



RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)

**MATA KULIAH:
AZAS-AZAS MANAJEMEN**

**PROGRAM STUDI
ILMU KOMUNIKASI
2023**

PERTEMUAN I

PENDAHULUAN

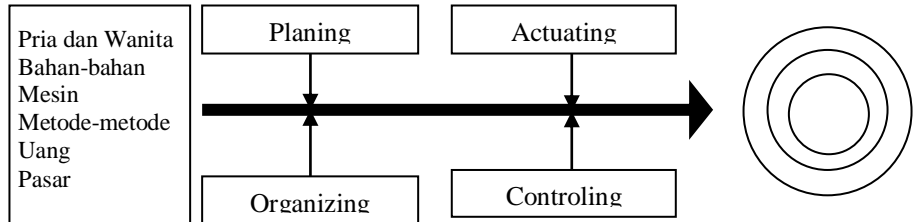
1.1 Pengertian dan Pentingnya Manajemen

1.1.1 Pengertian

Manajemen berasal dari kata *to manage* → mengatur
Karena manajemen diartikan mengatur maka timbul beberapa pertanyaan *What, Why, Who, Where* dan *How* ?

1. Apa yang harus diatur ?

- *Men*
- *Money*
- *Methods*
- *Materials*
- *Machines*
- *Market*



2. Kenapa harus diatur ?

3. Siapa yang mengatur ?

4. Bagaimana mengaturnya ?

5. Dimana harus diatur ?

Definisi manajemen dari para ahli :

1. Menurut G.R Terry

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

2. Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnel

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

3. Menurut Drs.H.Malayu S.P Hasibuan

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

1.1.2 Mengapa manajemen itu penting

Pada dasarnya manusia mempunyai keterbatasan fisik, pengetahuan, waktu, perhatian dan lain sebagainya sehingga untuk memenuhi kebutuhan manusia memerlukan pembagian pekerjaan, tugas dan tanggungjawab sehingga terbentuklah kerjasama dalam suatu organisasi supaya pekerjaan berat dan sulit terselesaikan dengan baik untuk mencapai tujuan yang di inginkan.

Pada dasarnya manajemen itu penting karena:

- a. Pekerjaan berat akan menjadi ringan karena dalam manajemen ada pembagian kerja, tugas dan tanggungjawab.
- b. Jika manajemen diterapkan dengan baik maka perusahaan akan berhasil
- c. Meningkatkan daya guna dan hasil guna dan dapat mengoptimalkan semua potensi yang ada
- d. Mengurangi pemborosan-pemborosan
- e. Untuk kemajuan dan pertumbuhan perusahaan/organisasi
- f. Tercapainya tujuan secara teratur
- g. Merupakan pedoman pemikiran dan tindakan

1.2 Filsafat Dan Asas-Asas Manajemen

Filsafat Manajemen adalah kerjasama saling menguntungkan, bekerja efektif dan metode kerja yang terbaik untuk mencapai hasil yang optimal.

Manfaat Filsafat Manajemen

1. Memberikan suatu dasar dan pedoman bagi pekerjaan manajer
2. Memberikan kepercayaan dan pegangan bagi manajer dalam proses manajemen untuk mencapai tujuan
3. Memberikan dasar dan pedoman berfikir efektif bagi manajer
4. Dapat dipergunakan untuk mendapatkan sokongan dan partisipasi para bawahan, jika mereka mengetahui peranan manajer dan mengerti tindakan-tindakannya, asalkan mereka telah menghayati filsafat manajemen
5. Memberikan pedoman arah pemecahan yang terbaik terhadap masalah-masalah yang dihadapi manajer
6. Menjadi pedoman dasar dan kepercayaan bagi manajer dalam melakukan wewenang kepemimpinannya.

1.3 Asas-Asas Manajemen

Asas-Asas Manajemen menurut **Henry Fayol** :

- a. *Division of Work* (pembagian kerja)
- b. *Authority and Responsibility* (wewenang dan tanggungjawab)
- c. *Discipline*
- d. *Unity of Command* (kesatuan perintah)
- e. *Unity of Direction* (kesatuan tindakan)
- f. *Subordination of Individual Interest into General Interest* (mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi)
- g. *Remuneration of Personal*
- h. *Centralization*
- i. *Scalar of Chain (Hierarchy)*
- j. *Order*
- k. *Equity*
- l. *Initiative*
- m. *Esprit de Corp (Kesatuan)*
- n. *Stability of Turn-over of Personnel* (Kestabilan Jabatan Karyawan)

1.3 Ilmu dan Seni Manajemen

Perbedaan Ilmu (*Science*) dan Seni (*Art*)

Ilmu	Seni
------	------

Berkembang secara teoritis	Berkembang secara praktis
Membuktikan	Merasa
Meramalkan	Menerka
Memberikan Definisi	Menguraikan/Mengajarkan
Memberikan Kepastian Ukuran	Memberikan Pendapat

1.4 Sifat-Sifat Yang membantu Kita Untuk Mengerti Ilmu Manajemen

1. Manajemen mempunyai tujuan
2. Manajemen menyebabkan terjadinya hal-hal tertentu
3. Manajemen merupakan suatu aktivitas, jadi bukanlah berarti seseorang atau sekelompok orang
4. Manajemen dilaksanakan melalui, dengan dan melalui usaha-usaha pihak lain.
5. Manajemen biasanya berkaitan dengan usaha-usaha sesuatu kelompok
6. Manajemen bersifat abstrak
7. Manajemen dibantu oleh komputer; bukanlah diganti olehnya
8. Manajemen merupakan alat yang luar biasa untuk mempengaruhi kehidupan manusia.

PERTEMUAN II TUJUAN, BIDANG & MAZHAB MANAJEMEN

2.1 Tujuan Manajemen

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

Menurut tipe-tipenya, tujuan dibagi atas:

- a. *Profit objectives* (laba bagi pemiliknya)
- b. *Service objectives* (memberikan pelayanan yang baik bagi konsumen)
- c. *Social objectives* (meningkatkan nilai guna perusahaan untuk kesejahteraan masyarakat)
- d. *Personal objectives* (untuk mendapatkan kepuasan karyawan secara *individual, economic, social psychological* dalam pekerjaannya)

Menurut Perioritasnya, tujuan di bagi atas:

- a. Tujuan Primer
- b. Tujuan Sekunder
- c. Tujuan Individual
- d. Tujuan Sosial

Menurut Jangka Waktunya, tujuan terbagi atas:

- a. Tujuan jangka Panjang
- b. Tujuan jangka menengah
- c. Tujuan jangka pendek

Menurut sifatnya, tujuan di bagi atas:

- a. *Management objectives* (segi efektif yang harus di timbulkan oleh manajer)
- b. *Manajerial objektives* (daya upaya/kreativitas yang bersifat manajerial)
- c. *Administrative objectives* (dalam mencapai tujuan memerlukan administrasi)
- d. *Economic objectives* (memenuhi kebutuhan dan memerlukan efisiensi untuk mencapainya)
- e. *Social objectives* (tanggung jawab moral)
- f. *Tehnical objectives* (berupa detail tekbis, kerja dan karya)
- g. *Work objectives* (kondisi kerampungan suatu pekerjaan)

Menurut Bidangnya adalah:

- a. *Top level objectives* (Tujuan-tujuan umum, menyeluruh yang menyangkut beberapa bidang)
- b. *Finance objectives* (Modal)
- c. *Production objectives* (produksi)
- d. *Marketing objectives* (pemasaran barang dan jasa)
- e. *Office objectives* (Ketatausahaan dan administrasinya)

2.2 Bidang-bidang Manajemen

Bidang manajemen diantaranya:

1. Manajemen SDM
Adalah Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan kerja, agar efektif dan efisien untuk mencapai tujuan (fokusnya manusia)
2. Manajemen permodalan
Adalah bagaimana mengelola/mengatur dana/uang supaya mendapatkan keuntungan
3. Manajemen akuntansi biaya
Adalah bagaimana caranya supaya harga pokok barang/jasa yang di hasilkan relative rendah dan dengan kualitas yang baik.
4. Manajemen produksi
Adalah penggunaan mesin-mesin, alat-alat, peralatan dan cara-cara untuk memproduksi barang/jasa supaya kualitasnya baik.
5. Manajemen pemasaran

Menitikberatkan pada cara penjualan barang, jasa, pendistribusian, promosi produksi sehingga konsumen tertarik untuk mengkonsumsinya.

2.3 Mahzhab-mahzhab Manajemen

Mahzab-mahzab manajemen diantaranya:

- a. Mahzhab manajemen berdasarkan kebiasaan
Memimpin, mengatur, mengambil keputusan, penyelesaian masalah dan lain sebagainya didasarkan atas kebiasaan-kebiasaan yang telah dilakukan oleh pihak lain.
- b. Mahzhab manajemen ilmiah
Memimpin, mengatur, mengambil keputusan, penyelesaian masalah dan lain sebagainya didasarkan atas hasil analisis ilmiah sehingga relative logis, rasional dan baik.
- c. Mahzhab Kelakuan
Pemimpin harus mengetahui *human behavior*, *human relation*, motivasi, *leaderships*, sifat dan perilaku manusia, komunikasi dan keinginan manusia/bawahan.
- d. Mahzhab Sosial
Menitik beratkan persoalan pada masyarakat (sosiologi) dalam mengidentifikasi kelompok-kelompok sosial maupun hubungan budayanya.
- e. Mahzhab Manajemen Sistem
Menitikberatkan pada tuntutan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan yang *up to date*, tepat guna serta sesuai dengan kondisi tempat.
- f. Mahzhab Manajemen Berdasarkan keputusan-keputusan
Pengambilan keputusan merupakan tugas utama seorang manajer, apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya.

