

MANAGEMENT

BY RITA KUSUMAWATI



MANAJEMEN SEBAGAI SUATU ILMU DAN SENI

- MANAJEMEN SEBAGAI SUATU ILMU
MEMPUNYAI CIRI-CIRI :

- PRINSIP DAN KONSEP MANAJEMEN DAPAT DIPELAJARI DAN TELAH DIORGANISASI MENJADI SUATU RANGKAIAN TEORI
- *DECISION MAKING* DAPAT DIDEKATI DENGAN KAIDAH-KAIDAH ILMIAH
- OBYEK DAN SARANA MANAJEMEN UNTUK MENCAPAI TUJUAN SEBAGIAN ADALAH ELEMEN-ELEMAN YANG BERSIFAT MATERI
- DALAM PENERAPANNYA MANAJEMEN MEMERLUKAN PENDEKATAN DARI BIDANG ILMU YANG LAINNYA : ILMU EKONOMI, STATISTIK, AKUNTANSI DAN LAIN SEBAGAINYA.

HUBUNGAN ANTARA TEORI DAN PRAKTEK MANAJEMEN

- PRAKTEK → MENIMBULKAN SUATU TEORI
MENGHASILKAN PRINSIP-PRINSIP → YANG
AKAN MENJADI KAJIDAH-KAJIDAH
DASAR PENGEMBANGAN → KEGIATAN
MANAJEMEN DALAM PRAKTEK →

MANEJEMEN SEBAGAI SUATU SENI MEMPUNYAI CIRI-CIRI :

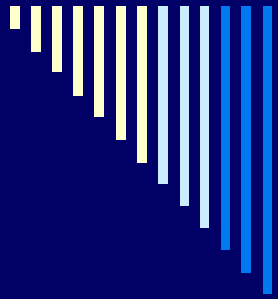
1. KESUKSESAN DALAM MENCAPAI TUJUAN SANGAT DIPENGARUHI DAN DIDUKUNG OLEH SIFAT-SIFAT DAN BAKAT PARA MANAJER
2. DALAM PROSES PENCAPAIAN TUJUAN SERINGKALI MELIBATKAN UNSUR NALURI (INSTINCT), PERASAAN DAN INTELEKTUAL
3. DALAM PELAKSANAAN KEGIATAN FAKTOR YANG CUKUP YANG MENENTUKAN KEBERHASILANNYA ADALAH KEKUATAN PRIBADI YANG KREATIF YANG DIMILIKI

MANAJEMEN SEBAGAI SUATU PROFESI

- PENEKANAN MANAJEMEN SEBAGAI PROFESI ADALAH PADA KEGIATAN YANG DILAKUKAN OLEH SEKELOMPOK ORANG ATAU MANAJER DENGAN MENGGUNAKAN KEAHLIAN TERTENTU
- KRITERIA UNTUK MENENTUKAN SESUATU SEBAGAI PROFESI ADALAH (MENURUT EDGAR H.SCHEIN) :
 1. PARA PROFESIONAL MEMBUAT KEPUTUSAN ATAS DASAR PRINSIP-PRINSIP UMUM
 2. PARA PROFESIONAL MENDAPATKAN STATUS MEREKA KARENA MENCAPI STANDAR PRESTASI KERJA TERTENTU, BUKAN KARENA FAVORITISME ATAU KARENA SUKU BANGSA ATAU AGAMANYA DAN KRITERIA POLITIK LAINNYA.
 3. PARA PROFESIONAL HARUS DITENTUKAN OLEH SUATU KODE ETIK YANG KUAT, DENGAN DISIPLIN UNTUK MEREKA YANG MENJADI KLIENNYA

PENGERTIAN-PENGERTIAN YANG BERBEDA DENGAN ISTILAH MANAJEMEN

1. MANAJEMEN BERBEDA DENGAN KEWIRAUSAHAAN (WIRASWASTA).
 - WIRASWASTA MENURUT DEFINISI, MEMAHAMI , MENDAPATKAN SUMBERDAYA-SUMBERDAYA, MENGORGANISASIKAN DAN MENJALANKAN PERUSAHAAN. MEREKA CENDERUNG MENJADI PENGAMBIL RISIKO YANG DIDORONG OLEH MOTIF KEUNTUNGAN.
 - MANAJEMEN, TERLIBAT DALAM PENGORGANISASIAN DAN MEMIMPIN PERUSAHAAN (BISNIS) DAN ORGANISASI LAINNYA, TETAPI TIDAK MENCAKUP PEMILIKAN.
 - 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. SEHINGGA SUPERVISI MERUPAKAN BAGIAN DARI MANAJEMEN.

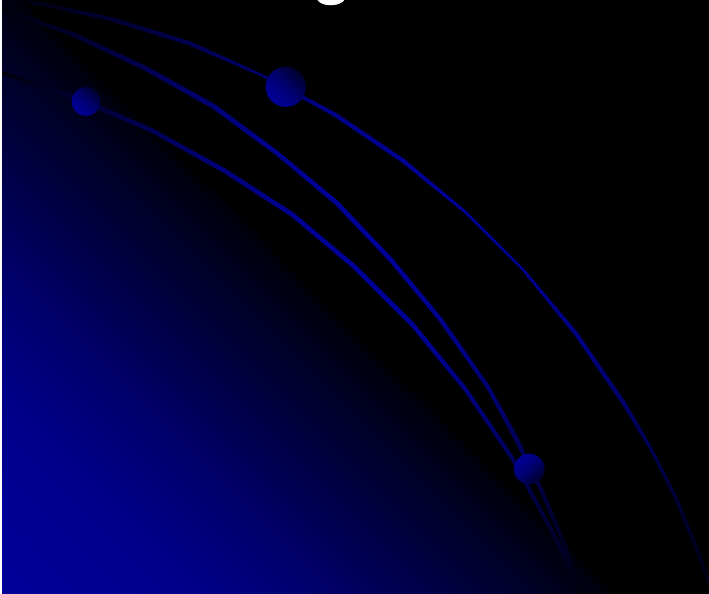
APLIKASI-APLIKASI YANG BERBEDA DARI ISTILAH MANAJEMEN :

1. **PENGELOMPOKAN PEKERJAAN.** MANAJEMEN DAPAT BERARTI SUATU KELOMPOK ORANG YANG MELAKSANAKAN TUGAS-TUGAS ATAU FUNGSI-FUNGSSI MANAJERIAL.
2. **SEORANG INDIVIDU.** INDIVIDU YANG MELAKSANAKAN FUNGSI-FUNGSI MANAJERIAL ATAU BAGIAN DARI KELOMPOK SECARA KESELURUHAN.
3. **SUATU DISIPLIN AKADEMIK.**
4. **SUATU PROSES.** KARENA MENCAKUP PELAKSANAAN SUATU RANGKAIAN TIPE-TIPE KHUSUS KEGIATAN ATAU FUNGSI

BAB.I

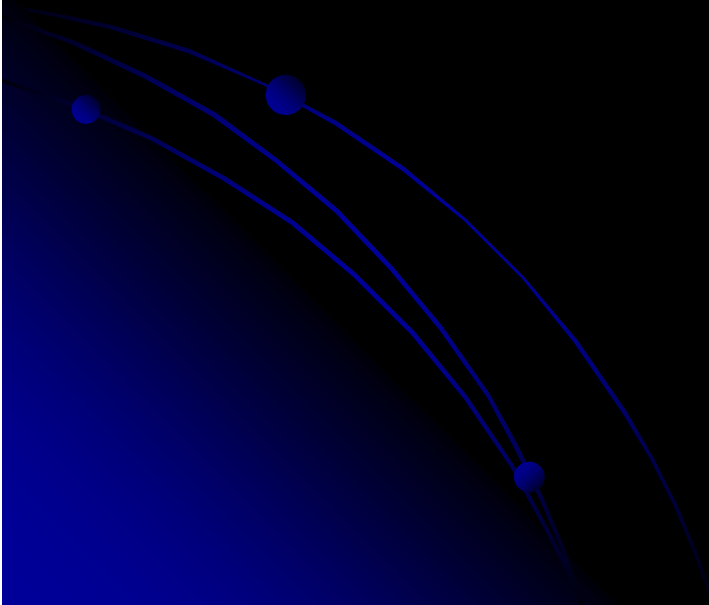
MENGENALI ORGANISASI DAN MANAJEMEN

- SIAPAKAH MANAJER ITU ?
- MANAJER adalah seorang yang bekerja dengan dan melalui orang lain dengan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan mereka guna mencapai sasaran organisasi.

