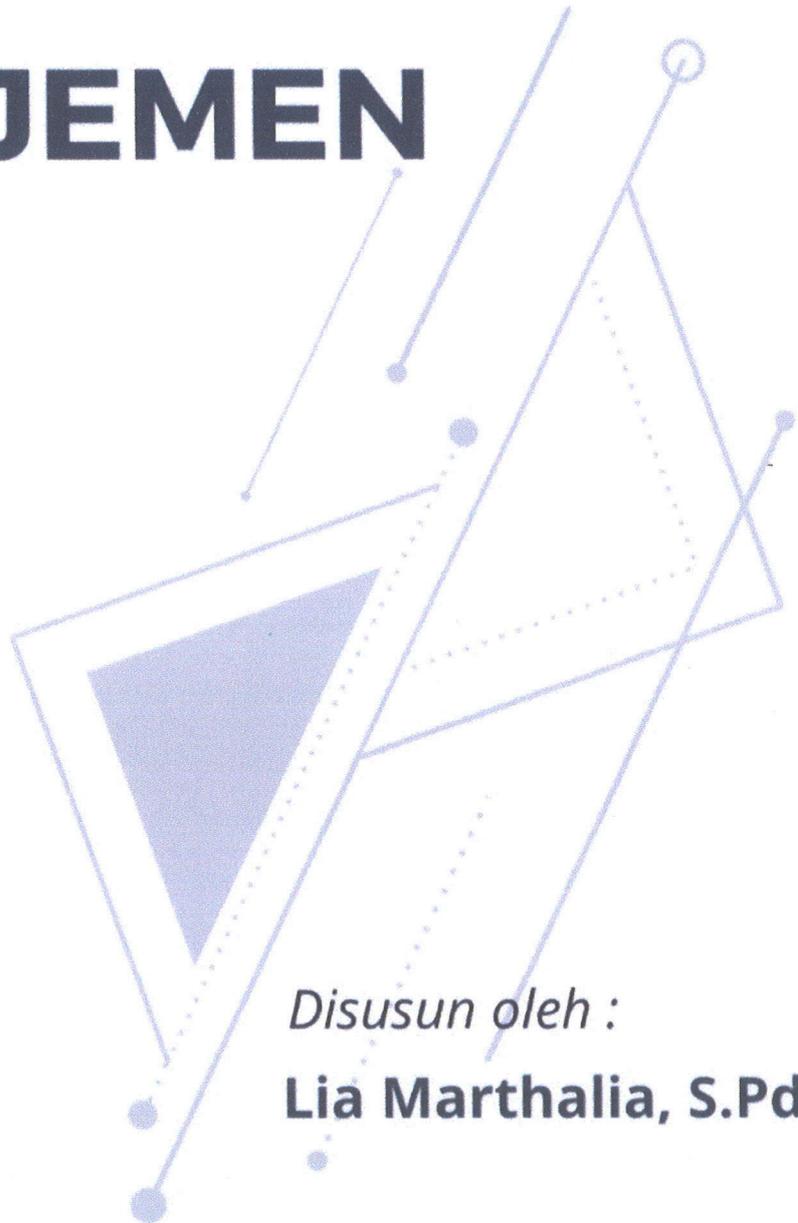




UNIVERSITAS  
JAYABAYA

MODUL :

# MANAJEMEN UMUM



*Disusun oleh :*

**Lia Marthalia, S.Pd., MM**

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah saya panjatkan puja dan puji syukur kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan segala rahmat, taufik dan hidayah-Nya sehingga penyusun dapat menyelesaikan modul ini.

Modul Manajemen Umum ini dirancang dan ditulis untuk mencapai beberapa tujuan. Tujuan Utama adalah untuk membantu mahasiswa yang sedang mempelajari manajemen, untuk membantu mereka memperluas pengetahuan tentang berbagai teori, konsep, proses, teknik dan mekanisme manajemen pada situasi-situasi yang berbeda, dan untuk mengembangkan minat mahasiswa dalam studi dan praktek manajemen yang akan membantu kita meningkatkan kesejahteraan hidup dan menghapuskan keterbelakangan atau kebutaan manajerial.

Tentu saja Modul ini sebagai buku teks tidak akan dapat sepenuhnya mengajarkan pemahaman manajemen dan bagaimana menjadi seorang manajer yang efektif. Disamping itu, bidang manajemen berkembang dengan pesat sehingga tidak mungkin untuk menguraikan semua karya para penulis dan teoritis manajemen dalam sebuah modul seperti ini.

Penyusun menyadari bahwa di dalam pembuatan modul masih banyak kekurangan, untuk itu penyusun sangat membuka saran dan kritik yang sifatnya membangun. Mudah-mudahan modul ini memberikan manfaat.

Jakarta, Maret 2022



Lia Marthalia, S.Pd, MM

# DAFTAR ISI

<b>BAB. I</b>	<b>A. PENGERTIAN MANAJEMEN</b>	
	- Definisi Manajemen	1
	- Kebutuhan Manajemen	1
	- Manajemen, Kewirausahaan dan Supervisi	3
	<b>B. MANAJEMEN DAN MANAJER</b>	
	- Tingkatan Manajemen	4
	- 5 Fungsi Manajerial	6
	- Kegiatan Manajemen	7
	- Keterampilan Manajerial	7
<b>BAB. II</b>	<b>A. MANAJER DAN LINGKUNAN EKSTERNAL ORGANISASI</b>	
	- Faktor lingkungan eksternal	9
	- Lingkungan mikro dan makro ekstern	10
	- Organisasi dan lingkungan	11
	- Tanggung jawab sosial manajer	12
	<b>B. PERENCANAAN EFEKTIF</b>	
	- Pengertian perencanaan	12
	- Hubungan Perencanaan dengan fungsi manajemen lainnya	13
	- Rencana Strategik	15
	- Faktor waktu dan perencanaan	17
<b>BAB. III</b>	<b>A. PERENCANAAN STRATEGIK</b>	
	- Pengertian perencanaan Strategik	18
	- Proses perencanaan strategik	18
	- Kriteria penilaian efektivitas rencana	21
	- 8 Pokok bidang yang dibutuhkan	22
	- Manajement by objectives (MBO)	22

	<b>B. PEMECAHAN MASALAH &amp; PEMBUATAN KEPUTUSAN</b>	
	- Proses pembuatan keputusan	24
	- Metode-metode Kuantitatif Dalam Pengambilan keputusan	25
	- Aplikasi-aplikasi Teknik Operasi	27
<b>BAB. IV</b>	<b>A. PENGORGANISASIAN &amp; STRUKTUR ORGANISASI</b>	
	- Pengertian Organisasi	28
	- Struktur Organisasi	28
	- Bagan Organisasi	30
	- Kelompok Kerja Formal Organisasi	30
	- Organisasi Informal	31
	<b>B. KOORDINASI &amp; RENTANG MANAJEMEN</b>	
	- Koordinasi Yang Efektif	32
	- Rentang Manajemen	33
	- Contingency Approach	35
<b>BAB.V</b>	<b>A. WEWENANG, DELEGASI DAN DESENTRALISASI</b>	
	- Pengertian Wewenang, Kekuasaan dan Pengaruh	36
	- Wewenang Lini, Staf dan Fungsional	36
	- Delegasi Wewenang	37
	- Pedoman Klasik untuk Delegasi Efektif	37
	<b>B. KEKUASAAN (POWER)</b>	
	- Pengertian Kekuasaan	39
	- Sumber & bentuk Kekuasaan	40
	<b>C. PENYUSUNAN PERSONALIA ORGANISASI</b>	
	- Proses Penyusunan personalia	42
	- Pemberian Kompensasi	44
	- Perencanaan dan Pengembangan	44

<b>BAB. VI</b>	<b>MOTIVASI DAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI</b>	
	- Pengertian Motivasi	45
	- Berbagai Pandangan tentang Motivasi	47
	- Pengertian Komunikasi	47
	- Proses Komunikasi	48
	- Komunikasi Organisasi	49
<b>BAB. VII</b>	<b>A. KEPEMIMPINAN</b>	
	- Pengertian kepemimpinan	51
	- Kepemimpinan di Indonesia	52
	- Teori Kelompok	53
	- Teori Sifat	54
	- Gaya Dasar Kepemimpinan	56
	- Perbedaan Manager dan Leader	56
	- Peranan Manager	57
	- Pendekatan-pendekatan Studi kepemimpinan	58
	<b>B. PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI</b>	
	- Kekuatan-kekuatan Penyebab Perubahan	61
	- Penanganan Perubahan	62
	- Konsep Pengembangan Organisasi	63
<b>BAB.VIII</b>	<b>A. DASAR-DASAR PENGAWASAN</b>	
	- Pengertian Pengawasan	64
	- Proses Pengawasan	64
	- Alat Bantu Pengawasan Manajerial	65
	<b>B. MANAJEMEN KONFLIK</b>	
	- Jenis-Jenis Konflik	67
	- Metoda-Metoda Pengelolaan Konflik	68
	- Pemcahan Masalah Konflik	70

## BAB. I

### A. Pengertian Manajemen

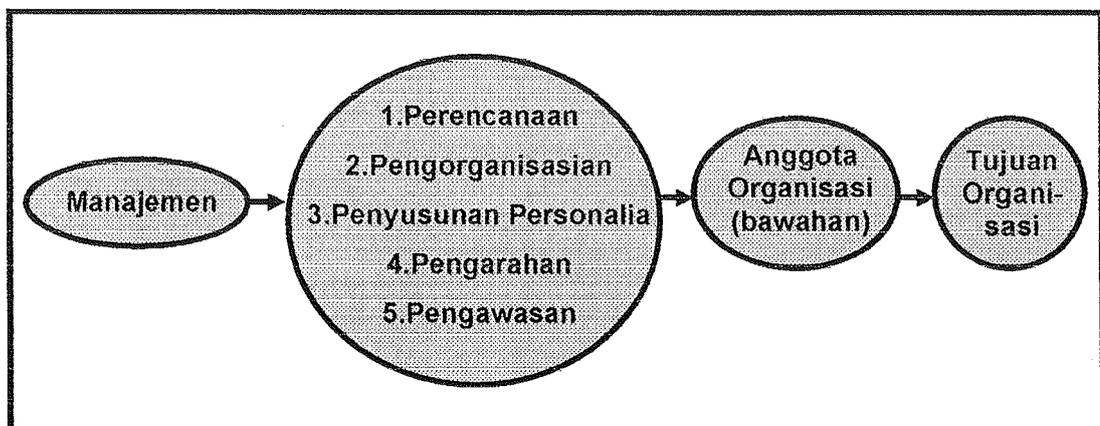
#### DEFINISI MANAJEMEN

- Sebagai ilmu pengetahuan, manajemen bersifat *universal* karena didalamnya mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis serta mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip dan konsep-konsep. Maka atas dasar tersebut maka Ilmu Pengetahuan Manajemen dapat diterapkan dalam semua organisasi manusia.
- Secara umum Manajemen dapat didefinisikan sebagai: “*seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang-orang*” atau “*seni dari tercapainya segala sesuatu pekerjaan melalui orang-orang*”

Jadi apakah sebenarnya Manajemen itu ?

“*Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi seperti apa yang telah ditentukan (state goal)*”.

Terangkan pengertian manajemen sebagai SENI , PROSES dan ILMU PENGETAHUAN



## **KEBUTUHAN MANAJEMEN**

- Mengapa manajemen dibutuhkan ?
  1. Untuk mencapai *tujuan*.
  2. Untuk menjaga *keseimbangan* diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan.
  3. Untuk mencapai *efisien* dan *efektifitas*

**Efisien** : Adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar.  
Seorang manajer dapat dikatakan efisien bilamana dalam menyelesaikan suatu pekerjaan ratio keluaran (*out put*) lebih besar dari pada masukan (*input*) = dijelaskan.

**Efektifitas** : Merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat dengan peralatan yang tepat sehingga dapat dicapai tujuan organisasi seperti yang telah ditetapkan.

Seorang manajer dikatakan efektif bilamana dia dapat memilih dan menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau metoda untuk mencapai tujuan

Kesimpulan :

Efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*).  
Efektifitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*).

- Aplikasi-aplikasi yang berbeda dari istilah manajemen, diantaranya :
  1. *Pengelompokan pekerjaan*  
Manajemen dapat berarti suatu kelompok orang yang melaksanakan tugas-tugas atau fungsi-fungsi manajerial. Istilah ini dipergunakan bagi seluruh individu dalam suatu kelompok secara kolektif.
  2. *Seorang individu*  
Yaitu individu yang melaksanakan fungsi-fungsi manajerial atau bagian dari kelompok secara keseluruhan maka dapat disebut bagian manajemen.

3. *Suatu disiplin akademik*

Manajemen adalah suatu bidang spesialisasi akademik atau suatu bidang studi

4. *Suatu proses*

Manajemen juga merupakan suatu proses karena merupakan mencakup seluruh pelaksanaan dari suatu rangkaian tipe-tipe khusus kegiatan atau fungsi.

### **MANAJEMEN, KEWIRAUSAHAAN DAN SUPERVISI**

- Perbedaan Manajemen, Kewiraswastaan (*entrepreneurship*) dan Supervisi

Apabila didalam dunia ekonomi, maka faktor-faktor produksi adalah tanah, tenaga kerja, modal dan wiraswasta.

Maka definisi dari pada **Wiraswasta** itu adalah “ *upaya untuk memahami, mendapatkan sumber daya-sumber daya, mengorganisasikan dan menjalankan perusahaan (bisnis).*”

Dalam hal ini mereka cenderung menjadi pengambil resiko yang diakibatkan dari motif mencari keuntungan.