PERTEMUAN III SISTEM, PENDEKATAN DAN FUNGSI MANAJEMEN

3.1 Sistem-Sistem Manajemen

Sistem manajemen ada empat yaitu:

1. Manajemen Bapak (*Paternalistik Management*)

Setiap usaha dan aktivitas organisasi, para bawahan (pengikut) selalu mengikuti jejak bapak.

Kelebihan:

Apabila bapak dalam proporsi yang benar maka pekerjaan dengan cepat dikerjakan, sehingga tujuan tercapai baik.

Kekurangan:

- a. Jika tidak benar, maka perusahaan akan hancur
- b. Kemajuan organisasi terbatas

- c. Apabila terjadi pergantian pemimpin, maka pemimpin baru sulit bekerja
- d. *Yes Man, no creativity*

2. Manajemen Tertutup (*Closed Management*)

Manajer tidak memberitahukan atau menginformasikan keadaan perusahaan kepada para bawahannya

Kelebihan:

- a. Kerahasiaan dan keadaan perusahaan terjamin
- b. Proses *decision making* cepat

Kekurangan:

- a. Para bawahan tidak mengetahui keadaan perusahaan
- b. Problem dan Solusi perusahaan hanya dihadapi manajer
- c. Tidak ada kaderisasi
- d. Apatisme bawahan

3. Manajemen Terbuka (*Open Management*)

Manajer menginformasikan keadaan perusahaan dan sebelum pengambilan keputusan manajer terlebih dahulu memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengemukakan pendapat dan saran

Kelebihan:

- a. Para bawahan ikut serta dalam persoalan yang dihadapi perusahaan
- b. Bawahan mengetahui arah organisasi/perusahaan, jadi tidak ada keraguan
- c. Partisipasi tinggi dari bawahan
- d. Kaderisasi berkembang
- e. Kompetisi yang sehat
- f. Kerja sama yang harmonis
- g. Solidaritas sesama anggota organisasi/perusahaan

Kekurangan:

- a. Proses *decision making* lama dan bertele-tele, biaya yang dibutuhkan banyak
- b. Rahasia perusahaan kurang terjamin
- c. Wibawa manajer berkurang

4. Manajemen Demokrasi (*Democracy Management*)

Kelebihan:

- a. Keputusan yang diambil relatif baik, karena diputuskan oleh banyak orang
- b. Kecenderungan otoriter dapat dihindarkan
- c. Tanggung Jawab bersama
- d. Ruang lingkup dan arah keputusan diketahui masyarakat

Kekurangan:

- a. Biaya
- b. Tirani minoritas dari para anggota

3.2 Pendekatan-Pendekatan Manajemen

Ada beberapa pendekatan manajemen di antaranya:

1. Pendekatan Berdasarkan Kebiasaan
Sejarah dan asal-asul berdasarkan pengalaman nyata di masa lalu
2. Pendekatan Berdasarkan Kelakuan antara individu
Hubungan Prilaku, tingkah laku hubungan karyawan perusahaan
3. Pendekatan Berdasarkan Kelakuan kelompok
Pola hubungan manusia antar kelompok
4. Pendekatan Sistem Kerjasama Sosial
Kerjasama timbul karena ada keterbatasan *physics, biology, psychology* dan *sociology*
5. Pendekatan Sistem Sosio Teknik
Untuk memecahkan masalah sosial (kerjasama dalam manajemen) tidak hanya cukup dari kerjasama sosial saja, tetapi juga harus melihat *technical system (methods, machines, dan equipment)*
6. Pendekatan Teori Keputusan
Keputusan yang diambil harus menetapkan: “apa yang harus dilakukan, bagaimana dan bila mana melakukannya?”
7. Pendekatan Pusat Komunikasi
Manajer berperan sebagai penyebar, penerima, penyimpan dan memproses informasi menjadi keputusan.
8. Pendekatan Matematis
Operation research/operation analyst yang mendasarkan pembahasan pada pendekatan matematis
9. Pendekatan Situasional
Masalah-masalah yang dihadapi diselesaikan dan diatasi berdasarkan situasional.
10. Pendekatan Sumber Daya Manusia
SDM dipelajari karena masalah individu, kelompok kerja, lingkungan kerja dan motivasi apa yang dapat meningkatkan produktivitas SDM.
11. Pendekatan Kombinasi
Pendekatan manajemen yang menggabungkan semua pendekatan diatas.

3.3 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi- Fungsi Manajemen

No	G.R Terry	John F.Mee	Louis A.Allen	Mc Namara
1	<i>Planning</i>	<i>Planning</i>	<i>Leading</i>	<i>Planning</i>
2	<i>Organizing</i>	<i>Organizing</i>	<i>Planning</i>	<i>Programming</i>
3	<i>Actuating</i>	<i>Motivating</i>	<i>Organizing</i>	<i>Budgeting</i>
4	<i>Controlling</i>	<i>Controlling</i>	<i>Controlling</i>	<i>System</i>

No	Henry Fayol	Harold Koontz & Cyril O'Donnel	S.P Hasibuan	Oey Liang Lee
1	<i>Planning</i>	<i>Planning</i>	<i>Planning</i>	<i>Planning</i>

2	<i>Organizing</i>	<i>Organizing</i>	<i>Organizing</i>	<i>Organizing</i>
3	<i>Commanding</i>	<i>Staffing</i>	<i>Motivating</i>	<i>Actuating</i>
4	<i>Coordinating</i>	<i>Directing</i>	<i>Controlling</i>	<i>Coordinating</i>
5	<i>Controlling</i>	<i>Controlling</i>	<i>Evaluating</i>	<i>Controlling</i>

<i>No</i>	<i>W.H Newman</i>	<i>Luther Gullick</i>	<i>Kyndall F.Urwick</i>	<i>John D Millet</i>
1	<i>Planning</i>	<i>Planning</i>	<i>Forecasting</i>	<i>Directing</i>
2	<i>Organizing</i>	<i>Organizing</i>	<i>Planning</i>	<i>Facilitating</i>
3	<i>Assembling Resource</i>	<i>Staffing</i>	<i>Organizing</i>	<i>Actuating</i>
4	<i>Directing</i>	<i>Directing</i>	<i>Commanding</i>	<i>Coordinating</i>
5	<i>Controlling</i>	<i>Coordinating</i>	<i>Coordinating</i>	<i>Controlling</i>
6		<i>Reporting</i>	<i>Controlling</i>	
7		<i>Budgeting</i>		

Penjelasan:

- ❖ *Perencanaan* adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada (S.P Hasibuan)
- ❖ *Perencanaan* adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan program-program dari alternatif yang ada (Harold Koontz & Cyril O'Donnel)
- ❖ *Pengorganisasian* adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan , menempatkan orang-orang pada aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang secara relative didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas tersebut. (S.P Hasibuan)
- ❖ *Pengorganisasian* adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu (G.R Terry)
- ❖ *Pengarahan* adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian (S.P Hasibuan)
- ❖ *Pengarahan* adalah mengarahkan semua bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan (G.R Terry)

- ❖ *Pengendalian* adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar sesuai dengan ketentuan-ketentuan dalam rencana. (Earl.P Strong)
- ❖ *Pengendalian* adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan dapat terselenggara.(Harold Koontz)

PERTEMUAN IV PEMIMPIN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

4.1 Pengertian Pemimpin

- ❖ Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan (S.P Hasibuan)
- ❖ Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasi, mengarahkan dan mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan (Robert Tanembaum)
- ❖ Seorang pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya (Pancasila)
- ❖ Pemimpin yang baik adalah seseorang yang mampu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu (Lao Tzu)

4.2 Pendekatan tentang Manajer

Pendekatan Tingkatan dan Tugas-Tugas Manajer

1. *Top Manager* adalah Pimpinan tertinggi dari suatu perusahaan.
2. *Middle Manager* adalah Pimpinan menengah dari suatu perusahaan.

3. *Lower Manager* adalah Pimpinan terendah yang secara langsung memimpin, mengarahkan, dan mengawasi para karyawan pelaksana dalam mengerjakan tugas-tugasnya

4.2.1 Tugas-Tugas Manajer

Pada dasarnya tugas manajer adalah Membenahi semua fungsi manajemen dengan baik, supaya tujuan optimal dapat dicapai. Bertanggung jawab dalam mengarahkan visi serta sumber-sumber daya kearah yang dapat menghasilkan hal-hal yang paling efektif dan efisien.