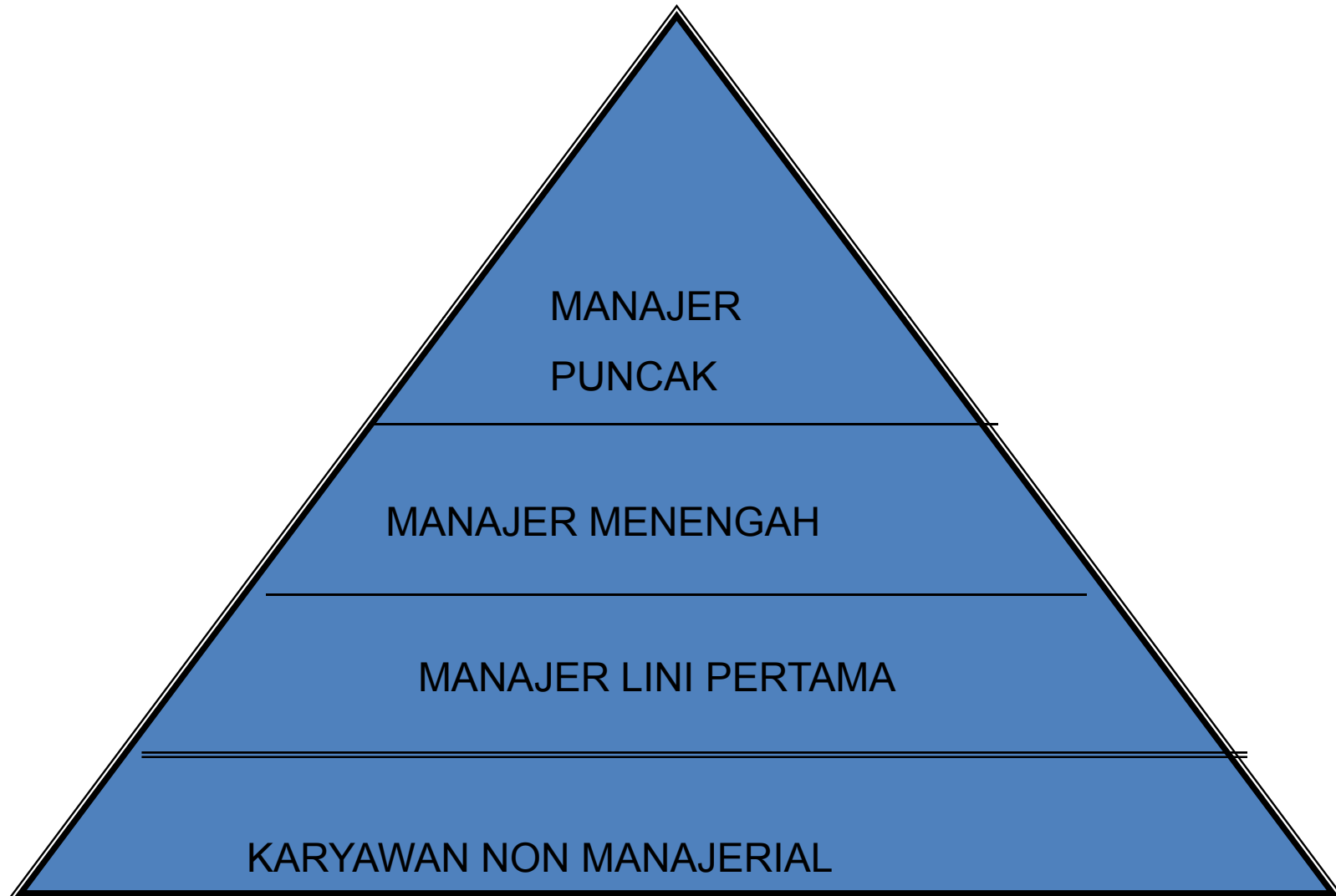


MANAJER LINI PERTAMA MANAJER MENENGAH MANAJER PUNCAK

1. MANAJER LINI PERTAMA
2. MANAJER MENENGAH
3. MANAJER PUNCAK



TINGKATAN MANAJER



MANAJEMEN

- MANAJEMEN adalah proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.
- EFISIEN adalah memperoleh output terbesar dengan input yang terkecil, digambarkan sebagai “melakukan segala sesuatu secara benar / *doing things right*”
- EFEKTIVITAS adalah menyelesaikan kegiatan-kegiatan sehingga sasaran organisasi dapat tercapai, digambarkan sebagai melakukan sesuatu yang benar/ *doing the right things*”

EFISIENSI DAN KEEFEKTIFAN ORGANISASI

EFISIENSI(SARANA)

PENGGUNAAN
SUMBER DAYA

KEMUBAZIRAN RENDAH



KEEFEKTIFAN(HASIL AKHIR)

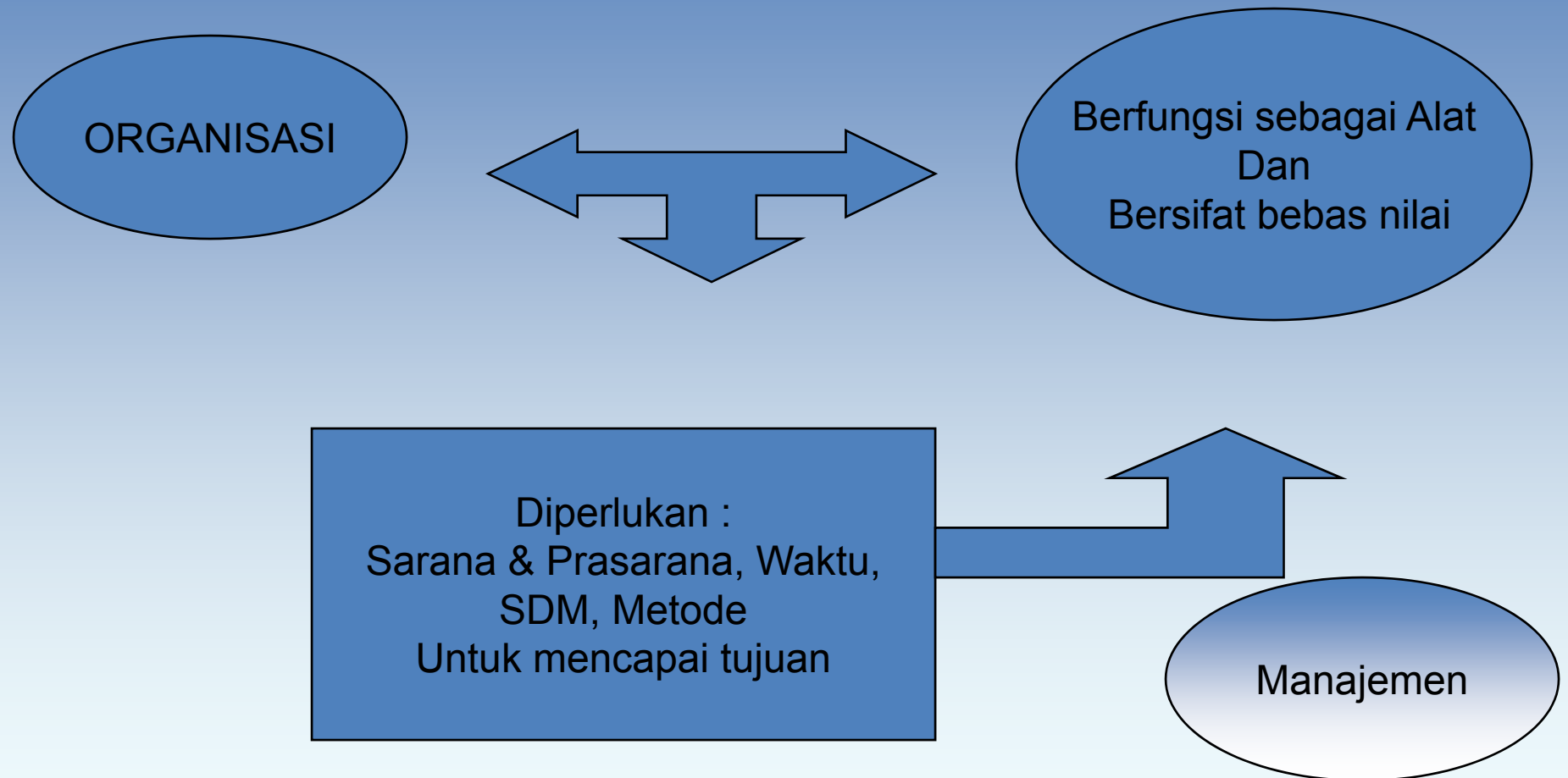
PENERAPAN
SASARAN

PENCAPAIAN TINGGI



UPAYA KERAS MANAJEMEN
KEMUBAZIRAN SUMBERDAYA YANG RENDAH (EFISIENSI TINGGI)
PENCAPAIAN SASARAN YANG TINGGI(EFEKTIVITAS TINGGI)

PARADIGMA MANAJEMEN



FUNGSI DAN PROSES MANAJEMEN

MERENCANAKAN	MENGORGANISASIKAN	MEMIMPIN	MENGENDALIKAN
Mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi, dan menyusun bagian-bagian rencana untuk mengkoordinasikan sejumlah kegiatan	Menentukan apa yang perlu dilakukan, bagaimana cara melakukan dan siapa yang harus melakukannya	Mengarahkan dan memotivasi seluruh pihak yang terlibat dan menyelesaikan konflik	Memantau kegiatan guna meyakinkan bahwa kegiatan tersebut diselesaikan seperti yang direncanakan

Menghasilkan

Pencapaian Tujuan yg Telah di-Nayatakan oleh organisasi

PROSES MANAJEMEN

- **PROSES MANAJEMEN** yaitu serangkaian keputusan dan kegiatan kerja yang sedang terjadi yang dialami oleh para manajer sewaktu mereka merencanakan , mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan.
- **PERAN MANAJER** adalah kegiatan-kegiatan tertentu perilaku manajerial.

PERAN MANAJERIAL MENURUT MINTZBERG

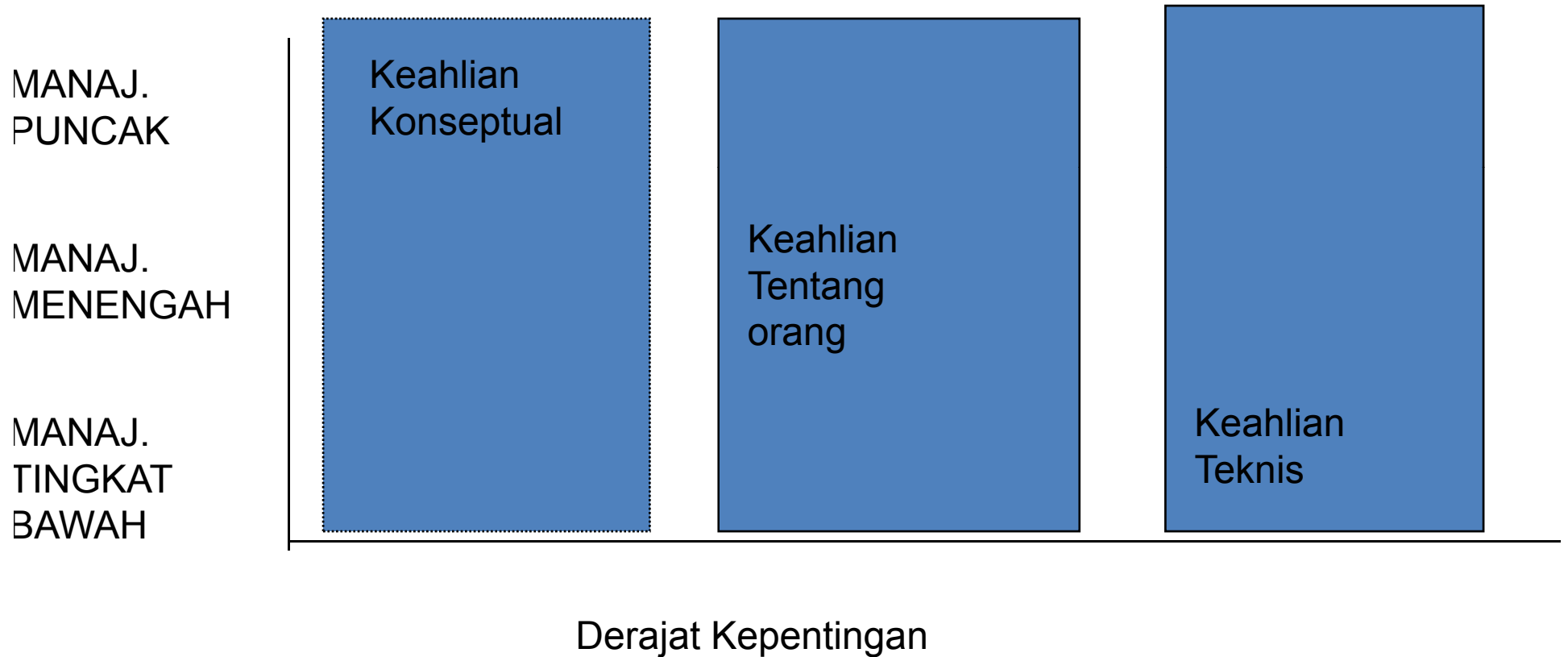
:

- **INTERPERSONAL ROLES** adalah Peran manajerial yang melibatkan orang dan tugas lain yang bersifat seremonial dan simbolis.
- **INFORMATIONAL ROLES** adalah peran manajerial yang meliputi menerima, mengumpulkan, dan menyebarkan informasi.
- **DECISIONAL ROLE** adalah peran manajerial yang berkisar seputar membuat pilihan

KEAHLIAN MANAJEMEN

- ❖ **TECHNICAL SKILLS** adalah pengetahuan dan kemahiran dibidang spesialisasi tertentu.
- ❖ **HUMAN SKILLS** adalah kemampuan bekerja secara baik dengan orang lain secara individual atau dalam kelompok
- ❖ **CONCEPTUAL SKILL** adalah kemampuan berfikir dan konseptualisasi tentang situasi yang abstrak dan rumit

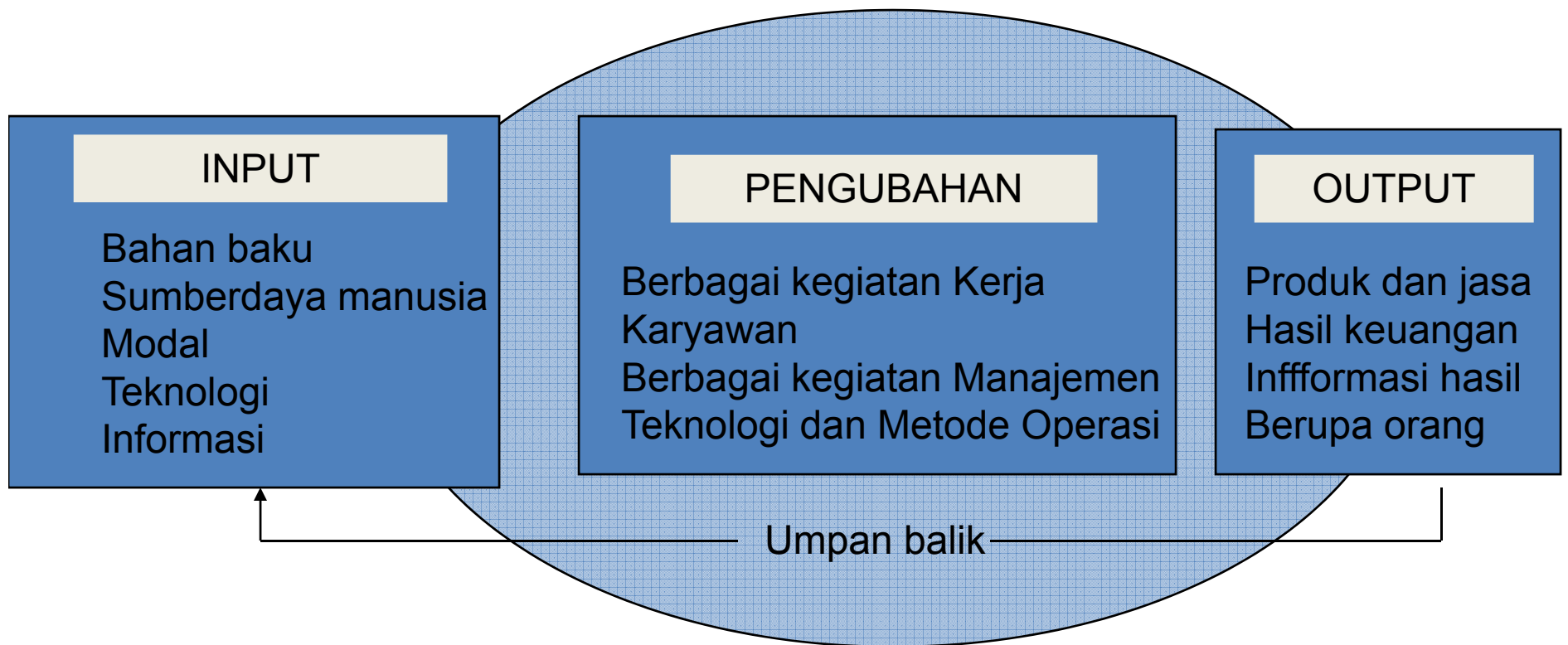
KEAHLIAN YANG DIBUTUHKAN PADA TINGKAT MANAJEMEN YANG BERBEDA-BEDA



SISTEM PENGELOLAAN

- SISTEM PENGELOLAAN adalah serangkaian bagian yang saling terkait dan saling tergantung yang diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan keseluruhan yang menyatu
 - SISTEM TERTUTUP adalah sistem yang tidak dipengaruhi oleh atau tidak berinteraksi dengan lingkungannya
 - SISTEM TERBUKA adalah sistem yang secara dinamis berinteraksi dengan lingkungannya.

ORGANISASI SEBAGAI SISTEM TERBUKA

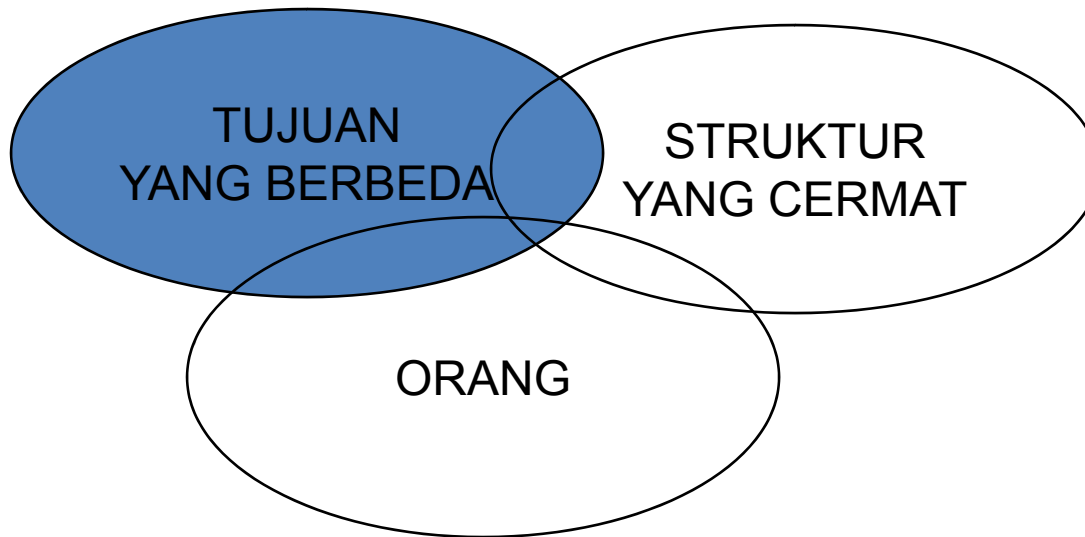


MENGELOLA DALAM SITUASI YANG BERBEDA DAN BERUBAH-UBAH

- PERSPEKTIF KONTINGENSI adalah pendekatan yang menyatakan bahwa organisasi itu berbeda-beda menghadapi situasi yang berbeda-beda(kontingensi) dan membutuhkan cara pengelolaan yang berbeda pula
- VARIABEL-VARIABEL KONTINGENSI YANG POPULER:
 1. UKURAN ORGANISASI
 2. KERUTINAN TEKNOLOGI TUGAS
 3. KETIDAK-PASTIAN LINGKUNGAN
 4. PERBEDAAN INDIVIDUAL

APAKAH ORGANISASI ITU?

