

BAHAN AJAR

MATAKULIAH

ASAS-ASAS MANAJEMEN

(UNTUK KALANGAN SENDIRI)

SEMESTER GENAP 2021/2022

OLEH : DRS. DERADJAT MAHADI SASOKO, MM

DOSEN FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA

UNIVERSITAS JAYABAYA

DAFTAR ISI

PENDAHULUAN	iii
BAB 1 : PENDAHULUAN DAN PENGENALAN MATAKULIAH ASAS-ASAS MANAJEMEN	1
BAB 2 : MANAJER	4
BAB 3 : PENDEKATAN DALAM MANAJEMEN	9
BAB 4 : LINGKUNGAN MANAJEMEN	12
BAB 5 : PERENCANAAN (PLANNING)	15
BAB 6 : PENGORGANISASIAN (ORGANIZING)	18
BAB 7 : PENGATURAN SUMBERDAYA (RESOURCING)	22
BAB 8 : UJIAN TENGAH SEMESTER (UTS)	24
BAB 9 : PENGKOMUNIKASIAN (COMMUNICATING)	25
BAB 10 : PEMIMPINAN (LEADING)	27
BAB 11 : PEMOTIVASIAN (MOTIVATING)	30
BAB 12 : PENGENDALIAN (CONTROLLING)	32
BAB 13 : PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL	34
BAB 14 : LEVEL DAN KETERAMPILAN MANAJERIAL SERTA PERAN MANAJER	35
BAB 15 : MANAJEMEN PERUBAHAN	37
BAB 16 : UJIAN AKHIR SEMESTER (UAS)	39
REFERENSI BUKU PEGANGAN	40

PENDAHULUAN

LATAR BELAKANG

Matakuliah asas-asas manajemen lahir sebagai jawaban atas fenomena kegiatan di bidang Bisnis maupun pemerintahan untuk mencari prinsip-prinsip umum yang dapat diberlakukan secara universal dalam pengelolaan organisasi.

Materi Matakuliah ini memberikan pengetahuan dasar tentang manajemen, Manajer, Pendekatan dalam Manajemen, Lingkungan Manajemen, Perencanaan (Planning), Pengorganisasian (Organizing), Pengaturan Sumberdaya (Resourcing), Pengkomunikasian (Communicating), Pemimpinan (Leading), Pemotivasian (Motivating), Pengendalian (Controlling), Pengambilan Keputusan Manajerial, Level Dan Keterampilan Manajerial serta Peran Manajer, dan Manajemen Perubahan.

Setelah mempelajari materi matakuliah ini, diharapkan memiliki kompetensi dalam bentuk pengetahuan dan pemahaman tentang manajemen, fungsi-fungsi manajemen seperti : perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, kepemimpinan, pengawasan dan pengendalian, keahlian manajerial dan peran manajerial, serta manajemen kontemporer.

BAB 1

PERTEMUAN KE 1

DOSEN DRS. DERADJAT M.SASOKO, MM

ONLINE/WAG

PENDAHULUAN DAN PENGENALAN MATAKULIAH ASAS-ASAS MANAJEMEN

ASAS-ASAS MANAJEMEN

- Manajemen adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh manajer pada setiap tingkatan organisasional.

Definisi populer dari manajemen adalah bekerja bersama dan atau melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasional.

Bekerja bersama dan atau melalui orang lain menuntut kerja tim (teamwork), delegasi (delegation), dan hasil (results).

- Manajemen juga didefinisikan sebagai proses Perencanaan, Pengorganisasian, Penyediaan sumber daya, Pengkomunikasian, Pemimpinan, Pemasalahan, dan Pengendalian sumber daya dan tugas untuk mencapai tujuan organisasional secara efektif dan secara efisien.

Empat komponen utama dari konsep manajemen adalah :

1. Proses dari fungsi-fungsi manajemen;
2. Pelaksanaan tugas;
3. Penggunaan sumber daya;
4. Pencapaian tujuan organisasional, dan;
 Dalam lingkungan yang berubah.

- Fungsi-fungsi manajemen ditujukan untuk pelaksanaan pekerjaan atau tugas-tugas dan menggerakkan orang yang melaksanakannya. Karena itu kegiatan manajemen dibedakan atas managing work dan managing people. Untuk keduanya manajer menggunakan sumber-sumber yang terdiri dari Manusia, Finansial, Fisik dan Informasi.

Dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen maka pencapaian hasil akhir (outcomes) diharapkan menjadi lebih efisien dalam penggunaan sumber daya dan efektif dalam pelaksanaan tugas.

- Menjadi manajer sukses dituntut untuk memiliki pengetahuan manajemen yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan formal dan keterampilan manajerial yang diperoleh dari pelatihan dan pengalaman praktis serta mengutamakan nilai-nilai profesional. Kemampuan memajemen organisasi membutuhkan perpaduan teori dan praktik.
- Nilai yang dapat menjelaskan mengapa manajemen penting ialah kebutuhan masyarakat modern, universalitas manajemen, realita kerja dan imbalan.

- Manajemen perlu dipelajari untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan, menjelaskan dan memprediksikan gejala-gejala dan problema-problema manajerial sehingga usaha pencapaian tujuan organisasional menjadi lebih efektif dan efisien.
- Memperoleh kemampuan manajemen dapat dilakukan melalui pendidikan formal maupun dengan cara aktual mengerjakannya. Baik pengetahuan maupun pengalaman manajerial dibutuhkan oleh manajer untuk mendiagnosis secara akurat masalah manajerial dan mengambil tindakan yang tepat untuk mengatasinya.
- Pengetahuan (teori) manajemen dan pengalaman praktik (seni) manajemen dibutuhkan untuk seorang manajer efektif. Sebab itu studi formal dan pengalaman praktik dalam manajemen tidaklah yang satu mensubstitusi yang lain, melainkan satu dengan yang lain saling melengkapi secara eksklusif. Bahkan apa yang diketahui tentang bermanajemen juga berasal dari melakukan hubungan dengan bos, mentor, dan rekan sekerja.
- Tujuan utama memahami manajemen adalah meningkatkan kemampuan manajerial untuk melakukan deskripsi, penjelasan dan prediksi tentang gejala atau problema manajerial.
- Manajemen adalah seni dan ilmu dan profesi. Seni manajemen berkembang melalui pengalaman praktik, sedangkan ilmu dan pengetahuan manajemen didapat baik dari pendidikan formal maupun pelatihan. Perpaduan antara keduanya akan membuat seseorang menjadi manajer profesional.

DEFINISI MANAJEMEN MENURUT PARA AHLI.

1. George R. Terry.

Menurut George Robert Terry, pengertian manajemen adalah sebuah proses yang khas yang terdiri dari beberapa tindakan, yakni perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan.

Semua itu dilakukan untuk menentukan dan mencapai target atau sasaran yang ingin dicapai dengan memanfaatkan semua sumber daya, termasuk sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

2. Henry Fayol.

Menurut Henry Fayol, pengertian manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengawasan/ kontrol terhadap sumber daya yang ada agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

3. Marry Parker Follet.

Marry Parker F mengatakan bahwa pengertian manajemen adalah sebagai suatu seni, tiap tiap pekerjaan bisa diselesaikan dengan orang lain.

4. James A.F Stoner.

Pengertian manajemen menurut James A.F Stoner adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi yang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan di organisasai tersebut.

5. Dr. Bennett N.B Silalahi, M.A.

Menurut Dr. Bennett N.B Silalahi, M.A, pengertian manajemen adalah ilmu perilaku yang terdiri dari aspek sosial eksak bukan dari tanggungjawab keselamatan serta kesehatan kerja baik dari sisi perencanaannya.

6. Lawrence A. Appley.

Lawrence A. Appley, mengemukakan arti manajemen adalah sebuah keahlian yang dimiliki seseorang atau organisasi untuk menggerakkan orang lain agar mau melakukan sesuatu.

7. Renville Siagian.

Menurut Renville Siagian, pengertian manajemen adalah salah satu bidang usaha yang bergerak di bidang jasa pelayanan yang dikelola oleh tenaga ahli yang terlatih dan berpengalaman.

8. Oey Liang Lee.

Pengertian manajemen menurut Oey Liang Lee adalah ilmu atau seni dalam perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

9. Hilman.

Hilman memiliki arti tersendiri mengenai manajemen. Arti manajemen adalah fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui perantara kegiatan orang lain serta mengawasi usaha-usaha setiap individu guna mencapai tujuan yang sama.

10. Federick Winslow Taylor.

Menurut Federick manajemen adalah sebuah percobaan yang dilakukan secara sungguh-sungguh guna menghadapi setiap persoalan yang muncul dalam setiap kepemimpinan organisasi setiap sistem kerjasama yang dilakukan setiap manusia dengan sikap serta jiwa seorang sarjana serta penggunaan alat-alat perumusan.

11. Ricky W. Griffin.

Menurut Ricky W. Griffin, pengertian manajemen adalah sebuah proses perencanaan, proses organisasi, proses kordinasi, dan proses kontrol terhadap sumber daya untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

BAB 2

PERTEMUAN KE 2

DOSEN DRS. DERADJAT M.SASOKO, MM

ONLINE/WAG

MANAJER

- Orang yang bertanggung jawab untuk pelaksanaan kerja dari satu unit dalam suatu organisasi disebut manajer. Ia berwenang dan berkewajiban mengalokasikan sumber daya dan menggerakkan orang untuk mencapai tujuan organisasi.
 - Identitas dari manajer dapat dikenali sebagai seorang pribadi yang dengan kemampuan dan kreativitas lebih dari yang lain, bekerja dalam organisasi, dan orang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan dengan mengelola sumber daya dan bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas-tugas orang lain.
 - Memahami tipe manajer sangat penting karena terkait dengan otoritas dan tanggung jawab serta fungsi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk dapat menjadi manajer yang efektif. Tipe-tipe manajer dapat dipahami dari berbagai perspektif :
 1. Dari kategori hierarkis
 - Manajer Puncak (manajer)
 - Manajer Menengah (manajer departemantal)
 - Manajer Bawah (supervisor/manajer lini pertama)
 2. Berdasar Otoritas
 - Manajer Lini
 - Manajer Staf
 - Setiap manajer di tingkat apapun melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen menjelaskan kepada kita tentang Apa yang umumnya dilakukan manajer.
 - Fungsi-fungsi manajemen sangat variatif, tetapi didalam tiap klasifikasi selalu ditemukan tiga fungsi utama yang terdiri dari :
 1. Planning
 2. Organizing dan
 3. Controlling
- Fungsi manajemen yang dijelaskan adalah :
1. Perencanaan
 2. Pengorganisasian
 3. Pengadaan sumberdaya
 4. Pengkomunikasian
 5. Pemimpinan
 6. Pemotivasian dan
 7. Pengendalian.
- Setara dengan fungsi manajemen, Mintzberg mengemukakan tiga peran manajemen :
 1. Interpersonal