Sedangkan **Manajemen** adalah sebaliknya, yaitu *hanya terlibat dalam pengorganisasian dan memimpin perusahaan (bisnis) tetapi bukan merupakan pemilik (owner).*

Oleh sebab itu seorang manajer adalah karyawan yang mengidentifikasi dirinya lebih dekat dengan karyawan lainnya dari pada dengan pemilik.

**Supervisi** pada umumnya adalah *pengarahan dan pengendalian karyawan-karyawan tingkat bawah dalam suatu organisasi.*

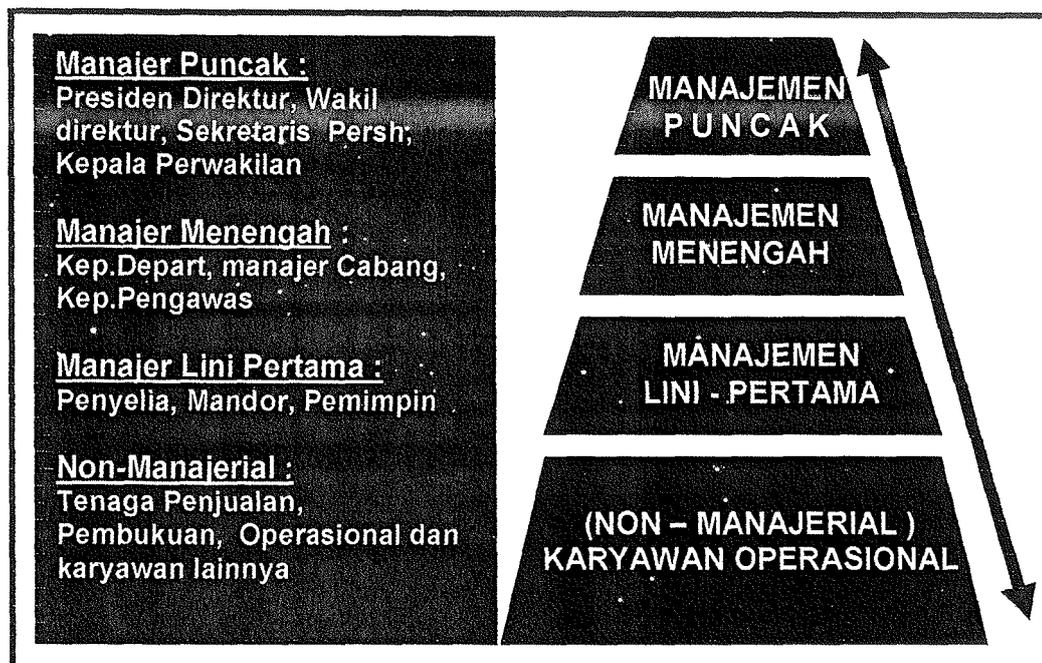
Kata lain untuk posisi ini adalah : mandor atau kepala tukang (*forman*), sehingga supervisi merupakan bagian dari manajemen.

## B. Manajemen dan Manajer

Manajemen adalah *sistem/statusnya* sedangkan Manajer adalah *orang yang mempunyai tanggung jawab terhadap bawahan dan sumber daya-sumber daya lainnya.*

- **TINGKATAN MANAJEMEN**

Tingkatan manajemen dalam organisasi akan membagi manajer kedalam tiga golongan, yaitu :

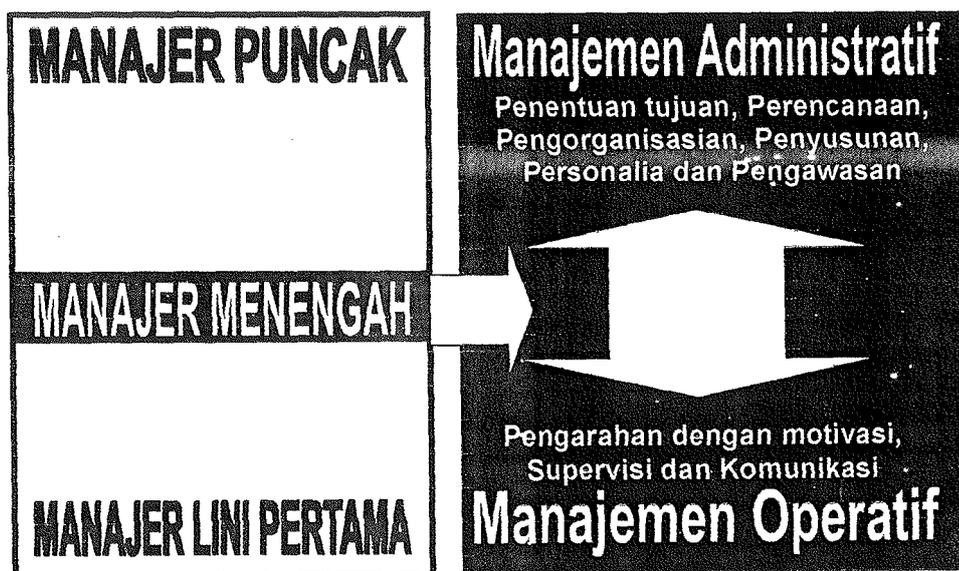


1. **Manajer Lini (first-level)** = Tingkatan pimpinan paling rendah dalam suatu organisasi dan langsung mengawasi tenaga-tenaga operasional.  
Contohnya : Kepala atau pimpinan (*leader*), Mandor (*foreman*), Penyelia (*supervisors*).
2. **Manajer Tengah (middle level)** atau *manajer departemen*, kepala pengawas (*superintendents*) yaitu mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya, contohnya kepala bagian yang membawahi beberapa kepala seksi.

3. **Manajer Puncak (top-level)** dimana klasifikasi manajer puncak ini terdiri atas sekelompok kecil eksekutif, mereka bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi.

Mereka biasa disebut sebagai Direktur, Presiden, Kepala divisi dan sebagainya.

- ❖ Perbedaan Manajer Administratif dan Operatif dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (perbedaan atas dasar Fungsi)



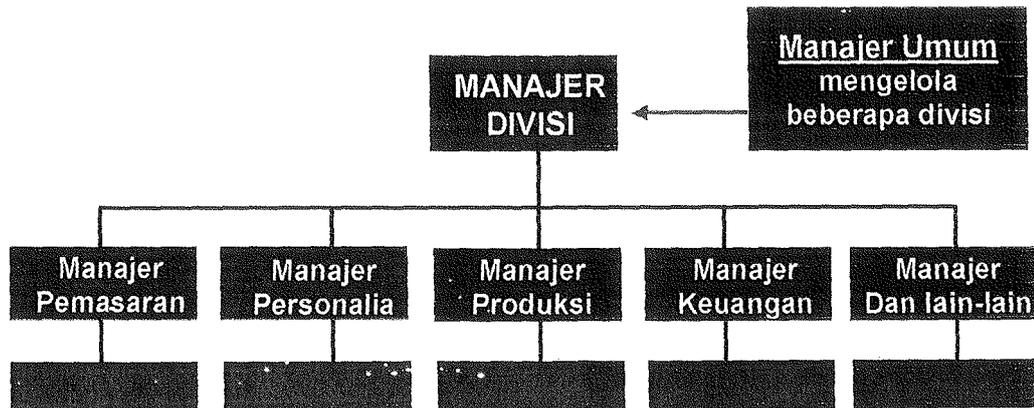
**Perbedaan Manajer berdasarkan ruang lingkup kerja :**

➤ **Manajer Fungsional :**

Mempunyai tanggung jawab hanya pada satu kegiatan organisasi, seperti: pemasaran, produksi, keuangan, kepegawaian, akuntansi dan lain-lain

➤ **Manajer Umum :**

Tingkatan manajemen umum lebih tinggi dari pada manajer fungsional, karena manajer umum berfungsi untuk mengatur, mengawasi dan bertanggung jawab atas seluruh kegiatan kerja suatu divisi.



#### ❖ 5 FUNGSI MANAJERIAL

##### 1. Perencanaan (*Planning*)

Pemilihan dan penentuan tujuan organisasi, penyusunan strategi, kebijaksanaan, program dan lain-lain.

##### 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan, menyusun organisasi atau kelompok kerja, penugasan wewenang dan tanggung jawab serta koordinasi

##### 3. Penyusunan personalia (*Staffing*)

Seleksi, latihan, pengembangan, penempatan dan orientasi karyawan.

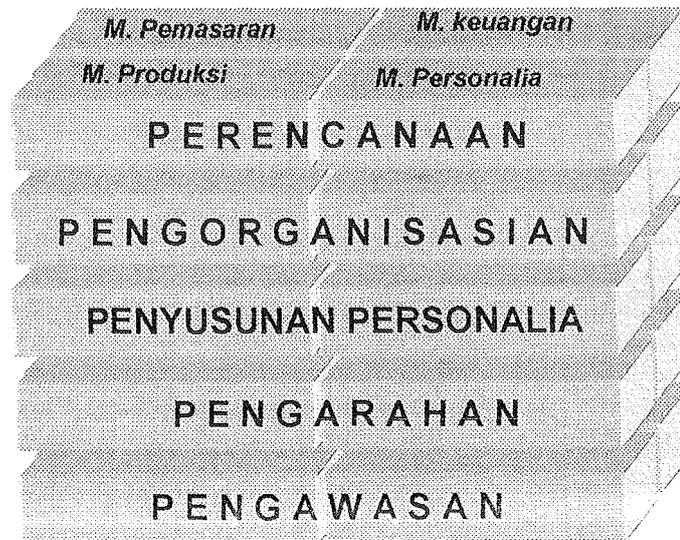
##### 4. Pengarahan (*Leading*)

Motivasi, komunikasi kepemimpinan untuk mengarahkan karyawan mengerjakan sesuatu yang ditugaskan kepadanya.

##### 5. Pengawasan (*Controlling*)

Penetapan standar, pengukuran pelaksanaan dan pengambilan tindakan korektif.

## Hubungan Antara Fungsi-Fungsi Manajemen Dan Tipe-Tipe Manajemen Menurut Fungsi-Fungsi Organisasi



### KEGIATAN MANAJEMEN

❖ Konsep tugas-tugas penting yang dilaksanakan manager :

1. Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain
2. Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas
3. Manajer bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan
4. Manajer harus berfikir secara analis dan konseptual
5. Manajer adalah seorang mediator
6. Manajer adalah seorang politisi
7. Manajer adalah seorang diplomat
8. Manajer mengambil keputusan-keputusan yang sulit

### KETERAMPILAN-KETERAMPILAN MANAJERIAL

Keterampilan manajerial yang umumnya dibutuhkan bagi seorang manajer yang efektif, yaitu :

**(a) Keterampilan Konseptual (Conceptual skill)**

yaitu kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi.

**(b) Keterampilan kemanusiaan (Human skill)**

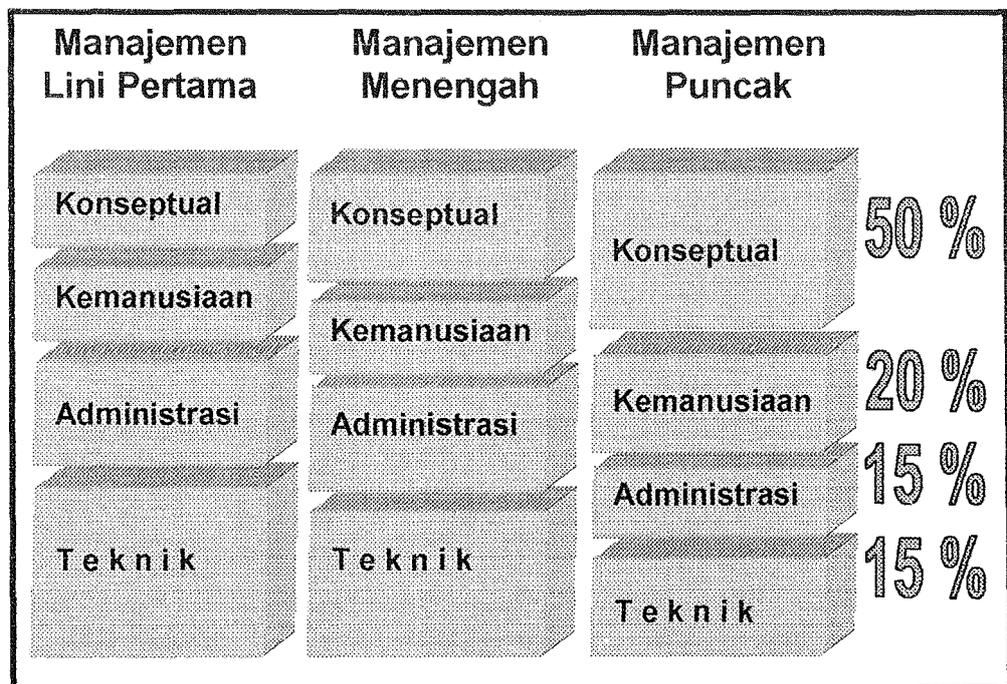
adalah kemampuan untuk bekerja dengan, memahami dan memotivasi orang lain, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok

**(c) Keterampilan Administrasi (Administratif skill)**

yaitu keseluruhan keterampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian dan pengawasan.

**(d) Keterampilan Teknik (Technical skill)**

kemampuan untuk mengoperasikan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu, seperti : akuntansi, produksi, penjualan, permesinan dan seterusnya.



## BAB. II

### A. Manajer dan lingkungan eksternal organisasi

#### ▪ Manajer dan Lingkungan Eksternal Organisasi

Seorang manajer seharusnya menyadari dan memusatkan perhatiannya terhadap kekuatan-kekuatan dari lingkungan internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi kelancaran organisasi yang dikelolanya.

Maka seyogyanya seorang manajer harus dapat mengidentifikasi, menganalisa, mengevaluasi, mendiagnosa dan bereaksi atau tanggap atas kekuatan-kekuatan tersebut.

