratkan untuk menerima penghargaan-penghargaan intrinsik yang melekat pada penyelesaian tugas, dan
- penghargaan ekstrinsik dari manajemen bagi pencapaian prestasi yang diinginkan.
- *Teori keadilan*, yang mengemukakan bahwa orang akan selalu cenderung membandingkan antara;
 - masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha,
 - hasil-hasil (penghargaan-penghargaan) yang mereka terima, seperti juga mereka membandingkan balas jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama, yang akan berpengaruh pada perilaku dalam pelaksanaan kegiatan. Bagi manajer, teori keadilan memberikan implikasi bahwa penghargaan sebagai motivasi kerja harus diberikan sesuai yang dirasa adil oleh individu-individu yang bersangkutan.

RANGKUMAN

Motivasi, kemampuan, dan persepsi peran saling mempengaruhi. Jika salah satu faktor rendah, maka tingkat prestasi cenderung rendah. Tingkat prestasi seseorang dipengaruhi oleh 3 faktor, yaitu, *motivasi*, *kemampuan perseorangan* dan *pemahamannya tentang perilaku* apa yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi (*role perception*). *Istilah lain yang digunakan untuk menyebut motivasi, adalah; kebutuhan (need), desakan (urge), keinginan (wish), dan dorongan (drive)*. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Manajer perlu memahami faktor-faktor apa yang dapat digunakan untuk memotivasi para karyawan untuk melaksanakan keinginan manajer, sedangkan faktor-faktor pemeliharaan sebagai faktor negatif dapat mengurangi dan menghilangkan ketidakpuasan kerja dan

menghindarkan masalah. *Teori-teori motivasi dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok, yaitu; (1) Teori-teori petunjuk (prescriptive theories), mengemukakan bagaimana memotivasi para karyawan, yang didasarkan atas pengalaman coba-coba. (2) Teori-teori isi (content theories), kadang-kadang disebut teori kebutuhan (need theories), berkenaan dengan pertanyaan apa penyebab-penyebab perilaku terjadi dan berhenti atau memusatkan pada pertanyaan apa motivasi. (3) Teori-teori proses (process theories) berkenaan dengan bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan atau menjelaskan aspek bagaimana motivasi.*

TES FORMATIF

1. Jelaskan hubungan antara motivasi, dan kemampuan dengan prestasi!
2. Sebutkan dan jelaskan berbagai model motivasi!
3. Sebutkan dan jelaskan berbagai klasifikasi teori motivasi!
4. Sebutkan dan jelaskan perbedaan antara teori kebutuhan Maslow dengan Adelfer!
5. Sebutkan dan jelaskan berbagai teori proses yang Anda ketahui!

BAB X

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan:

- Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian dan proses komunikasi dalam organisasi
- Mahasiswa mampu menerangkan saluran komunikasi
- Mahasiswa mampu menjelaskan peranan komunikasi informal serta hambatan dalam komunikasi efektif
- Mahasiswa mampu menerangkan konsep komunikasi efektif

PENGERTIAN KOMUNIKASI

American Training Director mendefinisikan komunikasi sebagai, pertukaran pikiran atau informasi supaya terdapat saling pengertian serta hubungan antar manusia secara serasi. Pertukaran pikiran ini mirip dengan yang dikemukakan oleh Newman, bahwa komunikasi merupakan pertukaran fakta-fakta, gagasan, pendapat dan perasaan oleh dua orang atau lebih (pertukaran bisa dalam bentuk surat, simbol atau kode). Secara lebih umum Harold Koonzt dan Cyril O' Donnel menyatakan komunikasi sebagai penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima dan informasi itu dapat dipahami oleh penerima.

Sedangkan Chester I barnard memberi pengertian yang lebih luas yaitu bahwa komunikasi adalah sarana perhubungan antar orang di dalam organisasi utk mencapai tujuan bersama. Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain, yang meliputi kata-kata dalam percakapan,

ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya. Perpindahan yang efektif tidak hanya transmisi data, tetapi penerimaan dan pengiriman berita sangat tergantung pada ketrampilan tertentu (membaca, menulis, mendengar, berbicara, dan lain-lain), sering juga disebut *rantai pertukaran informasi*, yang mempunyai unsur-unsur:

- suatu kegiatan untuk membuat seseorang mengerti,
- suatu sarana pengaliran informasi,
- suatu sistem bagi terjalannya komunikasi di antara individu-individu.

Komunikasi yang efektif adalah penting bagi para manajer, karena:

- Komunikasi adalah proses untuk mencapai pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan).
- Komunikasi adalah bagian terbesar dari kegiatan para manajer dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas mereka.

Komunikasi tidak hanya memperlancar fungsi manajemen, tetapi juga menghubungkan perusahaan dengan *lingkungan eksternal*. Melalui komunikasi para manajer mengetahui kebutuhan-kebutuhan pelanggan, ketersediaan *inventory* dari rekanan (*suppliers*), tuntutan pemegang saham, peraturan-peraturan pemerintah, dan kerisauan/kondisi yang sedang terjadi di masyarakat.

PROSES KOMUNIKASI

Suatu sistem komunikasi organisasi mencerminkan berbagai macam individu dengan latar belakang, pendidikan, kepercayaan, kebudayaan, keadaan jiwa, dan kebutuhan yang berbeda-beda. Model proses komunikasi antar pribadi yang paling sederhana adalah: *Pengirim – Berita – Penerima*, yang menunjukkan 3 (tiga) unsur esensi komunikasi, bila salah satu unsur hilang, komunikasi tidak dapat berlangsung.

Model proses komunikasi yang lebih rinci, dengan unsur-unsur penting yang terlibat dalam komunikasi antara para anggota organisasi, meliputi:

- *Sumber (source)*; mempunyai kebutuhan dan keinginan untuk mengkomunikasikan sesuatu gagasan, pikiran, informasi atau kesan dan sebagainya kepada pihak lain.
- *Pengubahan berita ke dalam sandi/kode (encoding the message)*; mengubah berita dalam berbagai simbol-simbol verbal atau non verbal yang mampu memindahkan pengertian, seperti kata-kata percakapan, tulisan, angka, gerakan ataupun kegiatan.
- *Pengiriman berita (transmitting the message)*; mencerminkan pilihan komunikator terhadap media atau saluran distribusi (komunikasi lisan: telepon, mesin pendikte, orang atau videotape; komunikasi tertulis: memo, surat, laporan, catatan, bulletin perusahaan, manual operasi, dan surat kabar)
- *Penerimaan berita oleh pihak penerima*; menangkap simbol-simbol melalui pancaindera mereka (penglihatan, pendengaran, pengecap, perabaan dan penciuman).
- *Pengertian/penterjemahan kembali berita (decoding)*; menyangkut pengertian simbol-simbol oleh penerima, yang dipengaruhi oleh latar belakang, kebudayaan, pendidikan, lingkungan, praduga, dan gangguan di sekitarnya.
- *Umpan balik (feedback)*; menyampaikan balasan/tanggapan yang ditujukan kepada pengirim semula atau orang lain.

KOMUNIKASI ORGANISASI

Model proses komunikasi antar pribadi yang telah dibahas diatas, dapat juga diterapkan pada komunikasi dalam organisasi. Efektifitas komunikasi dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor khusus (Raymond V. Lesikar) yaitu:

- Saluran komunikasi formal, yang mempengaruhi efektifitas komunikasi dalam dua cara;
 - 1) Liputan saluran formal semakin melebar sesuai perkembangan dan pertumbuhan organisasi.
 - 2) Saluran komunikasi formal dapat menghambat aliran informasi antar tingkat-tingkat organisasi.

- Struktur wewenang organisasi, mempunyai pengaruh yang sama terhadap efektifitas organisasi. Perbedaan kekuasaan dan kedudukan (status) dalam organisasi akan menentukan pihak-pihak yang berkomunikasi dengan seseorang serta isi dan ketepatan komunikasi.
- Spesialisasi jabatan, biasanya akan mempermudah komunikasi dalam kelompok-kelompok kerja yang berbeda.
- Pemilikan informasi, berarti bahwa individu-individu mempunyai informasi khusus dan pengetahuan tentang pekerjaan-pekerjaan mereka.
- Jaringan komunikasi dalam organisasi, organisasi dapat merancang jaringan atau struktur komunikasi dalam berbagai cara;
 - 1) Jaringan komunikasi kaku, dimana bawahan dilarang berkomunikasi dengan siapapun kecuali atasan langsung.
 - 2) Jaringan komunikasi bebas, dimana individu-individu dapat berkomunikasi dengan setiap orang pada setiap tingkat.

Terdapat empat macam jaringan komunikasi dalam organisasi;

- Jaringan lingkaran, dimana seseorang dapat berkomunikasi langsung dengan orang-orang yang berada pada jalur terdekat dari titik lingkaran.
- Jaringan rantai, dimana seseorang dapat berhubungan langsung, berdasarkan mata rantai terdekat.
- Jaringan huruf Y, dimana pola komunikasi langsung berdasarkan huruf Y
- Jaringan bintang, dimana seseorang yang berada pada titik pusat dapat berkomunikasi langsung kesegala arah.

Jaringan huruf Y dan jaringan bintang adalah bentuk komunikasi sentralisasi, yang lebih efektif untuk menyelesaikan masalah-masalah rutin dan tidak kompleks karena lebih cepat dan akurat, sedangkan untuk masalah yang kompleks, jaringan lingkaran dan rantai yang didesentralisasi akan lebih cepat dan akurat penyelesaiannya.

JARINGAN KOMUNIKASI

Jaringan adalah suatu situasi terstruktur dimana orang-orang menyampaikan informasi dalam pola tertentu. Secara umum jaringan komunikasi ada empat bentuk:

- Roda/Bintang, setiap orang berkomunikasi dengan yang di tengah.
- Rantai, kedua anggota di dua ujung hanya dapat berkomunikasi dengan orang di antara mereka dan yang berada di pusat.
- Lingkaran, setiap orang dapat berkomunikasi dengan 2 orang yang lain dan dapat menimbulkan kesan desentralisasi.
- Semua Saluran, setiap orang dapat berkomunikasi dengan siapapun juga

Bentuk roda dan rantai, cocok untuk menghimpun informasi guna menanggulangi masalah-masalah rutin. Bentuk lingkaran/semua saluran lebih bersifat desentralisasi, dan barngkali sesuai dengan masalah yang belum jelas, dan bersifat non rutin.

SALURAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Tipe saluran-saluran dasar komunikasi formal ditentukan oleh struktur organisasi atau ditunjukkan oleh berbagai sarana formal lainnya, yaitu;

- *Komunikasi vertikal*; komunikasi keatas dan kebawah sesuai rantai perintah.
 - 1) *Komunikasi ke bawah (downward communication)*, dimulai dari manajemen puncak kemudian mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai ke karyawan lini dan personalia paling bawah, dengan maksud utama; memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/saran dan penilaian bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijakan organisasi. Contoh lisan: instruksi, pidato, rapat, dll. Sedangkan contoh tulisan: Memo, surat, papan pengumuman, dll. Ada 5 jenis komunikasi dari atas ke bawah (menurut Katz dan Kahn):

- Pengarahan untuk melakukan tugas.
 - Informasi untuk memahami hubungan tugas.
 - Prosedur dan informasi tentang praktik.
 - Umpan-balik prestasi bawahan.
 - Informasi tujuan perusahaan.
- 2) *Komunikasi ke atas (upward communication)*, adalah untuk menyediakan informasi kepada tingkatan manajemen atas tentang apa yang terjadi pada tingkatan bawah, mencakup; laporan-laporan periodik, penjelasan, gagasan, dan permintaan untuk pengambilan keputusan, yang dapat dipandang sebagai data atau informasi umpan balik bagi manajemen atas.
- *Komunikasi lateral atau horizontal*, pada dasarnya bersifat koordinatif, dan merupakan hasil dari konsep spesialisasi organisasi meliputi hal-hal;
- 1) Komunikasi di antara para anggota dalam kelompok kerja yang sama.
 - 2) Komunikasi yang terjadi antara departemen-departemen pada tingkatan organisasi yang sama.
- *Komunikasi diagonal*, merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi, yang sering terjadi sebagai hasil hubungan-hubungan departemen lini dan staf. Karena arus informasi ini tidak mengikuti garis komando, maka perlu diadakan pengamanan untuk mencegah timbulnya masalah:
- 1) Hubungan bersilang akan didorong jika sesuai.
 - 2) Bawahan tidak diperbolehkan memberikan komitmen di luar wewenangnya.
 - 3) Bawahan perlu memberitahu atasan tentang aktivitas-aktivitas penting antardepartemen.