2. Informational
 3. Decisional.
- Semua manajer melaksanakan semua fungsi manajemen. Tetapi tingkatan tertentu dari posisi manajer lebih dominan melaksanakan fungsi tertentu. Sebagai contoh, manajemen puncak dominan melaksanakan fungsi perencanaan, sedangkan manajer lini pertama dominan melaksanakan fungsi kepemimpinan, pemotivasian dan pengendalian.
 - Untuk menjadi manajer sukses dibutuhkan keterampilan manajerial. Keterampilan menyatakan lebih tepat kepada kita bagaimana manajer melaksanakan fungsi-fungsi tersebut (how they carry out those functions). Umumnya dikenal tipe keterampilan manajerial :
 1. Keterampilan teknik (dan administratif)
 2. Keterampilan manusia dan
 3. Keterampilan konseptual (dan diagnosis)

Manajer menggunakan keterampilan teknik berarti bekerja dengan peralatan (work with things), menggunakan keterampilan administrasi berarti bekerja dengan informasi (work with informations), menggunakan keterampilan hubungan manusia berarti bekerja dengan orang (work with people), menggunakan keterampilan konseptual dan doagnostik berarti bekerja dengan ide-ide atau pemikiran-pemikiran (work with thinks or ideas).

- Tiap manajer dituntut untuk menguasai seluruh keterampilan manajerial. Namun dalam kebutuhan praktik, tipe manajer tipe manajer tertentu dituntut untuk lebih menguasai keterampilan tertentu. Sebagai contoh manajer puncak dituntut untuk menguasai keterampilan konseptual (dan diagnosis) dan sedikit keterampilan teknik (dan administrasi). Sementara keterampilan hubungan manusia dituntut untuk dimiliki oleh setiap manajer pada tipe apapun juga.

Untuk berhasil menjalankan seluruh fungsi-fungsi manajemen dituntut untuk menguasai seluruh keterampilan manjerial. Meskipun demikian pelaksanaan fungsi manjemen tertentu menuntut penguasaan keterampilan tertentu. Sebagai contoh, pelaksanaan fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengaturan sumberdaya menuntut tingkat tinggi dalam penguasaan atas keterampilan konseptual, sedang dalam penguasaan atas keterampilan hubungan manusia, dan tingkat rendah dalam penguasaan keterampilan teknis.

DEFINISI MANAJER MENURUT PARA AHLI

Dalam pengertian manajer terdapat beberapa Para Ahli yang telah mengemukakan arti manajer, tentunya maknanya sama tetapi dalam segi bahasa begitu berbeda.

Berikut penjelasan menurut Para Ahli:

1. KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia)

Manajer merupakan orang yang akan mengatur sebuah kerja sama atau pekerjaan antara di berbagai sejumlah orang atau kelompok yang berguna sebagai mencapai tujuan.

Orang yang dapat bertanggung jawab dan bertanggung jawab untuk mengatur, menyusun rencana, mengendalikan dan mengarahkan pelaksanaannya yang berguna sebagai mencapai sebuah tujuan atau sasaran tersebut.

2. Oxford Learner's Pocket Dictionary

Manajer merupakan suatu orang yang mengatur sebuah tim olahraga, bisnis, dan lainnya.

3. Wikipedia

Dalam Wikipedia, manajer dapat didefinisikan untuk seseorang dapat bekerja dengan cara mengoordinasikan kegiatannya untuk mencapai sebuah tujuan organisasi tersebut.

4. Millet (1954)

Manajer merupakan suatu orang yang mengarahkan dan mengelola sebuah kinerja orang yang dapat terorganisir secara formal dan sebagai kelompok untuk mencapai sebuah tujuan bersama.

5. Prof. Dr. H. Arifin Abdurachman

Manajer merupakan orang yang telah melakukan sebuah aktivitas atau sebuah kegiatan, proses (kegiatan dalam serangkaian atau urutan, lembaga atau orang yang akan melakukan sebuah kegiatan atau proses kegiatan).

6. Robert Tanembaum

Manajer merupakan seseorang yang dapat memimpin dengan orang lain dan akan bertanggung jawab atas pekerjaannya itu.

7. Dr. SP. Siagian

Manajer merupakan sebuah individu yang mempunyai suatu ketrampilan maupun kemampuan untuk mencapai suatu hasil yang berguna untuk mencapai sebuah tujuan yang melalui tindakan terhadap orang lain.

8. James A. F Stonner

Seorang manajer merupakan seseorang yang dapat mengatur atau melakukan semua organisasi, perencanaan, manajemen dan upaya pengendalian anggota organisasi, serta penggunaan sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai sebuah tujuan yakni organisasi yang telah lama ditetapkan.

9. Kimball dan Kimball (1951)

Manajer merupakan orang yang terdiri atas semua fungsi dan tugas yang terdiri dari suatu sistem perencanaan pembiayaan, perusahaan, penyediaan semua peralatan oleh perusahaan, dan dapat menentukan suatu kerangka dalam organisasi sebagai pemilihan pejabat di dalamnya.

Terdapat beberapa fungsi atau tugas yang akan dilakukan dengan seorang manajer, yakni :

1. Memimpin sebuah perusahaan atau sebuah organisasi.
2. Mengendalikan dan mengatur organisasi.
3. Dapat mengembangkan suatu organisasi.
4. Dapat mengatasi semua berbagai jenis masalah yang ada pada organisasi tersebut.
5. Dapat mengendalikan dan mengawasi dan suatu organisasi.
6. Dapat menumbuhkan rasa kepercayaan terhadap orang lain.
7. Meningkatkan sebuah rasa yang bertanggung jawab.
8. Dapat mengevaluasi aktivitas dan kegiatan pada sebuah organisasi.
9. Menggali dan mengembangkan sebuah sumber daya yang telah dimiliki dengan suatu perusahaan atau organisasi.

Tingkatan – Tingkatan Manajer

Manajer dapat dikelompokkan dalam berbagai kategori atau berbagai jenis, di antaranya ialah:

1. Manajemen Lini Pertama (*First Line Management*)

First line management adalah suatu level yang begitu rendah, dapat disebut dengan Manajer Operasional. Memiliki sebuah tugas yakni termasuk mengawasi dan mengelola karyawan non-eksekutif yang terlibat kedalam sebuah proses produksi.

Sebagai aturan, manajer lini dapat disebut dengan manajer kantor, supervisor, supervisor shift, manajer divisi, kepala departemen, atau mandor.

2. Manajer Tingkat Menengah (*Middle Management*)

Manajer tingkat menengah adalah salah satu manajer lini pertama dan manajer top, yakni yang memiliki tugas sebagai menghubungkan keduanya.

Di bawah ini adalah lokasi yang termasuk dalam manajer tingkat menengah, di antaranya ialah:

Manajer proyek.

Kepala departemen atau kepala departemen.

Manajer pabrik.

3. Manajer Puncak (Top Management)

Manajer puncak memiliki sebuah tugas untuk merencanakan aktivitas secara strategis atau merencanakan sebuah kegiatan organisasi maupun perusahaan. Pada umumnya dapat juga sebagai mengendalikan jalannya suatu perusahaan atau organisasi. Manajer puncak, dapat dikenal sebagai pejabat eksekutif, contoh dari manajer puncak meliputi:

Chief Executive Officer (CEO).

Chief Information Officer (CIO).

Chief Financial Officer (CFO).

Manajer memiliki tugas sebagai dapat memimpin sebuah perusahaan, mengendalikan dan mengatur adanya organisasi, menumbuhkan rasa kepercayaan terhadap orang lain, mampu mengendalikan dan mampu mengawasi dalam adanya organisasi.

BAB 3

PERTEMUAN KE 3

DOSEN DRS. DERADJAT M.SASOKO, MM

ONLINE/WAG

PENDEKATAN DALAM MANAJEMEN

- Teori merupakan simplikasi dari realitas. Ia memperkenalkan variabel-variabel dan hubungan antara variabel-variabel. Teori dapat menggambarkan (describe), menentukan (prescribe), menjelaskan (explain), memprediksi (predict), atau mengontrol (contoh) fenomena empiris.
- Manajemen sebagai praktik telah ada jauh sebelum dilakukan pendekatan secara ilmiah. Itu tampak dari ;
 1. pembuatan rencana, organisasi, pimpinan, dan pengendalian dalam pembuatan Piramida di Mesir
 2. upah berdasarkan jasa dalam pembuatan tembok kota dan kanal di Sumeria
 3. tentang pengendalian, tentang resposibilitas, tentang upah minimum dan pentingnya gaya pemimpin efektif dalam Code of Hamurabi di Babilonia
 4. struktur kerja serta pengendalian produksi dan inventori para pekerja ketika mendirikan menara Babel
 5. organisasi dan manajerial yang hebat untuk menjadi kota besar dan kaya di Persia
 6. the piecework system dalam kontrak pemerintah dalam mempekerjakan para warga negara di Yunani
 7. perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian dalam membangun tembok besar di China
 8. membagi tugas-tugas pemerintahan dalam departemen-departemen yang disebut magistrates dan sistem sentralisasi di Romawi
 9. struktur hierarki dengan prinsip scalar chain of command di Gereja Katolik Roma
- Revolusi industri adalah puncak kejadian dan peralihan dari manajemen sebagai praktik dan manajemen sebagai kajian ilmiah dalam mememanajementi kerjasama organisasional. Dalam fase Revolusi industri telah mulai dipikirkan secara ilmiah persoalan efeisiensi dan efektivitas kerja organisasi untuk mencapai tujuan.
- Kontributor penting dalam fase sebelum manajemen ilmiah adalah :
 1. Richard Arkwright yang memikirkan “efficient managerial principles” agar proses produksi tetap kontinu, perlunya koordinasi mesin-mesin, materiil, orang-orang, modal, pabrik, disiplin dan pembagian kerja
 2. Adam Smith ahli ekonomi abad 18 memikirkan keuntungan ekonomis dari pembagian kerja pada industri paku
 3. Robert Owen memikirkan tentang kondisi hidup dan kondisi kerja dari pekerja, standar waktu kerja (quality of work life)