- ORGANISASI adalah pengaturan yang disengajaterhadap sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu
- KARAKTERISTIK ORGANISASI :



PERUBAHAN ORGANISASI

ORGANISASI TRADISIONAL	ORGANISASI BARU/MODERN
STABIL	DINAMIS
TIDAK FLEKSIBEL	FLEKSIBEL
PEKERJAAN DIDEFINISIKAN BERDASARKAN POSISI PEKERJAAN	BERFOKUS PADA KEAHLIAN
BERORIENTASI INDIVIDU	PEKERJAAN DIDEFINISIKAN BERDASAR TUGAS YANG HARUS DILAKUKAN
PEKERJAAN YANG TETAP	BERORIENTASI TIM
BERORIENTASI PERINTAH	PEKERJAAN SEMENTARA

LANJUTAN



MANAJER SELALU MEMBUAT KEPUTUSAN	KARYAWAN BERKEPENTINGAN DALAM PENGAMBILKAN KEPUTUSAN
BERORIENTASI PERATURAN	BERORIENTASI KONSUMEN
TENAGA KERJA YANG RELATIF HOMOGEN	TENAGA KERJA YANG BERAGAM
HARI KERJA DITENTUKAN DARI JAM 9 SAMPAI JAM 5	WAKTU KERJA TIDAK MEMPUNYAI BATASAN WAKTU
HUBUNGAN HIRARKHI	HUBUNGAN LATERAL DAN JARINGAN
BEKERJA DI FASILITAS ORGANISASI SELAMA JAM KERJA TERTENTU	BEKERJA DI MANA SAJA, KAPAN SAJA

MENGAPA MEMPELAJARI MANAJEMEN

✦ KEUNIVERSALAN MANAJEMEN

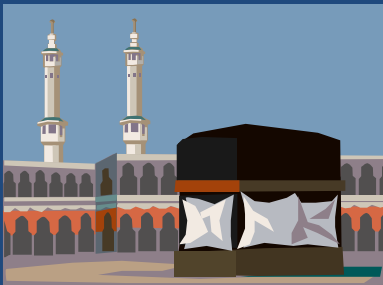
➤ Kenyataan bahwa manajemen dibutuhkan pada segala jenis dan ukuran organisasi, pada semua tingkat organisasi, pada semua bidang organisasi dan pada organisasi di semua negara diseluruh dunia

• REALITAS KERJA

• IMBALAN DAN TANTANGAN SEBAGAI SEORANG MANAJER

LINGKUP MANAJEMEN

SEMUA
BIDANG



KEBUTUHAN UNIVERSAL AKAN MANAJEMEN



IMBALAN DAN TANTANGAN SEBAGAI MANAJER

IMBALAN

- Menciptakan lingkungan kerja di mana anggota organisasi dapat bekerja sebaik mungkin sesuai dengan keahlian mereka
- Mempunyai peluang untuk berpikir secara kreatif dan menggunakan imajinatif
- Membantu orang lain dalam mencari arti dan kepuasan kerja
- Mendukung, melatih dan membimbing yang lain

TANTANGAN

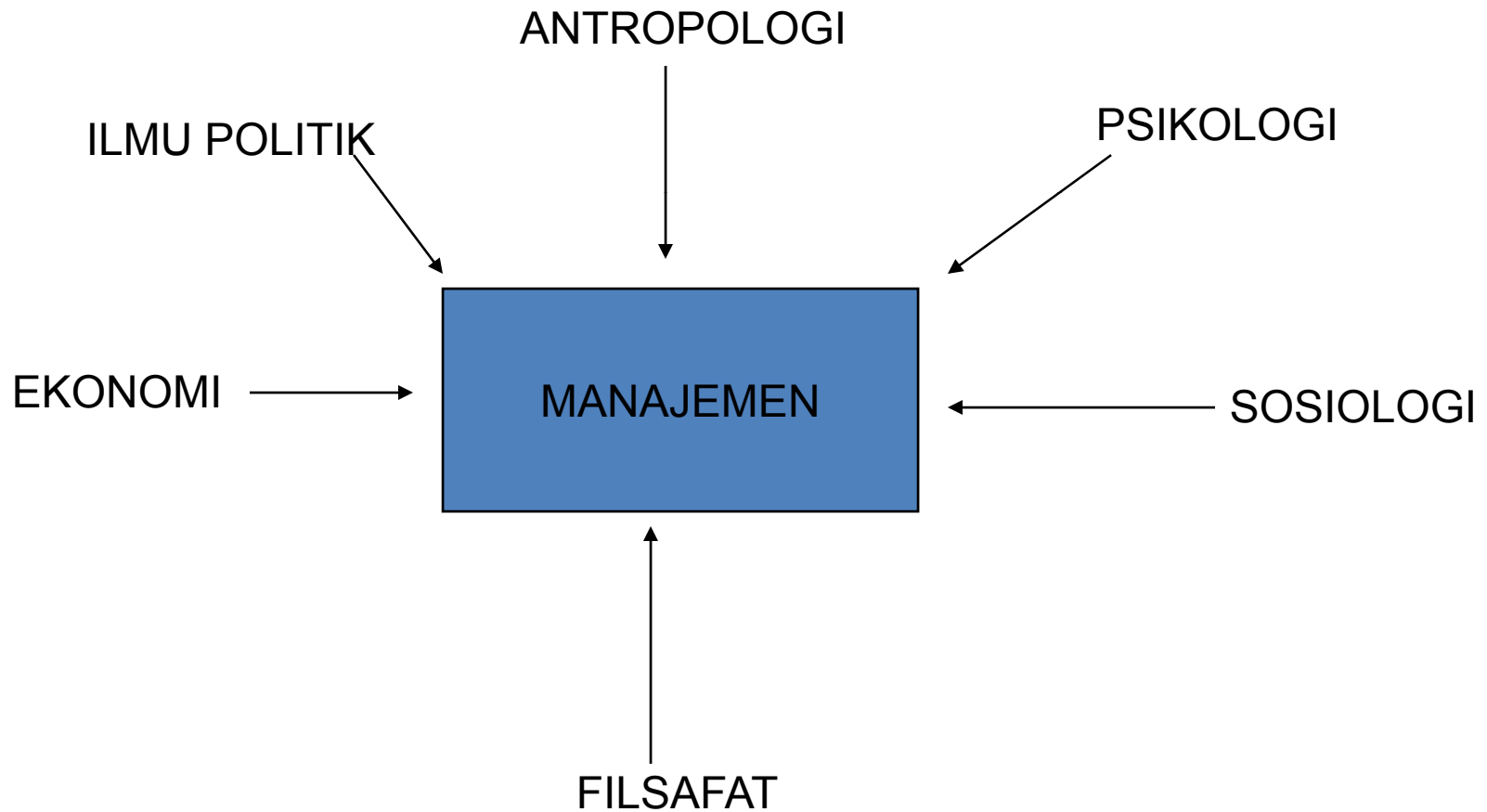
- Benar-benar harus bekerja keras
- Harus menghadapi berbagai kepribadian
- Sering harus bekerja dengan sumberdaya yang terbatas
- Memotivasi pekerja dalam situasi yang kacau dan tidak menentu

IMBALAN DAN TANTANGAN SEBAGAI MANAJER

IMBALAN	TANTANGAN
<ul style="list-style-type: none">➤ Bekerja dengan bermacam-macam orang➤ Menerima pengakuan dan status dalam organisasi dan masyarakat➤ Memainkan peran dalam mempengaruhi hasil kerja organisasi➤ Menerima kompetensi yang memadai dalam bentuk gaji, bonus dan pilihan saham➤ Manajer yang baik diperlukan oleh organisasi	<ul style="list-style-type: none">➤ Dengan sukses meramu pengetahuan, keahlian, ambisi dan pengalaman berbagai kelompok kerja➤ Kesuksesan tergantung pada kinerja pekerjaan orang lain



HUBUNGAN MANAJEMEN DENGAN BIDANG STUDI LAINNYA



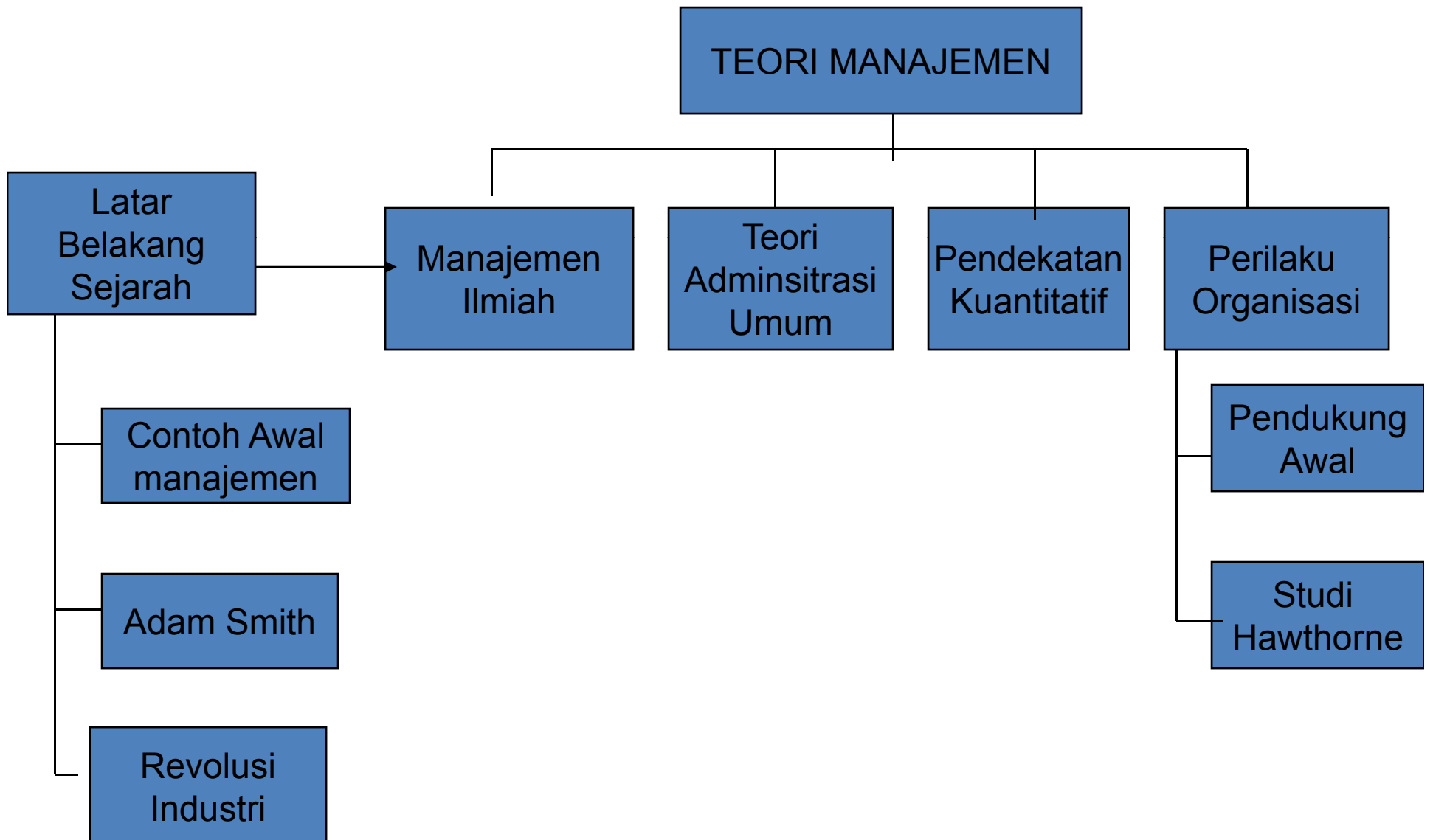
HUBUNGAN MANAJEMEN DENGAN BIDANG STUDI LAINNYA

- ❖ ANTROPOLOGI adalah suatu studi tentang masyarakat, yang membantu kita belajar tentang manusia dan kegiatannya.
- ❖ EKONOMI menekankan pada alokasi dan distribusi sumberdaya yang langka.
- ❖ FILASAFAT mempelajari asal sesuatu, khususnya nilai dan etika.