PERANAN KOMUNIKASI INFORMAL

Komunikasi informal, bagian penting aliran komunikasi organisasi, bermaksud:

Pemuasan kebutuhan manusiawi, seperti berhubungan dengan orang lain.

- Perlawanan terhadap pengaruh-pengaruh yang monoton atau membosankan.
- Pemenuhan keinginan untuk mempengaruhi perilaku orang lain.
- Pelayanan sebagai sumber informasi hubungan pekerjaan yang tidak disediakan saluran-saluran komunikasi formal.

Tipe komunikasi informal yang paling terkenal adalah “grapevine” (mendengar sesuatu bukan dari sumber resmi, tetapi dari desas-desus, kabar angin atau selentingan), yang cenderung dianggap merusak atau merugikan, karena tidak jarang terjadi penyebaran informasinya tidak tepat, tidak lengkap dan menyimpang. Selain itu desas desus cenderung bersifat membakar, tidak sesuai dengan kenyataan, lebih bersifat emosional daripada logika, dan kadang-kadang dirahasiakan, dari anggota yang mempunyai wewenang manajerial lebih tinggi.

Dilain pihak komunikasi “*grapevine*” mempunyai peranan fungsional sebagai alat komunikasi tambahan bagi organisasi, karena lebih cepat, lebih akurat dan lebih efektif dalam menyalurkan informasi. Manajer harus menyadari bahwa komunikasi informal dan terutama “*grapevine*” tidak dapat dihilangkan, sebaiknya manajer perlu memahami dan menggunakannya sebagai pelengkap komunikasi formal, dengan merancang saluran formal yang baik, dan menyebarkan informasi dengan tepat waktu.

HAMBATAN–HAMBATAN TERHADAP KOMUNIKASI EFEKTIF

Komunikasi adalah vital, tetapi komunikasi sering tidak efektif dengan adanya kekuatan-kekuatan dari luar yang menghambatnya, yaitu;

- Hambatan-hambatan organisasional, meliputi;

- 1) tingkatan hirarki, bila suatu organisasi tumbuh, strukturnya berkembang, akan menimbulkan berbagai masalah komunikasi, karena berita harus melalui tingkatan (jenjang) tambahan, yang memerlukan waktu lebih lama untuk mencapai tempat tujuan dan cenderung menjadi berkurang ketepatannya.
 - 2) wewenang manajerial, tanpa wewenang untuk membuat keputusan tidak mungkin manajer dapat mencapai tujuan dengan efektif, tetapi dilain pihak, seseorang yang mengendalikan orang lain juga menimbulkan hambatan-hambatan terhadap komunikasi.
 - 3) Spesialisasi, cenderung memisahkan orang-orang walaupun mereka bekerja saling berdekatan, sehingga dapat menciptakan masalah-masalah, karena perbedaan; fungsi, kepentingan dan istilah-istilah pekerjaan dapat membuat orang-orang merasa bahwa mereka hidup dalam dunia yang berbeda, yang berakibat dapat menghalangi perasaan memasyarakat, membuat sulit memahami, dan mendorong terjadinya kesalahan-kesalahan.
- Hambatan-hambatan antar pribadi, kesalahan komunikasi disebabkan oleh masalah- masalah ketidak sempurnaan manusia dan bahasa, yaitu;
- 1) Persepsi selektif, persepsi adalah suatu proses yang menyeluruh dengan mana seseorang menyeleksi, mengorganisasikan, dan mengartikan segala sesuatu di lingkungannya, sehingga menimbulkan reaksi tertentu, meliputi tiga aspek yang perlu diperhatikan oleh manajer, yaitu;
 - Penerima akan menginterpretasikan berita berdasarkan pengalaman diri dan bagaimana mereka telah belajar untuk menanggapi sesuatu.
 - Penerima akan menginterpretasikan berita dengan cara menolak setiap perubahan dalam struktur kepribadian

yang kuat. Berita yang bertentangan dengan keyakinan seseorang cenderung untuk ditolak.

- Penerima akan cenderung mengelompokkan dan menyimpan karakteristik-karakteristik pengalaman mereka sehingga mereka dapat membuat pola-pola menyeluruh.
- 2) Status atau kedudukan komunikator, menimbulkan kecenderungan untuk menilai, mempertimbangkan dan membentuk pendapat atas dasar karakteristik-karakteristik pengirim (sumber), terutama kredibilitasnya, yang didasarkan keahlian seseorang dalam bidang yang sedang dikomunikasikan dan tingkat kepercayaan seseorang bahwa orang tersebut akan mengkomunikasikan kebenaran.
 - 3) Keadaan membela diri, perasaan pembelaan diri pada pengirim, penerima berita atau keduanya juga menimbulkan hambatan-hambatan komunikasi, sebagai contoh; seorang karyawan yang terancam kehilangan kedudukannya, maka dapat kehilangan kemampuan untuk mengartikan berita secara tepat dengan memberi reaksi defensif atau agresif.
 - 4) Pendengaran lemah, manajer perlu belajar untuk mendengar secara efektif agar mampu mengatasi hambatan ini, yang meliputi;
 - mendengar hanya permukaannya saja, dengan sedikit perhatian pada apa yang sedang dikatakan,
 - memberikan pengaruh, melalui perkataan dan tanda-tanda (seperti melihat jam, memandang langit, menunjukkan kegelisahan),
 - menunjukkan tanda-tanda kejengkelan atau kebosanan terhadap bahan pembicaraan,
 - mendengar dengan tidak aktif.
 - 5) ketidak tepatan penggunaan bahasa, salah satu kesalahan terbesar yang dibuat dalam komunikasi adalah anggapan bahwa pengertian terletak dalam kata-kata yang digunakan, sebagai contoh, perintah manajer untuk mengerjakan

secepat mungkin, bisa berarti; satu jam, satu hari atau satu minggu.

PENINGKATAN EFEKTIFITAS KOMUNIKASI

Teknik-teknik/ cara-cara untuk mengatasi masalah-masalah komunikasi, yaitu;

- Kesadaran akan kebutuhan komunikasi efektif, manajer harus memainkan peranan penting dalam proses komunikasi, dan dengan cara itu kemudian dapat diambil langkah-langkah untuk meningkatkan efektifitas komunikasi.
- Penggunaan umpan balik, komunikasi dua arah ini memungkinkan proses komunikasi berjalan lebih efektif, yang sangat tergantung pada;
 - 1) cara manajer berkomunikasi,
 - 2) tipe komunikasi yang digunakan,
 - 3) lingkungan komunikasi.
- Menjadi komunikator yang lebih efektif, dapat diperoleh melalui:
 - 1) latihan-latihan dalam penulisan.
 - 2) penyampaian berita secara lisan, untuk;
 - meningkatkan pemahaman akan simbol-simbol,
 - penggunaan bahasa,
 - pengutaraan yang tepat,
 - kepekaan terhadap latar belakang penerima berita.
- Pedoman komunikasi yang baik, American Management Associations (AMA) telah menyusun sejumlah prinsip-prinsip komunikasi yang disebut “The Ten Commandments Of Good Communication” (sepuluh pedoman komunikasi yang baik), untuk meningkatkan efektifitas komunikasi organisasi, yaitu;
 - 1) Cari kejelasan gagasan-gagasan terlebih dahulu sebelum dikomunikasikan.
 - 2) Teliti tujuan sebenarnya setiap komunikasi.

- 3) Pertimbangkan keadaan fisik dan manusia keseluruhan kapan saja komunikasi akan dilakukan.
- 4) Konsultasikan dengan pihak-pihak lain, bila perlu, dalam perencanaan komunikasi.
- 5) Perhatikan tekanan nada dan ekspresi lainnya sesuai isi dasar berita-berita selama komunikasi.
- 6) Ambil kesempatan, bila timbul, untuk mendapatkan segala sesuatu yang membantu atau umpan balik.
- 7) Ikuti lebih lanjut komunikasi yang telah dilakukan.
- 8) Perhatikan konsistensi komunikasi.
- 9) Tindakan atau perbuatan harus mendorong komunikasi
- 10) Jadilah pendengar yang baik, berkomunikasi tidak hanya untuk dimengerti tetapi untuk mengerti.

RANGKUMAN

Secara sederhana komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari pengirim melalui media sampai ke penerima. Proses ini melalui berbagai saluran komunikasi. Saluran komunikasi terbagi atas beberapa jenis, antara lain: (1) vertikal, (2) horizontal, dan (3) diagonal. Sebuah komunikasi akan menjadi efektif apabila dapat mengatasi beberapa hambatan dalam komunikasi baik itu hambatan organisasional, maupun hambatan antar pribadi.

TES FORMATIF

1. Sebutkan beberapa definisi komunikasi?
2. Jelaskan apa yang dimaksud saluran komunikasi ke atas dan ke bawah!
3. Sebuah proses komunikasi terdiri atas beberapa unsur, sebutkan dan jelaskan!
4. Jelaskan apa saja yang menjadi hambatan dalam sebuah komunikasi yang efektif!
5. Cara-cara apa yang dapat dilaksanakan untuk dapat mengatasi hambatan-hambatan dalam komunikasi tersebut!

BAB XI

KEPEMIMPINAN

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan:

- Mahasiswa mampu menerangkan pengertian dan studi kepemimpinan
- Mahasiswa mampu menerangkan sifat dan perilaku kepemimpinan
- Mahasiswa mampu menjelaskan teori dan gaya kepemimpinan

PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, kualitas kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Efektifitas kepemimpinan mempunyai sifat-sifat atau kualitas tertentu, antara lain; karisma, pandangan kedepan, intensitas, keyakinan diri, kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan.

Kepemimpinan manajerial, menurut Stoner dapat didefinisikan sebagai; suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

Ada tiga implikasi penting dari definisi ini:

- Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer tidak relevan.
- Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung.
- Selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat.

PENDEKATAN–PENDEKATAN STUDI KEPEMIMPINAN

Penelitian-penelitian dan teori-teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai *pendekatan-pendekatan dalam studi kepemimpinan*;

- *Pendekatan kesifatan*, memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi *sifat-sifat (traits)* yang tampak.
- *Pendekatan perilaku*, bermaksud mengidentifikasi *perilaku-perilaku (behaviors)* pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif.
- *Pendekatan situasional (contingency)*, menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi tugas-tugas yang dilakukan, ketrampilan dan penghargaan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya.

Pendekatan pertama dan kedua mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun di mana dia berada, sedangkan pendekatan ketiga menimbulkan pendekatan contingency pada kepemimpinan, yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang

menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu.

PENDEKATAN SIFAT-SIFAT KEPEMIMPINAN

Para pemimpin memiliki *ciri-ciri atau sifat-sifat* tertentu yang menyebabkan mereka dapat memimpin para pengikutnya, antara lain mencakup;

- energi,
- pandangan,
- pengetahuan,
- kecerdasan,
- imajinasi,
- kepercayaan diri,
- integritas,
- kepandaian berbicara,
- pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional,
- bentuk fisik,
- pergaulan sosial dan persahabatan,
- dorongan,
- antusiasme,
- berani, dan sebagainya

Seorang peneliti, *Edwin Ghiselli*, dalam penelitian ilmiahnya menunjukkan *sifat-sifat penting untuk kepemimpinan efektif*, adalah;

- *Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (supervisory ability)* atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen.
- *Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan*, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- *Kecerdasan*, mencakup; kebijakan, pemikiran kreatif dan daya fikir.

- *Ketegasan (decisiveness)*, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- *Kepercayaan diri*, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- *Inisiatif/ kemampuan untuk bertindak*, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Keith Devis mengemukakan empat ciri/sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi;

- kecerdasan,
- kedewasaan dan keluasan hubungan sosial,
- motivasi diri dan dorongan berprestasi,
- sikap-sikap hubungan manusiawi.

PENDEKATAN PERILAKU KEPEMIMPINAN

Pendekatan perilaku mencoba untuk menentukan apa yang dilakukan oleh para pemimpin efektif;

- bagaimana mereka *mendelegasikan tugas*,
- bagaimana mereka *berkomunikasi, dan memotivasi* bawahan mereka,
- bagaimana mereka *menjalankan tugas-tugas*, dan sebagainya.