#### ▪ Lingkungan Eksternal mempunyai 2 unsur yang mempengaruhinya, yaitu :

##### 1. Unsur yang berpengaruh langsung disebut *Lingkungan ekstern mikro* yaitu antara lain ;

###### a. Para Pesaing (*Competitor*)

Upaya meningkatkan pasar, bila produknya sama, maka harus diciptakan perbedaan : pelayanan, kemasan atau promosi.

sehingga *kekuatan bersaing* dapat lebih efisien dan efektif.

###### b. Langgan (*Customers*)

Mengingat persaingan yang ketat, maka melalui pemuasan kebutuhan dan keinginan langganannlah, perusahaan dapat menjaga kelangsungan hidupnya. Contoh pelanggan : perkantoran pemerintah, sekolahan, rumah sakit dan lain-lain

###### c. Pasar Tenaga Kerja (*Labor Supply*)

Kemampuan menarik dan mempertahankan karyawan yang cakap merupakan kebutuhan prasyarat bagi perusahaan.

**d. Lembaga-lembaga Keuangan**

Perusahaan perlu menjalin hubungan kerja yang baik dengan lembaga-lembaga keuangan seperti Bank-Bank komersial, Bank-Bank instansi, perusahaan asuransi dan lain-lain. untuk membiayai operasinya baik dalam jangka pendek maupun panjang.

**e. Para Penyedia (*Suppliers*)**

Perusahaan sangat tergantung pada sumber-sumber dari sumber dayanya untuk memenuhi kebutuhan bahan baku, bahan pembantu, energi dan peralatan untuk memperoleh keluaran.

**d. Perwakilan-perwakilan Pemerintah**

Hubungan baik antara perusahaan dengan perwakilan-perwakilan pemerintah berkembang semakin kompleks. karena tak jarang perwakilan-perwakilan pemerintah tersebut juga menjadi penyedia dan kreditur bagi perusahaan, disamping tugasnya menentukan berbagai peraturan-peraturan, prosedur perijinan dan batasan lain yang bertujuan melindungi masyarakat yang harus dipatuhi perusahaan.

2. Unsur yang berpengaruh tidal langsung **disebut *Lingkungan ekstern makro***, yaitu antara lain terdiri dari faktor-faktor ;

**a. Perkembangan Teknologi**

Dengan inovasi/kemajuan teknologi akan menurunkan permintaan akan manajer-manajer menengah dan lini pertama (komputer)

**b. Variabel-variabel Ekonomi**

Para manajer senantiasa dituntut untuk menganalisa dan mendiagnosa factor-factor ekonomi seperti kecenderungan inflasi/deflasi, kebijaksanaan moneter dan fiskal.

**c. Lingkungan Sosial-Budaya**

Lingkungan ini mencakup kepercayaan, nilai-nilai, sikap, pola kehidupan, pendidikan kelompok etnis, ekologi dan lain-lain. contoh: batasan bagi pekerja wanita tidak berlaku sama disemua daerah.

**d. Variabel-variabel Politik - Hukum**

Manajer harus memperhatikan iklim politik, karena pemerintah berperan sebagai pencipta kesempatan, pemberi perlindungan dan menetapkan batasan-batasan. Contoh pemerintah menetapkan kebijaksanaan dalam bidang perdagangan, undang-undang perpajakan, upah minimum, undang-undang hak patent dan lain-lain.

**e. Dimensi Internasional**

Berpotensi mempengaruhi langsung pada jalannya operasi perusahaan. Kekuatan-kekuatan Internasional secara luas misalnya pengaruh politik dunia, ketergantungan ekonomi, transfer teknologi dan lain-lain. secara sempit berwujud ketergantungan impor, keadaan resesi, tingkat pertukaran mata uang asing dan lain-lain.

▪ **ORGANISASI DAN LINGKUNGAN**

Lingkungan ektern mempengaruhi para manajer dalam bertindak sesuai bentuk dan tujuan organisasi

✓ *Usaha mempengaruhi lingkungan ekstern mikro*

Para manajer mempengaruhi langganan melalui pengiklanan, manajer membina hubungan dengan para penyelia/supplier sehingga terjamin pengadaan bahan-baku pada tingkat harga yang sesuai dan seterusnya.

✓ *Peramalan (forecasting) dan lingkungan eksternal makro*

Untuk mempersiapkan sejumlah kegiatan-kegiatan alternatif dan rencana-rencana konkrit dimasa yang akan datang, maka diperlukan informasi tentang lingkungan makro dari berbagai sumber : laporan-laporan, data statistik pemerintah, publikasi-publikasi bisnis, journal perdagangan, laporan bank dan lain-lain. Perkembangan lingkungan ini hendaknya dimonitor secara terus menerus, sehingga manajer mampu mengembangkan kedudukan yang kuat dalam menghadapi lingkungan tersebut.

✓ *Perencanaan, perancangan organisasi dan lingkungan*

Mengadakan penyesuaian dengan lingkungan eksternal melalui pengembangan dan implementasi rencana-rencana bagi organisasi.

Serta mengadakan penyesuaian manajerial terhadap lingkungan dengan melakukan perubahan-perubahan dalam struktur formal organisasi , aliran kerja, pola wewenang dlsb. bentuk penyesuaian ini biasa disebut sebagai '*perancangan organisasi*' (*organizational design*).

▪ **TANGGUNG JAWAB SOSIAL MANAJER**

Tanggung jawab sosial berarti bahwa manajer mempertimbangkan dampak sosial dan ekonomi didalam pengambilan keputusan, tentunya dengan mengikuti atau mentaati hukum dan standar etika masyarakat.

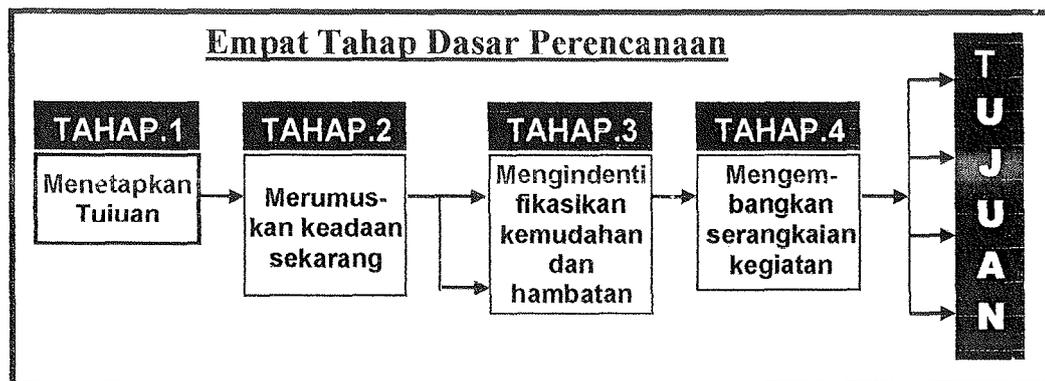
Ada 5 (lima) faktor etika yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan :

1. Hukum
2. Peraturan-peraturan Pemerintah
3. Kode etik indistri dan perusahaan
4. Tekanan-tekanan sosial
5. Ketegangan antara standar perorangan dan kebutuhan organisasi

## B. Perencanaan Efektif

### ◆ PENGERTIAN PERENCANAAN

Sebelum seorang manajer mengorganisir, mengarahkan dan mengawasi, maka terlebih dahulu harus dibuat suatu *perencanaan tentang arah dan tujuan organisasi*. Jadi perencanaan adalah '*pemilihan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya ditentukan apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa, dengan mempertimbangkan kondisi sekarang dan yang akan datang.*'



### ▪ HUBUNGAN PERENCANAAN DENGAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN LAINNYA

#### ✓ *Pengorganisasian dan Penyusunan Personalia*

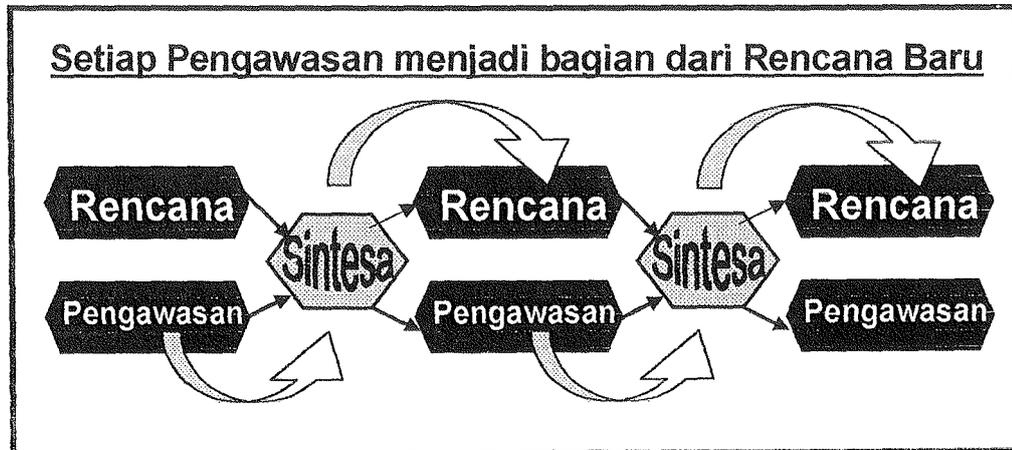
Pengorganisasian adalah proses pengaturan kerja dengan melibatkan sumber daya (manusia, keuangan dan fisik), maka dengan perencanaan dapat ditentukan bagaimana memanfaatkan sumber daya tersebut. untuk mencapai efektifitas yang tinggi.

#### ✓ *Pengarahan*

Perencanaan menentukan kombinasi atas faktor sumber daya-sumber daya dan ini diperlukan untuk mengarahkan dan memotivasi karyawan.

✓ *Pengawasan*

Perencanaan sangat dominan terhadap pengawasan, apakah rencana yang telah dibuat realistis atau tidak ?, karenanya pengawasan bertindak sebagai kriteria penilaian pelaksanaan kerja terhadap rencana.



❖ **5 KLASIFIKASI PERENCANAAN**

Pengklasifikasian perencanaan akan menentukan isi rencana dan bagaimana perencanaan itu dilaksanakan.

1. ***Bidang Fungsional***, mencakup rencana produksi, pemasaran, keuangan dan personalia.  
misal rencana produksi akan meliputi perencanaan kebutuhan bahan, scheduling produksi dan lain-lain, sedangkan rencana pemasaran berisi target penjualan, program promosi dan lain sebagainya.
2. ***Tingkatan Organisasional***  
Perencanaan organisasi keseluruhan jauh lebih kompleks dari pada perencanaan suatu satuan kerja organisasi.
3. ***Karakteristik-karakteristik (sifat) Rencana***  
Meliputi faktor-faktor kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitatif dan kualitatif.

Misalnya rencana pengembangan produksi biasanya bersifat rahasia dan lain-lain.

4. Waktu

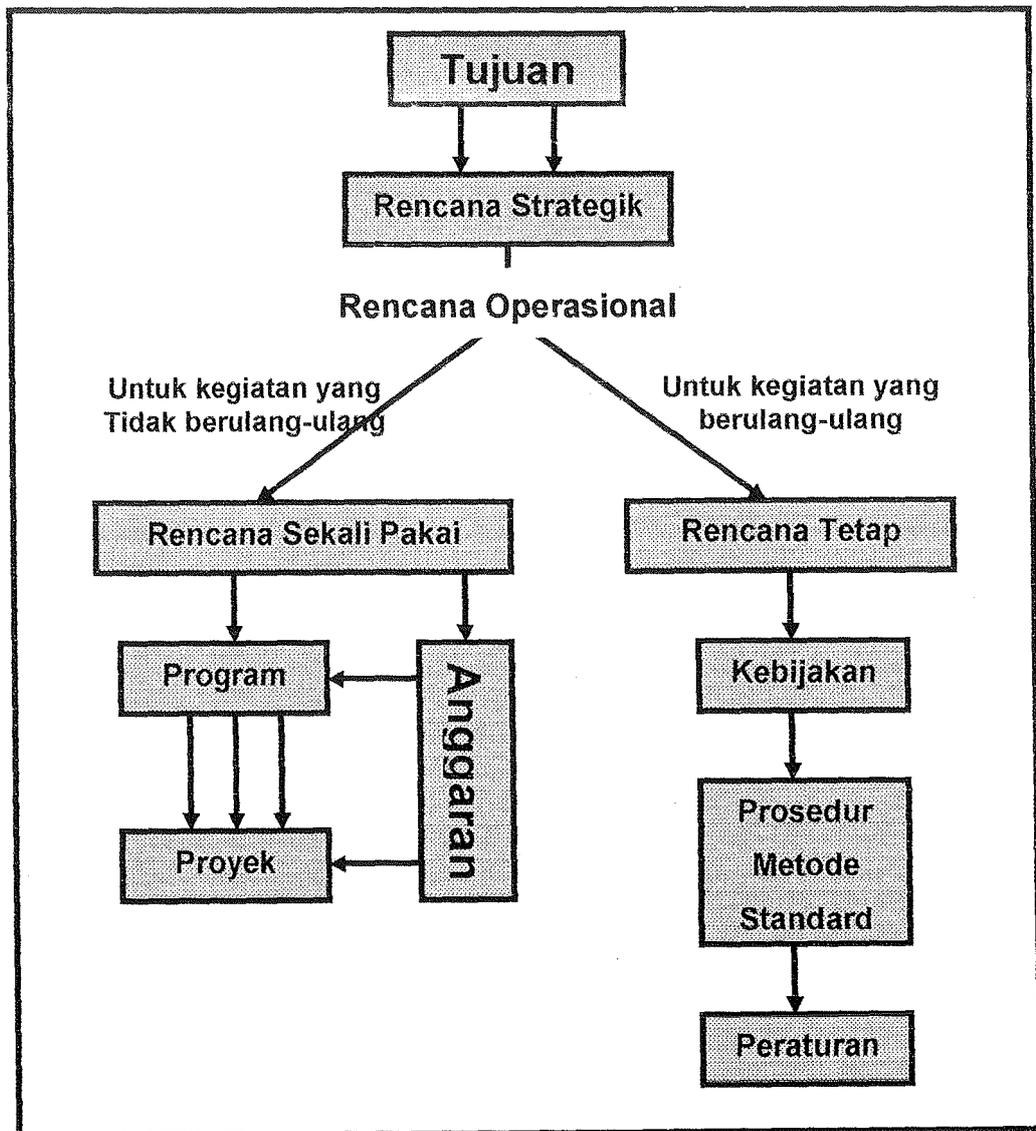
Menyangkut rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang

5. Unsur-unsur Rencana

Yaitu wujud anggaran, program, prosedur, kebijaksanaan, dan sebagainya

Anggaran penelitian dan pengembangan, Program pengiklanan, Prosedur seleksi personalia dan lain-lain.