HUBUNGAN MANAJEMEN DENGAN BIDANG STUDI LAINNYA

- ❖ ILMU POLITIK mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam lingkungan politik
- ❖ PSIKOLOGI adalah ilmu yang berusaha untuk mengukur, menjelaskan dan kadangkala mengubah perilaku manusia dan makhluk lain.
- ❖ SOSIOLOGI adalah studi tentang orang-orang dalam hubungannya dengan rekan manusia.

EVOLUSI TEORI MANAJER



PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

- ALIRAN KLASIK :
 1. TEORI MANAJEMEN ILMIAH
 2. TEORI ORGANISASI KLASIK
- ALIRAN NEO KLASIK
 1. TEORI HUBUNGAN MANUSIAWI
- ALIRAN MANAJEMEN MODERN
- PENDEKATAN SISTEM
- PENDEKATAN KONTINGENSI

SEJARAH PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

PERIODE WAKTU	ALIRAN MANAJEMEN	KONTRIBUTOR
1870 - 1930	MANAJEMEN ILMIAH	FREDERICK W.TAYLOR FRANK DAN LILIAN GILBRETH HENRY GANTT HARIMGTON EMERSON
1900 - 1940	TEORI ORGANISASI KLASIK	HENRI FAYOL JAME D, MOONEY MARY PARKER FOLLETT HERBERT SIMON CHESTER L.BARNARD
1930 - 1940	HUBUNGAN MANUSIAWI	HAWTHORNE STUDIES ELTON MAYO FRITZ ROETHLISBERGER HUGI MUNSTERBERG
1940 - SEKARANG	MANAJEMEN MODERN	ABRAHAM MASLOW, CHRIS ARGYRIS, DOUGLAS MCGREGOR, EDGER SCHEIN, DAVID MCCLELLAND, ROBERT BLAKE & JANE MOUTON,. ERNEST DALE, PETER DRUCKER, DAN SEBAGAINYA SERTA AHLI-AHLI OPERATION RESEARCH

EMPAT PRINSIP MANAJEMEN MENURUT TAYLOR

:

1. KEMBANGKANLAH SUATU ILMU BAGI TIAP-TIAP UNSUR PEKERJAAN SESEORANG YANG AKAN MENGGUNAKAN METODE LAMA YANG BERSIFAT UNTUNG-UNTUNGAN.
2. SECARA ILMIAH PILIHLAH DAN KEMUDIAN LATIHLAH, AJARILAH ATAU KEMBANGKANLAH PEKERJAAN TERSEBUT
3. BEKERJASAMALAH SECARA SUNGGUH-SUNGGUH DENGAN PARA PEKERJA UNTUK MENJAMIN BAHWA SEMUA PEKERJAAN DILAKSANAKAN SESUAI DENGAN PRINSIP-PRINSIP ILMU YANG TELAH DIKEMBANGKAN TADI.
4. BAGILAH PEKERJAAN DAN TANGGUNG JAWAB SECARA HAMPIR MERATA MANAJEMEN DAN PARA PEKERJA. MANAJEMEN MENGAMBIL ALIH SEMUA PEKERJAAN YANG TELAH SESUAI BAGINYA DARIPADA BAGI PARA PEKERJA.

FRANK DAN LILIAN GILBRETH (1878 – 1972)

- MENURUT FRANK GILBRETH : ANTARA GERAKAN DAN KELELAHAN SERING BERKAITAN, SETIAP GERAKAN YANG DIHILANGKAN JUGA MENIMBULKAN KELELAHAN
- MENURUT LILIAN GILBRETH : DALAM PENGATURAN UNTUK MENCAPAI GERAKAN YANG EFEKTIF DAPAT MENGURANGI KELELAHAN, MAKA AKAN MEMPUNYAI PENGARUH TERHADAP UPAYA UNTUK MENGOPTIMALKAN KEMAMPUAN PEKERJA SEBAGAI MANUSIA

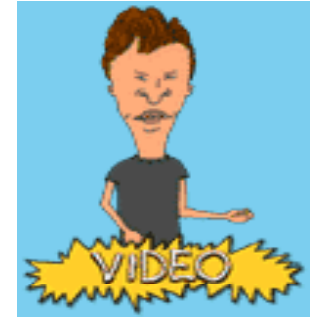
GAGASAN HENRY L.GANTT(1861-1919)



- ❖ Kerjasama yang saling menguntungkan antara tenaga kerja dan manajemen
- ❖ Seleksi ilmiah tenaga kerja
- ❖ Sistem insentif (bonus) untuk merangsang produktivitas
- ❖ Penggunaan instruksi kerja yang terperinci



GAGASAN HERINGTON EMERSON (1853-1931)



- ♠ Tujuan-tujuan dirumuskan dengan jelas
- ♠ Kegiatan yang dilakukan masuk akal
- ♠ Adanya staf yang cakap
- ♠ Disiplin
- ♠ Balas jasa yang adil
- ♠ Laporan yang terpercaya, segera, akurat dan ajeg-sistem informasi dan akuntansi

GAGASAN HERINGTON EMERSON (1853-1931)

- ♠ Pemberian perintah- perencanaan dan pengurutan kerja
- ♠ Adanya standar-standar dan skedul-skedul – metode dan waktu setiap kegiatan
- ♠ Kondisi yang distandardisasi
- ♠ Operasi yang distandardisasi
- ♠ Instruksi-instruksi praktis tertulis yang standar
- ♠ Balas jasa efisiensi-rencana insentif.

SUMBANGAN MANAJEMEN ILMIAH



1. Manajemen ilmiah telah banyak diterapkan pada bermacam-macam kegiatan organisasi, terutama dalam usaha peningkatan produktivitas.
2. Teknik-teknik efisiensi manajemen ilmiah seperti studi gerak dan waktu, telah menyebabkan kegiatan dapat dilaksanakan lebih efisien.
3. Gagasan seleksi dan pengembangan ilmiah para karyawan menimbulkan kesadaran akan pentingnya kemampuan dan latihan untuk meningkatkan efektivitas karyawan.
4. Pentingnya desain kerja mendorong manajer untuk mencari “cara terbaik” pelaksanaan tugas



KELEMAHAN MANAJEMEN ILMIAH



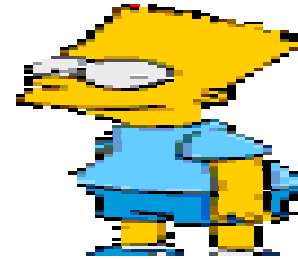
- Kenaikan produktivitas tidak diikuti kenaikan pendapatan
- Perilaku manusia bermacam-macam menjadi hambatan
- Pendekatan rasional hanya memuaskan kebutuhan ekonomis dan fisik, tidak memuaskan kebutuhan-kebutuhan sosial karyawan
- Mengabaikan keinginan manusia untuk kepuasan kerja.



TEORI ORGANISASI KLASIK /TEORI ADMINISTRASI DAN UMUM

- **HENRY FAYOL :**

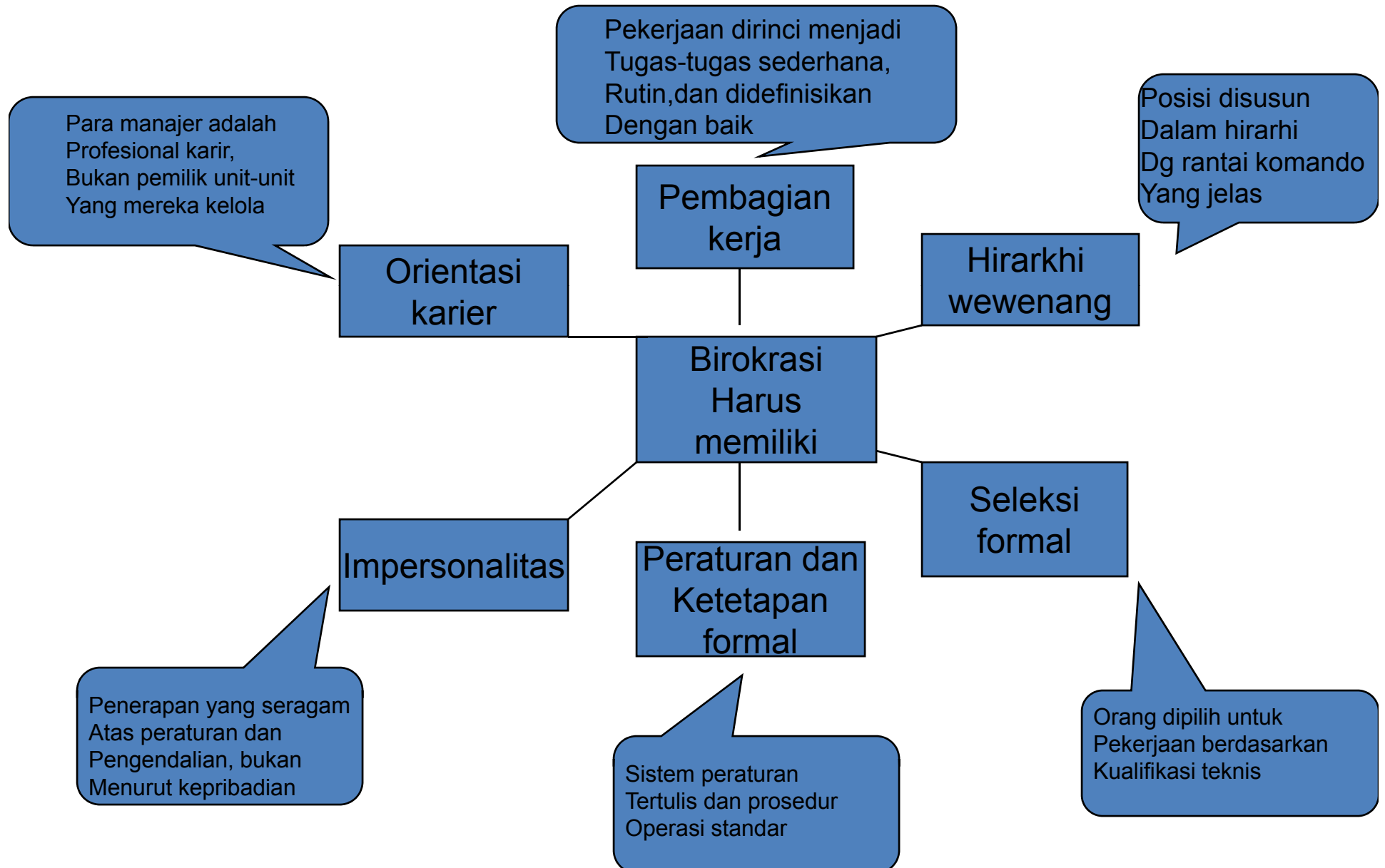
- ✓ Pembagian kerja
- ✓ Wewenang
- ✓ Disiplin
- ✓ Kesatuan perintah
- ✓ Kesatuan pengarahan
- ✓ Mengesampingkan kepentingan individu dan mengedepankan kepentingan umum