Tidak seperti sifat-sifat, perilaku-perilaku dapat dipelajari atau dikembangkan, sehingga individu-individu dapat dilatih dengan perilaku-perilaku kepemimpinan yang tepat agar mampu memimpin lebih efektif.

Pendekatan perilaku memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu;

- Fungsi-fungsi kepemimpinan; pendekatan perilaku membahas orientasi atau identifikasi pemimpin, dengan aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan melalui fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok

berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama;

- 1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (task-related) atau pemecahan masalah,
 - 2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (group maintenance) atau sosial.
- Gaya-gaya kepemimpinan. Pandangan kedua tentang perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan, dengan identifikasi dua gaya kepemimpinan;
- 1) gaya dengan orientasi tugas (task-oriented), manajer mengarahkan dan mengawasi bawahan untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Manajer lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan.
 - 2) gaya dengan orientasi karyawan (employee-oriented). Manajer mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka, dengan mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberi kesempatan bawahan untuk;
 - berpartisipasi dalam pembuatan keputusan,
 - menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati para anggota kelompok.

TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN

Teori-teori dan penelitian-penelitian yang paling terkenal, adalah;

- Teori X dan Teori Y, dari Douglas McGregor,
 - Studi Michigan, oleh ahli psikolog sosial Rensis Likert,
 - Kisi-kisi Manajerial dari Blake dan Mouton,
 - Studi Ohio State.
- *Teori X dan Y*; Strategi kepemimpinan efektif yang mempergunakan manajemen partisipatif dikemukakan oleh Douglas McGregor, dalam bukunya, *The Human side of Enterprise*, dengan konsep yang paling

terkenal, bahwa strategi kepemimpinan dipengaruhi anggapan-anggapan seorang pemimpin tentang sifat dasar manusia, dengan kesimpulan dua kumpulan anggapan yang saling berlawanan yang dibuat oleh para manajer dalam industri;

► *Anggapan –anggapan teori X;*

- 1) Rata-rata pembawaan manusia malas atau tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya bila mungkin.
- 2) Karena karakteristik manusia tersebut, orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan, atau diancam dengan hukuman agar mereka menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- 3) Rata-rata manusia lebih menyukai diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi relatif kecil, dan mungkin menginginkan keamanan/jaminan hidup diatas segalanya.

► *Anggapan-anggapan teori Y;*

- 1) Penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia, seperti bermain dan beristirahat.
- 2) Pengawasan dan ancaman hukuman eksternal bukanlah satu-satunya cara untuk mengarahkan usaha pencapaian tujuan organisasi. Orang akan melakukan pengendalian diri dan pengarahan diri untuk mencapai tujuan yang telah disetujuinya.
- 3) Keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasi mereka.
- 4) Rata-rata manusia, dalam kondisi yang layak, belajar tidak hanya untuk menerima tetapi mencari tanggung jawab.
- 5) Ada kapasitas besar untuk melakukan imajinasi, kecerdikan dan kreatifitas dalam penyelesaian masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh karyawan.
- 6) Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja dalam kondisi kehidupan industri modern.

Seorang pemimpin yang menganut anggapan-anggapan teori X akan cenderung menyukai gaya kepemimpinan otokratik, sebaliknya pemimpin yang mengikuti teori Y akan lebih menyukai gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratis.

- *Sistem Manajemen dari Rensis Likert*; Mereka menemukan bahwa para penyelia yang mempraktekkan pengawasan/pengendalian umum dan berorientasi pada karyawan mempunyai semangat kerja yang lebih tinggi dan produktivitas yang lebih besar dari pada penyelia yang mempraktekkan pengawasan/pengendalian tertutup dan berorientasi pada tugas pekerjaan. Dengan mempergunakan dua kategori gaya dasar:
 - orientasi karyawan,
 - orientasi tugas,
 - menyusun suatu *model empat tingkatan efektifitas manajemen*;
 - *Sistem 1*, manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintah para bawahan untuk melaksanakannya, dan juga menetapkan standar dan metoda pelaksanaan secara kaku.
 - *Sistem 2*, manajer menentukan perintah-perintah, tetapi memberi bawahan kebebasan untuk memberikan komentar terhadap perintah-perintah tersebut, bawahan juga diberi berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.
 - *Sistem 3*, manajer menetapkan tujuan-tujuan dan memberikan perintah-perintah setelah hal-hal didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan, bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas. Penghargaan lebih digunakan untuk memotivasi bawahan daripada ancaman hukuman.
 - *Sistem 4*, tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat oleh kelompok. Untuk memotivasi bawahan, manajer tidak hanya mempergunakan penghargaan-penghargaan ekonomis tetapi juga mencoba memberikan kepada bawahan perasaan dibutuhkan dan penting.

Dalam kenyataannya, pemimpin yang lebih berorientasi pada bekerja dengan dan melalui karyawan dalam beberapa hal akan memberikan hasil-hasil yang lebih efektif.

- *Kisi-kisi Manajerial (managerial grid) dari Blake dan Mouton;* Kisi-kisi manajerial (*managerial grid*) yang dikembangkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton juga berkenaan dengan orientasi-orientasi manajer pada tugas (produksi) dan karyawan (orang), serta kombinasi keduanya. Terdapat 9 titik dalam kisi-kisi, yang berarti dapat diidentifikasi 81 kombinasi;
 - *Manajer 1.1*, pada sudut kiri bawah, disebut sebagai manajemer turun tahta/manajemen jatuh miskin; perhatian rendah terhadap karyawan maupun produksi atau tugas (gaya manajemen *Laissez-faire*) pencurahan usaha minimum untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan untuk memotong keanggotaan organisasi.
 - *Manajer 1.9*, manajemen santai; serba mengizinkan, dengan tekanan pemeliharaan keuangan dan kepuasan karyawan, mempergunakan kepemimpinan santai, perhatian sepenuhnya pada kebutuhan-kebutuhan karyawan bagi pemuasan hubungan-hubungan yang mengarahkan kesuatu suasana persahabatan dan kecepatan kerja yang menyenangkan dalam organisasi.
 - *Manajer 5.5*, manajemen manusia organisasi, disebut gaya *middle of the road management* atau *organization man management*; memperhatikan baik terhadap produksi maupun terhadap karyawan, prestasi organisasi yang memadai dapat dicapai melalui penyeimbangan keperluan pelaksanaan kerja dengan pemeliharaan semangat kerja karyawan pada tingkat yang memuaskan.
 - *Manajer 9.1*, wewenang ketaatan; digambarkan sebagai seorang otokrat, pemegang tugas yang keras dengan berbagai karakteristik pengawasan tertutup, Efisiensi operasi dihasilkan dari penciptaan kondisi kerja dengan suatu cara dimana unsur manusia dilibatkan pada derajat minimum. Manajemen tugas atau otoriter ini perhatiannya terhadap produksi dan efisiensi

tinggi, tetapi terhadap karyawan rendah, tekanannya pada penyelesaian kerja, bila perlu dengan penerapan ketegangan tertentu.

- ▶ *Manajer 9.9*, manajemen team; percaya bahwa saling memahami dan menyetujui tentang apa tujuan-tujuan organisasi, dan cara-cara pencapaiannya adalah inti pengarahannya kerja, penyelesaian pekerjaan adalah dari dedikasi karyawan, saling bergantung melalui suatu pancangan umum dalam tujuan organisasi yang mengarahkan untuk hubungan-hubungan yang saling mempercayai dan menghormati. Manajemen team atau demokrasi ini memberikan perhatian penuh baik terhadap produksi maupun semangat kerja dan kepuasan karyawan, melalui pendekatan parsipatif atau team dalam pelaksanaan pekerjaan.
- *Studi Ohio state*; Para peneliti Ohio State University mengidentifikasi dua kelompok perilaku yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan;
 - ▶ *Struktur pemrakarsa (initiating structure)*, menjelaskan bahwa seorang pemimpin itu mengatur dan menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya.
 - ▶ *Pertimbangan (consideration)*, yang menggambarkan hubungan yang hangat antara seorang atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap gagasan bawahan.

Para peneliti mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan utama;

- ▶ Struktur rendah dan pertimbangan rendah.
- ▶ Struktur rendah dan pertimbangan tinggi.
- ▶ Struktur tinggi dan pertimbangan tinggi.
- ▶ Struktur tinggi dan pertimbangan rendah.

Mereka menemukan, bahwa tingkat perputaran karyawan adalah paling rendah dan kepuasan karyawan tertinggi dibawah pemimpin yang tingkat pertimbangan tinggi, sebaliknya pemimpin yang

tingkat pertimbangannya rendah dan struktur pemrakarsaan tinggi menimbulkan banyak keluhan dan tingkat perputaran karyawan tinggi.

Para peneliti juga menemukan bahwa penilaian bawahan terhadap efektifitas pemimpin tidak tergantung pada gaya tertentu dari pemimpin, tetapi pada situasi dimana gaya tersebut digunakan.

GAYA KEPEMIMPINAN IDEAL

Gaya kepemimpinan ideal, adalah gaya yang secara aktif melibatkan bawahan dalam penetapan tujuan dengan menggunakan teknik-teknik manajemen partisipatif dan memusatkan perhatian baik terhadap karyawan dan tugas. Kepemimpinan adalah kompleks dan gaya kepemimpinan yang paling tepat tergantung pada variabel yang saling berhubungan.

Mary Parker Follett, yang mengembangkan hukum situasi, mengatakan bahwa ada tiga variabel kritis yang mempengaruhi gaya pemimpin, yang saling berhubungan dan berinteraksi yaitu;

- pemimpin,
- pengikut atau bawahan,
- situasi.

Kompleksitas kepemimpinan dimana ada lebih banyak variabel yang saling berhubungan terlibat, diklasifikasikan sebagai;

- Faktor-faktor Mikro;
 - 1) pengharapan dan perilaku atasan,
 - 2) tingkatan organisasi dan besarnya kelompok,
 - 3) perilaku kepemimpinan,
 - 4) kepribadian dan latar belakang pemimpin,
 - 5) pengharapan dan perilaku bawahan
- Faktor-faktor Makro;
 - 1) organisasional,
 - 2) kondisi perekonomian,
 - 3) industri,
 - 4) sosial dan kebudayaan.

Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt menguraikan berbagai faktor yang mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan oleh manajer.⁷⁾ Mereka mengemukakan bahwa manajer harus mempertimbangkan tiga kumpulan kekuatan sebelum melakukan pemilihan gaya kepemimpinan, yaitu;

- ▶ Kekuatan-kekuatan dalam diri manajer, yang mencakup;
 - 1) sistem nilai,
 - 2) kepercayaan terhadap bawahan,
 - 3) kecenderungan kepemimpinannya sendiri,
 - 4) perasaan aman dan tidak aman.
- ▶ Kekuatan-kekuatan dalam diri para bawahan;
 - 1) kebutuhan mereka akan kebebasan,
 - 2) kebutuhan mereka akan peningkatan tanggung jawab,
 - 3) ketertarikan mereka dan keahlian untuk penanganan masalah
 - 4) harapan mereka mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan.
- ▶ Kekuatan-kekuatan dari situasi;
 - 1) tipe organisasi,
 - 2) efektifitas kelompok,
 - 3) desakan waktu,
 - 4) sifat masalah.

Konsep Tannenbaum dan Schmidt ini disajikan sebagai suatu rangkaian kesatuan kepemimpinan (*leadership continuum*), dimana pendekatan yang paling efektif sebagai manajer sedapat mungkin fleksibel, dan memilih perilaku kepemimpinan yang dibutuhkan dalam waktu dan tempat tertentu. Suatu teori kepemimpinan yang kompleks dan menarik adalah, *contingency model of leadership effectiveness* dari Fred Fiedler. Pada dasarnya, teori ini menyatakan bahwa *efektifitas suatu kelompok atau organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi, yang dirumuskan dengan dua karakteristik;*

- derajat situasi dimana pemimpin menguasai, mengendalikan dan mempengaruhi situasi,
- derajat situasi yang menghadapkan manajer pada ketidakpastian.

Fiedler mengidentifikasi tiga unsur dalam situasi kerja untuk membantu menentukan gaya kepemimpinan mana yang akan efektif;

- hubungan pimpinan anggota,
- struktur tugas,
- posisi kekuasaan pemimpin yang didapatkan dari wewenang formal.