Secara rinci tugas Manajer adalah:

1. *Managerial cycle* adalah pengambilan keputusan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penilaian dan pelaporan di lakukan secara berulang.
2. Memotivasi adalah mendorong dan membina bawahan → suasana kerja yang harmonis baik di dalam maupun dengan pihak luar
3. Memenuhi kebutuhan bawahan → loyalitas dan partisipasi
4. Menciptakan kondisi yang membantu bawahan mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya.
5. Berusaha agar bawahan bersedia memikul tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien
6. Bertanggung jawab atas keselamatan kerja para bawahannya selama melakukan pekerjaan
7. Manajer harus mengadakan pembagian pekerjaan dan mengkoordinasi tugas-tugas supaya terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.
8. Bertanggung jawab terhadap hasil yang dicapai

4.3 Pendekatan-Pendekatan Manajer

1. Pendekatan Menurut Luas Pekerjaan Manajer

Pendekatan ini meliputi situasi internal dan eksternal perusahaan/organisasi yang dipimpin oleh manajer.

Luas pekerjaan manajer adalah :

1. Manajer harus mengambil keputusan dan kebijaksanaan serta memerintah bawahan untuk mengerjakan dan memberikan laporan dari hasil pelaksanaannya.
 2. Mengevaluasi laporan-laporan
 3. Mempelajari situasi dan kondisi eksternal perusahaan
 4. Mengarahkan dan memotivasi supaya produktivitas tinggi
 5. Menciptakan kerjasama yang baik yang baik dan hubungan yang harmonis
 6. Meningkatkan kecakapan, ketrampilan bawahan dan kesejahteraan bawahan
 7. Memberi dan menerima informasi demi tujuan yang ingin dicapai
2. Pendekatan menurut sifat kerja manajer
Sifat kerja manajer dibagi 2 yaitu Kerja Fisik dan Kerja Pikir.
Kerja mana yang paling banyak dilakukan dalam setiap tingkatan manajer ??

P O A C B

M	S	T	S

TM = Top Manager
MM = Middle Manager
LM = Lower Manager

A

Keterangan :

P = Planning (Perencanaan) ; O = Organizing (Pengorganisasian)

A = Actuating (Pengerahan) ; C = Controlling (Pengendalian)

MS = Managerial Skills

TS = Technical Skills

AB = Garis pemisah antara MS dan TS

3. Pendekatan Menurut Sifat-Sifat Manajer

a. Cara Deduktif

Sifat dan ciri-ciri manajer ditentukan berdasarkan *job analysis* sehingga diperoleh *job description* dan *job specification*

b. Cara Induktif

Sifat dan ciri-ciri manajer ditentukan dengan mencari sifat dan ciri-ciri khusus sejumlah manajer yang telah sukses sehingga dijadikan contoh keberhasilan seorang manajer.

Sifat- Sifat Manajer

GR.Terry	Harold Koontz & Cyril O'Donnel	Ralph Currier Davis
<i>Energi</i> <i>Stabilitas Emosi</i> <i>Human Relationship</i> <i>Personal Motivation</i> <i>Communication Skills</i> <i>Social Skills</i> <i>Technical Competent</i>	<i>Intelligence</i> <i>Leadership ability</i> <i>Communication ability</i> <i>Logical approach to problem</i> <i>Cultural interest</i> <i>Moral virtues</i> <i>Good Judgments</i> <i>Initiative</i>	<i>Intelligence</i> <i>Experience</i> <i>Originality</i> <i>Receptiveness</i> <i>Personality</i> <i>Teaching ability</i> <i>Initiative</i> <i>Human understanding</i> <i>Responsibility</i> <i>Courage</i>
Chester I. Barnard	Neuner	Littlefield & Peterson
Superior Pribadi Teknik Kepemimpinan Superior Pribadi dalam tekad/keberanian dan keuletan	<i>Personal Characteristic</i> <i>Educational Training</i> <i>Experience and professional interest</i>	<i>Technical Skills</i> <i>Human Skills</i> <i>Conceptual Skill</i>
Henry Fayol	Pancasila	
<i>Physical</i> <i>Mental</i> <i>Moral</i> <i>General education</i>	<i>Ing ngarsa sung tulada</i> <i>Ing madya mangun karsa</i> <i>Tut wuri handayani</i>	

<i>Special Knowledge Experience</i>	
---	--

PERTEMUAN V PENGAMBILAN KEPUTUSAN

5.1 Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan sangat penting dalam manajemen dan merupakan tugas utama dari seorang pemimpin (manajer). Pengambilan keputusan (*decision making*) diproses oleh pengambil keputusan (*decision maker*) yang hasilnya keputusan (*decision*).

Pengambilan keputusan menurut **Theo Haiman** adalah pemilihan diantara alternatif-alternatif mengenai suatu cara bertindak. Inti dari semua perencanaan adalah pengambilan keputusan, suatu pemilihan cara bertindak. Suatu keputusan merupakan suatu cara bertindak yang dipilih oleh seorang manajer sebagai suatu yang paling efektif, berarti penempatan untuk mencapai sasaran dan pemecahan masalah. Menurut **G.R Terry**, Pengambilan keputusan adalah suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk melakukan aktivitas pada masa yang akan datang.

5.1.1 Macam-macam Keputusan

- a. Keputusan *Auto Generated*
Keputusan yang diambil secara cepat dan kurang memperhatikan data, informasi dan fakta. Keputusan ini kurang baik sebab resikonya besar.
- b. Keputusan *Induced*
Keputusan yang diambil berdasarkan scientific management, namun proses pengambilan keputusannya lambat.

5.1.2 Pengambil Keputusan (*Decision Maker*)

Pengambilan keputusan bisa di lakukan dengan 2 cara:

1. *Individual decision*

Kelebihan :

Kekurangan :

- ✓ Keputusan dapat diambil secara cepat
- ✓ Penanggung jawab keputusan jelas
- ✓ Biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar
- ✓ Keputusan kurang baik, karena *limited factors*
- ✓ Prestise manajer akan berkurang jika keputusan salah
- ✓ Realisasi keputusan mengalami kesulitan
- ✓ Bawahan tidak terbina

2. *Group decision*

Kelebihan :

- ✓ Keputusan relatif lebih baik, logis dan ideal
- ✓ Kecenderungan otoriter dapat dihindarkan
- ✓ Kerjasama dapat ditingkatkan
- ✓ Resiko dan dampak negatif dari keputusan semakin kecil
- ✓ Pembinaan

Kekurangan :

- ✓ Pengambilan keputusan relatif lama
- ✓ Biaya lebih besar
- ✓ Penanggung jawab keputusan kurang jelas
- ✓ Minoritas terpaksa menyetujui keputusan karena kalah suara

5.1.3 Basis Pengambilan Keputusan

Basis pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajer biasanya didasarkan kepada:

1. Keyakinan
Manajer dalam mengambil keputusan didasarkan pada keyakinan dan memperhitungkan faktor-faktor internal dan eksternal serta dampak negatif dan positif dari keputusan tersebut.
2. Intuisi
Manajer dalam mengambil keputusan didasarkan pada suara hati, naluri, perasaan pribadi, kemampuan mental, akan tetapi situasi dihadapinya dengan sikap realistis dan memutuskannya menurut perasaan saja.
3. Fakta-fakta
Manajer dalam mengambil keputusan didasarkan pada hasil analisis data, informasi dan fakta-fakta, serta di dukung kemampuan imajinasi dan daya fikir untuk mengimplementasikan situasi dan kondisi masa depan
4. Pengalaman
Manajer dalam mengambil keputusan didasarkan pada pengalaman fihak-fihak lain
5. Kekuasaan
Manajer dalam mengambil keputusan didasarkan pada kekuasaan (*authority*) yang dimilikinya supaya keputusan itu sah dan legal.

5.1.4 Teknik-teknik Pengambilan Keputusan

Manajer dalam pengambilan keputusan dapat melakukan teknik-teknik :

1. *Operation research*

Adalah dengan menggunakan metode *scientific* dalam analisis dan pemecahan suatu masalah, penerapan teknik ini adalah usaha inventarisasi

2. *Linear Programming*
Yaitu dengan menggunakan rumus-rumus matematik (*vector analysis*)
3. *Gaming War Games*
Yaitu dengan menggunakan strategi
4. *Probability*
Yaitu dengan teori kemungkinan yang rasional atas hal-hal yang tidak normal
5. *Rangking and statistical Weighting*
 - a. Melokalisasi berbagai faktor yang mempengaruhi keputusan terakhir
 - b. Menimbang faktor-faktor yang dapat di bandingkan dan yang tercakup di dalam setiap alternative

5.1.5 Data Dalam Pengambilan Keputusan

Adapun syarat-syarat data tersebut adalah :

1. *Well Identified* (sumber resmi)
2. *Up to date* (data terbaru)
3. *Relevant* (berhubungan langsung dengan masalah bersangkutan)
4. *Reliable* (dapat di percaya)
5. *Complete* (lengkap)

5.1.6 Cara Memecahkan Masalah

Menurut **G.R Terry** dalam memecahkan masalah dapat di lakukan dengan beberapa cara:

- a. Merupakan problem yang bersangkutan
- b. Menganalisis problem tersebut
- c. Menerapkan sejumlah alternative
- d. Mengevaluasi masing-masing alternative
- e. Memilih alternative keputusan yang akan di laksanakan

Menurut **Peter F. Drucker** dalam memecahkan masalah dapat di lakukan dengan beberapa cara:

- a. Menetapkan masalah
- b. Menganalisis masalah
- c. Mengembangkan alternative-alternatif pilihan
- d. Mengambil keputusan yang tepat
- e. Mengambil keputusan menjadi tindakan yang efektif

PERTEMUAN VI

WEWENANG, TANGGUNG JAWAB DAN PENDELEGASIAN WEWENANG

6.1 Wewenang

Definisi wewenang dari beberapa para ahli:

- Wewenang adalah sejumlah kekuasaan (*powers*) dan hak (*rights*) yang didelegasikan pada suatu jabatan. (*Louis A. Allen*)
- Wewenang adalah kekuasaan resmi dan kekuasaan pejabat untuk menyuruh pihak lain, supaya bertindak dan taat kepada pihak yang memiliki kewenangan tersebut (*G.R Terry*)
- Wewenang adalah kekuasaan yang sah, suatu hak untuk memerintah atau bertindak. (*Harold Koontz dan Cyril O'Donnel*)
- Wewenang (*authority*) adalah ciri suatu komunikasi (perintah) dalam suatu organisasi formal yang menyebabkan ia diterima oleh seseorang anggota organisasi tersebut dan perintah-perintahnya harus ditaati.