TEORI ORGANISASI KLASIK /TEORI ADMINISTRASI DAN UMUM

- ✓ Balas jasa
- ✓ Sentralisasi
- ✓ Rantai skalar
- ✓ Tatahan
- ✓ Kesamaan
- ✓ Stabilitas personalia sehingga tidak ada kekosongan jabatan
- ✓ Inisiatif
- ✓ Semangat kerja

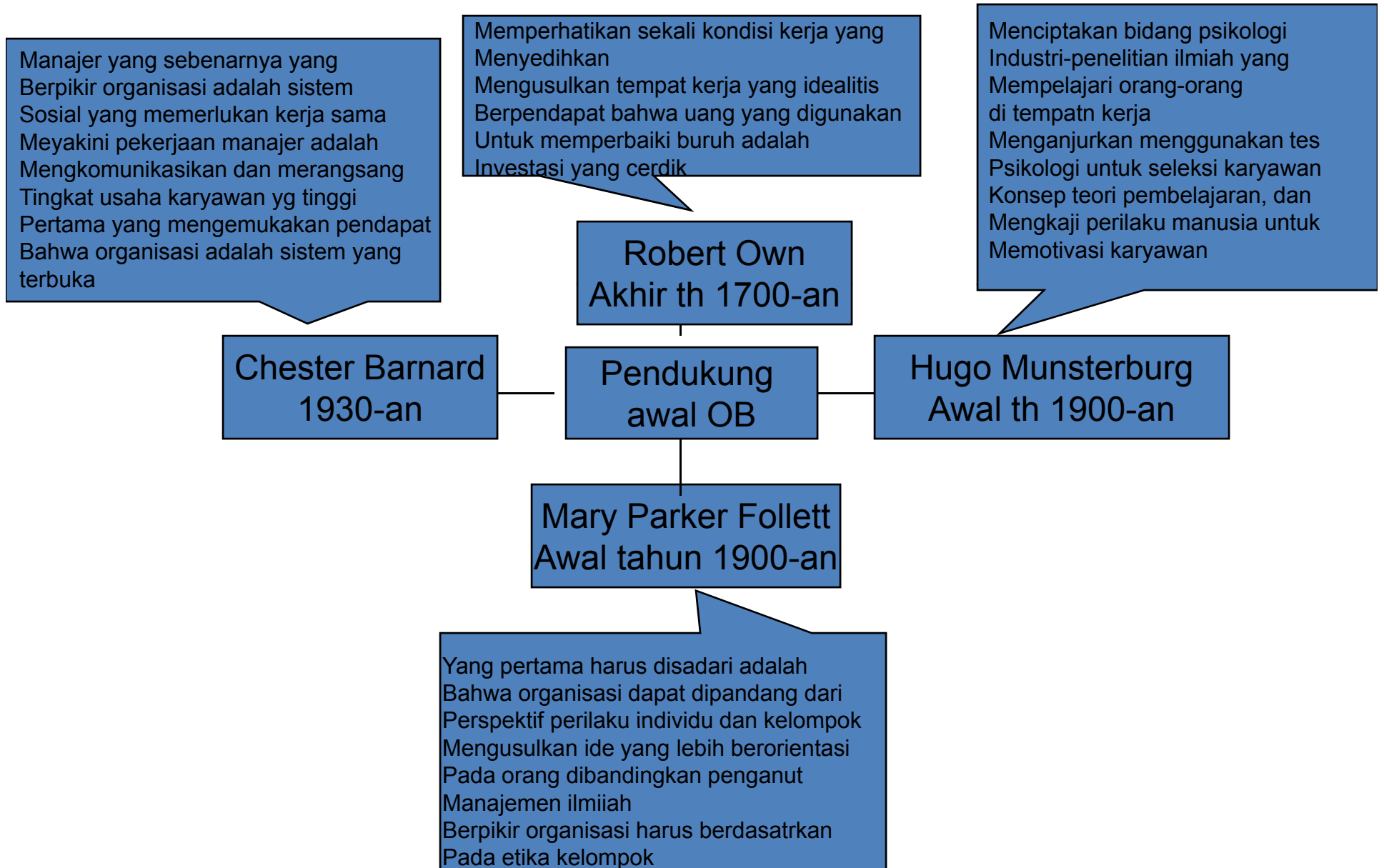
BIROKRASI IDEAL MENURUT WEBER



PENDEKATAN KUANTITATIF = RISET OPERASI

- Mencakup sejumlah teknik kuantitatif untuk memperbaiki pengambilan keputusan.
- Pendekatan ini mencakup penerapan statistik, model optimisasi, model informasi, dan simulasi komputer terhadap aktivitas manajemen
- Misalnya : Critical Path analysis (CPM) untuk penjadualan kerja lebih efisien ; Model EOQ untuk penentuan tingkat persediaan yang optimum.

PENDUKUNG AWAL OB



KECENDERUNGAN DAN MASALAH TERKINI

1. Globalisasi
2. Keragaman angkatan kerja
3. Kewirausahaan
4. Mengelola dalam dunia E-Bisnis
5. Kebutuhan akan inovasi dan fleksibilitas
6. Manajemen mutu
7. Organisasi pembelajaran dan manajemen pengetahuan

SPIRITUALITAS TEMPAT KERJA (WORKPLACE SPIRITUALITY)

- Menekankan pada pengenalan terhadap kehidupan dalam diri yang bertumbuh dan ditumbuhkan oleh pekerjaan yang berarti , yang dilakukan dalam konteks masyarakat.
- Spiritual di tempat kerja dimanifestasikan dalam cara manajer :
 1. Memperlakukan karyawan dan cara menghormati dan menghargai sumbangan karyawan.
 2. Derajat kepercayaan yang muncul dalam semua transaksi organisasi (internal dan eksternal) dan cara memperlakukan mitra organisasi
 3. Seberapa etis dan bertanggungjawabnya para manajer ketika mereka membuat keputusan dan bertindak.



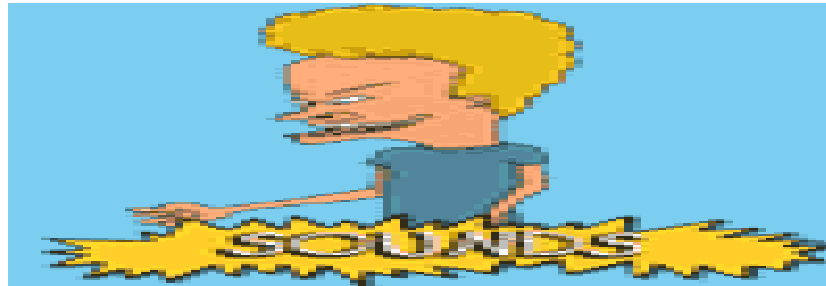
- **Al Quran Ali Imran, ayat 133-134** : dan bersegeralah kamu kepada ampunan dari Tuhanmu dan kepada surga yang luasnya seluas langit dan bumi yang disediakan untuk orang-orang yang bertakwa, (yaitu orang-orang yang menafkahkan (hartanya), baik diwaktu lapang maupun sempit, dan orang-orang yang menahan amarahnya dan memaafkan (kesalahannya) orang. Allah menyukai orang yang berbuat kebajikan.

BUDAYA DAN LINGKUNGAN ORGANISASI



BUDAYA DAN LINGKUNGAN ORGANISASI

- SANG MANAJER : MAHA KUASA ATAU SIMBOLIS ?
 - **Pandangan maha kuasa terhadap manajemen** : manajer bertanggungjawab secara langsung atas keberhasilan atau kegagalan organisasi
 - **Pandangan simbolis terhadap manajemen** : para manajer hanya memiliki akibat yang terbatas hasil pada organisasi yang berarti karena banyak faktor di luar kendali mereka



- BUDAYA ORGANISASI

- Budaya Organisasi adalah sistem makna bersama yang menentukan pada kadar yang tinggi, cara karyawan bertindak

Makna Budaya Lembaga

- Masyarakat yang bermartabat memiliki budaya yang baik (corporate culture), yang merupakan cerminan dari perilaku mayoritas masyarakat tersebut.
- Budaya yang baik didukung oleh sistem nilai yang terpuji dari komunitas-komunitas yang membentuknya.
- Nilai-nilai masyarakat itu banyak dan beragam, namun dapat diperas menjadi nilai-nilai utama bersama (shared values)
- Untuk mudah difahami dan dihayati oleh masyarakat, sehingga diamalkan, maka nilai-nilai utama tersebut perlu diartikulasikan.