Untuk menjadi pemimpin yang paling efektif, manajer perlu menyesuaikan gaya-gaya kepemimpinannya terhadap situasi. Teori kepemimpinan penting yang mempergunakan pendekatan “contingency” adalah teori siklus kehidupan (life-cycle theory) dari Paul Hersey dan Kenneth Blanchard. Konsep dasar teori siklus kehidupan adalah bahwa strategi dan perilaku pemimpin harus situasional dan terutama didasarkan;

- *kedewasaan (maturity)*, adalah kapasitas/ kemampuan individu atau kelompok untuk menetapkan tujuan tinggi tetapi dapat dicapai, dan keinginan dan kemampuan mereka untuk mengambil tanggung jawab, yang tergantung pada pendidikan dan pengalaman dalam hubungan dengan tugas tertentu yang dilaksanakan.
- *perilaku tugas*, adalah tingkat dimana pemimpin cenderung untuk mengorganisasikan dan menentukan peranan-peranan para pengikut, menjelaskan setiap kegiatan yang dilaksanakan, kapan, dimana, dan bagaimana tugas-tugas diselesaikan, yang tergantung pada pola-pola perancangan organisasi, saluran komunikasi, dan cara-cara penyelesaian pekerjaan.
- *perilaku hubungan*, berkenaan dengan hubungan pribadi pemimpin dengan individu atau para anggota kelompoknya, yang mencakup besarnya dukungan yang disediakan oleh pemimpin dan tingkat dimana pemimpin menggunakan komunikasi antar pribadi dan perilaku pelayanan.

Gaya pemimpin harus diubah sesuai dengan peningkatan kedewasaan para pengikut. Dalam organisasi dibutuhkan fleksibilitas, yang akan membantu untuk menanggapi terhadap orang-orang dan situasi-situasi secara tepat dan membuat penyesuaian bila terjadi penyimpangan dari antisipasi. Sebagai manajer, semua orang harus berhati-hati terhadap berbagai macam gaya kepemimpinan yang tersedia.

RANGKUMAN

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. *Ada tiga implikasi penting dari definisi ini: (1) Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut.* Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer tidak relevan. *(2) Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok.* Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung. *(3) Selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat.*

Ada beberapa teori kepemimpinan yang terkenal antara lain; (1) *Teori X dan Y*; Strategi kepemimpinan efektif yang mempergunakan manajemen partisipatif dikemukakan oleh Douglas McGregor, dalam bukunya, *The Human side of Enterprise*, dengan konsep yang paling terkenal, bahwa strategi kepemimpinan dipengaruhi anggapan-anggapan seorang pemimpin tentang sifat dasar manusia, dengan kesimpulan dua kumpulan anggapan yang saling berlawanan yang dibuat oleh para manajer dalam industri. (2) *Sistem Manajemen dari Rensis Likert*; Mereka menemukan bahwa para penyelia yang mempraktekkan pengawasan/pengendalian umum dan berorientasi pada karyawan mempunyai semangat kerja yang lebih tinggi dan produktivitas yang lebih besar dari pada penyelia yang mempraktekkan pengawasan/ pengendalian tertutup dan berorientasi pada tugas pekerjaan. (3) *Kisi-kisi Manajerial (managerial grid) dari Blake dan Mouton*; Kisi-kisi manajerial (*managerial grid*) yang dikembangkan

oleh Robert Blake dan Jane Mouton juga berkenaan dengan orientasi-orientasi manajer pada tugas (produksi) dan karyawan (orang), serta kombinasi keduanya. Terdapat 9 titik dalam kisi-kisi, yang berarti dapat diidentifikasi 81 kombinasi;

Dalam organisasi dibutuhkan fleksibilitas, yang akan membantu untuk menanggapi terhadap orang-orang dan situasi-situasi secara tepat dan membuat penyesuaian bila terjadi penyimpangan dariantisipasi. Hal ini dikarenakan kompleksitas kepemimpinan dan gaya kepemimpinan yang paling tepat tergantung pada variabel yang saling berhubungan. Sehingga untuk menjadi pemimpin yang paling efektif, manajer perlu menyesuaikan gaya-gaya kepemimpinannya terhadap situasi. *Teori kepemimpinan penting yang mempergunakan pendekatan "contingency" adalah teori siklus kehidupan (life-cycle theory) dari Paul Hersey dan Kenneth Blanchard.*

TES FORMATIF

1. Apakah yang anda ketahui tentang manajemen?
2. Beberapa definisi manajemen yang anda ketahui pada prinsipnya sama, ada 3 hal pokok yang melandasi dalam definisi tersebut sehingga tujuannya sama sebutkan?
3. Mengapa manajemen dibutuhkan, dan siapa saja yang membutuhkan manajemen?
4. Jelaskan perbedaan manajemen sebagai seni, sebagai ilmu dan sebagai profesi!
5. Dari sudut pandang filsafat ilmu, mengapa manajemen dapat dikategorikan sebagai ilmu pengetahuan?

BAB XII

PENGAWASAN

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan:

- Mahasiswa mampu menerangkan definisi pengawasan
- Mahasiswa mampu menjelaskan tipe-tipe pengawasan
- Mahasiswa mampu menerangkan tahap-tahap dalam pengawasan
- Mahasiswa mampu menerangkan arti pentingnya pengawasan
- Mahasiswa mampu menjelaskan perancangan proses pengawasan
- Mahasiswa mampu menerangkan bidang-bidang pengawasan
- Mahasiswa mampu menjelaskan karakteristik pengawasan yang efektif

PENGERTIAN PENGAWASAN

Pada dasarnya sebutan *controlling* mengandung konotasi yang mencakup; penetapan standar, pengukuran kegiatan, dan pengambilan tindakan korektif. Pengawasan juga membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan telah dilaksanakan secara efektif. Fungsi pengawasan juga harus diawasi, melalui aspek pengawasan: akurasi laporan-laporan pengawasan, system pengawasan yang memberikan informasi tepat waktu, dan pengukuran kegiatan dengan interval frekuensi waktu yang mencukupi.

Definisi pengawasan manajemen yang dikemukakan oleh Robert J. Mockler adalah; suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang system

informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dan standar nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Sedangkan Koontz mendefinisikan pengawasan sebagai kegiatan mengukur dan mengoreksi prestasi kerja bawahan guna memastikan, bahwa tujuan organisasi di semua tingkat dan rencana yang didesain untuk mencapainya sedang dilaksanakan. Stoner menyatakan bahwa, pengawasan adalah salah satu fungsi manajemen, yang merupakan proses dimana manajer dapat memastikan bahwa aktivitas aktual sesuai dengan yang direncanakan (Stoner, 1992: 257). Adapun fungsi pengawasan (*controlling*) tersebut dapat dijabarkan lagi antara lain: *evaluating, appraising, atau correcting*). Sehingga secara umum pengawasan dapat didefinisikan sebagai: proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

TIPE-TIPE PENGAWASAN

Ada tiga tipe dasar pengawasan, yaitu;

- *Pengawasan pendahuluan (feedforward control/steering control)*, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.
- *Pengawasan concurrent*, yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control/screening control*), dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung, merupakan proses pengawasan, dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan.
- *Pengawasan umpan balik (feedback control/past-action controls)*, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau

standar ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa di masa yang akan datang.

Beberapa faktor yang dipertimbangkan sebelum menggunakan system pengawasan;

- biaya,
- pelaksanaan kegiatan yang tidak mungkin dimonitor terus menerus,
- pengawasan yang berlebihan akan menjadikan produktivitas berkurang.

TAHAP-TAHAP DALAM PROSES PENGAWASAN

Proses pengawasan biasanya terdiri dari minimal lima tahap/langkah;

- Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan), mengandung arti suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil, meliputi; tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan. Tiga bentuk standar umum, adalah;
 - 1) Standar-standar phisik, meliputi; kuantitas barang atau jasa, jumlah pelanggan, atau kualitas produk.
 - 2) Standar-standar moneter, yang ditunjukkan dalam rupiah, mencakup; biaya-biaya, pendapatan penjualan, laba.
 - 3) Standar-standar waktu, meliputi; kecepatan produksi atau target waktu penyelesaian tugas
- Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat, yang sebaiknya mudah dilaksanakan, tidak mahal, dan dapat diterangkan kepada para karyawan meliputi;
 - 1) berapa kali pelaksanaan pengukuran (*how often*),
 - 2) bentuk pelaksanaan pengukuran (*what form*),
 - 3) siapa yang akan terlibat (*who*)
- *Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata*, dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus menerus, umumnya dilaksanakan oleh *pemeriksa intern (internal auditor)* meliputi;

- 1) *pengamatan (observasi),*
 - 2) *laporan-laporan (lisan dan tertulis),*
 - 3) *metoda-metoda otomatis,*
 - 4) *inspeksi, pengujian (test), atau pengambilan sampel,*
- *Pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan (deviasi), untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai.*
 - *Pengambilan tindakan koreksi bila perlu, meliputi;*
 - 1) *perubahan standar,*
 - 2) *perubahan pengukuran pelaksanaan (frekuensi atau system pengukuran),*
 - 3) *perubahan cara dalam penganalisaan dan interpretasikan penyimpangan penyimpangan.*

PENTINGNYA PENGAWASAN

Faktor-faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi, adalah;

- *Perubahan lingkungan organisasi, yang terjadi terus menerus dan tak dapat dihindari, meliputi; inovasi produk, pesaing baru, bahan baku baru, peraturan pemerintah baru dan sebagainya.*
- *Peningkatan kompleksitas organisasi, semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Disamping itu bentuk organisasi desentralisasi, dengan banyaknya agen-agen atau cabang-cabang, memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan yang lebih efisien dan efektif.*
- *Kesalahan-kesalahan, sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan pelaksanaan kegiatan sebelum menjadi kritis.*
- *Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang, cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melaksanakan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah melalui implementasi system pengawasan.*

Tugas manajer adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat pengawasan yang tepat. Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan birokrasi, mematikan kreatifitas, dan sebagainya, yang akan merugikan organisasi. Sebaliknya pengawasan yang tidak mencukupi dapat menimbulkan pemborosan sumber daya dan membuat sulit pencapaian tujuan.

PERANCANGAN PROSES PENGAWASAN

William H. Newman telah mengemukakan prosedur untuk penetapan sistem pengawasan, yang terdiri atas lima langkah dasar, yang dapat diterapkan untuk semua tipe kegiatan pengawasan;

- Merumuskan hasil yang diinginkan se jelas mungkin, dan dihubungkan dengan individu yang bertanggung jawab atas pencapaiannya.
- Menetapkan petunjuk hasil (*predictors*), untuk mengatasi dan memperbaiki penyimpangan sebelum kegiatan diselesaikan, perlu program pengawasan untuk menemukan sejumlah indikator-indikator yang terpercaya sebagai penunjuk apabila tindakan koreksi perlu diambil atau tidak. *Early warning predictors yang dapat membantu manajer memperkirakan pencapaian hasil yang diinginkan, yaitu:*
 - 1) Pengukuran masukan, perubahan dalam masukan pokok sebagai isyarat untuk mengubah atau tindakan koreksi.
 - 2) Hasil-hasil pada tahap-tahap permulaan, jika terjadi deviasi perlu dilakukan penilaian kembali.
 - 3) Gejala-gejala (*symptoms*), adalah kondisi yang tampaknya berhubungan dengan hasil akhir, tetapi tidak secara langsung mempengaruhinya, misalnya keterlambatan penyampaian laporan penjualan, diduga karena kuota belum tercapai.
 - 4) Perubahan dalam kondisi yang diasumsikan, perlunya penilaian kembali taktik dan tujuan perusahaan.
- Menetapkan standar petunjuk dan hasil, adalah bagian penting perancangan proses pengawasan, dimana standar harus

sesuai dengan keadaan tertentu, dan harus fleksibel untuk menyesuaikan dengan perubahan kondisi.

- Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik, sebagai sarana untuk mengumpulkan informasi petunjuk dan pembandingan petunjuk terhadap standar, dan menyediakan informasi umpan balik. Komunikasi pengawasan berdasarkan prinsip manajemen by exception, bahwa atasan hanya diberi informasi bila terjadi penyimpangan besar dari standar atau rencana.
- Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi, membandingkan petunjuk dengan standar, penentuan apakah tindakan koreksi perlu diambil, dan kemudian pengambilan tindakan. Unsur-unsur dalam siklus pengawasan meliputi;
 - 1) Peramalan faktor-faktor ekstern dan masukan yang akan mempengaruhi hasil akhir, dibandingkan dengan hasil-hasil intern yang dicapai, berdasarkan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan.
 - 2) Peramalan hasil akhir,
 - 3) Penilaian, berdasarkan standar untuk hasil yang diinginkan dan untuk petunjuk, serta hasil akhir yang diinginkan,
 - 4) Tindakan koreksi.