4. Charles Babbage mempelajari cara-cara untuk membuat pekerjaan dalam pabrik lebih efisien dengan penerapan prinsip-prinsip dan metode-metode ilmiah dalam proses kerja untuk meningkatkan produktivitas dengan biaya yang rendah
- Teori atau pendekatan manajemen secara ilmiah muncul pada akhir abad 19. Teori atau pendekatan manajemen dapat dibedakan atas :
 1. Klasik
 - Mekanistik
 - Manajemen Ilmiah (1911)
 - Manajemen Proses (1916)
 - Manajemen Birokrasi (1920)
 2. Modern
 - Humanistik
 - Hubungan Manusia (1924)
 - Perilaku (1930)
 - Integratif
 - Sistem (1950)
 - Kontinjensi (1960)
 - Teori manajemen klasik atau mekanistik berkembang pada tahun 1890 an hingga 1930 an dengan fokus pada pekerja dan produktivitas usaha dan memperkenalkan fungsi-fungsi manajemen utama. Teori ini memandang karyawan sebagai mesin (machine) atau alat (tools) yang disebut man as machine.
 - Manajemen ilmiah dari Taylor menekankan Systematic Management sebagai label yang lebih akurat.
 - Pendekatan operasional atau pendekatan proses atau pendekatan fungsional dari Fayol mengkhhususkan pada apa yang manajer harus kerjakan.
 - Pendekatan Humanistik, baik hubungan manusia maupun perilaku, fokus pada perilaku pegawai. Teori ini membuat jelas bahwa manusia (people) adalah the key to productivity. Teknologi, aturan-aturan kerja dan standar-standar tidak menjamin good job performance. Keberhasilan tergantung pada motivasi dan keterampilan individu yang memperjuangkan tujuan-tujuan organisasional.
 - Pendekatan sistem fokus pada keterkaitan antar subsistem dalam setiap proses manajemen dan bahkan keterkaitan antara subsistem manajemen dengan sistem yang lebih luas yang berada diluar sistem manajemen. Pendekatan sistem ini membuat manajer memiliki satu apresiasi yang lebih besar terhadap pentingnya melihat keseluruhan gambar.
 - Pendekatan kontinjensi berpendapat bahwa tidak ada teori universal. Setiap teori memiliki keterbatasan lingkup dan aplikasi sehingga kelayakan adalah kontinjen dalam kontek organisasional. Kontek yang dimaksud ialah :
 1. tujuan organisasi
 2. lingkungan
 3. teknologi
 4. ukuran
 5. kultur
 6. manusia

- Kunci keberhasilan untuk bermanajemen adalah untuk mengetahui bagaimana dan kapan untuk menerapkan secara tepat masing-masing pendekatan secara parsial atau simultan.

BAB 4

PERTEMUAN KE 4

DOSEN DRS. DERADJAT M.SASOKO, MM

ONLINE/WAG

LINGKUNGAN MANAJEMEN

- Suatu lingkungan organisasional atau manajerial adalah multidimensional. Secara tipologi ada dua tipe lingkungan eksternal dan internal.
 1. Lingkungan eksternal merupakan seperangkat kekuatan-kekuatan atau kondisi-kondisi diluar organisasi yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Lingkungan eksternal dibedakan atas :
 - Task environment yaitu kekuatan-kekuatan yang memiliki potensi yang tinggi untuk mempengaruhi organisasi.
 - General environment yaitu kekuatan-kekuatan yang secara tipikal mempengaruhi lingkungan tugas eksternal organisasi dan melalui mereka mempengaruhi organisasi itu sendiri.
 2. Lingkungan internal adalah faktor-faktor kunci dan kekuatan-kekuatan di dalam organisasi yang mempengaruhi operasinya.
- Lingkungan eksternal dalam kategori General environment terdiri dari :
 1. Ekonomi
 2. Politik
 3. Demografi
 4. Hukum
 5. Sosial
 6. Kultural
 7. Teknologi
 8. Alam/fisik
 9. Global
- Sedangkan dalam kategori Task environment terdiri dari :
 1. Competitors
 2. Suppliers
 3. Distributors
 4. Customers
 5. Regulators/pemerintah
 6. Lembaga keuangan/Bank
 7. Asosiasi Usaha
 8. Serikat Pekerja
 9. Media
- Lingkungan internal disebut sebagai the organizations stakeholders yang terdiri dari :
 1. Sumberdaya manusia :
 - Owners

- Board of Directors
 - Specialized Personnel
 - Managerial Personnel
- 2. Sumber-sumber finansial
- 3. Sumber-sumber fisik :
 - Physical plant
 - Location of the physical plant
 - Raw material reserver
- 4. Sistem dan Teknologi budaya organisasi
- Lingkungan internal dan eksternal ikut menentukan kinerja organisasi serta efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasional. Oleh karena itu manajer harus mengelola hubungan dengan lingkungan terutama dengan stakeholders yang berbeda.
- Lingkungan menciptakan berbagai derajat ketidakpastian bagi manajer untuk mengoptimasi kinerja organisasi dan mewujudkan tujuan secara efektif dan efisien. Ketidakpastian lingkungan ditentukan oleh the amount of complexity atau derajat kompleksitas dan the rate of change atau derajat perubahan dalam lingkungan organisasi.
- Ada empat kategori ketidakpastian lingkungan :
 1. Ketidakpastian rendah apabila jumlah elemen-elemen luar sedikit (kompleksitas rendah) dan perubahan elemen-elemen luar hampir tidak ada atau relatif stabil (perubahan lambat)
 2. Ketidakpastian agak rendah apabila jumlah elemen-elemen luar banyak (kompleksitas tinggi) perubahan elemen-elemen luar hampir tidak ada atau relatif stabil (perubahan lambat)
 3. Ketidakpastian agak tinggi apabila jumlah elemen-elemen luar sedikit (kompleksitas rendah) dan perubahan elemen-elemen luar berlangsung secara cepat (perubahan dinamis)
 4. Ketidakpastian tinggi apabila jumlah elemen-elemen luar banyak (kompleksitas tinggi) dan perubahan elemen-elemen luar berlangsung secara cepat dan kontinu (perubahan dinamis)
- Agar ketidakpastian kontributif bagi pencapaian tujuan dimana hambatan menjadi peluang, kelemahan menjadi kekuatan maka manajer dapat merespon ketidakpastian lingkungan dengan berbagai cara
- Agar lingkungan luar dapat dimanfaatkan sebagai peluang dan dapat diredam, diatasi atau dihindarkan sebagai ancaman, maka organisasi antara lain dapat melakukan tiga strategi :
 1. Strategi adaptasi dengan mengubah lingkungan dalam sesuai tuntutan perubahan lingkungan luar
 2. Strategi desain organisasional dengan mengubah struktur organisasi menjadi mekanis atau organis dan
 3. Strategi mempengaruhi lingkungan atau mengendalikan lingkungan luar agar kinerja organisasi stabil atau tumbuh
- Untuk mengantisipasi atau meramalkan lingkungan agar tetap kontributif bagi usaha pencapaian tujuan atau mewujudkan efisiensi dan efektivitas dapat dilakukan melalui analisis lingkungan yang dikenal sebagai Analisis SWOT (Strength, Weakness,

opportunity, Threats). Analisis Strength dan Weakness ditujukan untuk lingkungan internal organisasi, sedangkan analisis Opportunity dan Threats ditujukan untuk lingkungan luar organisasi.

- Untuk merespon perubahan lingkungan agar dapat dimanfaatkan sebagai peluang dan dapat diredam, diatasi atau dihindarkan sebagai ancaman, maka organisasi antara lain dapat melakukan tiga strategi :
 1. Strategi adaptasi dengan mengubah lingkungan dalam sesuai tuntutan perubahan lingkungan luar
 2. Strategi desain organisasional dengan mengubah struktur organisasi menjadi mekanis atau organis
 3. Strategi mempengaruhi lingkungan dengan cara menciptakan hubungan baik dengan elemen lingkungan yang terpenting misalnya memperluas jaringan hubungan politik dengan pemerintah khususnya dengan pembuat peraturan

BAB 5

PERTEMUAN KE 5

DOSEN DRS. DERADJAT M.SASOKO, MM

ONLINE/WAG

PERENCANAAN (PLANNING)

- Perencanaan didefinisikan sebagai satu proses pencapaian tujuan yang akan dicapai dan strategi untuk mencapainya. Hasil dari perencanaan adalah rencana yaitu satu dokumen yang membuat pernyataan tentang tujuan yang akan dicapai dan cara yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Jadi membuat rencana atau menjalankan fungsi perencanaan menjadi fungsi utama dari setiap manajer pada semua tingkatan organisasi sesuai kewenangan dan cakupan pekerjaannya.
- Perencanaan penting karena semua kegiatan dan tindakan manjerial didasarkan dan atau disesuaikan dengan rencana yang sudah ditetapkan sehingga tiap rencana dan semua rencana-rencana turunan membantu pencapaian tujuan organisasi. Keuntungan perencanaan adalah :
 1. Memberi arah
 2. Meningkatkan koordinasi
 3. Mengurangi ketidakpastian
 4. Meningkatkan kontrol
 5. Memperbaiki manajemen waktu
- Perencanaan berhubungan erat dengan fungsi-fungsi manajemen lain terutama dengan pengendalian. Keduanya dianggap sebagai dua sisi dari satu mata uang.
- Perencanaan dilakukan melalui tahap-tahap yang meliputi :
 1. Tetapkan tujuan
 2. Formulasi rencana strategi
 3. Kembangkan rencana operasional dan
 4. Implementasi dan evaluasi rencana
- Tujuan merupakan hasil akhir yang diharapkan. Tujuan yang berkontribusi kepada effective managing ialah tujuan yang :
 1. Acceptable
 2. Precise
 3. Attainable
 4. Congruent dan
 5. Compared against alternatives.

Adapun penulisan tujuan efektif adalah menggunakan petunjuk S.M.A.R.T.

S.M.A.R.T. goals adalah goal yang efektif karena menunjukkan atribut :

1. Specific
2. Measurable
3. Attainable
4. Realistic dan

5. Timely (time bound)

- Tipe rencana dapat dibedakan atas rencana strategis dan rencana operasional. Rencana operasional merupakan derivasi dari rencana strategis.