6.1.2 Mengapa Wewenang Itu Sangat Penting Bagi Seseorang?

- a. Wewenang sebagai dasar hukum
- b. Menciptakan *power*, *right*, dan *responsibility*
- c. Perintah-perintah manajer akan dipatuhi dan ditaati
- d. Wewenang menjadi tolok ukur kedudukan, sifat pekerjaan, dan tanggung jawab seseorang karyawan dalam suatu perusahaan.
- e. Batas apa yang dikerjakan dan apa yang tidak
- f. Kunci pekerjaan manajerial

6.1.3 Jenis-Jenis Wewenang

- a. *Line Authority*
Kekuasaan, hak dan tanggungjawab langsung berada pada seseorang atau tercapainya tujuan (simbolnya –)
- b. *Staff Authority*
Kekuasaan dan hak hanya untuk memberikan data, informasi dan saran-saran saja, supaya bekerja lebih efektif untuk mencapai tujuan (simbolnya - - -)
- c. *Functional Authority*
Kekuasaan seorang manajer adalah karena proses-proses, praktek-praktek, kebijakan-kebijakan tertentu atau soal-soal lain yang berhubungan dengan

pelaksanaan kegiatan-kegiatan oleh pegawai-pegawai lain (simbolnya - · - · - · -
)

d. *Personality Authority*

Kewibawaan seseorang dikarenakan kecakapan, perilaku, ketangkasan, dan kemampuan sehingga disegani oleh kawan maupun lawan.

6.1.4 Sumber-sumber *Authority*

- a. *Formal Authority Theory* (wewenang bersumber dari barang-barang yang di milikinya yang di atur berdasarkan undang-undang)
- b. *Acceptance Authority Theory* (wewenang yang bersumber dari penerimaan, kepatuhan dan pengakuan dari para bawahan terhadap perintah dan kebijakan atas kuasa yang dipegangnya)
- c. *Authority of the situation* (wewenang diperoleh seseorang karena situasi)
- d. *Position Authority* (wewenang karena posisi (jabatan dan kedudukan) dalam organisasi)
- e. *Technical Authority* (wewenang diperoleh karena keahlian tertentu)
- f. *Yuridis Authority* (wewenang diperoleh karena hukum atau undang-undang)

6.1.5 Batas-Batas *Authority*

- a. Kemampuan jasmaniah/Fisik → Tugas sesuai kemampuan manusia
- b. Alamiah → Tidak menentang kodrat alam
- c. Teknologi → Penyesuaian teknologi
- d. Pembatasan Ekonomi → Keadaan ekonomi
- e. *Partnership Agreement* → Dibatasi oleh rekan
- f. Lembaga → Dibatasi oleh AD/ART
- g. Pembatasan Hukum → Hukum, agama, tradisi dan hak asasi manusia

6.2 Tanggung Jawab

Tanggung Jawab (*Responsibility*) adalah keharusan untuk melakukan semua kewajiban/tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau dimilikinya. Dalam pengorganisasian, tanggung jawab berarti kewajiban seseorang individu untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas yang ditugaskan sebaik mungkin, sesuai dengan kemampuannya.

6.3 Pendelegasian Wewenang

Definisi wewenang dari beerapa para ahli:

- Pendelegasian wewenang adalah pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu
- Pendelegasian adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh *delegator* kepada *delegate* untuk dikerjakan atas nama *delegator* (Malayu S.P Hasibuan)
- Pendelegasian Wewenang adalah proses yang diikuti oleh seorang manajer dalam pembagian kerja yang dipikulkan kepadanya, sehingga ia melakukan bagian kerja itu hanya karena penempatan organisasi yang unik, dapat

mengerjakan dengan efektif, sehingga ia dapat memperoleh orang-orang lain untuk membantu pekerjaan yang tidak dapat ia kerjakan. (Louis A.Allen)

6.3.1 Alasan –alasan Pendelegasian

Alasan-alasan pendelegasian adalah

1. Pendelegasian di lakukan oleh manajer supaya ada pembagian pekerjaan
2. Karena adanya keterbatasan fisik, waktu, perhatian dan pengetahuan
3. Memungkinkan manajer memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas
4. Memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang
5. Untuk memperluas ruang gerak dan waktu seorang manajer

6.3.2 Asas Asas Pendelegasian Wewenang

- a. Asas Kepercayaan
Delegate dapat dipercaya dengan alasan yang objektif
- b. Asas Delegasi atas hasil yang diharapkan
Hasil (pekerjaan) yang akan dihasilkan oleh *delegate*
- c. Asas Penentuan Fungsi atau kejelasan Tugas
Wewenang didasarkan atas job description seorang bawahan
- d. Asas Rantai Berkala
Adanya urutan-urutan wewenang berdasarkan kedudukan atau jabatan
- e. Asas Tingkat Wewenang
Keputusan dan kebijaksanaan berdasarkan wewenangnya
- f. Asas Kesatuan Komando
Menerima perintah dari seorang atasan saja
- g. Asas Keseimbangan Wewenang dan Tanggung Jawab
Authority = Responsibility
- h. Asas Pembagian Kerja
Adanya Pembagian Kerja
- i. Asas Efisiensi
Manajer lebih leluasa dalam mengerjakan tugas
- j. Asas kemutlakan tanggung Jawab
Delegate yang menerima wewenang, mutlak harus bertanggung jawab kepada *delegator*

PERTEMUAN VII

KOORDINASI MANAJEMEN

7.1 Definisi

Definisi Koordinasi dari beberapa para ahli

- Koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya diantara para anggota itu sendiri. (E.F.L Brech)
- Koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan. (G.R Terry)
- Koordinasi adalah suatu usaha kerjasama anatara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu sedemikian rupa, sehingga terdapat saling mengisi saling membantu dan melengkapi. (Awaludin Djamin, M.P.A)

7.2 Mengapa koordinasi merupakan hal yang penting?

1. Mencegah terjadinya kekacauan, overlapping maupun vacuumnya sebuah pekerjaan
2. Menyelaraskan pekerjaan dalam pencapaian tujuan
3. Sarana dan Prasarana dapat dimanfaatkan secara optimal untuk pencapaian tujuan
4. Agar semua unsur-unsur manajemen diberdayakan secara optimal
5. Agar semua tugas, kegiatan dan pekerjaan terintegrasi kepada sasaran yang diinginkan.

7.3 Tipe-Tipe Koordinasi

1. Koordinasi Vertikal
2. Koordinasi Horizontal
 - *Interdisciplinary*
Koordinasi dalam mengarahkan, menyatukan tindakan-tindakan, mewujudkan dan menciptakan disiplin antara unit yang satu dengan unit yang lainnya yang sama tugasnya.
 - *Interrelated*
Koordinasi antar badan; unit-unit yang fungsinya berbeda, namun satu sama lain saling bergantung atau mempunyai kaitan yang baik.

7.4 Syarat-Syarat Koordinasi

1. *Sense of Cooperation* (perasaan untuk bekerjasama)
2. *Rivalryn* (persaingan untuk mencapai tujuan)
3. *Team Spirit* (Saling menghargai)
4. *Esprit de corps* (pengikutsertaan bagian lain, untuk menambah semangat kegiatan)

7.5 Cara-Cara Mengadakan Koordinasi

1. Memberikan keterangan langsung dan secara bersahabat

2. Mengusahakan agar pengetahuan dan penerimaan tujuan yang akan dicapai merupakan tujuan bersama
3. Mendorong para anggota untuk bertukar pikiran, mengemukakan ide, serta saran-saran
4. Mendorong para anggota untuk berpartisipasi dalam tingkat perumusan dan penciptaan sasaran
5. Membina human relations yang baik antar sesama karyawan
6. Manajer sering melakukan komunikasi informal dengan para bawahan

PERTEMUAN IX PERENCANAAN DAN RENCANA

9.1 Definisi

- Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, program-program dari alternatif-alternatif yang ada. (Harold Koontz and Cyril O'Donnel)

- Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. (G.R Terry)
- Perencanaan adalah menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. (Louis A. Allen)
- Rencana adalah pernyataan dari segala sesuatu yang dikehendaki yang digambarkan dalam suatu pola atau peta-peta, gambar atau pernyataan dari bagian-bagiannya sesuai dengan pola tertentu. (*The New Webster Dictionary*)
- Rencana adalah sejumlah keputusan mengenai keinginan dan berisi pedoman pelaksanaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan itu. Jadi setiap rencana mengandung dua unsur yaitu : “tujuan dan pedoman” (Malayu Hasibuan)