BIDANG-BIDANG PENGAWASAN STRATEGIK

Agar manajer dapat merancang system pengawasan efektif, perlu diidentifikasi bidang-bidang strategik satuan kerja atau organisasi. Bidang-bidang strategik (kunci) biasanya menyangkut kegiatan-kegiatan utama organisasi, seperti;

- Transaksi-transaksi keuangan,
- Hubungan manajer-bawahan,
- Operasi-operasi produksi.

Penetapan bidang-bidang pengawasan strategik akan membantu perumusan sistem pengawasan dan standar yang lebih rinci bagi manajer-manajer tingkatan bawah. Disamping itu penting juga untuk menentukan titik-titik kritis dalam sistem di mana monitoring dan pengumpulan informasi harus dilakukan, yang disebut titik-titik *pengawasan strategik*

(*strategic control*). Metoda penentuannya adalah dengan menganalisa bidang-bidang operasi di mana perubahan selalu terjadi dan pemusatan pada unsur-unsur paling vital dalam operasi tertentu.

ALAT BANTU PENGAWASAN MANAJERIAL

Ada banyak teknik yang dapat membantu manajer agar pelaksanaan pengawasan menjadi lebih efektif. Dua teknik yang paling terkenal;

- *Manajemen dengan pengecualian (Management By Exception/ MBE)*, memungkinkan manajer untuk mengarahkan perhatiannya pada bidang-bidang pengawasan yang paling kritis dan mempersilahkan para karyawan atau tingkatan manajer rendah untuk menangani variasi-variasi rutin.
- *Sistem informasi manajemen (Management Information System/MIS)*, yang didefinisikan sebagai suatu metoda formal pengadaan dan penyediaan bagi manajemen informasi yang diperlukan dengan akurat dan tepat waktu untuk membantu proses pembuatan keputusan dan memungkinkan fungsi-fungsi perencanaan, pengawasan dan operasional organisasi dilaksanakan secara efektif. MIS adalah sistem pengadaan, pemrosesan, penyimpanan dan penyebaran informasi yang direncanakan agar keputusan-keputusan manajemen yang efektif dapat dibuat. Sistem menyediakan informasi waktu yang lalu, sekarang dan yang akan datang serta kejadian-kejadian di dalam/luar organisasi.

MIS dirancang melalui beberapa tahap utama, yaitu;

- Tahap survey pendahuluan dan perumusan masalah.
- Tahap disain konseptual.
- Tahap disain rinci.
- Tahap implementasi akhir.

Agar perancangan MIS berjalan efektif, manajemen perlu memperhatikan lima pedoman, berikut;

- Mengikut sertakan pemakai (unsur) ke dalam tim perancang.
- Mempertimbangkan secara hati-hati biaya sistem.

- Memperlakukan informasi yang relevan dan terseleksi lebih daripada pertimbangan kuantitas belaka.
- Pengujian pendahuluan sebelum diterapkan.
- Menyediakan latihan dan dokumentasi tertulis yang mencukupi bagi para operator dan pemakai sistem.

Konsep MIS berhubungan sangat erat dengan teknologi komputer, yang mencakup; kapasitas komputer, program dan bahasa program, terminal jarak jauh, disket dan lain-lain. MIS membantu manajemen melalui penyediaan personalia yang tepat dengan jumlah yang tepat dari informasi yang tepat dan pada waktu yang tepat.

KARAKTERISTIK–KARAKTERISTIK PENGAWASAN YANG EFEKTIF

Kriteria-kriteria utama agar sistem pengawasan menjadi efektif, adalah;

- Akurat, informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat, sehingga sistem organisasi dapat mengawasi kegiatan-kegiatan dengan benar.
- Tepat waktu, informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya, sehingga bila kegiatan perbaikan diperlukan, dapat segera dilakukan.
- Obyektif dan menyeluruh, Informasi harus dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap.
- Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik, sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang yang sering terjadi penyimpangan.
- Realistik secara ekonomis, biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah atau minimal sama dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.
- Realistik secara organisasional, sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.
- Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena;
 - 1) setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses dan kegagalan keseluruhan operasi.

- 2) Informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.
- ▶ *Fleksibel*, pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.
 - ▶ *Bersifat sebagai petunjuk dan operasional*, sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi yang harus diambil.
 - ▶ *Diterima para anggota organisasi*, sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong pelaksanaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.

RANGKUMAN

Stoner menyatakan bahwa, pengawasan adalah salah satu fungsi manajemen, yang merupakan proses dimana manajer dapat memastikan bahwa aktivitas aktual sesuai dengan yang direncanakan. Adapun fungsi pengawasan (*controlling*) tersebut dapat dijabarkan lagi antara lain: *evaluating, appraising, atau correcting*). William H. Newman telah mengemukakan prosedur untuk penetapan sistem pengawasan, yang terdiri atas lima langkah dasar, yaitu: (1) Merumuskan hasil yang diinginkan se jelas mungkin, (2) *Menetapkan petunjuk hasil (predictors)*, (3) *Early warning predictors yang dapat membantu manajer memperkirakan pencapaian hasil yang diinginkan*, (4) *Menetapkan standar petunjuk dan hasil*, (5) *Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik*, (6) *Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi*, membandingkan petunjuk dengan standar, penentuan apakah tindakan koreksi perlu diambil, dan kemudian pengambilan tindakan.

Ada banyak teknik yang dapat membantu manajer agar pelaksanaan pengawasan menjadi lebih efektif. Dua teknik yang paling terkenal yaitu; (1) *Manajemen dengan pengecualian (Management By Exception/ MBE)*, memungkinkan manajer untuk mengarahkan perhatiannya pada bidang-bidang pengawasan yang paling kritis dan mempersilahkan para karyawan atau tingkatan manajer rendah untuk menangani variasi-variasi rutin dan (2) *Sistem informasi manajemen (Management*

Information System/MIS), yang didefinisikan sebagai suatu metoda formal pengadaan dan penyediaan bagi manajemen informasi yang diperlukan dengan akurat dan tepat waktu untuk membantu proses pembuatan keputusan dan memungkinkan fungsi-fungsi perencanaan, pengawasan dan operasional organisasi dilaksanakan secara efektif.

TES FORMATIF

1. Sebutkan beberapa definisi pengawasan, yang dikemukakan oleh para ahli!
2. Jelaskan mengapa pengawasan sangat diperlukan oleh sebuah organisasi!
3. Sebutkan dan jelaskan kriteria pengawasan yang efektif!
4. Jelaskan perbedaan antara manajemen dengan pengecualian dan sistem informasi manajemen!
5. Sebutkan dan jelaskan tahapan perancangan pengawasan!

BAB XIII

PEMBUATAN KEPUTUSAN

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan:

- Mahasiswa mampu memahami tipe dan proses pembuatan keputusan
- Mahasiswa mampu memahami keterlibatan bawahan dalam pembuatan keputusan
- Mahasiswa mampu memahami karakteristik berbagai situasi keputusan dan gaya pembuatan keputusan
- Mahasiswa mampu memahami metoda kuantitatif dalam pembuatan keputusan

TIPE-TIPE KEPUTUSAN

Pembuatan keputusan adalah bagian kunci dari kegiatan manajer, yang mempunyai peranan penting, terutama bila manajer melaksanakan fungsi perencanaan. Perencanaan menyangkut keputusan-keputusan sangat penting dan jangka panjang yang dapat dibuat manajer. Dalam proses perencanaan, manajer memutuskan tujuan-tujuan organisasi yang akan dicapai, sumberdaya yang akan digunakan, dan siapa yang akan melaksanakan setiap tugas yang dibutuhkan. Seluruh proses perencanaan itu melibatkan manajer dalam serangkaian situasi pembuatan keputusan. Kualitas keputusan-keputusan manajer menentukan efektivitas rencana yang disusun.

Pembuatan keputusan (*decision making*) menggambarkan proses melalui mana serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian masalah tertentu. *George P. Huber* membedakan pembuatan keputusan dengan pembuatan pilihan (*choice making*). Pembuatan keputusan dapat

didefinisikan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan, yang melibatkan manajer untuk setiap tingkat jabatan. Manajer akan membuat tipe-tipe keputusan yang berbeda sesuai kondisi dan situasi yang ada. *Metoda klasifikasi keputusan* yang banyak digunakan adalah;

- ▶ *Keputusan yang diprogram (programmed decisions)*, yang dilakukan secara rutin dan berulang-ulang yang dibuat berdasarkan;
 - 1) kebiasaan,
 - 2) aturan atau prosedur.
- ▶ *Keputusan yang tidak diprogram (non-programmed decisions)*, berkenaan dengan masalah-masalah khusus, yang harus diselesaikan dengan suatu keputusan yang tidak diprogram. Semakin tinggi kedudukan dalam hirarki organisasi, dibutuhkan kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan yang tidak diprogram lebih tinggi.
- ▶ *Keputusan dengan kepastian, risiko, dan ketidak pastian*, yaitu pembuatan keputusan sekarang untuk kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dan tujuan yang akan dicapai di waktu yang akan datang:
 - 1) *dalam kondisi kepastian (certainty)*, para manajer mengetahui apa yang akan terjadi di waktu yang akan datang, karena tersedia informasi yang akurat, terpercaya dan dapat diukur sebagai dasar keputusan.
 - 2) *dalam kondisi risiko (risk)*, manajer mengetahui besarnya probabilitas setiap kemungkinan hasil, tetapi informasi lengkap tidak tersedia.
 - 3) *dalam kondisi ketidak-pastian (uncertainty)*, manajer tidak mengetahui probabilitas, bahkan mungkin tidak mengetahui kemungkinan hasil-hasil.

Kondisi-kondisi ketidak pastian pada umumnya menyangkut keputu-san-keputusan kritis dan paling menarik, dan keputusan dapat dilakukan lebih tepat dengan menggunakan metoda-metoda kuantitatif untuk mengantisipasi dan memperkirakannya. *Herbert A.*

Simon mengemukakan teknik-teknik tradisional dan modern dalam pembuatan keputusan-keputusan yang diprogram dan tidak diprogram, seperti table dibawah ini;

Tabel 5. Teknik Pembuatan Keputusan Modern dan Tradisional

Tipe-tipe Keputusan	Teknik-teknik Pembuatan Keputusan	
	Tradisional	Modern
Diprogram: • Keputusan-keputusan rutin dan berulang ulang • Organisasi mengembangkan proses-proses khusus bagi penanganannya	1. Kebiasaan	1. Teknik-teknik riset operasi; • Analisa matematik • Model simulasi komputer
	1. Kegiatan rutin; prosedur operasi standar	2. Pengolahan data
Tidak diprogram: • Keputusan-keputusan sekali pakai, kebijakan. • Ditangani dengan proses pemecahan masalah umum.	1. Kebijakan intuisi dan kreativitas	1. Latihan membuat keputusan
	2. Coba-coba	2. Pembuatan program-program komputer empirik
	3. Seleksi dan latihan para pelaksana	

PROSES PEMBUATAN KEPUTUSAN

Banyak manajer yang harus membuat keputusan dengan metoda-metoda pembuatan keputusan informal untuk memberikan pedoman bagi mereka, contoh; tradisi membuat keputusan sama seperti masalah dan kesempatan yang sama di waktu lalu, membuat keputusan berdasarkan nasehat dari seorang ahli atau manajer atasannya.

Proses dasar pembuatan keputusan rasional hampir sama dengan proses perencanaan strategic formal, meliputi;

- *Tahap 1*, Pemahaman dan perumusan masalah melaluiidentifikasi dan diagnosa masalah.
- *Tahap 2*, Pengumpulan dan analisa data yang relevan,

- *Tahap 3*, Pengembangan alternatif-alternatif, *Herbert Simon mengemukakan konsep pemuasan (satisficing), yang berarti bahwa pembuat keputusan memilih suatu alternatif yang cukup baik, walaupun bukan yang sempurna atau ideal.*
- *Tahap 4*, Evaluasi alternatif-alternatif melalui penilaian berbagai alternatif penyelesaian.
- *Tahap 5*, Pemilihan alternatif terbaik.
- *Tahap 6*, Implementasi keputusan, setelah alternatif terbaik dipilih, para manajer harus membuat rencana-rencana untuk mengatasi berbagai persyaratan dan masalah yang mungkin dijumpai dalam penerapan keputusan.
- *Tahap 7*, Evaluasi hasil-hasil keputusan.