❖ RENCANA-RENCANA STRATEGIK



- **Rencana-rencana Sekali-Pakai**

Adalah serangkaian kegiatan terperinci yang kemungkinan tidak berulang dalam bentuk yang sama diwaktu mendatang.

Contoh : perencanaan perusahaan untuk membangun gudang baru karena adanya perluasan usaha dan memerlukan *rencana sekali-pakai* khusus bagi proyek tersebut. walaupun perusahaan telah mempunyai gudang lain. Rencana pembangunan gudang yang lalu tidak dapat digunakan lagi karena perbedaan persyaratan, biaya konstruksi, lokasi tersedianya tenaga kerja, pembatasan area dan lain-lain.

*Tipe-tipe pokok rencana sekali pakai adalah : Program, Proyek dan Anggaran. (Jelaskan HH 88*

**Program** adalah tipe rencana yang paling sulit karena merupakan campuran dari tujuan, strategis, kebijaksanaan, aturan dan lain-lain

**Proyek** adalah bagian dari program dan merupakan rencana sekali pakai dibawah tanggung jawab personalia.

**Anggaran (budget)** adalah laporan sumber daya keuangan yang disusun untuk kegiatan tertentu dalam jangka waktu tertentu.

- ◆ **Rencana-rencana Tetap**

Rencana-rencana tetap ini sekali dipakai akan terus ditetapkan sampai dirasakan perlu dirubah (modifikasi) atau dihapuskan.

Sekali ditetapkan, rencana tetap memungkinkan para manajer menghemat waktu yang digunakan untuk perencanaan dan pembuatan keputusan karena situasi-situasi yang sama ditangani secara konsisten.

*Wujud umum rencana-rencana tetap adalah : Kebijakan, Prosedur standar dan Aturan.*

- **Kebijaksanaan (policy)** adalah pedoman umum pembuatan keputusan, para manajer menetapkan kebijaksanaan karena : untuk meningkatkan efektivitas organisasi, menghindari konflik dalam tubuh organisasi.

- **Prosedur Standar / standar operating procedure(SOP)**, yaitu sejumlah instruksi yang terperinci untuk melaksanakan serangkaian kegiatan secara teratur.
- **Aturan (rules/regulation)** yaitu pernyataan /ketentuan bahwa suatu kegiatan tertentu harus atau tidak boleh dilakukan dalam situasi tertentu (misalnya : batas jam kerja)

#### ❖ FAKTOR WAKTU DAN PERENCANAAN

Faktor waktu mempunyai pengaruh sangat besar terhadap perencanaan

1. Waktu sangat diperlukan untuk melaksanakan perencanaan efektif.
2. Waktu diperlukan untuk menghimpun data dan memperhitungkan semua kemungkinan-kemungkinan.
3. Jumlah (rentang) waktu yang akan dicakup harus dipertimbangkan ;
  - rencana jangka panjang (2-5 tahun)
  - rencana jangka menengah (beberapa bulan s/d 3 tahun)
  - rencana jangka pendek (beberapa hari s/d 1 tahun)

Semakin panjang waktu suatu rencana, semakin panjang periode untuk peninjauan kembali dan perbaikan, juga semakin penting rencana terhadap keberhasilan organisasi, semakin sering diteliti dan diperhatikan.

## BAB. III

### A. Perencanaan Strategik

#### ❖ PENGERTIAN PERENCANAAN STRATEGIK

*Perencanaan Strategik (strategic planning)* adalah merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi.

3 Alasan pentingnya perencanaan strategik (PS) :

1. PS memberikan kerangka dasar pada seluruh bentuk perencanaan lainnya.
2. Pemahaman terhadap PS akan mempermudah terhadap bentuk perencanaan lainnya.
3. PS sering merupakan titik awal bagi pemahaman dan penilaian terhadap kegiatan manajer dan organisasi.

Kesimpulan dari pentingnya Perencanaan Strategik adalah ;

- Organisasi berfungsi lebih baik dan menjadi lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan
- Konsep organisasi menjadi lebih jelas, sehingga memudahkan manajer untuk merumuskan rencana-rencana kegiatan organisasi dalam pencapaian tujuan.

Disamping perencanaan strategik, ada yang disebut **Perencanaan Operasional /PO** (*Operational Planning*)

PO adalah setingkat dibawah PS, karena fungsinya lebih memusatkan perhatian pada operasi-operasi sekarang dan mengutamakan efisiensi bukan efektifitas.

#### ❖ PROSES PERENCANAAN STRATEGIK

Proses penyusunan perencanaan strategik meliputi 9 langkah :

1. **Perumusan Tujuan** (*Apa yang kita inginkan ?*)

Penentuan misi dan tujuan ini merupakan tanggung jawab kunci bagi manajer puncak, dimana dalam menentukan perumusan akan dipengaruhi oleh masalah-masalah sosial, etika atau masalah umum.

Apa yang akan diproduksi, bagaimana caranya dan lain-lain.

2. **Identifikasi Strategi dan Sasaran sekarang** (*Apa yang harus dilakukan ?*)

Dengan mengidentifikasi tujuan dan strategi yang ada sekarang (existing) serta menilai kualitas dan kuantitas sumber daya yang tersedia sehingga dapat mendukung pelaksanaan kegiatan dan mencapai tujuan perusahaan di waktu yang akan datang.

3. **Analisis Lingkungan** (*Apa yang ada diluar sana yang dapat dikerjakan ?*)

Identifikasi dan analisa lingkungan eksternal dapat dilakukan dengan berbagai metoda (*forecasting*).

Lingkungan yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi organisasi antara lain ; ekonomi, teknologi, sosial/budaya dan politik.

Sedangkan lingkungan yang langsung berpengaruh adalah para penyelia, pasar organisasi, para pesaing, pasar tenaga kerja dan lembaga-lembaga keuangan.

4. **Analisis Sumberdaya** (*Apa yang mampu kita kerjakan ?*)

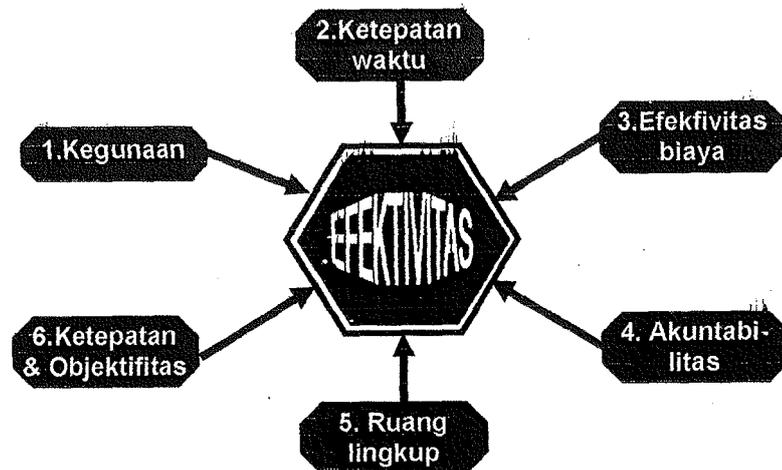
Atau analisa internal perusahaan yaitu tentang kekuatan dan kelemahan organisasi (bagaimana dengan saluran distribusi, lokasi, teknologi dan struktur organisasi)

5. **Identifikasi Peluang Strategik dan Ancaman** (*apakah peluang ini akan membawa kita pada sasaran/ tujuan ?*)

Berbagai peluang dan ancaman banyak ditimbulkan oleh banyak faktor antara lain; perkembangan teknologi, perubahan kondisi pasar, perubahan politik atau perilaku konsumen.

6. **Pembuatan Keputusan Strategik ( yang akan menentukan pencapaian tujuan)**  
Setelah sumberdaya dan lingkungan dianalisis, maka kemudian diidentifikasi, dinilai dan pemilihan sebagai alternatif strategik, proses tersebut disebut proses pembuatan keputusan strategik.
7. **Pengembangan Strategi Perusahaan (memantapkan tujuan)**  
Setelah tujuan jangka panjang dipilih/ditetapkan, organisasi perlu menjabarkannya kedalam sasaran-sasaran jangka pendek (tahunan) dan strategi-strategi operasional.
8. **Implementasi Strategik (realisasi)**  
Implementasi berarti peletakan strategi menjadi suatu kegiatan, ada 5 variabel yang merupakan faktor kritis implementasi strategis ; tugas, orang, struktur, teknologi dan sistem balas jasa.  
Metoda-metoda implementasi yang dirancang akan menjadi efektif bilamana perusahaan dapat mengintegrasikan faktor-faktor tersebut. secara efisien.
9. **Peninjauan Kembali dan Evaluasi / Starategic control (Memeriksa kembali apakah yang kita lakukan sudah benar ?)**  
Setelah strategik diimplementasikan, manajer perlu terus memonitor secara periodik;  
- apakah strategik diimplementasikan sesuai rencana ?  
- apakah strategik dapat mencapai hasil yang diharapkan ?

❖ **KRITERIA PENILAIAN EFEKTIVITAS RENCANA**





Beberapa kriteria dapat digunakan untuk menilai efektivitas perencanaan :

**1. Kegunaan**

Agar berguna bagi manajemen dalam melaksanakan fungsi-sungsinya yang lain. Untuk itu suatu rencana harus : fleksibel, stabil, berkesinambungan dan sederhana.

**2. Ketepatan dan obyektivitas**

Rencana-rencana harus dievaluasi apakah jelas, ringkas, nyata dan akurat, atas dasar itu proses perencanaan harus didasarkan pada pemikiran yang obyektif.

**3. Ruang lingkup**

Perencanaan perlu memperhatikan prinsip-prinsip kelengkapan (conprehensive), Kepandua (unity) dan konsistensi.

Berapa luas cakupan rencana ?, menyangkut kegiatan apa saja ? dan lain-lain.

**4. Efektivitas biaya**

Dalam hal ini adalah menyangkut waktu, usaha dan aliran emosional

**5. Akuntabilitas**

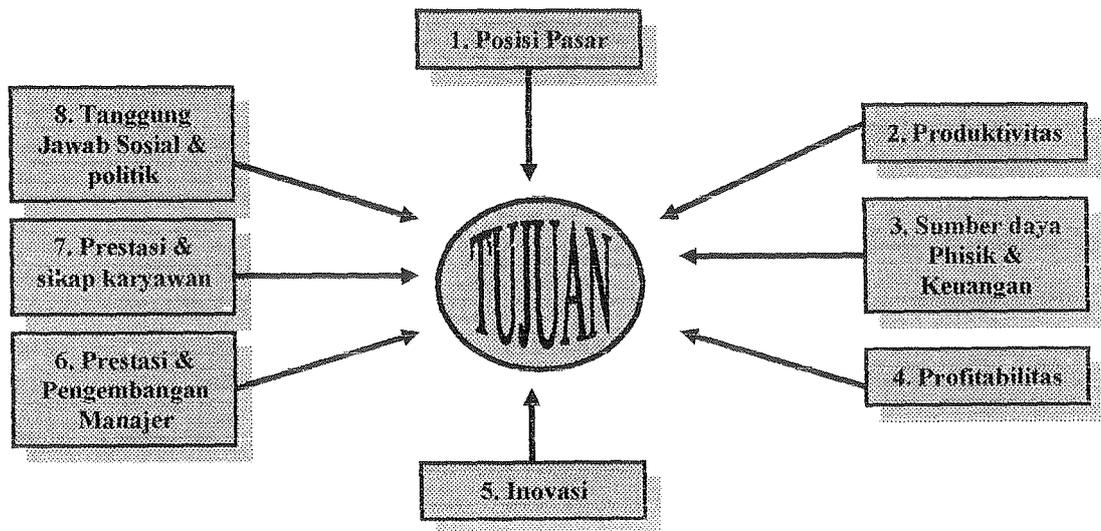
Ada dua aspek akuntabilitas perencanaan ;

- tanggung jawab atas pelaksanaan perencanaan
- tanggung jawab atas implementasi rencana

**6. Ketepatan waktu**

Para perencana harus membuat berbagai perencanaan, berbagai perubahan yang sangat cepat akan dapat menyebabkan rencana tidak tepat waktu

❖ 8 POKOK BIDANG YANG MEMBUTUHKAN TUJUAN



❖ MANAJEMEN BY OBJECTIVES (MBO)

MBO berkenaan dengan penetapan prosedur-prosedur formal atau semi formal, yang dimulai dengan penetapan tujuan dilanjutkan dengan serangkaian kegiatan sampai peninjauan kembali pelaksanaan kegiatan.

**Tujuan penerapan MBO** adalah untuk mencapai efisiensi operasi seluruh organisasi melalui operasi yang efisien dan integrasi bagian-bagiannya.