Nilai-nilai Utama UMY

- Amanah dan Tanggung jawab
- Kebersamaan
- Kejujuran
- Kedisiplinan
- Keadilan
- Mawas diri
- Tulus ikhlas
- Kepedulian
- Professionalitas

Fungsi Budaya Organisasi

- Pembeda antara kita dengan mereka
- Identitas bagi anggota-anggotanya
- Sebagai perekat organisasi
- Sebagai alat kontrol

(Robbins, 2001)

Pembeda antara kita dengan mereka

- Contoh :
- Perguruan Tinggi : karyawan dikelompokkan menjadi dua meski status keduanya sesungguhnya sama yakni karyawan tetap sebuah PT.
- Seorang staff pengajar dari sebuah “PT” lebih suka disebut sebagai dosen bukan karyawan PT. preferensi ini menunjukkan bahwa seolah-olah dosen bukan karyawan PT “X”.

Identitas bagi anggota-anggotanya

- Organisasi sering disebut sebagai artificial being- bisa diperlakukan seolah-olah seperti manusia dan memiliki sifat-sifat manusia. Oleh karena itu layaknya seorang manusia, organisasi juga dianggap mempunyai tata nilai, karakter dan identitas diri.

Karakteristik identitas organisasi

- Identitas organisasi merupakan gambaran tentang kondisi internal, baik gambaran tentang organisasi secara keseluruhan maupun orang-orangnya.
- Gambaran tentang kondisi internal tersebut diungkapkan sendiri oleh para anggota organisasi dalam rangka untuk memahami diri sendiri (organisasi yang bersangkutan)
- Kondisi internal yang hendak diungkapkan oleh para anggota organisasi menyangkut 3 aspek :
 1. Aspek organisasi yang sangat esensial
 2. Aspek organisasi yang bersifat permanen
 3. Aspek organisasi yang memiliki sifat pembeda

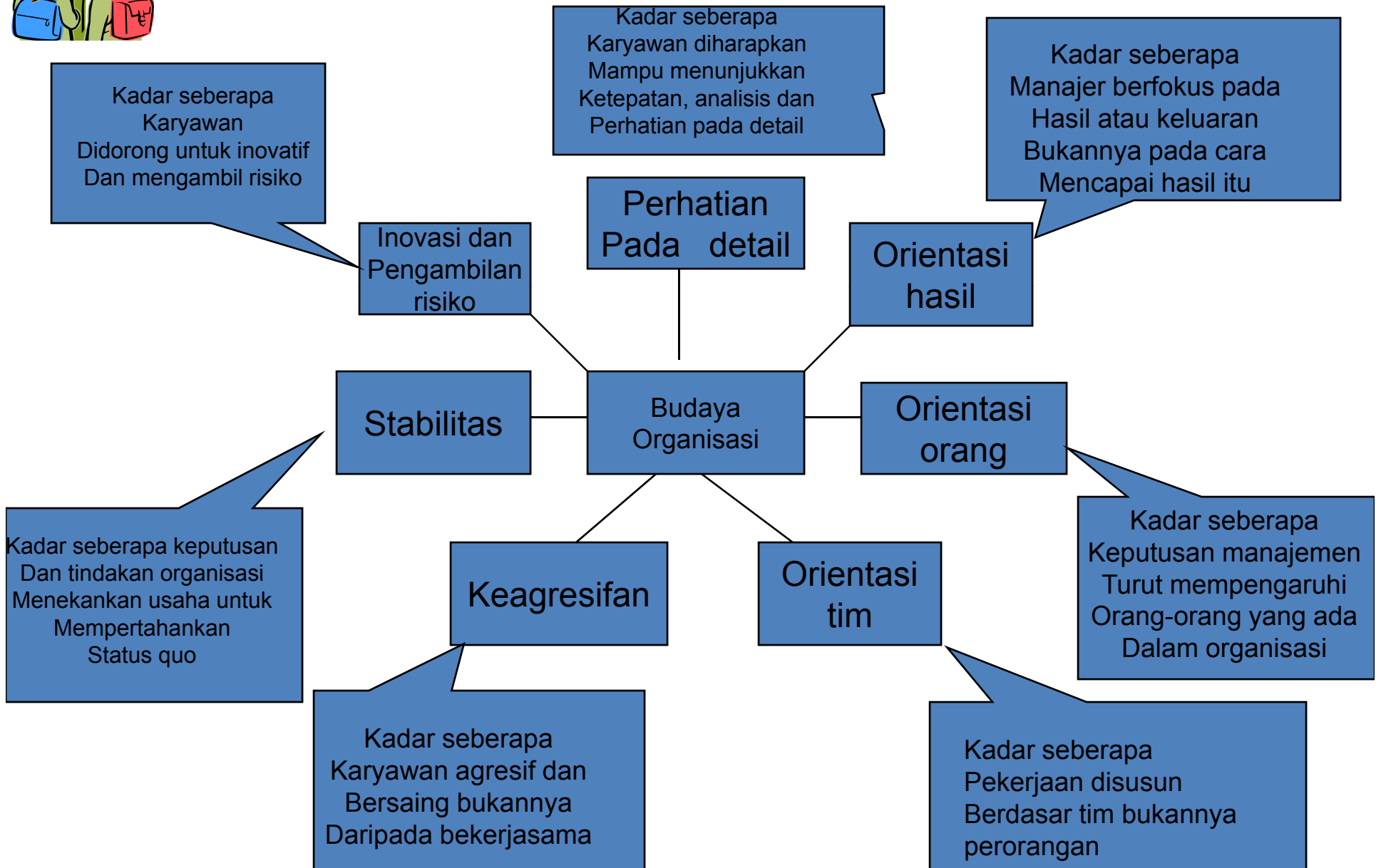
- Secara internal identitas organisasi adalah karakter sebuah organisasi yang memungkinkan para anggota organisasi mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi.
- Contoh : I'am IBMer- saya adalah orang IBM yang sangat populer dikalangan para karyawan IBM pada tahun 1970-an menunjukkan kuatnya budaya dan identitas dii IBM.

Fungsi identitas organisasi

- Memungkinkan organisasi bisa beradaptasi dengan lingkungan eksternal
 - Semakin tegasnya identitas organisasi diharapkan eksternal semakin mau bertransaksi dengan organisasi- investor mau menanamkan dananya, konsumen mau membeli produknya, supplier mau memasok kebutuhan organisasi dan pemerintah serta masyarakat umum mau memfasilitasi dan menjaga eksistensi organisasi.
 - Walhasil, identitas diri organisasi yang pada awalnya dibentuk secara internal pada akhirnya bertujuan agar organisasi bisa diterima di lingkungan eksternal.
 - Ujud penerimaan pihak eksternal terhadap keberadaan sebuah organisasi adalah pengakuan terhadap citra organisasi.



DIMENSI BUDAYA ORGANISASI



BUDAYA KUAT VS BUDAYA LEMAH

- ❖ Budaya kuat : organisasi di mana nilai-nilai kunci dipegang teguh dan diikuti secara luas
- ❖ Cara karyawan mempelajari budaya :
 1. Cerita
 2. Upacara
 3. Simbol materi
 4. Bahasa





Keputusan manajer yang dipengaruhi oleh Budaya :



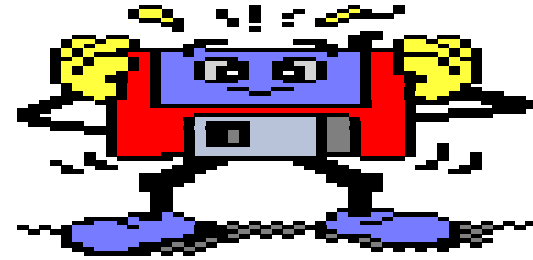
- **Perencanaan :**

- Kadar risiko yang harus dikandung oleh rencana
- Apakah rencana harus disusun oleh individu atau tim
- Kadar pengamatan lingkungan yang akan dilakukan manajemen



Pengorganisasian :

- Seberapa besar otonomi harus dirancang ke pekerjaan karyawan
- Apakah tugas harus dilakukan oleh individu atau dalam tim
- Kadar seberapa besar interaksi para manajer departemen dengan masing-masing yang lain