9.1 Mengapa Perencanaan dan Rencana Penting ?

- a. Ada Tujuan
- b. Adanya pedoman terhadap pelaksanaan sehingga tidak banyak pemborosan
- c. Dasar pengendalian
- d. Tanpa perencanaan dan rencana berarti tidak ada keputusan dan proses manajemen pun tidak ada

9.2 Asas- Asas Perencanaan

1. *Principle of contribution to objective*
Pencapaian tujuan
2. *Principle of efficiency of planning*
Suatu perencanaan efisien apabila dapat mencapai tujuan dengan biaya yang sekecil-kecilnya.
3. *Principle of primacy of planning*
Sebagai keperluan utama pemimpin dan fungsi-fungsi lainnya. Seseorang tidak adakan dapat melaksanakan fungsi-fungsi lainnya, tanpa mengetahui tujuan dan pedoman dalam menjalankan kebijaksanaan.
4. *Principle of Pervasiveness of Planning*
Pemimpin banyak mengerjakan perencanaan dan bertanggung jawab atas berhasil tidaknya rencana tersebut
5. *Principle of Planning Premise*
Berguna dalam memprediksi kejadian-kejadian yang akan datang
6. *Principle of Policy Framework*
Mewujudkan pola kerja
7. *Principle of Timing*
Waktu yang relative singkat dan tepat
8. *Principle of planning communication*
Perencanaan disusun dan dikoordinasikan dengan baik
9. *Principle of Alternative*
Adanya rangkaian alternatif dalam pelaksanaan kerja
10. *Principle of limiting factors*
Prioritas pada faktor-faktor yang strategis

11. *The commitment principle*
Memperhitungkan jangka waktu dalam keterikatan yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan.
12. *The Principle of Flexibility*
Fleksibilitas tetapi tidak mengjubah tujuan
13. *The Principle of navigation change*
Pengamatan secara *continue* terhadap kejadian-kejadian yang timbul dalam pelaksanaannya untuk mempertahankan tujuan
14. *Principle of Strategic Planning*
Dalam kondisi tertentu manajer harus mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan rencana agar tujuan tercapai dengan efektif.

9.3 Tujuan Perencanaan

1. Menentukan tujuan serta pedoman cara pelaksanaan yang efektif dalam mencapai tujuan
2. Menjadikan tindakan ekonomis, karena semua potensi yang dimiliki terarah dengan baik kepada tujuan.
3. Memperkecil resiko
4. Kegiatan-kegiatan dapat dilakukan secara teratur
5. Memberikan gambaran yang jelas dan lengkap tentang seluruh pekerjaan
6. Landasan untuk pengendalian
7. Menghindari *mismanagement*
8. Membantu peningkatan daya guna dan hasil guna organisasi

9.4 Jenis- Jenis Rencana

1. Tujuan
Tujuan yang diinginkan harus dirumuskan sejelas-jelasnya agar dapat dipahami dan ditafsirkan dengan mudah oleh orang lain. Tujuan yang diinginkan itu harus ditetapkan supaya perencanaan itu tidak mengambang.
2. Kebijakan
Suatu jenis rencana yang memberikan bimbingan berpikir dan arah dalam pengambilan keputusan
3. Prosedur
Rentetan tindakan yang diatur secara kronologis atau berurutan
4. *Rule*
Suatu jenis rencana tentang peraturan-peraturan yang telah ditetapkan dan harus ditaati.
5. Program
Suatu jenis rencana yang pada dasarnya telah menggambarkan rencana yang konkret.
6. *Budget*
Suatu rencana yang menggambarkan penerimaan dan pengeluaran yang akan dilakukan pada setiap bidang.
7. Metode
Sebagai hasil penentuan cara pelaksanaan suatu tugas dengan suatu pertimbangan yang memadai menyangkut tujuan, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan jumlah penggunaan waktu, uang dan usaha.

8. Strategi
Sebagai pemanfaatan keunggulan-keunggulan.

9.5 Keuntungan dan Kerugian Perencanaan

Keuntungan

1. Tujuan menjadi jelas, objektif dan rasional
2. Aktivitas menjadi terarah, teratur dan ekonomis
3. Meningkatkan daya guna dan hasil guna semua potensi yang dimiliki
4. Memperkecil resiko yang dihadapi perusahaan
5. Landasan untuk pengendalian
6. Merangsang prestasi kerja
7. Memberikan gambaran mengenai keseluruhan pekerjaan dengan jelas dan lengkap

Kekurangan

1. Membatasi tindakan dan inisiatif para bawahan.
2. Terlambatnya tindakan yang perlu diambil dalam keadaan darurat
3. Informasi yang didapatkan untuk meramalkan masa yang akan datang belum tentu tepat
4. Biaya yang diperlukan besar

9.6 Perencana (*Planer*)

Perencanaan diproses oleh perencana dan hasilnya berupa rencana. Perencana itu adalah :

1. Manajer yang melaksanakan perencanaannya sendiri
2. Manajer yang melaksanakannya tetapi disesuaikan dengan usul-usul para bawahan
3. Manajer yang menetapkan bagan, bawahan yang merencanakan
4. Bawahan yang merencanakan dan yang memutuskan manajer
5. *Joint participation in planning*

PERTEMUAN X PENGORGANISASIAN DAN ORGANISASI

10.1 Definisi

Organizing/pengorganisasian berasal dari kata *organize* yang artinya menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu sama lain terikat oleh hubungan terhadap keseluruhannya. Hasil dari pengorganisasian adalah organisasi. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah tempat manajer melakukan kegiatan-kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pengorganisasian diproses oleh organisator (manajer), hasilnya organisasi yang sifatnya statis. Jika pengorganisasian baik maka organisasi pun akan baik dan tujuannya pun relatif mudah di capai.

- ❖ Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relative

didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut (**Malayu Hasibuan**)

- ❖ Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu (**George R. Terry**)
- ❖ Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, bersruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja (**Malayu Hasibuan**)
- ❖ Organisasi adalah suatu sistem yang dinamis yang selalu berubah dan menyesuaikan diri dengan tekanan internal dan eksternal dan selalu dalam proses evolusi yang kontinu. (**Philip Senznick**)

10.2 Aspek-Aspek Penting dan Pengorganisasian dan Organisasi

1. Adanya tujuan yang ingin dicapai
2. Adanya sistem kerjasama yang terstruktur dari sekelompok orang
3. Adanya pembagian kerja, hubungan kerja antar sesama karyawan
4. Adanya penetapan dan pengelompokan pekerjaan yang terintegrasi
5. Adanya keterikatan formal dan tata tertib yang harus ditaati
6. Adanya pendelegasian wewenang dan koordinasi
7. Adanya unsur-unsur/alat-alat organisasi dan penempatan oaring-orang

10.3 Unsur-Unsur Organisasi

- a. Manusia
- b. Tempat kedudukan
- c. Tujuan
- d. Pekerjaan
- e. Struktur
- f. Teknologi
- g. Lingkungan/Sistem kerjasama social

10.4 Asas-Asas Organisasi

- a. *Principle of organizational* (Asas tujuan organisasi)
- b. *Principle of unity of objective* (asas kesatuan tujuan)
- c. *Principle of unity command* (asas kesatuan perintah)
- d. *Principle of the span of management* (asas tentang kendali)
- e. *Principle of delegation of authority* (asas pendelegasian wewenang)
- f. *Principle of parity of authority and responsibility* (asas keseimbangan wewenang dan tanggungjawab)
- g. *Principle of responsibility* (asas tanggungjawab)
- h. *Principle of departmentation/ Principle of deviasion of work* (asas pembagian kerja)

- i. *Principle of personal placement* (asas penempatan personalia)
- j. *Principle of scalar chain* (asas jenjang berangkai)
- k. *Principle of efficiency* (asas efisiensi)
- l. *Principle of continuity* (asas kesinambungan)
- m. *Principle of coordination* (asas koordinasi)

10.5 Ciri-Ciri Organisasi yang baik

- a. Tujuan organisasi yang jelas dan realitas
- b. Pembagian kerja dan hubungan kerja antara unit-unit, sub-sub sistem/bagian-bagian harus baik
- c. Organisasi itu harus menjadi alat atau wadah yang efektif dalam mencapai tujuan
- d. Tipe organisasi dan strukturnya harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan
- e. Unit-unit kerja di tetapkan berdasarkan eratnya hubungan pekerjaan
- f. Job description setiap jabatan harus jelas dan tidak ada tumpang tindih pekerjaan
- g. Rentang kendali setiap bagian harus berdasarkan volume pekerjaan dan tidak boleh terlalu banyak
- h. Sumber perintah dan tanggungjawab harus jelas, melalui jarak yang terpendek
- i. Jenis wewenang yang dimiliki setiap pejabat harus jelas
- j. Tidak ada mismanajemen penempatan karyawan
- k. Hubungan antar bagian dengan bagian yang lainnya jelas dan serasi
- l. Pendelegasian wewenang harus berdasarkan job description karyawan
- m. Deferensiasi, koordinasi, integrasi dan sinkronisasi harus baik
- n. Organisasi harus luwes dan fleksible
- o. Organisasi harus mempunyai AD dan ART

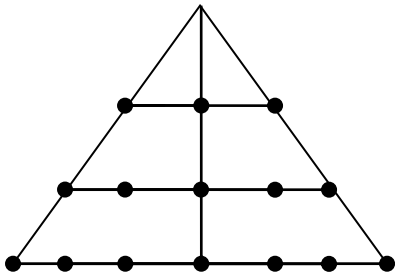
10.6 Proses/Langkah-Langkah Pengorganisasian

- 1. Manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin di capai (*provit motive or service motive*)
- 2. Penentuan kegiatan-kegiatan artinya manajer harus merumuskan dan menspesifikasikan/menyusun daftar kegiatan yang akan dilakukan
- 3. Pengelompokan kegiatan-kegiatan artinya pengelompokan kegiatan yang sama di masukan dalam satu departemen.
- 4. Pendelegasian wewenang artinya besarnya wewenang yang akan didelegasikan pada setiap departemen
- 5. Rentang kendali artinya manajer harus menetapkan jumlah karyawan pada setiap departemen atau bagian
- 6. Peranan perorangan artinya manajer menetapkan dengan jelas tugas-tugas setiap individu supaya tidak tumpang tindih.
- 7. Tipe organisasi artinya menetapkan tipe organisasi yang akan digunakan
- 8. Struktur organisasi artinya menetapkan struktur organisasi yang akan digunakan apakah segitiga vertikal or segitika horizontal.