Agar program MBO sukses, ada beberapa hal yang harus dikendalikan (H126) ;

1. Gaya dan dukungan manajemen

Gaya atau pendekatan para manajer puncak harus dilibatkan secara penuh sehingga dapat memberikan dukungan dalam serangkaian kegiatan-kegiatannya.

2. Penyusunan perubahan

MBO mungkin memerlukan suatu perubahan dalam struktur organisasi, pola wewenang dan lain-lain, maka manajer wajib mendukungnya.

3. Keterampilan-keterampilan antar pribadi

Proses peneinjauan kembali, mengingat banyak manajer-bawahan yang tidak mempunyai pengalaman atau kemampuan dasar pada bidang tertentu, maka perlu dilakukan peltihan-pelatihan.

4. Deskripsi jabatan

Penyusunan daftar tanggung jawab seseorang mungkin harus ditinjau ulang dan direvisi sesuai perubahan kondisi organisasi.

5. Penetapan dan pengkoodinasian tujuan

Penetapan tujuan yang menantang, sekaligus realistik sering merupakan sumber kesulitan bagi manajer.

6. Pengawasan metoda pencapaian tujuan

Manajer dapat mengalami frustrasi bila usahanya untuk mencapai tujuan tergantung pada pencapaian bagian lain dalam organisasi.

7. Konflik antara kreatifitas dan MBO

Usaha untuk menghindari masalah ini adalah dengan menempatkan inovasi dan perubahan menjadi bagian proses penetapan tujuan.

## B. Pemecahan Masalah dan Pembuatan Keputusan

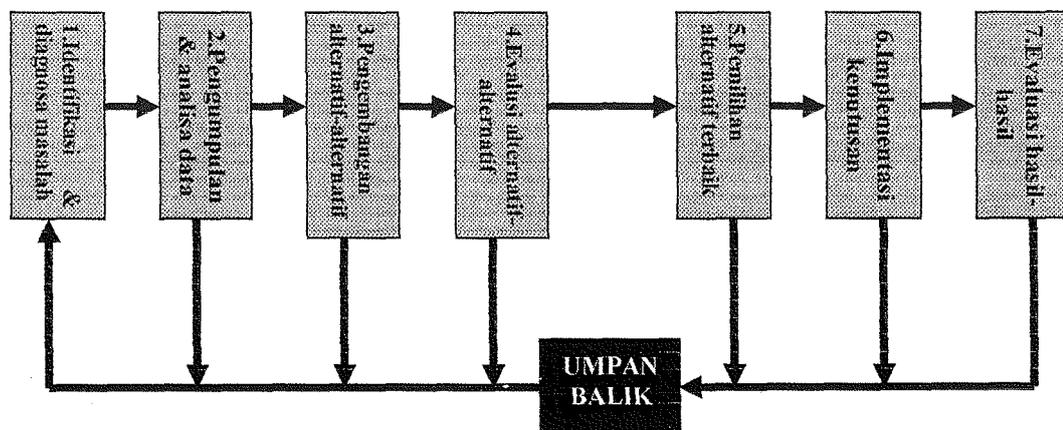
### ❖ PROSES PEMBUATAN KEPUTUSAN

Pembuatan keputusan dapat didefinisikan sebagai 'penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai target yang telah ditetapkan'.

Jenis-jenis keputusan :

- *Keputusan yang diprogram (programmed decision)*  
adalah keputusan yang dibuat menurut kebiasaan, aturan dan prosedur yang sifatnya rutin dan berulang-ulang, Contoh : manajer tidak perlu memikirkan penetapan gaji karyawan baru, karena umumnya organisasi telah mempunyai skala gaji untuk semua posisi.
- *Keputusan yang tidak diprogram (non-programmed decision)*  
yaitu keputusan-keputusan yang berkenaan dengan masalah-masalah khusus, khas atau tidak biasa. Contoh : penengan lini produk yang jatuh dipasaran, cara pengalokasian sumber daya-daya organisasi, cara-cara perbaikan hubungan masyarakat

### Proses Pembuatan Keputusan



*1. Identifikasi dan diagnosa masalah*

pertama-tama harus menemukan apa masalah sebenarnya, kemudian menentukan bagian-bagian masalah yang harus dipecahkan.

*2. Pengumpulan dan analisa data yang relevan*

setelah merumuskan masalah selanjutnya menentukan data-data yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang tepat.

*3. Pengembangan alternative-alternatif*

dibuat beberapa alternatif dalam pembuatan keputusan

*4. Evaluasi dan alternative-alternatif*

Langkah selanjutnya adalah mengevaluasi alternatif yang diambil, untuk menilai efektivitasnya

*5. Pemilihan Alternatif terbaik*

*6. Implementasi Keputusan*

pada langkah ini manajer harus dapat menetapkan anggaran/skedul kegiatan, mengadakan dan menalokasikan sumber daya- sumber daya yang diperlukan, serta menugaskan wewenang dan tanggung jawab pelaksanaan.

*7. Evaluasi Hasil-hasil keputusan*

Manajer harus mengevaluasi apakah implementasi dapat dilakukan dengan lancar dan memberikan hasil-hasil seperti yang diinginkan.

❖ **METODA-METODA KUANTITATIF DALAM PEMBUATAN KEPUTUSAN**

Berbagai teknik dan peralatan kuantitatif dalam pembuatan keputusan telah dikembangkan dan [pendekatan yang umum dipergunakan dikenal dengan *Riset Operasi (operation research)*].

*Operasi Riset* dimaksudkan untuk menggambarkan, memahami dan memperkirakan perilaku berbagai sistem yang kompleks dari kehidupan manusia.

*Tujuan Operasi Riset* untuk menyediakan informasi yang akurat sebagai dasar pembuatan keputusan.

### **TAHAP-TAHAP PENDEKATAN RISET OPERASI**

Pendekatan riset operasi untuk pemecahan masalah mempunyai 5 tahapan :

1. Diagnosa masalah  
sebelum pemecahan masalah dimulai terlebih dahulu unsur-unsur pokok masalah harus diidentifikasi.
2. Perumusan masalah  
menentukan kriteria tentang aspek-aspek yang diluar kendali manajer (*uncontrollable variables*) maupun yang dapat dikendalikan.
3. Pembuatan model  
yaitu menyusun suatu model pemecahan masalah secara matematik, dimana didalamnya dimasukan semua unsur-unsur masalah.
4. Analisa model  
Setelah model dasar tersusun, maka selanjutnya kombinasi dari nilai-nilai terbaik diolah dengan komputer, untuk menghasilkan yang terbaik.
5. Implementasi penemuan  
Pemecahan terakhir adalah dengan melibatkan manajer sepenuhnya dalam tim sejak proyek riset operasi dimulai.

❖ **APLIKASI TEKNIK-TEKNIK RISET OPERASI**

Paling tidak ada 8 (delapan) jenis masalah praktek manajerial dimana teknik-teknik riset operasi biasa di laksanakan antaralain; persediaan, alokasi, antrian, pengurutan, routing, penggantian, persaingan dan pencarian.

**Persediaan** : Manajer harus memutuskan berapa besar persediaan yang tersedia

**Masalah-masalah Alokasi** : adalah mencari kombinasi optimal antara karyawan dan mesin, yang akan meminimumkan biaya.

**Masalah-masalah Antrian** (garis tunggu) : yaitu menyangkut perancangan berbagai fasilitas untuk memenuhi permintaan akan pelayanan.

**Masalah-masalah Pengurutan**: membuat urutan stasiun-stasiun kerja sedemikian rupa agar waktu menganggur diminimumkan dan waktu kerja disemua stasiun merata

**Masalah-masalah Routing** (atau sheduling) : menentukan route/ jadwal yang memerlukan waktu terpendek dengan biaya terendah

**Masalah-masalah Penggantian** : masalah manajer kapan memutuskan secara tepat barang-barang inventaris harus diganti.

**Masalah-masalah Persaingan** : persaingan akan timbul bila 2 atau lebih organisasi berusaha untuk mencapai tujuan yang sama.

**Masalah-masalah Pencarian** : kesalahan/ketidak lengkapan informasi dapat mengakibatkan keputusan-keputusan yang salah, dan selanjutnya memerlukan waktu dan biaya yang tidak sedikit untuk memperbaikinya.

## BAB. IV

### A. Pengorganisasian dan Struktur Organisasi

#### ❖ PENGERTIAN PENGORGANISASIAN

- **Organisasi (organization)**

Adalah suatu lembaga atau kelompok fungsional, seperti organisasi perusahaan, rumah sakit, perwakilan pemerintah atau perkumpulan olah raga dan lain-lain.

- **Pengorganisasian (organizing)**

Sebagai suatu cara dimana kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan diantara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien.

Ada dua aspek utama dalam proses penyusunan struktur organisasi yaitu dengan *Departementalisasi* dan *Pembagian Kerja*.

**Departementalisasi** adalah merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan sehingga dapat dikerjakan secara bersama-sama.

**Pembagian Kerja** (*division of work*) adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung-jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas.

#### ❖ STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan serta pola hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian/posisi maupun orang-orang yang mempunyai kedudukan, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi.

Faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi ialah ;

1. *Strategi organisasi* yang menggambarkan bagaimana seharusnya aliran wewenang dan saluran komunikasi disusun antara para manajer dan bawahan.
2. *Teknologi* yang digunakan. Perbedaan teknologi yang diterapkan untuk memproduksi barang/jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi. Contoh; Perusahaan mobil lebih memperhatikan perubahan teknologi, dari pada perusahaan pakaian jadi yang mengutamakan perubahan mode.
3. *Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat* dalam organisasi. Kemampuan dan cara berfikir anggota akan mempengaruhi manajer dalam pengambilan keputusan yang mana pada akhirnya akan mempengaruhi pula dalam saluran komunikasi dalam struktur organisasi.
4. *Ukuran organisasi*, semakin besar suatu organisasi maka struktur organisasinya pun akan semakin kompleks.

Sedangkan unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari ;

- a. ***Spesialisasi kegiatan***, yaitu berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual maupun kelompok kerja (Pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja atau disebut *Departementalisasi*.
- b. ***Standarisasi kegiatan***, merupakan prosedur organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan sesuai rencana.
- c. ***Koordinasi kegiatan***, menunjukkan prosedur yang mengintegrasikan seluruh fungsi-fungsi satuan kerja dalam suatu organisasi.
- d. ***Sentralisasi dan Desentralisasi pembuatan keputusan***, yang mencerminkan posisi kekuasaan / wewenang pembuatan keputusan.
- e. ***Ukuran satuan kerja***, menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja.

## ❖ BAGAN ORGANISASI

Bagan organisasi (*organization chart*) dapat menggambarkan struktur organisasi dimana didalamnya akan terlihat susunan fungsi-fungsi, departemen-departemen serta hubungan antara satu dengan yang lainnya.

### **Bentuk-bentuk bagan organisasi**

1. **Bentuk Piramid**, bentuk yang paling banyak digunakan karena sederhana dan mudah dipahami.
2. **Bentuk vertikal**, agak menyerupai bentuk piramid, dimana hal pelimpahan wewenang dari atas kebawah hanya bagan vertikal berwujud tegak sepenuhnya.
3. **Bentuk horizontal**, bagan ini digambarkan secara mendatar, dimana aliran wewenang dan tanggung jawab digambarkan dari kiri kekanan.
4. **Bentuk lingkaran**, bagan ini menekankan pada hubungan satu jabatan dengan jabatan lain dan jarang dipakai karena sulit dalam prakteknya.

## ❖ KELOMPOK KERJA FORMAL ORGANISASI

Ada tiga tipe utama kelompok kerja formal yaitu ;

### 1. *Kesatuan tugas khusus (task forces)*

Kesatuan ini dibentuk untuk menangani masalah-masalah khusus dan keberadaannya hanya sampai proyek atau masalah tersebut terpecahkan.

Kesatuan ini beranggotakan dari para wakil dari satuan organisasi dan tenaga ahli yang secara teknis biasa menangani masalah khusus.

### 2. *Panitia tetap (standing committees) dan panitia Ad hoc.*

Panitia tetap (panitia struktur) adalah bagian tetap dari struktur organisasi yang dibentuk untuk menangani tugas secara terus menerus, seperti : panitia anggaran, panitia pengembangan produk baru, panitia pembelian

dan sebagainya. panitia tersebut. biasanya membuat rekomendasi kepada manajer tingkat atas untuk pengambilan keputusan.

Sedangkan Panitia Ad hoc fungsinya sama tetapi bersifat tidak tetap.

### 3. *Dewan dan komisi*

Dewan (board) dibentuk dari individu-individu yang dipilih atau ditugaskan untuk mengelola suatu organisasi masyarakat atau swasta. Contoh dewan direktur (direksi) suatu perusahaan dipilih oleh para pemegang saham untuk mengatur manajemen aktiva perusahaan, menetapkan tujuan dan kebijaksanaan perusahaan, meninjau kembali jalannya perusahaan dan lain-lain.

Sedangkan para anggota komisi biasanya diangkat oleh pejabat pemerintah untuk melaksanakan tugas-tugas administratif, legislatif, pengaturan seperti komisi perdagangan, komisi harga dan sebagainya.

## ❖ ORGANISASI INFORMAL

Organisasi informal memainkan peranan penting dalam dinamika perilaku organisasi.

### 4 *Perbedaan Organisasi Formal dan Informal*

#### 1. Hubungan antar pribadi.

OF hubungan antar individu digambarkan secara jelas, sedangkan dalam OI sangat tergantung akan kebutuhan mereka.

#### 2. Kepemimpinan

Para pemimpin dirancang dan ditentukan dalam formal selanjutnya muncul dan dipilih secara informal.