Rencana strategis terdiri dari :

1. Rencana pada tingkat korporasi
2. Rencana pada tingkat bisnis
3. Rencana pada tingkat fungsional

Sementara rencana operasional terdiri dari :

1. Rencana fungsional
2. Rencana tetap dan
3. Rencana sekali pakai

- Strategi harus diformulai. Itu dilakukan dengan melibatkan manajer dalam menganalisa situasi terakhir dari suatu organisasi dan kemudian mengembangkan strategi untuk mencapai visi, misi dan tujuan tersebut. Strategi merupakan penentuan dari tujuan dasar jangka panjang dan sasaran organisasi, dan penerimaan dari serangkaian tindakan serta alokasi dari sumber-sumber yang dibutuhkan untuk melaksanakan tujuan. Ada tiga level strategi : strategi level korporasi, strategi level bisnis dan, strategi level fungsional.
- Rencana operasional atau taktis dikembangkan dari rencana strategi. Wujud nyata dari rencana strategi adalah rencana operasional. Rencana operasional menjadi pengarah tindakan-tindakan nyata organisasional. Suatu rencana operasional ialah satu rencana dari lingkup terbatas yang menekankan kegiatan dan sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan rencana-rencana strategis. Rencana operasional dikembangkan oleh manajer operasional.
- Rencana harus diimplementasikan dan dievaluasi. Implementasi rencana didukung oleh kegiatan pengorganisasian, pengadaan sumberdaya, komunikasi, kepemimpinan, motivasi dan pengendalian. Kemudian implementasi rencana harus di evaluasi secara reguler. Keberhasilan dari tiap strategi tergantung pada kemampuan manajer mengevaluasi hasil, termasuk memonitor perubahan dalam sumber-sumber kritis, keterampilan, persaingan, pasar, atau faktor-faktor lingkungan lain. Melalui evaluasi akan diketahui capaian dari rencana dan hambatan-hambatan atau dukungan atas pencapaian rencana. Baik hambatan maupun dukungan perencanaan tampak dalam individu dan sistem organisasi.

PENGERTIAN PERENCANAAN MENURUT PARA AHLI

1. Becker

Perencanaan ialah salah satu cara rasional untuk dapat mempersiapkan masa depan.

2. Douglas

Perencanaan yaitu sebuah proses kontinu dari suatu pengkajian, membuat tujuan serta sasaran, dan juga mengimplemsentasikan & mengevaluasi atau juga mengontrolnya.

3. Erly Suandy

Perencanaan yakni suatu proses penentuan tujuan organisasi serta yang kemudian menyajikannya itu dengan jelas taktik-taktik, strategi-strategi, serta juga operasi yang diperlukan untuk dapat mencapai tujuan organisasi dengan secara menyeluruh.

4. Alder

Perencanaan merupakan semua proses menentukan apa yang ingin dicapai pada masa yang akan datang dan juga menetapkan tahapan-tahapan yang diperlukan untuk mencapainya.

5. Steiner

Perencanaan adalah beberapa proses memulai dengan sasaran-sasaran, kebijakan, batasan strategi, serta juga rencana terperinci untuk mencapainya, mencapai organisasi untuk menerapkan keputusan, serta juga termasuk tinjauan kinerja dan juga umpan balik terhadap pengenalan siklus perencanaan baru.

6. Rustiadi

Perencanaan sebagai proses menentukan apa yg ingin dicapai di masa yg akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yg dibutuhkan untuk mencapainya.

7. Handayani

Perencanaan yaitu berbagai proses untuk dapat mempersiapkan seperangkat keputusan tentang kegiatan-kegiatan pada masa yg akan datang dengan diarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan melalui penggunaan sarana yg tersedia.

8. Garth N. Jone

Perencanaan yakni segala proses pemilihan dan pengembangan dari pada tindakan yg paling baik untuk pencapaian tugas.

9. Siagian

Perencanaan ialah satu dari keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yg akan dikerjakan di masa yg akan datang dalam rangka pencapaian yg sudah ditentukan.

10. Terry

Perencanaan merupakan sesuatu pemilihan dan menghubungkan fakta-fakta, membuat serta menggunakan asumsi-asumsi yg berkaitan dengan masa datang dengan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan tertentu yang diyakini diperlukan untuk mencapai suatu hasil tertentu.

BAB 6

PERTEMUAN KE 6

DOSEN DRS. DERADJAT M.SASOKO, MM

ONLINE/WAG

PENGORGANISASIAN (ORGANIZING)

- Organisasi merupakan sarana bagi kerjasama yang efektif dan efisien. Produksi barang-barang dan jasa-jasa dilakukan dalam satu latar organisasi. Orang yang bekerja dalam organisasi dapat menjadi lebih produktif (efektif dan efisien) atau menciptakan lebih banyak nilai daripada bekerja sendirian.
- Organisasi memiliki karakteristik yang terdiri dari orang, tujuan, dan struktur.
- Pengorganisasian menciptakan suatu struktur organisasi sebagai sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran dari organisasi. Struktur organisasi adalah pola-pola yang menggambarkan peranan dan hubungan peranan, alokasi kegiatan ke subunit-subunit terpisah, distribusi otoritas diantara posisi-posisi administratif, dan jaringan komunikasi formal. Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan bagaimana mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti.
- Pengorganisasian penting untuk tiga alasan :
 1. Meningkatkan efisiensi dan kualitas dari pekerjaan organisasi
 2. Menetapkan akuntabilitas
 3. Memfasilitasi komunikasi
- Proses pengorganisasian efektif jika mengikuti sekuensi tahap-tahap yang terdiri dari :
 1. Menetapkan pekerjaan-pekerjaan esensial untuk dikerjakan (pembagian kerja)
 2. Mengelompokan tugas-tugas individual kedalam unit-unit organisasi atau pengelompokan pekerjaan kedalam departemen (departementalisasi)
 3. Mendistribusi otoritas kepada unit-unit dan individu-individu (distribusi otoritas)
 4. Dan mengintegrasikan semua orang dan tugas-tugas (koordinasi)
- Pembagian kerja adalah kegiatan mungurai pekerjaan dalam satuan-satuan yang terspesialisasi sehingga tiap orang anggota organisasi mengerjakan dan bertanggung jawab melaksanakan seperangkat tugas yang terbatas, bukan keseluruhan tugas. Pembagian kerja dilakukan berdasarkan tujuan organisasi. Berdasarkan tujuan tersebut, ditentukan tugas-tugas esensial dan spesifik untuk dilakukan oleh tiap orang dalam tiap unit organisasi.
- Pembagian kerja menghasilkan spesialisasi kerja (job specialization, work specialization), sehingga pembagian kerja disebut juga spesialisasi kerja yaitu derajat sejauhmana pekerjaan dalam suatu organisasi dibagi kedalam pekerjaan-pekerjaan terpisah atau spesifik. Jika hal itu dilakukan maka tiap orang memiliki satu pekerjaan spesialisasi untuk dikerjakan sehingga membuat orang ahli menjadi ahli pada apa yang mereka kerjakan dan secara konsekuen efisiensi dan produktivitas organisasi meningkat secara dramatis.
- Setiap pekerjaan mempunyai lima karakteristik :
 1. Keanekaragaman keterampilan

2. Identitas tugas
 3. Signifikansi
 4. Otonomi
 5. Umpan balik
- Departementalisasi adalah mengelompokkan pekerjaan kedalam unit-unit organisasi yang terpisah yang bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu.
 - Dasar-dasar umum yang dapat digunakan oleh manajer untuk mendepartmentalisasi kerja ialah :
 1. Fungsi
 2. Produk
 3. Teritori/geographis dan
 4. Pelanggan
 - Departementalisasi dalam suatu organisasi bukanlah departementalisasi tunggal melainkan dapat dilakukan dengan penggabungan dua atau lebih teknik departementalisasi untuk menyusun departemen-departemen derivatif sesuai dengan tuntutan kebutuhan organisasi dalam melakukan aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan.
 - Para manajer harus mampu memilih tipe departementalisasi apa yang paling baik digunakan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dengan mengetahui keuntungan, kekurangan, dan bahaya-bahaya dari tiap tipe departementalisasi, para manajer dapat mendesain suatu struktur organisasi yang paling cocok bagi operasi pencapaian tujuan organisasi.
 - Otoritas berbeda dengan kekuasaan. Jika otoritas adalah hak untuk mengerjakan, maka kekuasaan adalah kemampuan untuk bertindak atau mempengaruhi. Meskipun demikian otoritas merupakan satu bentuk dari dan diturunkan dari kekuasaan yang disebut kekuasaan yang dilegitimasi.
 - Otoritas menjadi faktor penggerak dan dinamika organisasi karena tiap unit organisasi bergerak berdasarkan otoritas yang dimiliki.
 - Dua kecenderungan sikap manajer dalam menggunakan kekuasaan dan otoritasnya yaitu untuk keberhasilan popularitas pribadi manajer dan untuk keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.
 - Penerima otoritas berkewajiban untuk secara memuaskan melaksanakan tugas dan fungsi yang diberikan. Ini disebut sebagai tanggungjawab yang harus *coequality* dengan otoritas.
 - Hubungan keorganisasian atau hubungan otoritas menjadi jelas jika didasarkan atas prinsip skalar, prinsip delegasi, prinsip kemutlakan tanggungjawab, prinsip keseimbangan otoritas dan tanggungjawab, prinsip kesatuan perintah, prinsip tingkatan otoritas.
 - Koordinasi menyatukan atau mengintegrasikan kegiatan-kegiatan individual dan unit-unit kedalam satu usaha bersama yakni bekerja kearah tujuan bersama yang dilakukan dengan memperhatikan kesatuan komando, rantai komando atau skalar, dan rentang manajemen.
 - Struktur organisasi menentukan hubungan interdepartemental atau hubungan antar kelompok yang ditentukan oleh derajat ketergantungan antara kelompok atau unit. Tipe ketergantungan antara satu unit dengan unit lain dibedakan atas *pooled interdependence*, *sequential interdependence*, dan *reciprocal interdependence*. (*saling ketergantungan yang dikumpulkan, saling ketergantungan berurutan, dan saling ketergantungan timbal balik.*)

- Hubungan keorganisasian akan berlangsung dengan baik jika didasarkan atas prinsip skalar, prinsip delegasi, prinsip kemutlakan tanggungjawab, prinsip keseimbangan otoritas dan tanggungjawab, prinsip kesatuan perintah, prinsip tingkatan otoritas.