10.7 Struktur Organisasi

10.7.1 Struktur Organisasi berbentuk segitiga vertikal dan Horizontal

A



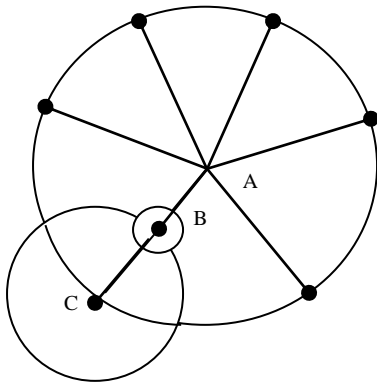
Kebaikannya:

1. Tingkatan manajer dan kedudukan setiap karyawan jelas dan mudah diketahui
2. Garis perintah dan tanggungjawab jelas dan mudah kelihatan
3. Rentang kendali setiap bagian jelas dan mudah diketahui
4. Posisi kedudukan setiap karyawan jelas dan mudah diketahui
5. Jenis wewenang yang dimiliki setiap jabatan jelas dan mudah diketahui
6. Pimpinan organisasi/*top manajer* jelas kelihatan
7. Berapa tingkat/golongan mudah diketahui

Kelemahannya:

1. Pimpinan kolektif tidak dapat digambarkan
2. *Top manajer* kelihatan hanya mempunyai *authority* ke dalam organisasi saja

10.7.2 Struktur Organisasi berbentuk Lingkaran



Kebaikannya:

1. *Top manajer*, terlihat mempunyai wewenang ke setiap penjurur
2. *Top manajer*, terlihat sebagai sentral keputusan dan kebijaksanaan

Kelemahannya:

1. Kedudukan atasan dan bawahan agak sulit diketahui dan kurang jelas
2. Pendelegasian wewenang dan pertanggungjawaban tidak jelas kelihatan
3. Kedudukan seorang bawahan dapat dilihat sebagai atasan B terhadap C, sebab ia lebih dekat pada A, demikian juga misalnya B, bisa lebih dekat pada A, jadi seperti bawahanyalah B
4. Kedudukan (posisi) staf sulit digambar dalam bentuk struktur ini.

PERTEMUAN XI

FUNGSI PENGISIAN JABATAN

11.1 Definisi

Fungsi pengisian Jabatan/Staffing adalah kegiatan untuk memperoleh karyawan yang efektif yang akan mengisi jabatan-jabatan kosong di organisasi/perusahaan. Tujuannya supaya semua jabatan ada pejabatnya yang akan melaksanakan tugas-tugas pada setiap jabatan tersebut.

11.2 Asas Pengisian Jabatan

Asas pengisian jabatan adalah penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan pekerjaan. Asas ini dapat diterapkan dengan baik dengan berpedoman pada “**apa**” baru “**siapa**”. **Apa** berpedoman pada *job description* yaitu uraian tugas-tugas dan tanggungjawab yang akan dilaksanakan pada jabatan itu. **Siapa** berpedoman pada *job specification* yaitu syarat-syarat/klasifikasi-klasifikasi orang-orang yang dapat melakukan pekerjaan pada jabatan tersebut.

Pokok masalah yang akan dipelajari pada fungsi pengisian jabatan ini, adalah:

1. Pengadaan/*procurement*

Pengadaan adalah proses penerikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan baik kualitas maupun kuantitasnya sesuai dengan kebutuhan perusahaan

2. Penarikan/*recruiting*

Penarikan adalah kegiatan mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang masih kosong di sebuah perusahaan

Sumber karyawan ada dua yaitu:

1. Sumber Internal yakni karyawan yang mengisi lowongan jabatan yang lowong, ditarik oleh karyawan yang telah ada dalam perusahaan

2. Sumber eksternal yaitu mengisi jabatan yang kosong ditarik dari luar perusahaan yaitu
 - a. Lembaga-lembaga pendidikan
 - b. Kantor penempatan tenaga kerja
 - c. Pasar tenaga kerja
 - d. Nepotisme atau teman-teman karyawan
3. Seleksi /*selection*
Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Prosedur penyeleksiannya adalah sebagai berikut:
 - a. Seleksi surat-surat lamaran
 - b. Pemeriksaan referensi
 - c. Wawancara pendahuluan
 - d. Seleksi ilmu pengetahuan
 - e. Tes psikologi
 - f. Tes kesehatan
 - g. Wawancara akhir dengan atasan langsung
 - h. Memutuskan diterima atau tidak
4. Penempatan/*placement*
Penempatan adalah kegiatan untuk menempatkan orang-orang yang telah lulus seleksi pada jabatan-jabatan tertentu sesuai dengan uraian pekerjaan dan klasifikasi pekerjaan.
5. Pemberhentian/*separation*
Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang karyawan dengan suatu perusahaan.

PERTEMUAN XII FUNGSI PENGARAHAN

12.1 Definisi

Fungsi pengarahan adalah membuat semua anggota, agar mau bekerjasama secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian. Pokok-pokok masalah yang dipelajari pada fungsi pengarahan adalah:

1. Tingkah laku manusia
2. Hubungan manusia
3. Komunikasi
4. Kepemimpinan

12.2 Tingkah Laku Manusia

Manusia dalam berkelompok mempunyai latar belakang yang heterogen seperti jenis kelamin, umur, pendidikan, agama, kebudayaan, kepentingan dan lain sebagainya, akan tetapi disamping perbedaan tersebut terdapat juga persamaan seperti kebutuhan untuk makan, minum, keamanan, keturunan atau biologis. Persamaan kebutuhan inilah yang membentuk kerjasama dan hidup berkelompok. Beberapa ahli mengemukakan tentang teori tingkah laku manusia, di antaranya adalah:

12.2.1 Elton Mayo

Taylor dalam teori klasik mengatakan bahwa kebutuhan karyawan hanyalah kebutuhan tunggal atau biologis saja yaitu gaji dan kesejahteraan (kompensasi) yang besar. Jadi apabila gaji besar maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat. Inilah yang mendorong Elton Mayo mengadakan penelitian pada perusahaan lampu pijar yang dilakukan pada karyawan di ruangan A dan B. Pada ruangan A diadalkan perbaikan ventilasi, penerangan dan pengarahan secara persuasive sedang pada ruang B tidak. Hasilnya adalah produktivitas kerja karyawan di ruangan A meningkat walaupun kompensasi tidak dinaikan, sedang ruang B tetap. Berdasarkan penelitian tersebut kebutuhan karyawan bukan hanya peningkatan kompensasi saja, tetapi mereka membutuhkan perlakuan yang baik, prasarana dan lain sebagainya.

Elton Mayo Berkesimpulan bahwa:

1. Masalah manusia hanya dapat diselesaikan secara manusiawi dan menggunakan data, informasi dan alat-alat kemanusiaan pula
2. Moral dan semangat kerja lebih besar perannya dan pengaruhnya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan daripada kompensasi
3. Perlakuan yang baik dan wajar terhadap karyawan lebih besar pengaruhnya untuk meningkatkan produktivitas kerja daripada tingkat kompensasi yang besar, walaupun kompensasi juga penting.

Elton Mayo mengemukakan dalam Human Science Theory bahwa pemahaman tingkah laku manusia dan pemeliharaan mental, sikap, dan perasaannya, akan mendorong peningkatan efisiensi, semangat dan produktivitas kerja karyawan.

12.2.2 Douglas Mc. Gregor

Beliau mengemukakan teori X dan teori Y tentang tingkah laku manusia di suatu perusahaan. Teori X mengemukakan bahwa:

1. Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja
2. Umumnya karyawan tidak berambisi dan menghindari tanggungjawab
3. Karyawan lebih suka di bombing, diperintah dan diawasi
4. Karyawan lebih suka mementingkan diri sendiri dan kurang memperhatikan sasaran perusahaan

Oleh karena itu karyawan harus dikendalikan, dipaksa dan diarahkan agar perusahaan dapat mencapai sasarannya. Sedangkan teori Y mengatakan bahwa:

- a. Rata-rata karyawan rajin, bekerjasama, bermain dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, banyak orang tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.
- b. Lazimnya karyawan dapat memikul tanggungjawab dan barembisi untuk maju. Banyak karyawan ingin diberikan kesempatan mengerjakan suatu pekerjaan untuk membuktikan kemampuannya dan selalu mencari sistem kerja yang paling efektif
- c. Karyawan selalu berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan yang optimal dan mengembangkan dirinya.