#### 3. Pengendalian perilaku

Dalam OF mengendalikan perilaku karyawan melalui penghargaan dan sanksi, sedangkan dalam kelompok informal mengendalikan anggota dengan pemenuhan kebutuhan.

4. Ketergantungan

Ketergantungan bawahan lebih terikat karena kapasitas pemimpin formal ditentukan atas penghargaan dan sanksi, tidak demikian pada suatu kelompok informal.

Kesimpulannya adalah bahwa OF mempunyai tujuan, struktur dan pola hubungan kerja yang teratur melalui manajemen, sedangkan OI berdiri diatas struktur yang tidak jelas, fleksibel, sukar didefinisikan, keanggotaannya sulit ditentukan dan pola hubungan para individu tanpa tujuan yang khusus.

## B. Koordinasi dan Rentang Manajemen

### ❖ KOORDINASI YANG EFEKTIF

Koordinasi (*coordination*) adalah proses pengintegrasian dari berbagai tujuan dan kegiatan atas satuan (bagian-bagian) yang terpisah-pisah untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

#### Tiga Pendekatan Untuk Koordinasi Yang Efektive



- *Aturan dan prosedur* meliputi keputusan-keputusan manajerial yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian rutin.
- *Hirarki manajemen* merupakan rantai perintah, aliran informasi/kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab dan akuntabilitas.
- *Rencana dan penetapan tujuan* diperlukan untuk memproses seluruh informasi yang diperlukan untuk mengkoordinasikan kegiatan satuan-satuan organisasi.
- *Sistem informasi vertikal* merupakan alat yang menentukan saluran mana data-data diproses melalui tingkatan-tingkatan organisasi.
- *Hubungan-hubungan lateral (horizontal)* yaitu dengan membiarkan informasi dipertukarkan dan keputusan diambil pada tingkat hirarki.
- *Penciptaan sumber daya-lateral tambahan* akan memberikan kelonggaran bagi satuan-satuan kerja.
- *Penciptaan tugas-tugas* yang dapat berdiri sendiri akan mengurangi kebutuhan koordinasi dengan mengubah karakter satuan-satuan organisasi.

#### ❖ **RENTANG MANAJEMEN**

Disebut juga *span of control / span of outhority* yang artinya berapa jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer.

Berapa jumlah rentangan yang ideal ?

Ada 2 alasan mengapa penentuan rentangan itu penting.

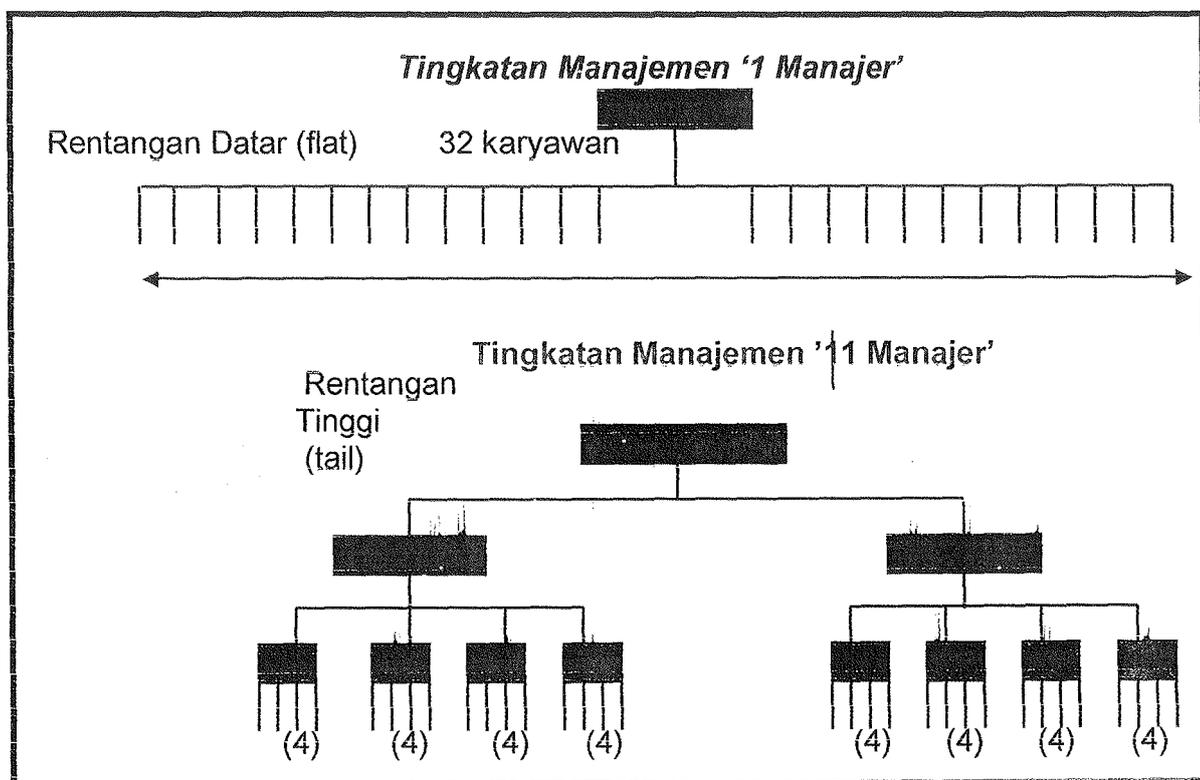
**Pertama** : *rentang manajemen akan mempengaruhi fungsi efisiensi manajer dan pelaksanaan kerja yang efektif dari bawahan.*

Bila terlalu lebar rentangan maka manajer harus mengendalikan bawahan yang cukup besar sehingga menyebabkan tidak efisien. sebaliknya bila rentangan terlalu sempit maka fungsi manajer tidak digunakan sepenuhnya.

**Kedua** : *adanya hubungan antara rentang manajemen dengan struktur organisasi.*

Semakin sempit rentang manajemen maka struktur organisasi akan berbentuk "tall" artinya akan banyak terdapat pengawasan mulai dari ditingkat puncak sampai paling bawah.

Semakin melebar rentangan manajemen akan menghasilkan struktur organisasi berbentuk "flat" artinya tingkatan manajemen akan semakin sedikit dan struktur ini akan mempengaruhi efektifitas manajer disemua tingkatan. (Contoh Gambar )



Pedoman yang menentukan rentang manajemen sehubungan faktor-faktor :  
situasi, bawahan dan atasan

1. *Faktor yang berhubungan dengan situasi*, rentang manajemen relatif akan melebar bila :

- pekerjaan bersifat rutin, operasi-operasi stabil, pekerjaan sejenis
- pekerja tidak tergantung satu dengan yang lainnya
- prosedur dan metode-metode telah diformalisasikan
- pekerjaan tidak membutuhkan tingkat pengawasan yang tinggi

2. *Faktor yang berhubungan dengan bawahan*, rentang manajemen relatif melebar bila ;
  - bawahan telah terlatih baik untuk pekerjaan tertentu
  - bawahan lebih senang tanpa pengawasan yang ketat
  
3. *Faktor yang berhubungan dengan atasan*, rentang manajemen relatif melebar bila :
  - manajer terlatih baik dan berkemampuan tinggi
  - manajer mendapat bantuan dalam melaksanakan tugasnya
  - manajer tidak mempunyai tambahan kegiatan lain
  - manajer lebih menyukai gaya pengawasan yang lepas

## CONTINGENCY APPROACH

- ❖ Contingency Approach adalah dengan mempertimbangkan segala faktor yang memungkinkan akan mempengaruhi dalam menentukan ukuran rentangan yang tepat, antara lain :
  - **Kesamaan Fungsi** : semakin sejenis fungsi-fungsi yang dilaksanakan oleh kelompok kerja, maka rentangan akan semakin melebar.
  - **Kedekatan Geografis** : semakin dekat kelompok kerja ditempatkan secara fisik, maka rentangan akan semakin lebar.
  - **Tingkat Pengawasan** : semakin sedikit bentuk pengawasan langsung yang dibutuhkan, rentangan makin melebar.
  - **Tingkat Koordinasi** : semakin berkurang koordinasi yang dibutuhkan, rentangan makin melebar.
  - **Perencanaan Yang Dibutuhkan** : semakin sedikit perencanaan yang dibutuhkan, rentangan makin melebar.
  - **Bantuan Organisasi** : semakin banyak bantuan yang datang bagi pengawas dalam fungsi-fungsi seperti; penarikan, pelatihan, pengawasan mutu, maka rentangan semakin melebar.

## BAB. V

### A. Wewenang, Delegasi dan Desentralisasi

#### ❖ PENGERTIAN WEWENANG (*authority*)

Guna efektifnya suatu perintah yang baik, maka perlu di pahami 3 faktor utama yaitu :

1. *Wewenang (authority)* Adalah ***hak*** untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu guna mencapai tujuan tertentu.
2. *Kekuasaan (power)* adalah kemampuan untuk melakukan hak tersebut. Wewenang tanpa kekuasaan atau sebaliknya hanya akan menyebabkan konflik dalam organisasi.
3. *Pengaruh (influence)* adalah suatu transaksi sosial dimana seseorang atau kelompok dibujuk oleh seseorang atau kelompok lainnya untuk melakukan suatu kegiatan tertentu.

#### ❖ WEWENANG LINI, STAF DAN FUNGSIONAL

- ***Wewenang Lini (line authority)***

Dimana atasan memerintahkan langsung kepada bawahannya, yaitu tergambar sebagai rantai perintah serta diturunkan kebawah sesuai tingkatan organisasi.

- ***Wewenang Staf (staff authority)***

Yaitu wewenang yang dipunyai para staf untuk memberikan saran-sarang, rekomendasi atau konsultasi kepada personalia lini.

- ***Wewenang Staf Fungsional (staff functional authority)***

Adalah wewenang yang dilimpahkan oleh manajer puncak kepada staf.

contoh: seorang spesialis keamanan dapat memerintahkan laboratorium ditutup bila ada gas berbahaya yang mencapai tingkat tertentu.

#### ❖ DELEGASI WEWENANG

*Delegasi Wewenang* yaitu pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada bawahannya.

Alasan-alasan Pendelegasian :

- Pendelegasian kan memungkinkan manajer dapat mencapai hasil lebih baik, dari pada ditangani sendiri.
- Delegasi wewenang dari atas kebawah merupakan proses agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien.
- Memungkinkan manajer dapat memusatkan perhatiannya pada tugas-tugas prioritas.
- memberi kesempatan kepada bawahannya agar dapat lebih berkembang dalam berinisiatif.

#### ❖ DELEGASI YANG EFEKTIF

Prinsip-prinsip dasar yang dapat dijadikan dasar untuk delegasi yang efektif adalah :

- a. **Prinsip Skalar**, menentukan suatu garis wewenang yang jelas mulai dari tingkat wewenang paling tinggi sampai paling bawah, sehingga para anggota organisasi dapat memahami kepada siapa mereka dapat mendelegasikan wewenang, siapa yang dapat mendelegasikan wewenang kepada mereka dan kepada siapa mereka harus bertanggung jawab.

Sehingga dapat dihindarkan terjadinya : gaps, overlaps dan split

- b. **Prinsip Kesatuan perintah**, menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melapor hanya kepada seorang atasan (*superior*)

- c. **Tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas**, dimana tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan kepada tingkat organisasi yang paling bawah yang paling tahu permasalahannya.

Wewenang diberikan secukupnya sehingga dapat melakukan kegiatan dengan efektif, dengan menerima wewenang dan tanggung jawab maka yang bersangkutan juga setuju untuk menerima tuntutan pertanggung jawaban dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

Faktor lain yang menentukan efektifitas organisasi adalah derajat sentralisasi atau desentralisasi wewenang,

**Sentralisasi** adalah pemusatan kekuasaan dan wewenang pada tingkatan atas suatu organisasi, sedangkan **desentralisasi** yaitu penyebaran atau pelimpahan secara meluas kekuasaan dan pembuatan keputusan ketingkatan-tingkatan organisasi yang lebih rendah.

#### **Faktor-faktor yang mempengaruhi derajat Desentralisasi – Sentralisasi a.l :**

- a. *Filsafat Manajemen*, Banyak manajer puncak yang sangat otokratik
- b. *Ukuran dan tingkat pertumbuhan organisasi*, Suatu organisasi yang tumbuh semakin besar dan kompleks, ada kecenderungan untuk meningkatkan desentralisasi
- c. *Strategi dan lingkungan organisasi*, strategi organisasi akan mempengaruhi tipe pasar, teknologi dan persaingan. Faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi derajat Desentralisasi
- d. *Penyebaran geografis organisasi*, semakin menyebar satuan2 organisasi secara geografis, akan cenderung melakukan desentralisasi.
- e. *Tersedianya peralatan pengawasan yang efektif*, bila manajemen tidak mudah memonitor pelaksanaan kerja bawahan, maka dilakukan sentralisasi

- f. *Kualitas manajer*, desentralisasi memerlukan manajer-manajer yang berkualitas, karena mereka harus membuat keputusan sendiri.
- g. *Keaneka ragaman produk dan jasa*, makin beraneka ragam produk/jasa yang ditawarkan, organisasi cenderung melakukan desentralisasi.
- h. *Karakteristik-karakteristik organisasi lainnya*, seperti biaya dan resiko yang berhubungan dengan pembuatan keputusan, kemampuan manajemen dibawah dan seterusnya.

## B. KEKUASAAN (POWER)

### ❖ PENGERTIAN KEKUASAAN

Sering Kekuasaan dan Wewenang ditemui secara bersamaan, namun diantara keduanya terdapat perbedaan.

Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu

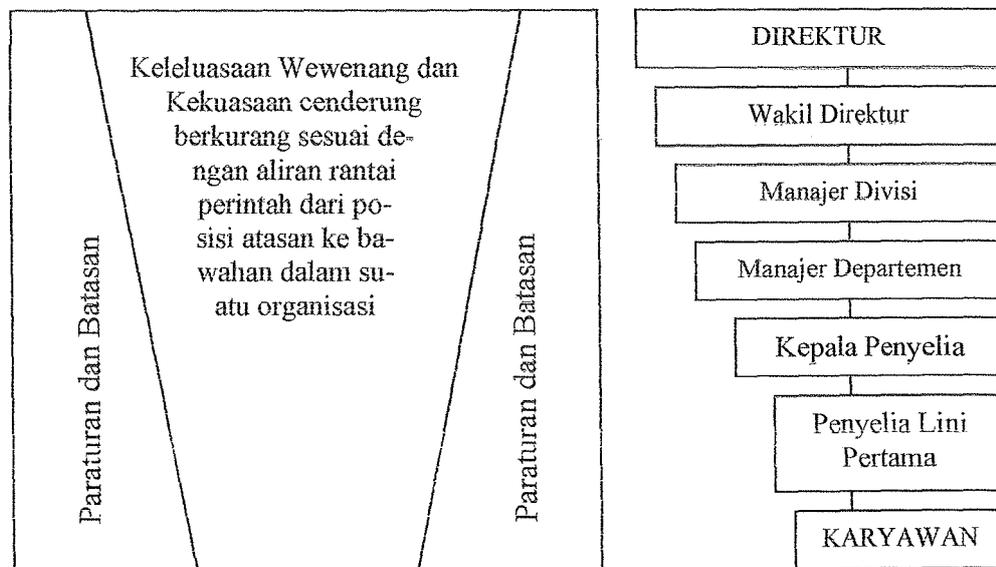
Kekuasaan adalah kemampuan untuk melakukan hak tersebut, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi individu, kelompok, keputusan atau kejadian. Jadi kekuasaan tanpa wewenang atau sebaliknya akan menyebabkan konflik dalam organisasi.

Dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Jadi kekuasaan adalah kemampuan untuk mempergunakan kekuatan.

**Pengaruh (*influence*)** adalah merupakan kemampuan seseorang untuk mengubah orang atau kelompok lain dalam cara yang spesifik, misalnya dalam kekuasaan dan pelaksanaan kerjanya.

Kepemimpinan adalah setiap usaha untuk mempengaruhi, sementara kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin tersebut.

Otoritas (*authority*) yaitu suatu tipe khusus dari kekuasaan yang secara asli melekat pada jabatan yang diduduki oleh pemimpin. Dengan demikian otoritas adalah kekuasaan yang disyahkan (*legitimized*) oleh suatu peranan formal seseorang dalam suatu organisasi.



### SUMBER dan BENTUK KEKUASAAN

French dan Raven, membagi kekuasaan atas 5 sumber yaitu :

#### 1. Kekuasaan Paksaan (*coercive power*)

Yaitu kekuasaan berdasarkan rasa takut, biasanya menggunakan kemampuan untuk menjatuhkan hukuman, dampatan, penundaan gaji dan kenaikan pangkat atau pemecatan dan cenderung menggunakan kekerasan fisik

#### 2. Kekuasaan Sah/Legitimasi (*legitimate power*)

Kekuasaan yang bersumber pada jabatan, semakin tinggi posisi seorang pemimpin semakin besar pula kekuasaan legitimasinya

#### 3. Kekuasaan Keahlian (*expert power*)

Kekuasaan bersumber dari keahlian, kecakapan atau pengetahuan yang dimiliki, ia mempunyai keahlian untuk memberikan fasilitas terhadap perilaku kerja orang lain

**4. Kekuasaan Panutan/Referensi (*referent power*)**

Bersumber dari sifat-sifat pribadi seorang pemimpin, ia cenderung disenangi dan dikagumi karena kepribadiannya sehingga mampu menarik para bawahannya atau pengikutnya, ia seorang pemimpin dengan kepribadian jujur, sederhana, taat pada agama dan selalu mementingkan orang banyak

**5. Kekuasaan Penghargaan/Balas Jasa (*reward power*)**

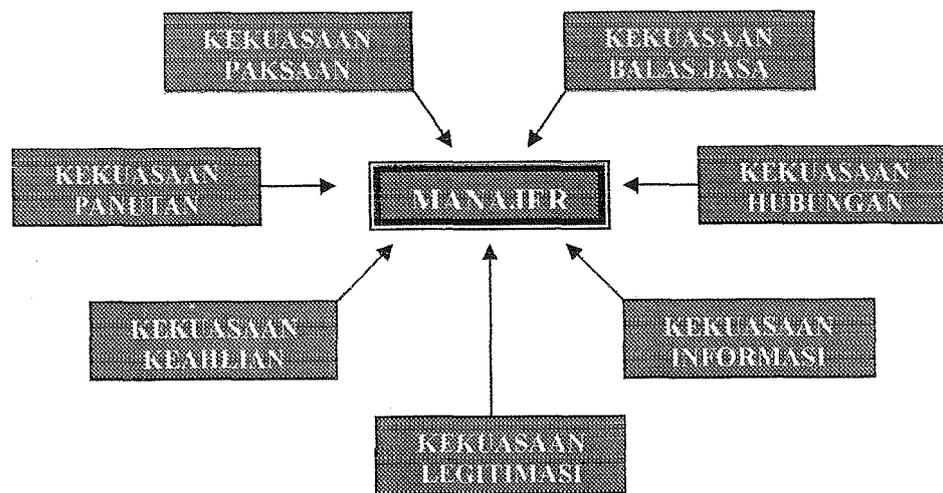
Bersumber pada kemampuan menyediakan penghargaan atau hadiah bagi orang lain, seperti gaji, promosi atau penghargaan jasa, sehingga sipenerima dapat melaksanakan perintah atau persyaratan lainnya

**6. Kekuasaan Informasi (*information power*)**

Bersumber pada adanya akses informasi yang dimiliki oleh pimpinan yang dinilai sangat berharga oleh pengikutnya (pimpinan merupakan sumber informasi)

**7. Kekuasaan Hubungan (*connection power*)**

Bersumber pada hubungan yang dijalin oleh pimpinan dengan orang-orang penting dan berpengaruh baik didalam maupun diluar organisasi, dalam pengambilan keputusan ia cenderung meminta saran-saran dari orang lain.



## C. Penyusunan Personalia Organisasi

**Penyusunan Personalia (staffing)** adalah fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan dan pengembangan anggota-anggota organisasi.

### ❖ PROSES PENYUSUNAN PERSONALIA (*staffing process*)

Dimaksudkan sebagai rangkaian kegiatan yang dilaksanakan secara terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan menempatkan tenaga yang tepat pada posisi yang tepat pada waktu yang tepat pula (*the right man on the right place*).

**8 langkah yang perlu dilakukan dalam proses penyusunan personalia :**

1. Perencanaan sumber daya manusia (menjaga tersedianya pegawai)
2. Penarikan (pengadaan calon-calon personalia sehubungan ad.1)
3. Seleksi (mencakup penilaian dan pemilihan calon)
4. Pengenalan dan orientasi (tahap penyesuaian diri dengan lingkungan)
5. Latihan dan pengembangan (meningkatkan kemampuan individu)
6. Penilaian pelaksanaan kerja (disesuaikan dengan standar yang ada)
7. Pemberian balas jasa dan penghargaan (sebagai kompensasi kerja)
8. Perencanaan dan pengembangan karier (promosi, pemecatan, pensiun)

### • ad.1. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Guna memenuhi kebutuhan akan tenaga-tenaga yang terampil untuk mengisi posisi-posisi tertentu, maka diperlukan adanya suatu Perencanaan personalia.

Dengan perencanaan personalia akan ditentukan :

1. Jabatan yang harus diisi, standar kemampuan karyawan yang dibutuhkan, dan berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan.
2. Pemahaman pasar dimana tenaga potensial berada.
3. Mempertimbangkan kondisi demand dan supply karyawan.

### ***Pengembangan Sumber-Sumber Personalia***

Terdapat 2 sumber untuk mengisi suatu jabatan tertentu, yaitu berasal dari sumber internal dan eksternal organisasi.

1. *Sumber Internal dapat melalui :*

- a. Penataran (*upgrading*)
- b. Pemindahan (*transferring*)
- c. Pengangkatan (*promoting*)

2. *Sumber Eksternal dapat melalui :*

Lamaran pribadi, kantor-kantor penempatan tenaga kerja, sekolah-sekolah dan lain-lain.

- **ad.2 dan 3 PENARIKAN DAN SELEKSI KARYAWAN**

**Penarikan (*recruitment*)** berkaitan dengan pencarian dan penarikan sejumlah pegawai potensial yang akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi.

Metodanya dapat melalui: pengiklanan, rekomendasi dari teman dan lain-lain.

**Seleksi** adalah pemilihan seseorang tertentu dari sekelompok karyawan potensial untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu.

- **ad.4 PENGENALAN DAN ORIENTASI**

**Tahap Orientasi (tahap induksi)** merupakan kegiatan pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan organisasi.

Dalam proses ini suatu pekerjaan yang gampang akan terasa sulit bagi karyawan baru sehingga banyak menimbulkan frustrasi.

- **ad.5 LATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN**

Tujuan latihan dan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektifitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Peningkatan efektivitas kerja dapat dicapai melalui :

1. **latihan (*training*)** dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan keterampilan dan teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu.

2. **pengembangan (*development*)** mempunyai pengertian lebih luas, termasuk didalamnya peningkatan kemampuan, sikap dan kepribadian.

- **ad.6 PENILAIAN PELAKSANAAN KERJA**

Dilakukan dengan membandingkan antara pelaksanaan kerja perseorangan dan standar-standar atau tujuan-tujuan yang dikembangkan bagi posisi tersebut.

- **PEMBERIAN KOMPENSASI KEPADA KARYAWAN**

*Kompensasi* adalah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial, yaitu sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan.

Kompensasi juga merupakan :

- sebagai motivator untuk pelaksanaan pekerjaan diwaktu yang akan datang.
- suatu ukuran nilai diantara para karyawan, keluarga dan masyarakat.
- sebagai penentu skala kehidupan, status dan martabat

**3 (tiga) Faktor Dalam Penentuan Kompensasi :**

1. Kesiediaan membayar, dimana manajer bersedia membayar sesuai dengan apayang telah dilakukan karyawan.
2. Kemampuan membayar, adalah kemampuan perusahaan untuk membayar karyawan sangat tergantung pada pendapatan dan laba yang diperoleh.
3. Persyaratan-persyaratan pembayaran, dipengaruhi oleh tekanan eksternal dari pemerintah, dimana pemerintah menentukan peraturan tentang UMR atau batas upah minimum.

- **PERENCANAAN dan PENGEMBANGAN KARIER**

Yaitu mencakup transfer (promosi, demosi atau lateral), penugasan kembali, pemecatan, pemberhentian atau pensiun.

## BAB. VI

### Motivasi dan Komunikasi Dalam Organisasi

#### ❖ PENGERTIAN MOTIVASI :

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia.

Motivasi juga dapat diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

#### ❖ LINGKARAN MOTIVASI

Bahwa perilaku seseorang itu pada umumnya dirangsang oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan.

Sebagai manusia kita selalu mengertjakan sesuatu seperti, berjalan, bicara, tidur dan lain-lain. dan dalam banyak hal seseorang melakukan lebih dari satu aktivitas pada saat yang bersamaan, misalnya berbicara dengan seseorang sambil berjalan dan seterusnya.

Unsur-unsur yang terdapat dapat membentuk perilaku, antara lain :

1. Kebutuhan (*need*), begitu banyak kebutuhan, bila satu kebutuhan telah tercapai maka akan muncul kebutuhan-kebutuhan lainnya.
2. Dorongan (*drive*). Dorongan menyebabkan mengapa mengapa seseorang itu berusaha mencapai tujuan-tujuan baik sadar maupun tidak
3. Tujuan (*goals*). kadang kala tujuan diartikan sebagai suatu harapan untuk mendapatkan suatu penghargaan .

#### Kategori Aktivitas Tujuan

- ◆ Aktivitas terarah ketujuan

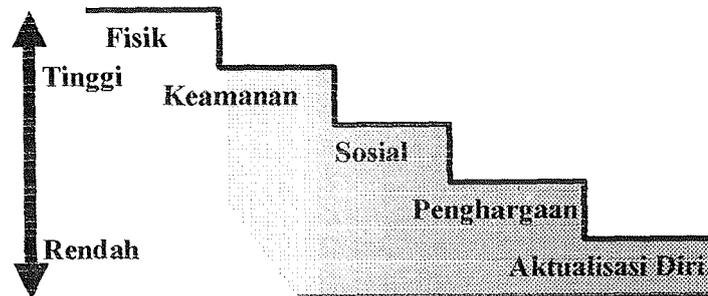
Jika pada saat tertentu kebutuhan yang paling kuat adalah makan, maka berbagai aktivitas dilakukan seperti, mencari tempat makan (warung, restoran dan sebagainya). kemudian membeli makanan dan seterusnya. Namun bila dalam proses ini terlalu banyak hambatan dan waktunya terlalu lama akan timbul 'frustasi' dan akhirnya tidak mencapai pada aktivitas tujuan (misalnya dalam karier)

◆ **Aktivitas Tujuan**

Yakni aktivitas yang terikat pada tujuan itu sendiri, dalam hal ini memakan makan tersebut. adalah aktivitas tujuan.