PENGERTIAN PENGORGANISASIAN MENURUT PARA AHLI

Pengertian Pengorganisasian Menurut Para Ahli

Fungsi manajemen setelah Perencanaan adalah Pengorganisasian. Pengorganisasian dimaksudkan agar manajer dapat menempatkan orang-orangnya dalam struktur formal yang di dalamnya terkandung tugas – tugas serta hak dan kewajiban atas penggunaan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur formal ini biasa dikenal dengan nama struktur organisasi yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan mereka. Struktur organisasi yang sesuai dan tepat akan dapat menimalkan biaya dan meningkatkan efisiensi.

Pengertian

To organize – to organ – organon (Anglo sexon Greak/Yunani); organum (latin) = alat, bagian, anggota/badan; to organize = menyusun bagian-bagian yang terpisah-pisah menjadi suatu kesatuan sehingga dapat dipergunakan untuk melakukan pekerjaan dalam mencapai tujuan.

Organizing dari kata organism artinya menciptakan suatu struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sehingga mempunyai hubungan saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya (organisasi = hasil dari pengorganisasian; pengorganisasian = penyusunan tugas kerja dan tanggung jawab mengorganisasi = menghimpun beberapa orang untuk bersama-sama melakukan pekerjaan guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berikut Ini Beberapa Definisi Tentang Pengorganisasian.

1. **Stoner dan Walker (1986)** : Pengorganisasian merupakan satu proses di mana aktivitas kerja disusun dan dialihkan kepada sumber tenaga untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.
2. **Jaafar Muhammad (1992)** : Pengorganisasian adalah penyusunan sumber-sumber organisasi dalam bentuk kesatuan dengan cara yang berkesan agar tujuan dan objektif organisasi yang dirancang dapat dicapai.
3. **Gatewood, Taylor, dan Farell** : Pengorganisasian adalah aktivitas yang terlibat dalam suatu struktur organisasi yang sesuai, memberi tugas kepada pekerja serta membentuk hubungan yang berguna di antara pekerja dan tugas-tugas.

4. **Certo (1997)** : Fokus pertama pengorganisasian adalah menentukan aktivitas yang akan dilakukan oleh sumber daya manusia dalam organisasi dan bagaimana SDM tersebut dapat diselaraskan atau digabungkan dengan cara yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Kesimpulan yang diperoleh dari definisi-definisi di atas adalah bahwa pengorganisasian adalah pembentukan struktur organisasi yang di dalamnya terkandung:

- 1). Penugasan formal bagi individu-individu dan bagian-bagian organisasi,
- 2). Hubungan komunikasi dan pelaporan formal termasuk garis kewenangan, penanggung-jawab keputusan, jumlah tingkat hirarche, dan jenjang kontrol manajer,
- 3). Bahwa penyusunan struktur ini untuk memastikan terjadinya koordinasi yang efektif bagi seluruh karyawan di seluruh lini dan bagian organisasi.

Dengan kata lain bahwa dalam setiap bangun struktur organisasi disangga oleh 4 pilar, yakni :

1. **Division of Work** (Pembagian pekerjaan) adalah pemecahan tugas kompleks menjadi komponen-komponennya, sehingga setiap orang bertanggung jawab untuk beberapa aktivitas terbatas dan bukan tugas secara keseluruhan. Seringkali dirujuk sebagai pembagian tugas.

2. **Departementalisasi** merupakan penggabungan tugas secara logis dan efisien. Untuk melacak jaringan kompleks dari hubungan formal dalam sebuah organisasi, manajer biasanya menggambar bagan organisasi untuk melukiskan bagaimana pekerjaan dibagi-bagi. Dalam bagan sebuah organisasi, kotak mewakili pengelompokan logis dari aktivitas pekerjaan yang kita sebut dengan “departemen”. Departementalisasi, oleh karena itu, merupakan hasil keputusan manajer tentang aktivitas pekerjaan apa yang dapat dihubungkan dengan kelompok serupa.

3. **Hierarki** berarti menetapkan siapa yang memberi laporan kepada siapa dalam organisasi. Setelah pekerjaan dibagi-bagi, departemen dibentuk dan rentan kembali dipilih manajer dapat memutuskan rantai komando. Hasil dari keputusan ini merupakan pola bertingkat yang disebut “hierarki”. Puncak hierarki organisasi adalah tempat manajer peringkat senior bertanggung jawab atas operasi dari seluruh organisasi.

4. **Koordinasi** adalah menetapkan mekanisme yang menyatukan aktivitas departemental menjadi suatu kesatuan dan memonitor keefektifan iintegrasi tersebut. Tanpa koordinasi, orang akan kehilangan pandangan terhadap perannya dalam organisasi secara total yang pada akhirnya dapat mengorbankan sasaran organisasi. Seberapa jauh koordinasi yang diperlukan tergantung pada sifat dari pekerjaan yang dilakukan dan tingkat saling ketergantungan dari orang-orang dalam berbagai unit yang melakukan tugas itu.

BAB 7

PERTEMUAN KE 7

DOSEN DRS. DERADJAT M.SASOKO, MM

ONLINE/WAG

PENGATURAN SUMBERDAYA (RESOURCING)

- Manajer harus menyediakan sumberdaya (resources) yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai pekerjaan untuk mewujudkan rencana.
Sumberdaya lebih daripada sekedar raw materials. Ia merupakan aset terutama orang dengan keterampilan dan pengetahuannya, modal finansial, fisik, serta hal-hal yang bersifat intangible termasuk faktor-faktor struktur dan kultur yang organisasi miliki dan gunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan.

- Sumberdaya yang harus disediakan oleh manajer untuk pencapaian tujuan dapat dikelompokkan atas **sumberdaya manusia** dan **sumberdaya nonmanusia** yang juga disebut sumberdaya material.

- Manajer adalah **resources allocator** dan fungsi manajer dalam pengaturan sumber daya disebut **resourcing**. Resourcing merupakan proses melalui suatu organisasi mengalokasikan orang dan sumberdaya lainnya bagi pelaksanaan tugas-tugas organisasional untuk mencapai tujuan organisasional.
Penyediaan SDM disebut sebagai **human resourcing**, sedangkan pengaturan sumberdaya nonmanusia disebut sebagai **nonhuman resourcing**.

- SDM juga dinamakan sebagai tenaga kerja (workforce), personalia (personnel) adalah orang yang bekerja untuk mencapai tujuan organisasional.
Ada dua tipe utama SDM dalam organisasi yaitu manajer dan karyawan.

Manajer atau managerial personnel diidentifikasi sebagai SDM atau tenaga kerja yang terkait dengan kegiatan manajerial.

Karyawan atau specialized personnel diidentifikasi sebagai SDM yang terkait dengan kegiatan operasional. Keduanya adalah people who work in organization.

- Manajer mencapai tujuan melalui karyawan dan karyawan adalah orang yang secara langsung mengerjakan berbagai pekerjaan hingga tujuan tercapai.
Semua karyawan (termasuk manajer) dapat didiferensiasi sebagai lini atau staf.

Line employees adalah yang secara langsung menghasilkan barang atau barang-barang dan jasa atau jasa-jasa.

Staff employees adalah orang yang mendukung fungsi lini.

- Untuk menyediakan SDM, manajer menjalankan fungsi staffing.

Fokus utama dari staffing ialah on hiring people for vacant positions (mempekerjakan orang untuk posisi kosong).

Staffing adalah proses rekrutmen, seleksi dan penempatan atau mempekerjakan karyawan bagi tercapainya tujuan organisasi.

- Kegiatan-kegiatan staffing inti yang mencakup rekrutmen, seleksi dan penempatan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika disertai dengan kegiatan-kegiatan pendukung. Termasuk sebagai kegiatan pendukung dari proses staffing ialah perencanaan SDM dan analisis jabatan.
- Perencanaan SDM merupakan proses penentuan kebutuhan SDM masa yang akan datang dan pengidentifikasian tindakan atau langkah-langkah yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Ia merupakan proses analisis dan identifikasi kebutuhan akan SDM dan ketersediannya sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya.
- Perencanaan SDM dipengaruhi paling sedikit empat faktor yang perlu dipertimbangkan :
 1. Tujuan-tujuan keorganisasian dan strategi
 2. Kecenderungan tenaga kerja
 3. Audit sumberdaya manusia
 4. Lingkungan hukum dari SDM
- Analisis jabatan atau pekerjaan merupakan fundasi untuk perencanaan sumberdaya manusia. Itu dilakukan untuk mengidentifikasi dan menentukan persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan untuk suatu jabatan tertentu.
Analisis jabatan ialah proses sistematis dan penentuan uraian jabatan, spesifikasi jabatan, dan standar kinerja jabatan dalam suatu organisasi.

Jabatan atau pekerjaan (job) adalah satu kelompok dari tugas-tugas atau kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh pegawai bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya.

- Staffing merupakan suatu proses yang terdiri dari tahap-tahap rekrutmen, seleksi, serta penempatan atau mempekerjakan.
- Pengadaan sumberdaya nonmanusia berkenaan dengan manajemen barang dan jasa yang mengatur penyediaan atau pengadaan berbagai sumberdaya material yang dibutuhkan oleh tiap unit organisasi dan orang yang bekerja baik secara individual maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasional.
- Sumberdaya bukan manusia atau sumberdaya material adalah berbagai fasilitas sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk mendukung pencapaian tujuan.
Jika disertai atau didukung oleh sumberdaya material yang memadai, maka manusia dapat bekerja maksimum dalam pencapaian tujuan keorganisasian.
- Sumberdaya material penting dalam operasi tiap jenis organisasi, baik yang berorientasi profit atau keuntungan maupun bukan profit terdiri dari :
 1. sumberdaya finansial,
 2. sumberdaya fisik,
 3. sumberdaya teknologi,
 4. sumberdaya informasi dan ide-ide.

BAB 8

**UNIVERSITAS JAYABAYA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA**

**UJIAN TENGAH SEMESTER GENAP (UTS)
TAHUN AKADEMIK 2021/2022**

MATA KULIAH	: ASAS-ASAS MANAJEMEN
DOSEN	: DRS.DERADJAT MAHADIS, MM
RUANG	: ONLINE/WAG
WAKTU	: 90 MENIT

SOAL :

1. Jelaskan hal-hal dibawah ini dengan singkat !
 - a. Definisi Manajemen
 - b. Fungsi-fungsi Manajemen
 - c. Untuk menjadi Manajer yang sukses dibutuhkan keterampilan Manajerial
 - d. Lingkungan Eksternal dalam kategori General Environment

2. Organisasi merupakan sarana bagi kerjasama yang efektif dan efisien. Produksi barang-barang dan jasa-jasa dilakukan dalam satu latar organisasi. Orang yang bekerja dalam organisasi dapat menjadi lebih produktif (efektif dan efisien) atau menciptakan lebih banyak nilai daripada bekerja sendirian.
Bagaimana menurut pandangan saudara, uraikan dan jelaskan.