Douglas Mc. Gregor berpendapat, suatu perusahaan baru efektif jika pengendalian dan pengarahan diganti dengan integrasi, kerjasama dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Tegasnya deikasi, loyalitas dan partisipasinakan lebih menjamin tercapainya sasaran perusahaan.

12.2.3 D. Yung

Mengemukakan bahwa sifat dan tingkah laku manusia terbentuk dari keturunan dan lingkungannya, menurutnya tipe tingkah laku seseorang terbagi menjadi tiga yaitu:

1. Tipe *introverse*, jika perhatiannya terutama diarahkan ke dalam dirinya sendiri. Ciri-cirinya adalah egoistis pendiam, senang menyendiri, kurang bisa bergaul dan selalu meutamakan kepentingan pribadinya
2. Tipe *extroverse*, jika perhatiannya terutama ditunjukkan untuk sekelilingnya. Ciri-cirinya adalah terbuka, social, gembira, ramah tamah, luas pergaulan dan mengutamakan kepentingan umum diatas kepentingan pribadinya
3. Tipe *ambiverse* yaitu orang-orang yang tingkah lakunya berada di antara *introverse* dan *extroverse*

12.2.4 Robert Owen dan Andrew Uro

Mengemukakan bahwa jika manusia diperlakukan lebih manusiawi, maka semua potensinya akan dikerahkan untuk mencapai sasaran perusahaan. Dalam diri seseorang ada empat fungsi psikis, yaitu:

1. **Pikiran**
Jika fungsi pikiran lebih dominan dalam diri seseorang, maka ia berusaha memahami lingkungannya dengan jalan pengetahuan, pengertian dan mengambil keputusan yang logis, tolak ukurnya benar atau salah
2. **Perasaan**
Jika fungsi perasaan lebih dominan, maka ia memahami lingkungannya dengan ukuran senang atau tidak senang, jadi oranyanya duka menjilat dan dijilat
3. **Intuisi**
Jika fungsi intuisi lebih dominan, maka dia memahami lingkungannya melalui penglihatan bathinnya, tidak secara mendetail, tetapi melihat makna secara keseluruhan.
4. **Pengindraan**
Jika pengindraan psikis yang paling dominan, maka ia menilai hal-hal dalam lingkungannya sebagaimana adanya tanpa ukuran penilaian apapun. Jika fikiran dan intuisi bekerjasama, maka ia berfikir intuitif, tidak berdasarkan kenyataan tetapi berdasarkan perasaan. Jika pengindraan dan perasaan bekerjasama maka dia berfikiran empiris, merasa senang dan tidak senang, menerima dan menolak tetapi tidak tau sebabnya.

12.2.5 Dr. Toshitaka Nomi

Mengemukakan tingkah laku manusia berdasarkan Golongan darah yaitu:

- a. Golongan darah A bisa dipercaya, sangat teliti dan penuh tanggungjawab terutama dalam melakukan pekerjaannya
- b. Bolongan darah B lemah lembut, sangat perasa dan tergolong manusia yang paling tenang dan kalem
- c. Golongan darah AB emosional, ragu-ragu dan pendiriannya dipengaruhi oleh situasi
- d. Golongan darah O berbakat pemimpin, energy rohaniah, gairah kerjanya tinggi tanpa kenal istirahat dan prestasi kerjanya optimal.

PERTEMUAN XIII HUBUNGAN MANUSIAWI

13.1 Hubungan Manusiawi

Hubungan manusiawi (*human relation*) adalah hubungan antara orang-orang yang dilakukan dalam suatu organisasi. Jadi bukan hubungan dalam arti kekeluargaan. Hubungan manusiawi ini tertipta dan didorong oleh kebutuhan dan kepentingan yang sama, misalnya untuk memperoleh pendapatan, keamanan, kekuatan dan lain sebagainya. Dalam kehidupan berkelompok/organisasi di dasarkan atas kebutuhan, kepentingan, hormat menghormati, saling membutuhkan dan kerjasama diantara semua pihak untuk mencapai tujuan.

Hal ini didasarkan atas sifat:

- a. *The Nature of Man* artinya seseorang berpendapat bahwa kebutuhan dan kepentingannya
- b. *The Nature of Organization* artinya perusahaan menerima seseorang menjadi karyawan, jika orang itu akan memberikan keuntungan/nilai prestasinya lebih besar daripada kompensasinya

13.2 Komunikasi

Komunikasi merupakan hal yang terpenting dalam manajemen, karena proses manajemen baru terlaksana jika komunikasi dilakukan. Pemberian perintah, laporan, informasi, berita, saran dan menjalin hubungan-hubungan hanya dapat dilakukan dengan komunikasi saja, tanpa komunikasi proses manajemen tidak terlaksana.

13.2.1 Definisi Komunikasi

Definisi Komunikasi dari para ahli:

- ❖ Komunikasi adalah suatu alat untuk menyampaikan perintah, laporan, berita, ide, pesan atau informasi dari komunikator kepada komunikan agar diantara mereka terdapat interaksi (Malayu Hasibuan)
- ❖ Komunikasi digambarkan sebagai pemindahan informasi dari seseorang ke orang lain untuk digunakan dalam fungsi-fungsinya memimpin pekerjaan (Harold Koontz & Cyril O'Donnel)
- ❖ Komunikasi adalah suatu tahap dari proses kepemimpinan, yang memindahkan ide seseorang ke orang lain untuk digunakan dalam fungsi-fungsinya memimpin pekerjaan (R. C. Davis)

Tujuan Komunikasi, yaitu untuk memberikan perintah, laporan, informasi, ide, saran, berita dan menjalin hubungan-hubungan dari seorang komunikator

kepada komunikan/penerimanya. Lambang komunikasi biasanya ditujukan dengan suara, tulisan, gambar, gerak gerik, mimik muka, warna dan lain sebagainya. Unsur-unsur komunikasi adalah

1. Komunikator adalah orang yang menyampaikan pesan komunikasi
2. Pesan yaitu informasi, perintah, laporan, berita dan lain sebagainya
3. Saluran (simbolis=*channel*) adalah alat (symbol) yang digunakan untuk berkomunikasi
4. Komunikan (penerima=*receiver*) yaitu orang yang menerima pesan komunikasi tersebut
5. *Feed Back (action)*, adalah reaksi yang ditimbulkan oleh komunikasi itu.

Fungsi-Fungsi Komunikasi di antaranya:

1. *Instruktive*, artinya komunikasi berfungsi untuk memberikan perintah dari atasan kepada bawahannya
2. *Evaluative* artinya komunikasi berfungsi untuk menyampaikan laporan dari bawahan kepada atasan
3. *Informative*, adalah komunikasi berfungsi untuk menyampaikan informasi, berita dan pesan-pesan lainnya
4. *Influencing* adalah komunikasi berfungsi untuk memberikan saran-saran, nasehat-nasehat dari seseorang kepada orang lain.

Ruang Lingkup Komunikasi adalah

1. *Public Communication* (komunikasi massa) adalah komunikasi dalam arti luas, artinya pesan komunikasi ditujukan kepada masyarakat luas, baik yang dikenal maupun tidak
2. *Business Communication* adalah komunikasi yang dilakukan dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Tipe-tipe Komunikasi ada 2 yaitu:

1. Komunikasi Formal adalah komunikasi dalam organisasi formal, pesannya *instructive* dan *evaluative* yang dilakukan mengikuti serangkaian hierarki formal organisasi serta hubungannya serta tugas-tugas dan tanggungjawab. Pesan komunikasi ini berlangsung secara vertikal.
2. Komunikasi Informal adalah komunikasi dalam organisasi informal atau formal, pesan komunikasinya berfungsi *informative* atau *evaluative*, jadi tidak berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab serta bertujuan memberikan berita atau pesan dan menciptakan hubungan-hubungan manusia.

Ada beberapa metode komunikasi antara lain:

1. Komunikasi langsung
2. Komunikasi tidak langsung
3. Komunikasi horizontal
4. Komunikasi searah
5. Komunikasi dua arah

Hambatan-hambatan dalam berkomunikasi adalah

1. Hambatan sematis
2. Hambatan teknis
3. Hambatan biologis
4. Hambatan psikologis
5. Hambatan kemampuan

PERTEMUAN XIV KEPEMIMPINAN

14.1 Definisi

Definisi Kepemimpinan dari para ahli:

- ❖ Kepemimpinan yang memiliki jiwa pancasila, yang memiliki wibawa dan daya untuk membawa sera dan memimpin masyarakat lingkungannya kedalam kesadaran kehidupan bermasyarakat dan bernegara berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 (Pancasila)
- ❖ Kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara proaktif untuk mencapai tujuan organisasi (Malayu Hasibuan)
- ❖ Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan (Ordway Tead)
- ❖ Kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memotivasi individu-individu dan kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan (John D. Pfifner dan Robert Presthus)

Kepemimpinan merupakan inti sari manajemen, kepemimpinan yang baik akan membuat proses manajemen berjalan dengan lancar dan karyawan bergairah melaksanakan tugas-tugasnya. Leader adalah orangnya, sedangkan leadership ialah gaya/syle seorang manajer untuk mengarahkan, mengkoordinasi dan membina para bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan perusahaan.