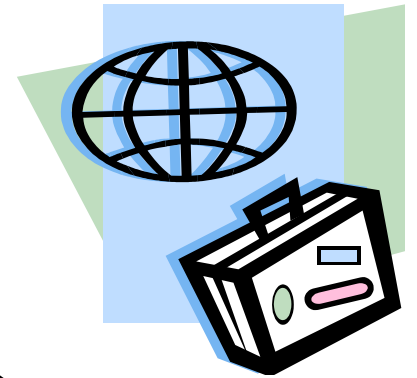


- Kepemimpinan

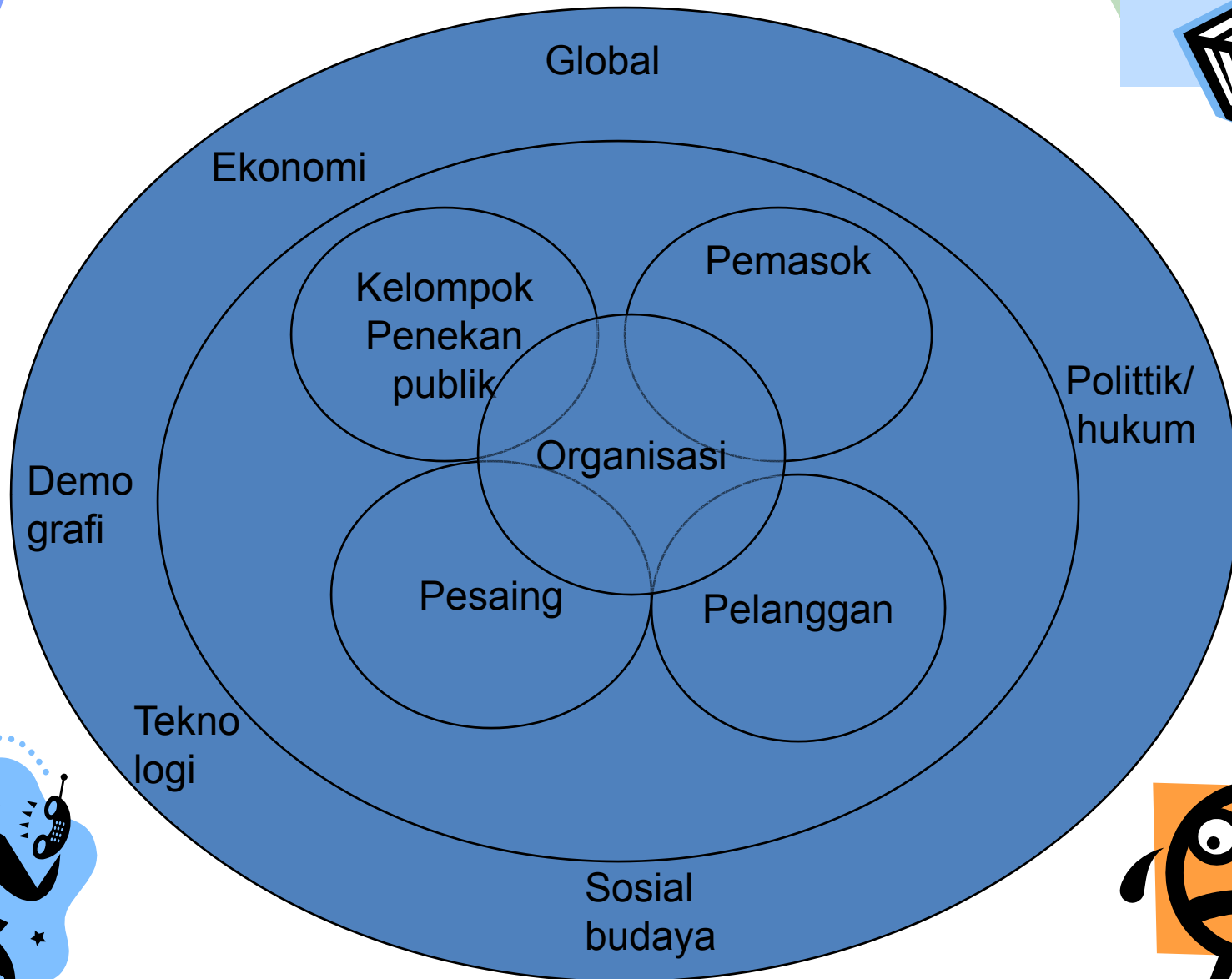
- Kadar kepedulian para manajer pada peningkatan kepuasan kerja karyawan
- Gaya kepemimpinan apa yang memadai
- Apakah seluruh ketidaksepakatan-bahkan yang konstruktif sekali-pun harus dihilangkan

Pengendalian :

- Apakah harus memaksakan kendali eksternal atau memberi kesempatan pada karyawan untuk mengendalikan tindakan mereka sendiri
- Apa kriteria yang harus ditekankan pada pengevaluasian kinerja karyawan
- Dampak buruk apa yang terjadi jika melampaui anggaran seseorang



LINGKUNGAN ORGANISASI



CARA LINGKUNGAN MEMPENGARUHI MANAJER

- ✓ Melalui derajat ketidakpastian lingkungan yang ada sekarang
- ✓ Melalui berbagai hubungan *stock holder* yang terjadi antara organisasi dengan kelompok pendukung eksternal.
- ❖ Derajat ketidakpastian ditentukan oleh 2 dimensi :
 1. Derajat perubahan
 2. Derajat kerumitan lingkungan organisasi
- Ketidakpastian adalah derajat perubahan dan kerumitan lingkungan organisasi



Matrik ketidakpastian Lingkungan



Stabil

Dinamis

Sederhana

Sel 1
Lingkungan yang stabil dan mudah diperkirakan
Sedikit komponen lingkungan
Komponen nyaris serupa dan pada dasarnya masih sama
Kebutuhan akan pengetahuan yang canggih mengenai komponen minimal

Sel 2
Lingkungan yang dinamis dan sulit diperkirakan
Sedikit komponen lingkungan
Komponen nyaris serupa tetapi proses Perubahannya berjalan terus menerus
Kebutuhan akan pengetahuan yang canggih mengenai komponen minimal

Rumit

Sel 3
Lingkungan yang stabil dan mudah diperkirakan
Komponen tidak serupa dengan yang lain pada dasarnya sama
Kebutuhan akan pengetahuan yang canggih mengenai komponen tinggi

Sel 4
Lingkungan yang dinamis dan sulit diperkirakan
Komponen tidak serupa dengan yang lain dan pada dasarnya sama
Kebutuhan akan pengalaman yang canggih mengenai komponen tinggi

Derajat Perubahan

Kerumitan lingkungan : jumlah komponen yang ada di lingkungan organisasi dan sejauh mana pengetahuan yang dimiliki organisasi itu tentang berbagai komponen tadi.

- **Pengelolaan hubungan dengan *stock holder* :**
 - o *Stock holder* : semua unsur dalam lingkungan yang dipengaruhi oleh keputusan dan kebijakan organisasi dan dapat mempengaruhi organisasi
- Mengapa pengelolaan hubungan dengan stock holder penting ?:

- ❖ Pengelolaan dapat berakibat pada hasil organisasi lainnya seperti :
 1. Membaiknya prediksi terhadap perubahan lingkungan
 2. Inovasi yang lebih sukses
 3. Kadar kepercayaan yang lebih besar di antara *stock holder*
 4. Fleksibilitas organisasi yang lebih besar untuk mengurangi dampak perubahan

MEMAHAMI KEWIRAUSAHAAN DAN KEPEMILIKAN BISNIS BARU

Bisnis Kecil

Bisnis Kecil adalah bisnis yang dimiliki dan dikelola secara mandiri yang tidak mendominasi pasarnya

Pentingnya Bisnis Kecil didalam Perekonomian Indonesia ??

- Penciptaan lapangan Kerja
- Inovasi
- ?

Bentuk-Bentuk Bisnis Kecil

- Jasa
- Konstruksi
- Keuangan dan Asuransi
- Grosir
- Transportasi dan Perakitan

Kewirausahaan

Wirasahawan adalah mereka yang menanggung risiko kepemilikan dengan pertumbuhan dan ekspansi sebagai tujuan utama

Memulai dan Mengoperasikan Bisnis Kecil

1. Menyusun Rencana Bisnis

- Menetapkan Tujuan dan Sasaran
- Peramalan Penjualan
- Perencanaan Keuangan

2. Memulai Bisnis Kecil

- Membeli bisnis yang sudah ada
- Memulai dari awal

Memulai dan Mengoperasikan Bisnis Kecil.....

3. Membiayai Bisnis Kecil

- Sumber investasi lainnya
- Program keuangan SBA
- Program SBA lainnya

WARALABA

Waralaba adalah perjanjian yang mengatur transaksi antara terwaralaba untuk membeli hak menjual barang atau jasa dari perawalaba

Tren dalam Memulai Bisnis Kecil

- Kehadiran E-Commerce
- Peralihan dari Bisnis Besar
- Peluang bagi Kaum Minoritas dan Wanita
- Peluang Global

Kegagalan dan Keberhasilan

Alasan Kegagalan

- Manajerial yang tidak kompeten atau tidak berpengalaman
- Kurang memberi perhatian
- Sistem kontrol yang lemah
- Kurangnya modal

Kegagalan dan Keberhasilan

Alasan Keberhasilan

- Kerja Keras, dorongan, dan dedikasi
- Permintaan pasar akan produk atau jasa yang disediakan
- Kompetensi manajerial
- Keberuntungan

Kepemilikan Bisnis Nonperusahaan

Bentuk Bisnis	Tanggung Jawab	Kontinuitas	Manajemen	Sumber Investasi
Usaha Perseorangan	Pribadi, tidak terbatas	Berakhir karena kematian atau keputusan pemilik	Pribadi, tidak terbatas	Pribadi
Persekutuan Umum	Pribadi, tidak terbatas	Berakhir karena kematian atau keputusan sekutu lain	Tidak terbatas atau bergantung pada perjanjian persekutuan	Pribadi berdasarkan sekutu (para sekutu)
Perusahaan	Modal yang diinvestasikan	Seperti yang dicantumkan dalam anggaran dasar, abadi atau dalam jangka waktu tertentu	Di bawah kontrol dewan direktur, yang dipilih oleh para pemegang saham	Pembelian saham

Perusahaan

Perusahaan adalah bisnis yang secara hukum dianggap sebagai satu entitas yang terpisah dari pemilik-pemilikinya dan bertanggung jawab atas hutang-hutangnya sendiri: tanggung jawab pemilik terbatas pada besarnya investasi mereka

Jenis Perusahaan

Jenis	Ciri	Contoh
Tertutup	Saham dimiliki hanya oleh sedikit orang. Dikenai pajak perusahaan	Blue Cross/Blue Shield MasterCard Primestar
Terbuka	Saham dimiliki banyak investor Dikenai pajak perusahaan	Dell Computer Starbucks Texas Instrumen
S Corporation	Dikelola seperti perusahaan tertutup Terkena peraturan tambahan Dikenai pajak persekutuan	Minglewood Associates Entech Pest Systems Frontier Bank
Limited Liability	Dikelola seperti perusahaan terbuka Terkena peraturan tambahan Dikenai pajak persekutuan	Pacific Northwest Associates Global Ground Support Ritz Carlton

Jenis Perusahaan

Jenis	Ciri	Contoh
Profesional	Dikelola seperti persekutuan Dikenai pajak persekutuan Tanggung jawab bisnis yang terbatas Tanggung jawab profesional yang tidak terbatas	Norman Hui, DDS & Associates B & H Engineering Anderson, McCoy & Orta
Multinasional	Melintas batas-batas nasional Terkena peraturan dalam berbagai negara yang berbeda	Toyota Nestle General Electric