3. Sebutkan dan jelaskan :
Keuntungan Perencanaan, yang saudara ketahui

4. Apa yang saudara ketahui tentang :
 1. Pengorganisasian (organizing), jelaskan.
 2. Pengaturan Sumberdaya (resourcing) jelaskan.

Selamat Mengerjakan

BAB 9

PERTEMUAN KE 9

DOSEN DRS. DERADJAT M.SASOKO, MM

ONLINE/WAG

PENGGOMUNIKASIAN (COMMUNICATING)

1. Komunikasi merupakan suatu proses dimana ada penyampai (pemberi, pengirim, pembicara), pesan (informasi), Penerima (pendengar), dan pemaknaan. Sebagai suatu proses, maka komunikasi ialah pertukaran (penyampaian, dan penerimaan) informasi antara orang-orang atau tempat dengan menggunakan media sehingga ada saling pengertian antara penyampai dan penerima pesan. Oleh karena itu komunikasi merupakan pertukaran antara dua orang atau lebih sehingga membutuhkan media atau saluran melalui mana pesan disampaikan oleh komunikator dan diterima oleh komunikan serta umpan balik melalui mana dampak pesan atau reaksi disampaikan oleh komunikan (menjadi komunikator) dan diterima atau diketahui oleh komunikator (menjadi komunikan).
2. Memahami proses komunikasi dapat dilakukan dengan satu seri pertanyaan yaitu oleh “siapa” (pengirim), “melakukan apa” (transfer), “tentang apa” (pesan), “dengan cara apa” (saluran), “kepada siapa” (penerima), dan “dengan hasil apa” (penafsiran makna, sikap, perilaku, dan umpan balik).
3. Komunikasi organisasional ialah proses melalui mana informasi organisasional dipertukarkan diseluruh organisasi, baik antara manajer dan manajer, manajer dan karyawan, serta karyawan dan karyawan. Komunikasi antar pribadi yaitu komunikasi diantara dua atau lebih orang.
4. Komunikasi (mengirim atau menerima pesan) dapat dilakukan melalui tulisan, secara lisan, secara visual, dan secara fisik.
5. Proses komunikasi berhubungan dengan dua tahap : tahap transmisi dimana informasi disebar diantara dua atau lebih individu-individu atau kelompok-kelompok; dan tahap umpan balik dimana satu pemahaman bersama dijamin. Yang pertama mengandung kegiatan mentransfer makna; dan yang kedua mengandung pemahaman atas makna.
6. Komunikasi penting dalam usaha manajer mencapai tujuan dengan bekerja dengan orang lain. Untuk itu, pertama, manajer-manajer menghabiskan waktu terbesarnya dalam one on one communication dengan orang lain. Keberhasilan manajer mempengaruhi orang lain melalui siapa ia mencapai tujuan organisasional tergantung dari kemampuannya berkomunikasi secara efektif. Kedua, komunikasi berperan sebagai sarana bagi manajer untuk menyampaikan informasi dan sebagai sarana memadukan aktivitas-aktivitas secara terorganisasi dalam mewujudkan kerjasama organisasional. Ketiga, komunikasi memiliki fungsi kontrol, fungsi motivasi, fungsi ekspresi emosi, fungsi informasi, fungsi komando, fungsi integratif.
7. Dalam berkomunikasi, manajer dapat menggunakan berbagai tipe komunikasi sebagai media transmisi efektif dari pesan-pesan atau informasi-informasi. Berbagai tipe komunikasi dalam organisasi dapat dijelaskan berdasarkan bentuk komunikasi, saluran

- penyampaian pesan, arus komunikasi, dan jaringan komunikasi. Berdasarkan tipe komunikasi tersebut maka pengiriman pesan dapat dilakukan secara verbal atau nonverbal, tertulis atau lisan, secara formal atau informal, secara visual atau secara fisik, melalui jaringan 1, rantai, lingkaran, bintang atau semua saluran, dengan arah kebawah atau keatas.
8. Efektivitas komunikasi dalam organisasi menjadi satu elemen penting untuk terwujudnya efektivitas organisasional. Dengan demikian keberhasilan seorang manajer mencapai tujuan organisasional ditentukan oleh kemampuannya berkomunikasi atau menyampaikan pesan kepada dan menerima pesan dari subordinasinya.
 9. Ada lima tipe utama dari rintangan atau gangguan komunikasi yaitu rintangan proses, rintangan fisik, rintangan semantik, rintangan psikososial, dan rintangan organisasional.
 10. Rintangan Komunikasi dapat diatasi sebagai berikut. Rintangan komunikasi dari pengirim dapat diatasi antara lain dengan mengatur arus komunikasi, menggunakan arus umpan balik dan bahasa sederhana, memilih media efektif, membangun percaya diri dan menggunakan grapevine. Mengatasi rintangan komunikasi dari penerima dapat dilakukan dengan aktif mendengarkan. Sementara pihak pengirim dan penerima pesan harus menahan emosi dan memperhatikan isyarat nonverbal.

BAB 10

PERTEMUAN KE 10

DOSEN DRS. DERADJAT M.SASOKO, MM

ONLINE/WAG

PEMIMPINAN (LEADING)

1. Kepemimpinan adalah tindakan mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang kearah pencapaian tujuan-tujuan. Dalam perspektif manajemen, kepemimpinan adalah hubungan pengaruh antara manajer dan karyawan untuk mencapai tujuan organisasional dalam situasi tertentu. Jadi siapapun bisa bertindak menjadi pemimpin. Siapapun yang mempengaruhi disebut pemimpin dan yang dipengaruhi disebut pengikut.
2. Dalam konsep kepemimpinan dapat diidentifikasi elemen utama yang terdiri dari pemimpin, pengikut, situasi, dan tujuan. Antara pemimpin, pengikut, dan situasi, terjadi interaksi untuk mewujudkan tujuan.
3. Manajemen berbeda dengan kepemimpinan. Pemimpin dan Manajer adalah dua aktor yang berbeda. Manajer bertanggungjawab atas pelaksanaan kerja dari satu atau lebih orang lain dalam organisasi, mengimplementasikan visi tersebut, menggunakan cara standar dan mapan untuk menyelesaikan masalah, berpikir untuk mengerjakan sesuatu dengan benar, mengutamakan efisiensi. Pemimpin mempengaruhi orang agar berperilaku kearah pencapaian tujuan, menciptakan visi bagi organisasi, menggunakan imajinasi, berpikir untuk mengerjakan sesuatu yang benar, menentukan apakah tangganya bersandar pada dinding yang benar.
4. Kepemimpinan efektif memiliki peranan penting dan strategis untuk menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi untuk mencapai tujuan. Manajer diharapkan menjadi pemimpin efektif agar subordinasinya menjadi pengikut yang efektif yang bekerja yang efektif kearah pencapaian tujuan dan karenanya organisasi menjadi efektif. Organisasi tidak akan sukses atau berfungsi secara efektif tanpa kepemimpinan efektif.
5. Orang terpengaruh dan menjadi pengikut ditentukan oleh kekuasaan, sifat dan perilaku pemimpin yang ditampilkan sesuai dengan harapan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk bertindak atau mempengaruhi. Ada lima tipe kekuasaan dalam organisasi : kekuasaan legitimasi, kekuasaan memaksa, kekuasaan imbalan, kekuasaan keahlian dan kekuasaan referen. Tiga tipe kekuasaan pertama bersumber dari kekuasaan posisional, sementara dua tipe kekuasaan terakhir bersumber dari kekuasaan personal yang didasarkan pada karakteristik individual.
6. Sifat pemimpin menentukan apakah ia diterima atau tidak oleh orang lain. Sifat kepemimpinan menentukan tingkat kepengikutan. Seseorang atau sekelompok orang menerima pengaruh dari atau mau dipengaruhi oleh orang lain karena yang mempengaruhi memiliki sifat-sifat yang sesuai dengan harapan orang lain yang dipengaruhi. Sifat adalah kualitas internal khusus atau karakteristik personal dari individu yang relatif stabil.

7. Ada empat sifat yang paling diharapkan dari seorang untuk dijadikan sebagai pemimpin yaitu jujur (being honest), berwawasan kedepan (being forward-looking), membangkitkan semangat (inspiring), dan kompeten (competent).
8. Perilaku pemimpin menentukan tingkat keterpengaruhan atau kepengikutan orang lain. Seseorang atau sekelompok orang menerima pengaruh dari atau mau dipengaruhi oleh orang lain jika perilaku atau gaya kepemimpinan yang ditampilkan sesuai dengan harapan. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku spesifik yang ditampilkan dalam upaya mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan.
9. Ada dua bentuk perilaku pemimpin : task oriented leadership atau concern for task vs human orientated leadership atau concern for human, autocratic leadership vs democratic leadership. Perilaku pemimpin dapat saling tergantung satu dengan yang lain dan dapat terjadi secara kombinasi. Perilaku saling tergantung misalnya, otoriter vs demokratis seperti studi Tannenbaum dan Schmidt. Sementara perilaku kombinasi menunjukkan gabungan antara berorientasi pada manusia dan pada tugas pada saat yang sama dengan tekanan yang sama atau berbeda, seperti studi Universitas Iowa, studi Universitas Michigan, studi Universitas Ohio
10. Penstudi perilaku mengakui, bahwa gaya atau perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan manusia memiliki nilai yang lebih positif dan lebih berhasil dalam usahanya untuk mencapai tujuan dibandingkan dengan gaya atau perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas.
11. Teori kontijensi atau situasional memahami kondisi-kondisi keberhasilan kepemimpinan dalam berbagai situasi yang luas. Kepemimpinan efektif tidak hanya tergantung pada siapa pemimpin (sifat), apa yang dilakukan (perilaku), melainkan pada berbagai situasi yang berbeda. Baik sifat-sifat maupun perilaku pemimpin adalah contingent, atau dependent dalam karakteristik situasional yang sesuai.
12. Faktor situasi sangat bervariasi, Fiedler mengemukakan tiga faktor situasional yang mempengaruhi derajat keberuntungan seorang pemimpin : kualitas hubungan pemimpin-pengikut atau subordinasi; derajat struktur tugas dan jumlah kekuasaan posisi. Jika hubungan pemimpin-pengikut baik, struktur tugas tinggi, dan kekuasaan posisi kuat adalah situasi sangat menguntungkan bagi pemimpin untuk mempengaruhi anggota kelompoknya. Jika hubungan pemimpin-pengikut atau subordinasi buruk, struktur tugas rendah, dan kekuasaan posisi lemah merupakan situasi tak menguntungkan bagi pemimpin. Path-Goal Theory dari Robert J. House mengidentifikasi faktor kontijensi yang terdiri dari lingkungan kerja dan karakteristik subordinasi. Sementara model situasional dari Hersey dan Blanchard mengidentifikasi tingkat kematangan sebagai faktor situasional.
13. Perilaku pemimpin dalam model situasional dari Blanchard secara dikotomis jauh antara Directive leader Behavior dengan karakteristik One-Way Communication, Followers Roles clearly Communicated, Close Supervision of Performance dan Supportive Leader Behavior dengan karakteristik Two-Way Communication, Listening, Providing support and encouragement, Facilitate interaction, Involve follower in decision-making. Faktor situasi dalam model situasional berkenaan dengan tingkat kematangan yang ditentukan oleh derajat (tinggi atau rendah) kemampuan dan derajat (tinggi atau rendah) motivasi atau kemauan.