14.1.2 Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Fungsi-fungsi kepemimpinan adalah

1. Pengambilan keputusan dan merealisasikan keputusan itu
2. Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja para kepada para bawahan
3. Meningkatkan daya guna dan hasil guna unsure-unsur manajemen (6M)
4. Memotivasi bawahan, supaya bekerja fektif dan bersemangat
5. Mengembangkan imajinasi, kreativitas dan loyalitas bawahan
6. Pemrakarsa, penggiatan dan dan pengendalian rencana
7. Mengkoordinasi dan mengintegasikan kegiatan-kegiatan bawahan
8. Penilaian prestasi dan pemberian teguran dan penghargaan kepada bawahan
9. Pengembangan bawahan melalui pendidikan dan pelatihan
10. Melaksanakan pengawasan melekat dan tindakan-tindakan perbaikan jika perlu
11. Memelihara aktivitas-aktivitas perusahaan sesuai dengan izinnya
12. Mempertanggungjawabkan semua tindakan kepada pemilik, karyawan dan pemerintah
13. Membina dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan
14. Pemberian kompensasi, ketenangan dan keselamatan bagi karyawan dsb.

Beberapa hal yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin adalah

- a. Tradisi (warisan)
- b. Kekuatan pribadi
- c. Pengangkatan atasan
- d. Pemilihan

14.1.3 Teori Kepemimpinan

Ada beberapa teori kepemimpinan diantaranya adalah:

1. Teori sifat, teori ini mengemukakan untuk menentukan sifat-sifat kepemimpinan yang baik perlu diteliti secara induktif dan mengamatinya. Menurut E.E. Ghizeli dan Stogdil seorang pemimpin harus mempunyai:

- a. Kecerdasan
- b. Kemampuan mengendalikan
- c. Inisiatif
- d. Ketenangan diri
- e. Kepribadian

Menurut G.R. Terry adalah

- a. Energi
- b. Stabilitas emosi
- c. *Human relationship*
- d. *Personal motivation*
- e. *Comunication skills*
- f. *Teacnical skills*
- g. *Social skills*
- h. *Tehcnical kompetant*

2. Teori kepemimpinan situasional, teori ini mengatakan kepemimpinan dipengaruhi oleh keadaan pemimpin, pengikut organisasi dan lingkungan sosial (ekonomi, kebudayaan, agama, moral dan politik). Menurut Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, kepemimpinan situasional didasarkan saling pengaruh antara:

- a. Sejumlah petunjuk dan pengarahan (perilaku tugas) yang pemimpin berikan
- b. Sejumlah dukungan emosional (perilaku hubungan) yang pemimpin berikan
- c. Tingkat kesiapsiagaan (kematangan) yang para bawahan tujukan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi dan sasaran

Gaya-gaya kepemimpinan menurut malayu hasibuan adalah:

1. Kepemimpinan otoriter
2. Kepemimpinan partisipatif
3. Kepemimpinan delegatif

14.2 Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin *Mavere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan. Kenapa motivasi harus dilakukan pimpinan terhadap bawahannya:

1. Karena pimpinan membagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik

2. Karena ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya tetapi malas dan tidak bergairah untuk mengerjakannya
3. Untuk memelihara atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya
4. Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya

14.3 Sistem Informasi Manajemen

14.3.1 Definisi

- ❖ Sistem adalah susunan yang teratur dari gagasan-gagasan/konsepsi-konsepsi yang saling bergantung. (Gordon B. Davis)
- ❖ Subsistem adalah dibagi atau dijadikan factor-faktor/unsure-unsur ke dalam sistem-subsistem. (Gordon B. Davis)
- ❖ Informasi adalah data yang telah diolah menjadi suatu bentuk yang bagi si penerima dan mempunyai nilai yang nyata atau yang dapat dirasakan dalam keputusa-keputusan yang sekarang dan yang akan datang.
- ❖ Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu (Malayu Hasibuan)
- ❖ Sistem informasi manajemen adalah pendekatan-pendekatan yang direncanakan dan disusun untuk memberikan bantuan yang piawai yang memudahkan proses manajerial kepada pejabat pemimpin

14.3.2 Sistem Informasi Manajemen, Komputer dan manajemen

Untuk memperoleh informasi, tindakan pertama adalah mengumpulkan data kemudian mengolahnya sehingga menjadi informasi, yaitu:

- A. Tehnik pengumpulan data terdapat empat metode:
 - a. Melalui pengamatan sendiri secara langsung
 - b. Melalui wawancara
 - c. Melalui perkiraan responden
 - d. Melalui daftar pertanyaan
- B. Operasi dan pengolahan data, terdapat sepuluh operasi dasar yaitu:
 - a. Capturing adalah pencatatan data dari suatu peristiwa atau kejadian, contohnya formulir kepegawaian dan pesanan pembelian
 - b. Pemeriksaan adalah pengecekan atau pengesahan data untuk menjamin agar data tersebut dapat diperoleh dan dicatat secara cermat
 - c. Penggolongan adalah menempatkan unsure-unsur data dalam kategori khusus yang memberikan arti bagi si pemakai
 - d. Penyusunan atau penyortiran adalah menempatkan unsur-unsur data dalam suatu rangkaian urutan khusus yang telah ditentukan sebelumnya
 - e. Peringkasan adalah menggabungkan atau mengumpulkan unsure-unsur data dalam salah satu dari dua cara, yang pertama secara matematika, dan yang kedua mengurangi data secara logika
 - f. Penghitungan
 - g. Penyimpanan

- h. Pengambilan kembali
- i. Reproduksi
- j. Penyebaran-pengkomunikaisan

PERTEMUAN XV FUNGSI PENGENDALIAN

15.1 Definisi

- ❖ Pengendalian adalah proses pengaturan berbagai factor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana (Earl. P. Strong)

- ❖ Pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan dapat terselenggara (Harold koontz)

15.2 Tujuan Pengendalian

Tujuan pengendalian adalah

- a. Supaya proses pelaksanaan dilakuakn sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana
- b. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan
- c. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencana

15.3 Asas-Asas Pengendalian

Harold Koontz dan Cyril O'Donnel adalah

1. Asas tercapainya tujuan, artinya pengendalian harusnditujukan kea rah tercapainya tujuan dengan mengadakan perbaikan untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari rencana
2. Asas efisiensi pengendalian, artinya pengendalian itu efisien sehingga tidak menimbulkan hal-hal lain diluar dugaan.
3. Asas tanggung jawab pengendalian, artinya pengendalian hanya dapat dilaksanakan jika manajer bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana
4. Asas pengendalian terhadap masa depan, artinya mencegah penyimpangan yang terjadi baik di masa sekarang dan yang akan datang
5. Asas pengendalian langsung
6. Asas refleksi rencana, artinya pengendalian harus si susun dengan baik, sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan rencana
7. Asas penyesuaian dengan organisasi, artinya pengendalian harus dilakukan sesuai dengan struktur organisasi
8. Asas pengendalian individual artinya tehnik pengendalian harus sesuai dengan kebutuhan manajer
9. Asas standar, artinya menggunakan standar yang tepat sebagai tolok ukur pelaksanaan tujuan yang ingin di capai.
10. Asas pengendalian

15.4 Cara-Cara Pengendalian

Ada tiga cara pengendalian adalah

1. Pengawasan langsung
 - Kebaikannya:
 - a. Apabila ada kesalahansegera mungkin bisa diketahui supaya perbaikannya bisa dilakukan dengan cepat
 - b. Terjadi kontak langsung antara bawahan dan atasan yang akan memperdekat hubungan di antara keduanya
 - c. Memberikan kepuasan tersendiri kepada bawahan karena merasa diperhatikan oleh atasannya
 - d. Dapat menampung aspirasi bawahan yang mungkin berguna bagi kebijakan selanjutnya
 - e. Menghindari laporan ABS

Keburukannya:

- a. Waktu manajer banyak tersita
 - b. Mengurangi inisiatif bawahan, karena merasa selalu di amati oleh atasan
 - c. Ongkos semakin besar misalnya dikarenakan ongkos perjalanan dll.
2. Pengawasan tidak langsung
- Kebaikannya:
- a. Waktu manajer untuk mengerjakan tugas yang lain semakin banyak
 - b. Biaya pengawasan relatif kecil
 - c. Memberikan kesempatan inisiatif bawahan berkembang dalam melaksanakan pekerjaan
- Keburukannya:
- a. Laporan terkadang tidak objektif
 - b. Apabila ada kesalahan lambat untuk diketahui, sehingga perbaikannya juga terlambat
 - c. Hubungan antara atasan dan bawahan kurang akrab
3. Pengawasan berdasarkan kekecualian merupakan pengendalian yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan, pengendalian ini merupakan kombinasi dari pengendalian langsung dan tidak langsung

15.5 Macam-macam pengendalian

Pengendalian ada empat macam yaitu:

- a. Pengendalian Intern
- b. Pengendalian Ekstern
- c. Pengendalian Resmi
- d. Pengendalian Konsumen