Manajer perlu mempergunakan berbagai cara untuk mengurangi unsur keraguan dan ketidak pastian dalam setiap keputusan. Pohon keputusan (*decision tree*) dikembangkan untuk membantu para manajer membuat serangkaian keputusan yang melibatkan peristiwa-peristiwa ketidak pastian. *Pohon keputusan adalah suatu peralatan yang menggambarkan secara grafik berbagai kegiatan yang dapat diambil dan hubungan kegiatan-kegiatan ini dengan berbagai peristiwa di waktu mendatang yang dapat terjadi.* Dalam berbagai situasi yang tepat, penggunaan pohon keputusan akan mengurangi kekacauan potensial dalam suatu masalah kompleks dan memungkinkan manajer menganalisa masalah secara rasional. Setelah mempertimbangkan beberapa alternatif, strategi-strategi lebih lanjut disajikan kepada manajemen puncak.

KETERLIBATAN BAWAHAN DALAM PEMBUATAN KEPUTUSAN

Para manajer akan sulit membuat keputusan-keputusan tanpa melibatkan para bawahan. Keterlibatan ini dapat terjadi pada setiap tahap proses pembuatan keputusan melalui;

- *formal*, seperti penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan,
- *informal*, seperti permintaan akan gagasan-gagasan.

Banyak manajer merasa bahwa keputusan-keputusan yang dibuat kelompok, seperti panitia, lebih efektif karena memaksimalkan pengetahuan yang lain.

Berbagai kebaikan pembuatan kelompok adalah;

- *Dalam pengembangan tujuan*, memberikan jumlah pengetahuan yang lebih besar.
- *Dalam pengembangan alternatif*, usaha-usaha individual para anggota kelompok dapat memungkinkan pencarian lebih luas dalam berbagai bidang fungsional organisasi,
- *Dalam penilaian alternatif*, mempunyai kerangka pandangan yang lebih lebar,
- *Dalam pemilihan alternatif*, lebih dapat menerima risiko dibanding pembuat keputusan individual,
- *Karena berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan*, para anggota kelompok secara individual lebih termotivasi untuk melaksanakan keputusan,
- *Kreativitas yang lebih besar* dihasilkan dari interaksi antar individu dengan berbagai pandangan yang berbeda-beda.

Keterlibatan kelompok, juga menimbulkan kelemahan, antara lain lambat, tidak praktis dan sering menimbulkan keputusan yang kurang berbobot. Karakteristik-karakteristik situasi keputusan dan gaya pembuatan keputusan manajemen akan mempengaruhi dan menentukan apakah sebaiknya pembuatan keputusan kelompok digunakan atau tidak.

Berbagai kelemahan pembuatan keputusan kelompok adalah;

- Implementasi suatu keputusan harus diselesaikan oleh para manajer secara individual. Keputusan kelompok dapat menghasilkan situasi dimana tidak seorangpun merasa bertanggung jawab dan saling melempar tanggung jawab,
- Berdasarkan pertimbangan nilai dari waktu sebagai salah satu sumber daya organisasi, *keputusan kelompok sangat memakan biaya*,

- *Pembuatan keputusan kelompok tidak efisien* bila keputusan harus dibuat dengan cepat.
- *Keputusan kelompok*, dalam berbagai kasus, dapat merupakan hasil kompromi atau bukan sepenuhnya keputusan kelompok,
- *Bila atasan terlibat*, atau bila salah satu anggota mempunyai kepribadian dominan, keputusan yang dibuat kelompok dalam kenyataannya bukan keputusan kelompok.

KARAKTERISTIK–KARAKTERISTIK BERBAGAI SITUASI KEPUTUSAN

Dua peneliti, *Vroom dan Yetton*, telah mengembangkan suatu pendekatan “*pohon keputusan*” (*decision approach*) untuk mengidentifikasi gaya keputusan “*optimum*” tertentu yang sesuai dengan situasi tertentu.

Karakteristik-karakteristik pokok suatu situasi keputusan yang dikemukakan Vroom dan Yetton adalah;

- Adakah *persyaratan kualitas* dimana suatu penyelesaian lebih rasional dibanding yang lain?
- Apakah manajer mempunyai *informasi cukup* untuk membuat keputusan berkualitas tinggi?
- Apakah *situasi keputusan terstruktur*?
- Apakah *penerimaan keputusan oleh para bawahan manajer* merupakan factor kritis implementasi efektif keputusan?
- Adakah *kepastian yang layak* bahwa keputusan akan diterima para bawahan bila manajer membuat keputusan sendiri?
- Apakah *para bawahan manajer menyebarkan tujuan organisasi* untuk dicapai bila masalah dipecahkan?
- Apakah *penyelesaian yang disukai akan menyebabkan konflik* diantara bawahan?

Variabel-variabel kunci diatas akan menentukan apakah sebaiknya manajer melibatkan para bawahan dalam proses pembuatan keputusan atau membuat keputusan sendiri tanpa masukan-masukan mereka.

BERBAGAI GAYA PEMBUATAN KEPUTUSAN

Unsur kedua dalam pohon keputusan Vroom dan Yetton adalah “gaya” pembuatan keputusan manajemen, yang paling umum ;

- *Manajer membuat keputusan sendiri*, dengan menggunakan informasi yang tersedia pada waktu tertentu.
- *Manajer mendapatkan informasi yang diperlukan dari para bawahan* dan kemudian menentukan keputusan yang sesuai,
- *Manajer membicarakan masalah dengan para bawahan secara individual* dan mendapatkan gagasan-gagasan dan saran-saran tanpa mengikut sertakan para bawahan sebagai kelompok,
- *Manajer membicarakan situasi keputusan dengan para bawahan sebagai suatu kelompok* dan mengumpulkan gagasan-gagasan dan saran-saran mereka dalam suatu pertemuan kelompok,
- *Manajer membicarakan situasi keputusan dengan para bawahan sebagai suatu kelompok* dan kelompok menyusun dan menilai alternatif-alternatif.

Bila kedua unsur tersebut dikombinasikan, maka dapat ditentukan penggunaan gaya pembuatan keputusan yang sesuai dengan strategi keputusan tertentu.

METODA–METODA KUANTITATIF DALAM PEMBUATAN KEPUTUSAN

Operasi berbagai organisasi telah menjadi semakin kompleks dan mahal, sehingga menjadi sulit dan penting bagi para manajer untuk membuat rencana-rencana dan keputusan-keputusan yang efektif. Manajer tidak dapat hanya menggantungkan intuisinya dalam perencanaan dan pengambilan keputusan, tetapi mereka memerlukan berbagai teknik dan peralatan kuantitatif.

Berbagai teknik dan peralatan kuantitatif dalam pembuatan keputusan telah dikembangkan dan dikenal sebagai;

- *management science*,
- *operation research* (riset operasi).

Riset operasi bermaksud untuk menggambarkan, memahami, dan memperkirakan atau meramal perilaku berbagai system yang kompleks

dari kehidupan manusia dan peralatan. Tujuan riset operasi adalah untuk menyediakan informasi yang akurat sebagai dasar pembuatan keputusan, dengan menggunakan teknik-teknik ilmiah dan matematik untuk membangun model-model yang meramal perubahan-perubahan lingkungan, memperkirakan hasil bermacam-macam kegiatan, dan mengevaluasi hasil-hasil tersebut. Ciri-ciri riset operasi adalah;

- Terpusat pada pembuatan keputusan, dan usulan riset operasi harus dapat diimplementasikan.
- Penggunaan metode ilmiah, untuk pemecahan masalah, meliputi perumusan masalah, pemahaman perilaku sistem masalah, dan pengembangan berbagai penyelesaian yang mungkin.
- Penggunaan model matematik, unsur model diubah dan dimanipulasi dalam berbagai percobaan, serta hasilnya dianggap akan terjadi dalam situasi nyata.
- Efektifitas ekonomis, kegiatan yang disarankan oleh riset operasi harus memberi hasil keuangan yang lebih besar dibanding biayanya, dalam bentuk penghematan atau penghasilan.
- Bergantung pada komputer, yang diperlukan untuk memproses model secara efisien.
- Pendekatan tim, memerlukan berbagai ketrampilan dan pengetahuan dari sejumlah spesialis berbagai disiplin ilmu sebagai suatu tim.
- Orientasi sistem, dengan pertimbangan kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Pendekatan riset operasi untuk pemecahan masalah mempunyai lima tahap;

- Diagnosa masalah, melalui identifikasi unsur-unsur pokok masalah.
- Perumusan masalah, dengan menentukan kriteria yang harus dipenuhi untuk penyelesaian yang diusulkan, dan menentukan aspek-aspek yang dapat dikendalikan (*controllable variables*) atau diluar kendali manajer (*uncontrollable variables*).

- Pembuatan model, yang secara simbolik menggabungkan unsur-unsur masalah, dengan mengubah berbagai variable terkendali tanpa mengganggu jalannya organisasi.
- Analisa model, untuk penyelesaian masalah.
- Implementasi penemuan, dengan menyarankan manajer penerapan temuan, yang perlu melibatkan manajer sepenuhnya dalam tim sejak proyek riset operasi dimulai.

Model-model yang dikembangkan dalam riset operasi harus mencerminkan kenyataan, kalau tidak dapat menghasilkan kesimpulan yang salah atau menyimpang.

Model-model dalam riset operasi dikelompokkan dan dibedakan sebagai;

- *Model normatif*, menggambarkan apa yang seharusnya dilakukan, yang menyajikan kepada manajer penyelesaian terbaik atau optimal.
- *Model deskriptif*, menggambarkan segala sesuatu apa adanya, yang memberikan informasi yang dibutuhkan manajer untuk membuat keputusan, dan tidak menawarkan penyelesaian masalah, tetapi saran apa yang akan terjadi bila variable masalah diubah.

Beberapa model dan teknik riset operasi adalah;

- Programasi linear (linear programming), suatu peralatan riset operasi yang digunakan untuk memecahkan masalah optimasi atau masalah dimana ada suatu jawaban paling baik dari serangkaian alternatif.
- *Teori antrian (queuing theory) atau model garis tunggu (waiting line model)* dikembangkan untuk membantu para manajer memutuskan berapa panjang garis tunggu yang paling dapat diterima, memungkinkan pembuatan suatu keputusan yang akan menyeimbangkan atau meminimalisasi total biaya langsung dan tidak langsung yang timbul karena individu harus menunggu untuk dilayani.
- *Analisa network*, suatu peralatan manajerial yang dikembangkan untuk membantu manajemen dalam perencanaan, pengawasan,

dan penjadualan (*scheduling*) proyek-proyek yang relatif kompleks dan tidak rutin. Dua jenis model network yang terkenal adalah;

- 1) *PERT (Program Evaluation and Review Technique)*, digunakan untuk merencanakan dan mengawasi program penelitian dan pengembangan.
 - 2) *CPM (Critical Path Method)*, digunakan terutama dalam proyek konstruksi.
- Teori permainan (*game theory*), suatu pendekatan matematik untuk pembuatan model persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang berkepentingan, untuk menganalisa proses pembuatan keputusan pada berbagai macam situasi persaingan yang melibatkan konflik, dan memperkirakan perilaku manusia yang rasional dalam berbagai situasi persaingan.
 - *Model-model rantai Markov (Markov chains)*, suatu teknik matematik yang berguna untuk pembuatan model berbagai macam system dan proses bisnis. Model ini digunakan untuk memperkirakan perubahan-perubahan di waktu yang akan datang dalam berbagai variabel dinamik berdasarkan perubahan-perubahan di waktu yang lalu dalam variabel-variabel tersebut.
 - *Programasi dinamik (dynamic programming)*, sekumpulan teknik programasi matematik yang digunakan untuk pembuatan keputusan yang bertingkat (*multistage*). Suatu masalah keputusan bertingkat dipisahkan menjadi serangkaian masalah berurutan (sub masalah) yang lebih kecil dan saling berhubungan untuk penyelesaian.
 - *Simulasi (simulation)*, pelaksanaan percobaan dengan suatu model (bukan kehidupan nyata) dalam berbagai cara teratur dan direncanakan, digunakan untuk masalah kompleks bila digambarkan atau dipecahkan dengan persamaan matematik standar.