14. Dalam model situasional, pemimpin dimungkinkan untuk menampilkan perilaku mendukung tinggi atau rendah dipadukan dengan perilaku mengarahkan tinggi atau rendah sesuai dengan faktor situasi.

BAB 11

PERTEMUAN KE 11

DOSEN DRS. DERADJAT M.SASOKO, MM

ONLINE/WAG

PEMOTIVASIAN (MOTIVATING)

1. Kemampuan manajer untuk memotivasi subordinasi atau karyawan atau bawahan merupakan kemampuan atau ketrampilan yang perlu dikuasai oleh tiap manajer organisasi. Pemotivasian dapat diartikan sebagai pemberian motif-motif (sebagai pendorong) agar orang lain bertindak dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Sementara motivasi adalah dorongan individu berdasarkan mana ia berusaha (berperilaku) dengan cara tertentu untuk memenuhi kebutuhannya.
3. Dorongan sebagai kata kunci motivasi dapat muncul atau berasal dari dalam atau dari luar. Faktor internal dapat berupa kebutuhan dan motif, sedangkan faktor eksternal dapat berupa pekerjaan dan situasi kerja.
4. Motivasi adalah penting karena dapat digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja aktual adalah fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kondisi pekerjaan. Motivasi positif terjadi bila orang memberi tanggapan untuk satu permintaan, tetapi motivasi mati bila orang dipaksa untuk melepaskan satu keinginan.
5. Memotivasi dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti paksaan dan hukuman, imbalan penghargaan atau pujian, atau menciptakan kompetisi. Tujuan dan harapan yang jelas, realistis serta mudah dicapai juga dapat dijadikan sebagai motivasi.
6. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi ada yang bersumber dari dalam diri individu. Ini dikembangkan oleh teori yang tergolong dalam kelompok teori motivasi internal. Teori ini mengatakan bahwa motivasi seseorang bersumber dari dalam yang disebut kebutuhan. Lainnya mengatakan oleh faktor eksternal. Ini dijelaskan oleh teori yang tergolong dalam teori motivasi eksternal. Teori ini mengatakan bahwa motivasi dipengaruhi baik oleh faktor-faktor dari dalam diri individu dan rangsangan eksternal.
7. Teori motivasi dapat dibedakan atas teori isi, juga disebut sebagai teori kebutuhan. Teori ini membantu manajer memahami bagaimana human needs dan bagaimana orang dengan kebutuhan berbeda mungkin akan merespon situasi kerja berbeda. Teori isi tentang motivasi menggunakan kebutuhan individual untuk menjelaskan perilaku dan sikap orang dalam kerja. Ada tiga teori kebutuhan yang utama dari teori motivasi : teori tingkat kebutuhan dari Abraham Maslow, teori ERG dari Alderfer, teori motivasi prestasi dari David McClelland dan teori dua faktor dari Frederick Herzberg.
8. Teori proses berhubungan dengan pertanyaan tentang bagaimana perilaku dimulai, diarahkan, dilanjutkan, dan dihentikan. Para teorisi ini melihat bahwa yang memotivasi orang untuk berkelakuan atau berusaha untuk mencapai tujuan bukanlah tas dasar pemenuhan kebutuhan, melainkan karena proses pikiran atau kognisi yang ada dalam

diri manusia. Teori ini membantu manajer memahami bagaimana orang memberi makna terhadap imbalan dan peluang kerja yang tersedia untuk mencapainya. Teori-teori yang berkembang dalam kategori ini ialah Expectancy Theory dari Victor Vroom, Equity Theory dari James Stacy Adams, Reinforcement Theory yang dipopulerkan oleh B.F. Skinner dan Goal Setting Theory.

9. Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow memperkenalkan lima kebutuhan yang tersusun secara hierarkis yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan pengakuan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Lima kebutuhan yang tersusun secara hierarki tersebut dibedakan menjadi dua kelompok tipe kebutuhan, yaitu kebutuhan tingkat rendah yang terdiri atas kebutuhan fisiologis, kebutuhan arasa aman dan kebutuhan sosial. Dan kebutuhan tingkat tinggi yang terdiri dari kebutuhan pengakuan dan kebutuhan aktualisasi diri.
10. Teori ERG dari Clayton Alderfer memperkenalkan tiga jenis kebutuhan yang tidak tersusun secara hierarki, yaitu : existence needs, relatedness needs dan growth needs. Teori Clayton Alderfer populer disebut Existence Relatedness Growth Theory, disingkat teori ERG.
11. David McClelland mengidentifikasi tiga kebutuhan utama yang memotivasi individu yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk kuasa, dan kebutuhan untuk afiliasi.
12. Frederick Herzberg mengembangkan teori kebutuhan two-factor theory atau motivation hygiene theory. Menurut Herzberg menyimpulkan bahwa suatu pekerjaan selalu ada hubungannya dengan dua dimensi, yaitu pekerjaan itu sendiri (job content) seperti : melayani langganan, membersihkan ruangan, dan dimensi-dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan yang disebut (job context) seperti : gaji, rekan kerja. Dimensi-dimensi pekerjaan disebut faktor intrinsik atau motivator factor yang memiliki potensi sangat besar untuk membuat orang puas daripada untuk tidak puas; sedangkan yang berhubungan dengan pekerjaan disebut faktor ekstrinsik atau hygiene factor yang menunjukkan potensi besar untuk membuat orang tidak puas.
13. Teori harapan dari Victor Vroom memperkenalkan teori harapan. Teori harapan ini menekankan bahwa motivasi seseorang untuk bekerja tergantung pada hubungan antara tiga faktor harapan yaitu : harapan (expectancy) atau hubungan antara usaha dan kerja, instrumentalitas (instrumentality) atau hubungan antara kinerja dan imbalan, dan Valensi (valens) atau nilai yang diberikan terhadap imbalan yang didapat dari pekerjaannya.
14. Teori keadilan atau equity theory dari J. Stacy Adams menekankan bahwa tiap orang mengharapkan hasil (outcome) yang diterima sesuai dengan masukan (input) yang diberikan dan juga dengan apa yang diterima orang lain baik dilingkungan pekerjaannya maupun di organisasi lain.
15. Teori penguatan dari B.F. Skinner menekankan bahwa faktor yang memotivasi orang dalam melakukan pekerjaan adalah imbalan yang akan diterima dari hasil pelaksanaan pekerjaan tersebut. Seseorang akan mengulangi perilaku tertentu bilamana perilaku tersebut mendapatkan konsekuensi yang diharapkan dan akan menghentikan perilaku tersebut jika akibat dari perilaku itu mendapatkan konsekuensi yang tidak diharapkan. Ini yang disebut law of effect.

BAB 12

PERTEMUAN KE 12

DOSEN DRS. DERADJAT M.SASOKO, MM

ONLINE/WAG

PENGENDALIAN (CONTROLLING)

1. Pengendalian atau pengontrolan merupakan kegiatan untuk mengukur kinerja aktual, membandingkan dengan standar dan melakukan tindakan perbaikan jika kinerja aktual lebih kecil dari standar atau melakukan tindakan pengembangan/penyesuaian untuk peningkatan kinerja jika kinerja aktual sama dengan atau lebih besar dari standar.
2. Pengendalian penting bukan saja karena memberi informasi tentang keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga menjamin bahwa organisasi dan tindakan-tindakan anggotanya bergerak kearah tujuan yang sudah ditetapkan. Pengendalian organisasional juga penting untuk membantu manajer mewujudkan efisiensi penggunaan sumberdaya, mewujudkan kualitas barang dan jasa dan meningkatkan responsivitas kepada kustomer dan tingkat inovasi dalam organisasi. Melalui pengendalian dapat diperbaiki : tingkat inovasi dalam suatu organisasi. Akhirnya, pengendalian memberikan manajer informasi mengenai perkembangan organisasi dalam pencapaian tujuan hingga tercapainya tujuan.
3. Pengendalian merupakan suatu proses yang meliputi empat tahap ; tetapkan standar, ukur kinerja aktual, bandingkan kinerja aktual dan standar, ambil tindakan perbaikan atau penyesuaian.
4. Standar secara singkat dapat diartikan sebagai kriteria sederhana tentang kinerja atau satu nilai yang digunakan sebagai titik referensi untuk membandingkannya dengan nilai lain. Standar digunakan sebagai target kinerja. Menetapkan suatu standar akan memberi suatu nilai atau petunjuk yang menjadi suatu ukuran sehingga hasil-hasil yang nyata dapat dibandingkan. Dua tipe standar yang diakui ialah standar keluaran berupa hasil kinerja seperti kuantitas, kualitas, biaya, atau waktu; dan standar masukan berupa usaha-usaha kerja atau pelaksanaan tugas.
5. Kinerja yang diukur ialah keluaran aktual yaitu hasil dari perilaku dari anggotanya dan perilaku itu sendiri.
6. Hasil kinerja aktual dibandingkan dengan standar. Jadi, standar harus jelas dan pasti sebagai ukuran yang akan diperbandingkan. Jika standar tidak jelas maka sulit untuk menilai tingkat kinerja yang dicapai. Membandingkan kinerja aktual dan standar mengarah pada dua kemungkinan, yaitu konsisten dengan standar atau lebih dan berada dibawah standar.
7. Menentukan batas yang dapat diterima atau acceptable range of variation adalah sesuatu yang kritis. Tetapi keharusan untuk menentukan batas yang dapat diterima tentang derajat penyimpangan terutama acceptable lower limit. Ini yang disebut toleransi pengendalian yaitu “variation from the standart that is acceptable to the manager”

8. Tindakan yang diambil atas hasil perbandingan ialah tindakan perbaikan atau pengembangan/penyesuaian. Jika terjadi penyimpangan negatif dilakukan tindakan perbaikan dan jika sama atau penyimpangan positif dilakukan tindakan pengembangan atau penyesuaian. Derajat tindakan yang diambil atau besarnya kebutuhan dan jenis tindakan dapat diketahui dari hasil persamaan pengendalian berikut :

NEEDS FOR ACTION (NA) = DESIRED PERPORMANCE (DP) – ACTUAL PERFORMANCE (A).

9. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, manajer dapat memilih untuk menggunakan berbagai teknik pengendalian seperti pengendalian internal dan eksternal, pengendalian perilaku dan keluaran, pengendalian preventif dan represif, birokratik dan organik, masukan, transformasi dan keluaran. Tipe pengendalian tidak saling mengganti satu dengan lainnya.
10. Pengendalian efektif jika tahap-tahap pengendalian diikuti dan dilakukan dengan benar, menggunakan teknik pengendalian secara simultan, atau menetapkan sistem pengendalian ganda dan didasarkan pada asas-sas pengendalian

BAB 13

PERTEMUAN KE 13

DOSEN DRS. DERADJAT M.SASOKO, MM

ONLINE/WAG

PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL

1. PEMBUATAN KEPUTUSAN

Suatu masalah muncul karena keadaan yang sebenarnya berbeda dengan keadaan yang diinginkan.

Dalam peristiwa tertentu, masalah merupakan peluang yang tersembunyi. Masalah merupakan jalan untuk memperoleh kebenaran, karena suatu kebenaran bersumber dari masalah yang dipecahkan.

2. TIPE KEPUTUSAN

- a. Keputusan Terprogram
- b. Keputusan tidak Terprogram

3. Kemungkinan yang dihasilkan dalam Pengambilan Keputusan

- a. Kepastian
- b. Risiko
- c. Ketidakpastian

4. Model-model Pengambilan Keputusan

- a. Model Keputusan Klasik
- b. Model Keputusan Administratif
 - i. Rasionalitas Terbatas dan Pemenuhan
 - ii. Intuisi
 - iii. Model Keputusan Politis

5. Proses Pengambilan Keputusan

- a. Menemukan dan Menentukan Masalah
- b. Menyusun dan Menganalisis Alternatif
- c. Memilih Alternatif
- d. Implementasi Alternatif
- e. Evaluasi hasil-hasil Keputusan

BAB 14

PERTEMUAN KE 14

DOSEN DRS. DERADJAT M.SASOKO, MM

ONLINE/WAG

LEVEL DAN KETERAMPILAN MANAJERIAL SERTA PERAN MANAJER

Pembagian level manajerial secara garis besar dibagi dalam tiga level :

1. Level Puncak
 2. Level Menengah dan
 3. Level Bawah
1. Pada Level Puncak jabatan Dewan Direktur yang terdiri dari :
 - a. Direktur Utama
 - b. Para Wakil Direktur Utama dan
 - c. Para Kepala Kelompok-kelompok Perusahaan
 2. Pada Level Menengah jabatan yang termasuk didalamnya :
 - a. Para Kepala Divisi
 - b. General Manajer
 - c. Para Manajer Fungsional
 - i. Manajer Keuangan
 - ii. Manajer Sumberdaya Manusia
 - iii. Kepala Departemen
 - iv. Manajer Lini Produksi
 - v. Manajer-manajer lainnya
 3. Pada Level Bawah
 - a. Kepala Satuan Produksi
 - b. Kepala Satuan Penjualan
 - c. Supervisor Sumberdaya Manusia
 - d. Kepala Satuan Akuntansi dan lainnya

Dibawah level ini, berhubungan langsung dengan staf dan karyawan sesuai dengan lini pekerjaan masing-masing.

Pada Organisasi Pemerintah sebagaimana dijabarkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dijelaskan tentang peran dan tingkatan jabatan. Paparan tentang peran ASN menunjukkan level-level dimana posisi ASN tersebut berada.

1. Peran sebagai Perencana menunjukkan Level Tertinggi,
2. Peran Pelaksana pada Level Menengah dan
3. Peran Pegawai pada peran paling bawah.

Sementara itu Undang-Undang ASN membedakan tiga jabatan yaitu :

1. Jabatan Administrasi
2. Jabatan Fungsional
3. Jabatan Pimpinan Tinggi

Jabatan Administrasi dan Jabatan Pimpinan Tinggi dapat dikatakan mengacu pada tingkatan Manajerial. Sementara Jabatan Fungsional mengacu pada tingkatan keterampilan atau kemampuan, namun tidak berhierarki kepada tugas-tugas sesuai level manajerial.

BAB 15

PERTEMUAN KE 15

DOSEN DRS. DERADJAT M.SASOKO, MM

ONLINE/WAG

MANAJEMEN PERUBAHAN

Menurut Berger manajemen perubahan pada dasarnya adalah suatu proses berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dengan cara menyelaraskan organisasi dengan pasar dimana organisasi itu beroperasi dan bagaimana aliansi tersebut dapat mendorong organisasi menjadi lebih tanggap dan efektif dibanding dengan pesaing.

Jika dilihat dari gradasi atau tingkatan perubahan, terdapat empat tipe perubahan :

1. Perubahan Linier (umumnya perubahan ini terjadi pada perusahaan dimana perubahan terjadi pada sasaran pasar, produk atau bidang usaha/kegiatan yang sama)
2. Perubahan Geometrik (perubahan ini terjadi pada suatu perusahaan pada suatu industri atau kelompok usaha tertentu menjadi bagian dari perusahaan atau bergabung dengan perusahaan lain)
3. Perubahan Kuantum (perubahan ini mengacu kepada suatu kejadian dimana suatu perusahaan berpindah kedalam suatu pasar atau teknologi yang berkaitan untuk mendukung atau memperluas bisnis intinya).
4. Perubahan Metamorfosis (suatu perubahan atau organisasi berubah secara total dengan meninggalkan usaha yang selama ini digeluti sejak awal ke bentuk perusahaan yang sama sekali baru).

Setidaknya terdapat lima tipe orang-orang dalam perusahaan berkaitan dengan adanya program manajemen perubahan didalam organisasi. Tipe-tipe ini memperlihatkan karakteristik yang berbeda. Oleh karena itu harus diperlakukan secara berbeda pula. Lima tipe tersebut adalah :

1. Agen Perubahan (orang-orang ini adalah mereka yang diakui sebagai pemicu perubahan dalam organisasi beserta dampak yang dihasilkannya dan mereka-mereka yang memiliki semangat untuk memaksa respons organisasi atas perubahan tersebut).
2. Manajer Perubahan (manajer perubahan bisa berasal dari agen perubahan, meski tidak selalu demikian).
3. Fasilitator Perubahan (adalah seluruh individu yang secara aktif mendukung manajer perubahan)
4. Penahan Perubahan dan (mereka adalah orang-orang yang secara pasif menolak perubahan atau patuh/taat (mungkin karena takut) tetapi tanpa komitmen).
5. Penolak Perubahan (mereka adalah orang-orang yang aktif berkampanye melawan perubahan karena menurut persepsi mereka perubahan akan memberikan dampak negatif yang berat kepada mereka secara pribadi).

Bahaudin membagi perkembangan pengelolaan sumberdaya manusia dalam lima generasi :

1. Generasi Pra-manajemen Personalia
2. Generasi Manajemen Personalia
3. Generasi Manajemen Sumberdaya Manusia atau Human Resources Management
4. Manajemen stratejik Sumberdaya Manusia dan
5. Generasi Manajemen Perangkat Perangkat Otak (brainware management)

**UNIVERSITAS JAYABAYA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA**

**UJIAN AKHIR SEMESTER GENAP (UAS)
TAHUN AKADEMIK 2021/2022**

MATA KULIAH	: ASAS-ASAS MANAJEMEN
DOSEN	: DRS.DERADJAT MAHADIS, MM
RUANG	: ONLINE/WAG
WAKTU	: 90 MENIT

SOAL :

1. Jelaskan hal-hal dibawah ini dengan singkat !
 - a. Definisi Manajerial
 - b. Fungsi-fungsi Manajemen
 - c. Untuk menjadi Manajer yang sukses dibutuhkan keterampilan Manajerial
2. Manajemen berbeda dengan kepemimpinan. Pemimpin dan Manajer adalah dua aktor yang berbeda.

Manajer bertanggungjawab atas pelaksanaan kerja dari satu atau lebih orang lain dalam organisasi, mengimplementasikan visi , menggunakan cara standar dan mapan untuk menyelesaikan masalah, berpikir untuk mengerjakan sesuatu dengan benar, mengutamakan efisiensi.

Pemimpin mempengaruhi orang agar berperilaku kearah pencapaian tujuan, menciptakan visi bagi organisasi, menggunakan imajinasi, berpikir untuk mengerjakan sesuatu yang benar, menentukan apakah tangganya bersandar pada dinding yang benar.

Bagaimana menurut pandangan saudara, uraikan dan jelaskan.

3. Proses komunikasi berhubungan dengan dua tahap
Sebutkan dan jelaskan.
4. Apa yang saudara ketahui tentang :
 - a. Pengambilan Keputusan Manajerial.
 - b. Jika dilihat dari tingkatan perubahan, terdapat empat tipe perubahan.

Selamat Mengerjakan

ASAS-ASAS MANAJEMEN

REFERENSI BUKU PEGANGAN :

- I. ASAS-ASAS MANAJEMEN**
Prof. Dr. Winardi, S.E.
- II. ASAS-ASAS MANAJEMEN**
Sam'un Jaja Raharja
- III. ASAS-ASAS MANAJEMEN**
DR. ULBER SILALAH, MA.
- IV. INTISARI MANAJEMEN**
Dr. WILSON BANGUN, S.E, Msi.