Teknik-teknik riset operasi dapat diaplikasikan paling tidak pada delapan jenis masalah praktek manajerial, yaitu;

- *Masalah persediaan (management inventory)*, menyangkut penyeimbangan tujuan yang saling bertentangan, antara lain; biaya pemesanan dan biaya penyimpanan produk.
- *Masalah alokasi (allocation)*, penggunaan sekumpulan sumber daya tertentu dapat dikombinasikan dengan cara berbeda untuk melaksanakan pekerjaan tertentu, atau bila tidak tersedia sumber daya untuk melaksanakan semua pekerjaan yang diinginkan manajer.
- *Masalah antrian/ garis tunggu (queueing)*; menyangkut perancangan berbagai fasilitas untuk memenuhi permintaan akan pelayanan.
- *Masalah pengurutan (numbering)*, timbul bila manajer harus memutuskan dalam urutan bagaimana bagian suatu pekerjaan akan dilaksanakan.
- *Masalah routing (scheduling)*, timbul bila manajer harus memutuskan kapan bagian suatu pekerjaan dilaksanakan.
- *Masalah penggantian (investation)*, timbul jika ada barang investasi yang mahal harus diganti karena usang, atau tidak terpakai, contoh mesin dan truk.
- *Masalah persaingan (competition)*, berkembang bila dua atau lebih organisasi berusaha untuk mencapai tujuan yang saling bertentangan.
- *Masalah pencarian*, kesalahan dan ketidak lengkapan informasi dapat mengakibatkan keputusan yang salah, dan selanjutnya memerlukan waktu dan biaya untuk memperbaikinya.

Penggunaan teknik riset memberikan dasar yang lebih kuat bagi pembuatan keputusan. Teknik riset operasi mempunyai satu maksud, untuk membantu manajer membuat keputusan lebih baik, karena mempunyai *tiga kebaikan pokok*;

- Memungkinkan untuk *merinci suatu masalah kompleks* dan berskala besar menjadi bagian lebih kecil sehingga dapat lebih mudah didiagnosa dan dianalisa.

- Dalam *penyusunan dan analisa model-model riset operasi*, para peneliti harus memperhatikan perincian dan mengikuti berbagai prosedur logik dan sistematis.
- Teknik-teknik operasi sangat *membantu dalam penilaian alternatif-alternatif*, dengan memperhatikan risiko dan kesempatan yang melekat pada berbagai alternatif yang tersedia.
- Teknik riset operasi juga mempunyai berbagai *keterbatasan*;
- Proyek riset operasi sering terlalu mahal bagi banyak organisasi atau banyak masalah, sehingga perlu analisa biaya dan kegunaan (cost-benefit analysis)
- Riset operasi tidak dapat diterapkan secara efektif dalam banyak situasi, berbagai masalah terlalu kompleks untuk dipecahkan dengan peralatan matematika yang tersedia, informasi yang tersedia tidak mencukupi bagi studi riset operasi, terutama menyangkut kualitas manusia dan hubungan antar pribadi.
- Riset operasi dapat dengan mudah menjadi teknik yang terpisah dari kenyataan, karena kesalahan dalam anggapan tentang masalah atau karena variable tertentu diabaikan.

C. Jackson Grayson, seorang manajer dengan latar belakang dalam bidang "*management science*" dan telah melakukan banyak penelitian di bidang itu menemukan masalah penggunaan metoda riset operasi untuk memonitor pengendalian harga dari tahun 1971-1973.

Grayson *mengemukakan beberapa alasan mengapa manajer tidak menggunakan teknik riset operasi*;

- *Kekurangan waktu (lack of time)*; manajer sering harus membuat keputusan secara cepat dan tidak mempunyai waktu untuk menunggu pengembangan model riset operasi.
- *Ketiadaan data (lack of information)*; pengadaan dan pengumpulan data atau informasi sesuai permintaan model memerlukan banyak waktu, tenaga dan biaya, karena tersebar di seluruh organisasi.
- *Penolakan terhadap perubahan (refuse of change)*; para manajer yang tidak memahami teknik riset operasi cenderung menolak untuk menggunakannya, karena tampak rumit dan misterius.

- *Waktu tanggapan lama (lack of feed-back)*; para ahli riset operasi dilatih untuk teliti dan metodik. Para manajer sering memerlukan penyelesaian dengan cepat, sehingga tidak mau menunggu begitu lama dan cenderung mengabaikannya.
- *Penyederhanaan yang berlebihan (oversimplification)*; para ahli riset hanya memperhatikan variable kuantitatif melalui penggunaan teknik matematik dan statistik, sehingga banyak variable penting yang menyangkut perilaku manusia yang sulit dikuantifikasi, dikeluarkan dari persamaan matematik.

Para manajer akan memperoleh keuntungan dengan meningkatkan kegunaan riset operasi dan membuat lebih mungkin untuk menerapkan bantuan saran-saran riset operasi.

Wagner mengemukakan bahwa program riset operasi akan paling berguna dengan meliputi delapan unsur berikut;

- *Dukungan manajemen puncak*; untuk menjamin kerja sama para manajer, memberikan pemenuhan kebutuhan organisasi secara keseluruhan.
- *Tanggung jawab manajerial bagi program*; agar para manajer terlibat secara aktif.
- *Partisipasi manajer*; agar model riset operasi lebih realistis dan penyelesaian akan lebih berguna.
- *Penggunaan kebijakan manajerial*; saran seorang manajer yang dipertimbangkan pada proses riset operasi akan menghindari kesalahan, dan menjadi lebih terbuka terhadap penyelesaian yang disarankan riset operasi.
- *Pengumpulan data secara cepat dan efisien*; akan memperpendek waktu proses riset operasi, sehingga lebih berguna.
- *Aspek-aspek teknik tidak dibiarkan mendominasi*; perhatian terhadap perilaku individu mempengaruhi dan dipengaruhi oleh penyelesaian yang mereka sarankan.
- *Persiapan untuk kesulitan awal*; bila manajer mengantisipasi masalah dan mempersiapkannya, efektifitas sistem tidak akan terganggu.

- ▶ *Penyimpanan laporan secara akurat, pemeliharaan model riset operasi akan membuat lebih mudah untuk menggunakannya bagi pemecahan masalah di masa yang akan datang.*

RANGKUMAN

Pembuatan keputusan dapat didefinisikan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan, yang melibatkan manajer untuk setiap tingkat jabatan. Teknik pembuatan keputusan dapat dibagi menjadi dua yaitu; (1) tradisional dan (2) modern. Sedangkan tipe keputusan akan berbeda sesuai kondisi dan situasi yang ada. *Metoda klasifikasi keputusan* yang banyak digunakan adalah; (1) *Keputusan yang diprogram (programmed decisions)*, (2) *Keputusan yang tidak diprogram (non-programmed decisions)*. (3) *Keputusan dengan kepastian, risiko, dan ketidak pastian.*

Dalam pembuatan keputusan tersebut seorang manajer juga memiliki gaya-gaya tersendiri diantaranya: (1) *Manajer membuat keputusan sendiri*, (2) *Manajer mendapatkan informasi yang diperlukan dari para bawahan* dan kemudian menentukan keputusan yang sesuai, (3) *Manajer membicarakan masalah dengan para bawahan* secara individual dan mendapatkan gagasan-gagasan dan saran-saran tanpa mengikut sertakan para bawahan sebagai kelompok, (4) *Manajer membicarakan situasi keputusan dengan para bawahan* sebagai suatu kelompok dan mengumpulkan gagasan-gagasan dan saran-saran mereka dalam suatu pertemuan kelompok, (5) *Manajer membicarakan situasi keputusan dengan para bawahan* sebagai suatu kelompok dan kelompok menyusun dan menilai alternatif-alternatif.

TES FORMATIF

1. Bandingkan bagaimana perbedaan teknik pembuatan keputusan modern dengan yang tradisional?
2. Sebutkan dan jelaskan tipe-tipe pembuatan keputusan berdasarkan berbagai metode klasifikasi keputusan!
3. Sebutkan dan jelaskan berbagai gaya pembuatan keputusan yang mungkin digunakan oleh manajer!

4. Dalam teknik pembuatan keputusan modern terdapat suatu teknik yang disebut dengan riset operasi, sebutkan dan jelaskan kebaikan dan keterbatasan teknik riset operasi tersebut!
5. Sebutkan dan jelaskan alasan seorang manajer tidak dapat menggunakan teknik riset operasi menurut pendapat Grayson!

BAB XIV

MANAJEMEN KONFLIK

TUJUAN INSTRUKSIONAL

- Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan dapat memahami peranan penting dari manajemen dan dapat mengemukakan alasan-alasan dibutuhkannya manajemen.
- Selain itu dengan mempelajari berbagai definisi manajemen menurut berbagai pakar, diharapkan mahasiswa mampu memahami definisi manajemen, serta memberi beberapa contoh definisi manajemen oleh berbagai pakar.
- Dalam bab ini juga mahasiswa juga dapat mengidentifikasi sifat-sifat manajemen.
- Mahasiswa mampu membedakan manajemen sebagai seni, ilmu dan profesi.

DEFINISI KONFLIK

Konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah; komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi.

Penyebab konflik antara lain:

- Komunikasi, salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu manajer yang tidak konsisten.
- Struktur, pertarungan kekuasaan antar departemen dengan dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua

atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

- ▶ Pribadi, ketidak sesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

Karakteristik-karakteristik kepribadian tertentu, seperti otoriter atau dogmatis juga dapat menimbulkan konflik. Pada hakekatnya, konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua pihak atau lebih. Konflik organisasi (*organizational conflict*), adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Perbedaan *konflik* dan *persaingan* (*competition*) terletak pada apakah salah satu pihak mampu untuk menjaga dirinya dari gangguan pihak lain dalam pencapaian tujuannya. *Persaingan*, ada bila tujuan-tujuan pihak-pihak yang terlibat adalah tidak sesuai, tetapi pihak-pihak tersebut tidak dapat saling mengganggu. Di lain sisi, *kooperasi* terjadi bila dua atau lebih pihak bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Konflik dan kooperasi dapat terjadi bersamaan. *Manajemen konflik* berarti, bahwa para manajer harus berusaha menemukan cara untuk menyeimbangkan konflik dan kooperasi.

Stephen P. Robbins dalam bukunya “*Managing Organizational Conflict*”, mengemukakan perbedaan antara *pandangan tradisional* tentang konflik dan *pandangan baru*, yang sering disebut sebagai *pandangan interaksionis*, sebagai berikut:

Tabel 6. Pandangan Lama dan Baru tentang Konflik

Pandangan lama	Pandangan baru
<p>Konflik dapat dihindarkan.</p> <p>Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan dalam manajemen perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau.</p> <p>Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal.</p> <p>Tugas dari manajemen adalah menghilangkan konflik.</p> <p>Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik.</p>	<p>Konflik tidak dapat dihindarkan.</p> <p>Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan-perbedaan dalam persepsi, nilai-nilai pribadi dan sebagainya.</p> <p>Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat.</p> <p>Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya.</p> <p>Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.</p>

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa konflik dapat *fungsiional* ataupun *berperan salah (dysfungsiional)*. Konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi, tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola.

Segi fungsiional konflik antara lain:

- manajer menemukan cara penggunaan dana yang lebih baik,
- lebih mempersatukan para anggota organisasi,
- manajer mungkin menemukan cara perbaikan prestasi organisasi,
- mendatangkan kehidupan baru di dalam hal tujuan serta nilai organisasi,
- penggantian manajer yang lebih cakap, bersemangat dan bergagasan baru.

Contoh *konflik berperan salah*:

- 1) kerjasama antar manajer dapat rusak,

2) membuat sulitnya koordinasi kegiatan-kegiatan organisasi.

Hubungan antara *konflik dan prestasi kerja (performance)*;

- *Pada tingkat konflik optimal/ konflik yang sangat fungsional*, performance organisasi adalah maksimum.
- *Bila tingkat konflik terlalu rendah*, performance organisasi bisa mengalami stagnasi. Perubahan-perubahan organisasi terlalu lambat menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan baru, dan kelangsungan organisasi terancam.
- *Bila tingkat konflik terlalu tinggi*, kekacauan dan perpecahan juga bisa membahayakan kelangsungan hidup organisasi.

JENIS-JENIS KONFLIK

Ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi:

- Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidak pastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
- Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan).
- Konflik antara individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Contoh, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.
- Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.
- Konflik antara organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

METODA–METODA PENGELOLAAN KONFLIK

Ada tiga bentuk manajemen konflik:

- ▶ *Stimulasi konflik*, dalam satuan-satuan organisasi dimana pelaksanaan kegiatan lambat, karena tingkat konflik terlalu rendah. Konflik dapat menimbulkan dinamika dan pencapaian cara-cara yang lebih baik dalam pelaksanaan kegiatan kerja suatu kelompok. Situasi di mana konflik terlalu rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif dan menjadi pasif. Para anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan kerja, kejadian-kejadian, perilaku dan informasi yang dapat mengarahkan orang-orang bekerja lebih baik diabaikan. Manajer dari kelompok seperti ini perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai efek penggemblengan. *Metoda simulasi konflik*, meliputi:
 - (1) Pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok.
 - (2) Penyusunan kembali organisasi.
 - (3) Penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan.
 - (4) Pemilihan manajer-manajer yang tepat.
 - (5) Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.
- ▶ Pengurangan atau penekanan konflik, bila terlalu tinggi atau menurunkan produktivitas. Metoda pengurangan konflik menekankan terjadinya antagonisme yang ditimbulkan oleh konflik, yaitu mengelola tingkat konflik melalui “pendinginan suasana”. Metoda untuk mengurangi konflik, melalui dua pendekatan efektif, yaitu;
 - 1) Mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bisa diterima kedua kelompok.
 - 2) Mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi “ancaman” atau “musuh” yang sama.
- ▶ Penyelesaian konflik. Metoda penyelesaian konflik lainnya yang dapat digunakan, mencakup; perubahan dalam struktur

organisasi, mekanisme koordinasi, dan sebagainya. Ada tiga metoda penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu:

- (1) Dominasi dan penekanan, yang dapat dilakukan dengan beberapa cara;
 - kekerasan (*forcing*), yang bersifat penekanan otokratik,
 - penenangan (*smoothing*), merupakan cara yang lebih diplomatis,
 - penghindaran (*avoidance*), dimana manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas,
 - aturan mayoritas (*majority rule*), mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara (*voting*), melalui prosedur yang adil.
- (2) Kompromi, dimana manajer mencoba menyelesaikan konflik melalui pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bersangkutan. Bentuk-bentuk kompromi meliputi;
 - pemisahan (*separation*), dimana pihak-pihak yang saling bertentangan dipisahkan sampai mereka mencapai persetujuan,
 - arbitrase (*perwasitan*), dimana pihak ketiga (biasanya manajer) diminta memberi pendapat,
 - kembali ke peraturan-peraturan yang berlaku, dimana kemacetan dikembalikan pada ketentuan-ketentuan tertulis yang berlaku dan menyetujui bahwa peraturan-peraturan yang memutuskan penyelesaian konflik,
 - *penyuapan (bribing)*, dimana salah satu pihak menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik.
- (3) Pemecahan masalah integratif. Dalam metoda ini, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama yang dapat diselesaikan melalui teknik-teknik pemecahan masalah. Secara bersama, pihak-pihak yang bertentangan mencoba untuk memecahkan masalah

yang timbul diantara mereka. Dalam hal ini, manajer perlu mendorong bawahannya bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melakukan pertukaran gagasan secara bebas, dan menekankan usaha-usaha pencarian penyelesaian yang optimal, agar tercapai penyelesaian integratif. *Ada tiga jenis penyelesaian konflik integratif:*

- *konsensus*, dimana pihak-pihak yang sedang bertentangan bertemu bersama untuk mencari penyelesaian terbaik masalah mereka, dan bukan mencari kemenangan sesuatu pihak,
- *konfrontasi*, dimana pihak-pihak yang saling berhadapan menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain, dan dengan kepemimpinan yang trampil dan kesediaan untuk menerima penyelesaian, suatu penyelesaian konflik yang rasional sering dapat diketemukan,
- *penggunaan tujuan-tujuan yang lebih tinggi (superordinate)*, dapat menjadi metoda penyelesaian konflik, bila tujuan tersebut disetujui bersama.

KONFLIK STUKTURAL

Dalam organisasi klasik, terdapat empat daerah struktural dimana konflik sering timbul:

- *Konflik hirarki*, yaitu konflik antara berbagai tingkatan organisasi. Manajemen menengah mungkin konflik dengan personalia penyelia, dewan direktur mungkin konflik dengan manajemen puncak, atau secara umum terjadi konflik antara manajemen dan karyawan.
- *Konflik fungsional*, yaitu konflik antara berbagai departemen fungsional organisasi, sebagai contoh; konflik antara departemen produksi dan pemasaran dalam suatu perusahaan.
- *Konflik lini-staf*, merupakan hasil adanya perbedaan-perbedaan yang melekat pada personalia lini dan staf.

- *Konflik formal-informal*, yaitu konflik antara organisasi formal dan informal, yang dikemukakan oleh *Fred Luthans*, dalam bukunya “*Organizational Behaviour*”

KONFLIK LINI DAN STAF

Beberapa faktor dapat menimbulkan berbagai konflik diantara orang-orang departemen lini dan staf. *Faktor-faktor tersebut meliputi:*

- *Perbedaan umur dan pendidikan*, orang-orang staf biasanya lebih muda dan lebih berpendidikan daripada orang-orang lini, sehingga menimbulkan “*generation gap*”
- *Perbedaan tugas*, dimana orang lini lebih teknis dan generalis, sedangkan staf spesialis. Hal ini menimbulkan kejadian-kejadian sebagai berikut:
 - 1) *Karena staf sangat spesialis*, mungkin menggunakan istilah-istilah dan bahasa yang tidak dapat dipahami orang lini.
 - 2) *Orang lini mungkin merasa bahwa staf spesialis tidak sepenuhnya mengerti masalah-masalah lini*, dan mereka menganggap saran mereka tidak dapat diterapkan atau dikerjakan.
- *Perbedaan sikap*, ini tercermin pada:
 - 1) *Orang staf cenderung memperluas wewenangnya* dan cenderung memberikan perintah-perintah kepada orang lini untuk membuktikan eksistensinya.
 - 2) *Orang staf cenderung merasa yang paling berjasa untuk gagasan-gagasan yang diimplementasikan oleh lini*, sebaliknya orang lini mungkin tidak menghargai peranan staf dalam membantu pemecahan masalah-masalahnya.
 - 3) *Orang staf selalu merasa di bawah perintah orang lini*, dilain pihak orang lini selalu curiga bahwa orang staf ingin memperluas kekuasaannya.
- *Perbedaan posisi*. Manajemen puncak mungkin tidak mengkomunikasikan secara jelas luasnya wewenang staf dalam hubungannya dengan lini. Padahal organisasi departemen staf ditempatkan relatif pada posisi tinggi dekat manajemen puncak.

Departemen lini dengan tingkatan lebih rendah cenderung tidak senang dengan hal tersebut.

Untuk menghapuskan konflik-konflik tersebut, manajemen puncak harus secara jelas menyampaikan delegasi wewenang departemen-departemen staf.

Para anggota lini, sering memandangi para anggota staf dalam hal-hal sebagai berikut;

- *Staf melangkahi wewenangnya.* Karena manajer lini merupakan pemegang tanggung jawab atas hasil akhir, mereka cenderung menolak rongrongan staf atas wewenangnya.
- *Staf tidak memberi nasehat yang bermanfaat.* Para anggota staf sering tidak terlibat dalam kegiatan operasional harian yang dihadapi oleh para anggota lini, sehingga saran-sarannya sering tidak dapat diterapkan.
- *Staf menumpang keberhasilan lini.* Para anggota staf sering lebih dekat dengan manajer puncak dibanding orang-orang lini, sehingga dapat mengambil keuntungan atas posisi mereka.
- *Staf memiliki pandangan sempit.* Para anggota staf cenderung menjadi spesialis, sehingga mempunyai pandangan terbatas dan kurang dapat merumuskan sarannya atas dasar kebutuhan dan tujuan organisasi keseluruhan.

Para anggota staf mempunyai keluhan-keluhan yang berlawanan tentang para anggota lini:

- Lini kurang memanfaatkan staf. Manajer lini menolak bantuan staf ahli, karena mereka ingin mempertahankan wewenangnya atas bawahan atau karena mereka tidak berani secara terbuka mengakui bahwa mereka membutuhkan bantuan. Akibatnya, staf hanya dimintai bantuan, bila situasi benar-benar sudah kritis.
- Lini menolak gagasan-gagasan baru. Anggota staf biasanya yang pertama berkepentingan dengan penggunaan inovasi dalam bidang keahlian mereka. Manajer lini mungkin menolak perubahan tersebut.

- Lini memberi wewenang terlalu kecil kepada staf. Anggota staf sering merasa bahwa mereka mempunyai penyelesaian masalah-masalah yang paling baik dalam spesialisasinya. Oleh karena itu mereka kecewa bila saran-sarannya tidak didukung dan diimplementasikan oleh manajer lini.

Konflik lini dan staf dapat dikurangi melalui:

- Tanggung jawab lini dan staf harus ditegaskan. Para anggota lini bertanggung jawab atas keputusan-keputusan operasional organisasi, mereka harus bebas menerima, mengubah, atau menolak saran-saran staf.
- Mengintegrasikan kegiatan-kegiatan lini dan staf. Saran-saran staf akan lebih realistis bila berkonsultasi terlebih dahulu dengan anggota lini dalam proses penyusunan saran-saran mereka.
- Mengajarkan lini untuk menggunakan staf. Manajer lini akan lebih efektif memanfaatkan keahlian staf bila mereka mengetahui kegunaan staf spesialis bagi mereka.
- Mendapatkan pertanggung jawaban staf atas hasil-hasil. Para anggota lini akan lebih bersedia melaksanakan saran-saran staf bila anggota staf ikut bertanggung jawab atas kegagalan yang terjadi.

RANGKUMAN

Konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah; komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Dalam kehidupan organisasi, konflik terdiri atas; (1) *Konflik dalam diri individu*, (2) *Konflik antar individu dalam organisasi yang sama*, (3) *Konflik antara individu dan kelompok*, (4) *Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama*, (5) *Konflik antara organisasi*. Konflik dapat digunakan secara positif dapat dimanfaatkan untuk kebaikan organisasi, secara umum ada tiga jenis manajemen konflik, antara lain: (1) *stimulasi konflik*, situasi di mana konflik terlalu rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif dan menjadi pasif. (2) *pengurangan atau penekanan konflik*, metoda pengurangan konflik menekankan terjadinya antagonisme yang ditimbulkan oleh konflik. (3)

Penyelesaian konflik, metoda penyelesaian konflik lainnya yang dapat digunakan, mencakup; perubahan dalam struktur organisasi, mekanisme koordinasi, dan sebagainya.

TES FORMATIF

1. Jelaskan perbedaan antara pandangan lama dengan pandangan baru mengenai konflik!
2. Sebutkan dan jelaskan apa yang ada ketahui tentang konflik struktural?
3. Ada beberapa faktor yang yang menjadi penyebab konflik lini dan staf, sebutkan dan jelaskan?
4. Dalam metode pengelolaan konflik ada yang disebut dengan stimulasi konflik, coba jelaskan!
5. Bagaimana hubungan antara konflik dengan prestasi kerja!

DASAR-DASAR Manajemen



Manajemen bermakna "*the act of managing something*" atau suatu tindakan dalam mengelola sesuatu.

Walaupun dalam kenyataan, manajemen sulit didefinisikan dan tidak ada definisi manajemen yang diterima secara universal karena lingkungannya yang begitu luas, berbagai pakar berusaha untuk mendefinisikannya.

Dalam praktek manajemen, manajer harus mempunyai seperangkat keterampilan kritis yang diperoleh melalui waktu, pengalaman dan praktek. Tingkat seni yang dimiliki seseorang merupakan atau memungkinkan orang tersebut menunjukkan penampilan yang khas dibandingkan dengan orang lain, jika dihubungkan dengan aktivitas-aktivitas manajemen, maka tujuan organisasi relatif dapat dicapai secara efektif dan efisien apabila para pelaksana atau manajer-manajer memiliki keterampilan manajerial (*managerial skill*).