### HIRARKI KEBUTUHAN

Menurut Abraham Maslow ada semacam hirarki yang mengatur dengan sendirinya kebutuhan-kebutuhan manusia, yaitu seperti :



➤ **Kebutuhan Fisik (*psysiological need*)**

Pada saat keadaan ekonomi seperti sekarang ini maka kebutuhan fisik seperti, sembako, sandang, pangan merupakan kebutuhan pokok (mungkin diAmbon kebutuhan utamanya adalah keamanan)

➤ **Bila kebutuhan fisik terpenuhi (sudah kaya), maka kebutuhan berikutnya adalah keamanan, prilakunya akan berubah yaitu dengan memelihara anjing untuk menjaga rumah atau memasang kawat berduri**

➤ **Setelah kaya maka pergaulannyapun berubah, tingkat sosialnya meningkat maka ia akan menjadi anggota suatu klub tertentu atau menjadi ketua organisasi sosial.**

- Tingkat berikutnya adalah bagaimana orang lain menghargainya
- Aktualisasi diri adalah keinginan untuk memaksimalkan potensi seseorang, misalnya bagaimana menjadi seorang wanita yang ideal, atlet yang selalu berkeinginan memecahkan rekor.

- **BERBAGAI PANDANGAN TENTANG MOTIVASI DALAM ORGANISASI**

**MODEL TRADISIONAL ( frederick Taylor )**

Bagaimana seorang manajer mengupayakan bagaimana pekerjaan-pekerjaan dapat diselesaikan, yaitu dengan digunakannya sistem pengupahan intensif yang diharapkan dapat memotivasi para pekerja. Mereka berpedoman bahwa : “ *lebih banyak berproduksi, lebih banyak penerimaan penghasilan* “. pandangan tradisional ini beranggapan bahwa para pekerja itu pada dasarnya malas.

**MODEL HUBUNGAN MANUSIA ( Elton Mayo )**

Mengemukakan bahwa kontak-kontak sosial karyawan pada pekerjaannya adalah penting. Artinya bahwa manajer dapat memotivasi bawahan melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. ( contohnya : Karyawan diberi berbagai kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya ).

**MODEL SUMBER DAYA MANUSIA (McGregor dan Maslow)**

Model ini menyatakan tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.

- ❖ **PENGERTIAN KOMUNIKASI**

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Suksesnya pertukaran informasi bukan sekedar terlaksananya transmisi data tetapi bagaimana seseorang mengirimkan berita dan menerimanya, akan sangat

tergantung pada ketrampilan tertentu ( membaca, menulis, mendengar, berbicara dan lain-lain ).

- **PROSES KOMUNIKASI**

Model Komunikasi Antar Pribadi



Model ini menunjukkan 3 ( tiga ) unsur esensi komunikasi. Bila salah satu unsur hilang maka komunikasi tidak dapat berlangsung Contoh : Seseorang dapat mengirimkan berita, tetapi bila tidak ada yang menerima / mendengar , maka komunikasi tidak terjadi.

**Unsur –unsur Dalam Proses Komunikasi :**

1. *Sumber ( source )* merupakan pihak yang mempunyai kebutuhan dan keinginan untuk mengkomunikasikan suatu gagasan, pemikiran, informasi dan lain-lain. Kepada pihak lain.
2. *Pengubahan berita* kedalam sandi / kode ( *encoding the message* ), mengubah berita kedalam berbagai bentuk symbol-simbol verbal / non verbal, seperti kata-kata percakapan atau tulisan , angka, gerakan atau kegiatan.
3. *Pengiriman berita ( transmitting the message )* yaitu pilihan komunikator terhadap media atau saluran distribusi.
  - Komunikasi lisan melalui : telephon, berinteraksi orang per-orang.
  - Komunikasi tertulis : surat, catatan, laporan, surat kabar dan lain-lain.
4. *Penerima berita*, pada dasarnya orang menerima berita melalui ke 5 pancaindra.
5. *Pengertian atau penterjemah ( decoding )*, menyangkut pengertian symbol-simbol oleh sipenerima, proses ini dipengaruhi oleh latar belakang, kebudayaan, pendidikan, lingkungan, praduga.
6. *Umpan balik ( feedback )*, seseorang berkomunikasi, penerima menanggapiya melalui komunikasi selanjutnya.

**Tipe saluran-saluran dasar komunikasi :**

- Komunikasi Vertikal ( sesuai rantai perintah )
- Komunikasi Lateral / Horizontal ( lebih bersifat koordinatif )
- Komunikasi Diagonal ( Komunikasi yang memotong menyilang ).

• **KOMUNIKASI ORGANISASI**

Efektivitas komunikasi dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor khusus :

- **Saluran komunikasi formal**

- a. Liputan saluran formal semakin melebar sesuai perkembangan dan pertumbuhan organisasi.
- b. Dapat menghambat aliran informasi tingkat-tingkat organisasi.  
Contoh : Karyawan lini akan mengkomunikasikan masalah-masalah pada penyelia (mandor) bukan pada manajer pabrik.

- **Struktur Wewenang Organisasi**

Berkaitan dengan status (kedudukan) contoh : percakapan antar Direktur Perusahaan dengan karyawan akan dibatasi formalitas dan kesopanan ( basa basi ).

- **Spesialisasi Jabatan**

Para anggota suatu kelompok kerja yang sama akan cenderung berkomunikasi dengan istilah , tujuan, tugas dan gaya yang sama

- **Pemilikan Informasi**

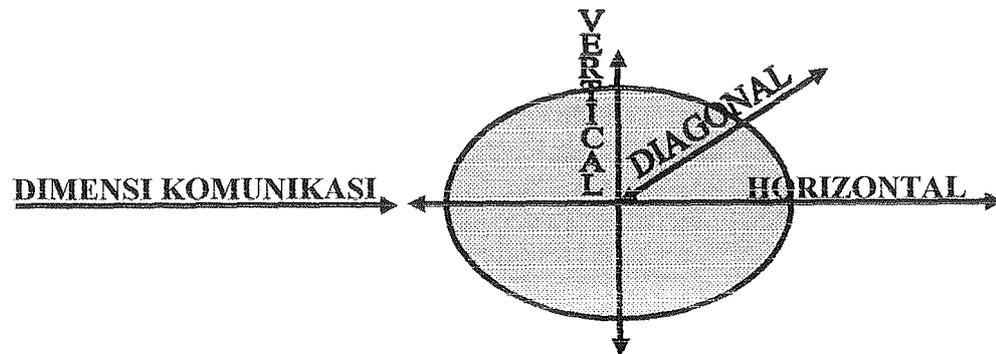
Individu-individu mempunyai informasi khusus dan pengetahuan tentang pekerjaan-pekerjaan mereka dan pada umumnya tidak bersedia membagikan informasi tersebut. Kepada yang lain.

- **Jaringan Komunikasi Dalam Organisasi.**

Jaringan komunikasi mungkin dirancang kaku, seperti bahwa karyawan dilarang berkomunikasi dengan siapapun kecuali dengan atasannya langsung.

Proses komunikasi pada struktur formal pada hakekatnya dibedakan atas 3 dimensi, yaitu :

1. **Dimensi vertikal**, adalah dimensi yang mengalir dari atas kebawah atau sebaliknya yang melukiskan hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan.
2. **Dimensi Horizontal**, yaitu pengirim dan penerima berita dilakukan antar pejabat yang mempunyai kedudukan sama
3. **Dimensi Luar Organisasi**, yaitu informasi yang masuk kedalam organisasi berasal dari luar demikian pula sebaliknya.



## BAB. VII

### A. Kepemimpinan dan Manajemen Konflik

#### ❖ LATAR BELAKANG

Mula-mula sejumlah orang berkumpul bersama-sama membentuk suatu kelompok. Masing-masing bersifat melihat dan menunggu apa yang bakal diperankan oleh setiap orang, dan masing-masing mencoba mengukur dirinya sampai dimana dapat mempengaruhi orang-masing tersebut., maka disini berarti kegiatan kepemimpinan sudah dimulai. Selanjutnya pengaruh dan kekuasaan akan mewarnai kegiatan kelompok tersebut.

Dalam praktek kehidupan sehari-hari kita senantiasa dihadapkan pada suatu posisi DUALISTIS artinya pada suatu saat kita berada pada posisi yang dipimpin dan disisi lain kita berada sebagai posisi sebagai pimpinan

#### ❖ Definisi PEMIMPIN (Leader)

Pemimpin adalah seseorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya DENGAN atau TANPA pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinannya untuk megerahkan usaha bersama dalam mencapai tujuan tertentu.

**PEMIMPIN** adalah seseorang yang mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa terikat birokrasi/aturan-aturan.

Contoh, Seorang ulama/kyai yang besar sekali pengaruhnya dapat mempengaruhi perilaku seorang Bupati Kepala Daerah dalam kepemimpinannya, tanpa harus kyai tersebut. menjadi pegawai Kabupaten.

Apabila kepemimpinan *dibatasi oleh aturan-aturan birokrasi* (struktural) dalam suatu organisasi tertentu, maka dinamakan *manajemen*.

❖ Definisi KEPEMIMPINAN (*leadership*)

Merupakan suatu sifat/bakat yang melekat pada diri pribadi seseorang pemimpin, hingga dengan kemampuannya tersebut ia dapat menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan yang dikehendaki

'Mempengaruhi orang lain untuk melakukan perbuatan kearah yang dikehendaki'

Ada tiga implikasi penting dari kepemimpinan yaitu :

1. Menyangkut orang lain

Adanya kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin.

Tanpa bawahan semua 'kualitas kepemimpinan' seorang manajer menjadi tidak relevan.

2. Menyangkut suatu pembagian **kekuasaan** yang tidak seimbang diantara para pimpinan dan anggota kelompok, dimana pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok secara langsung, tetapi bawahan tidak dapat melakukannya terhadap pimpinan.

3. Mempertgunakan **pengaruhnya**, dengan kata lain pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan tentang **apa** yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi **bagaimana caranya** bawahan dapat melaksanakan perintahnya.

❖ KEPEMIMPINAN DI INDONESIA

Dikalangan masyarakat Jawa dikenal Teori Kepemimpinan versi **Babad Sang Kala** yaitu sebagai **Petuah dari Sang Brahmana** (Raja), versi tersebut mencerminkan bahwa Sang Pemimpin itu harus memiliki '**Hasta Brata**' (**8 watak/sikap/prilaku**), antara lain :

1. **Watak (sifat) BUMI** = selalu berbudi darma & memberi kesenangan thd orang lain yang membutuhkan
2. **Watak (sifat) SAMUDRA** = berpandangan luas, penyabar, pemaaf & tanpa dendam

3. **Watak (sifat) API** = dapat memebersihkan segala sesuatu yang kotor, menghangatkan yang kedinginan, memberikan semangat hidup dan tiada habis-habisnya.
4. **Watak (sifat) ANGIN** = mudah bergaul dan membantu orang tanpa pamrih tanpa mengenal waktu
5. **Watak (sifat) MATAHARI** = tidak tergesa-gesa dan segala sesuatu direncanakan dengan baik
6. **Watak (sifat) BULAN** = berseri-seri menunjukkan kehalusan budi dan menentramkan orang lain
7. **Watak (sifat) BINTANG** = teguh, tabah, terus terang dan menjadi pedoman suri tauladan orang lain
8. **Watak (sifat) MENDUNG** = berwibawa, berani mengambil hukuman tapi juga berani memberi hadiah

### **Kepemimpinan KIHAJAR DEWANTARA**

'Hing ngarsa sung tuladha, hing madya mangun karsa, tut wuri handayani '

#### **❖ TEORI KELOMPOK**

Beranggapan bahwa, bahwa suatu kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

#### **Path Goal Theory**

Yaitu menganalisa pengaruh pimpinan terhadap pelaksanaan kerja. Terdapat 4 tipe/ gaya kepemimpinan yaitu :

##### **1. *Kepemimpinan Direktif***

yaitu kepemimpinan yang otokratis, dimana tidak ada partisipasi dari bawahan.

##### **2. *Kepemimpinan yang mendukung (Supportive leadership)***

Yaitu kepemimpinan yang mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahannya.

### **3. Kepemimpinan partisipatif**

Pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari bawahannya, namun pengambil keputusan masih tetap berada padanya

### **4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi**

Pemimpin menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi, demikian pula pemimpin memberi keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan secara baik

## **❖ TEORI SIFAT (TRAIT THEORY)**

Pendekatan teoritis adalah apakah sifat-sifat yang menjadikan seseorang itu menjadi pemimpin.

Pada zaman Yunani kuno orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukannya dibuat. (teori The great man)

Keith Davis merumuskan 4 sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu :

#### **1. kecerdasan.**

Pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan lebih tinggi dari pada yang dipimpin

#### **2. Kedewasaan dan keluasan hubungan**

Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi lebih stabil, serta mempunyai perhatian luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial

#### **3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi**

Pemimpin mempunyai dorongan lebih kuat untuk berprestasi dan mendapat penghargaan

#### **4. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan**

Pemimpin itu berorientasi terhadap karyawan bukannya berorientasi terhadap produksi.

## **❖ Tipe-Tipe Kepemimpinan**

Pemimpin yang bagaimana agar dapat dikategorikan sebagai pemimpin efektif ?

Dia harus mempunyai kriteria sifat-sifat atau kualitas tertentu yang dibutuhkan, seperti : kharisma, berpandangan kedepan, intensitas dan keyakinan diri.

### **Kepemimpinan Efektif**

Kepemimpinan dikatakan Efektif bilamana : orang yang dipengaruhi itu melaksanakan dengan sukarela, keyakinan, kesenangan dan tidak dengan keterpaksaan

- **Terdapat 4 Tipe Pemimpin Yang Efektif, yaitu :**

1. ***Eksekutif***

Gaya ini memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan pekerjaan, dia sebagai, motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, berkehendak mengenal perbedaan diantara individu dan berkeinginan mempergunakan kerja tim dalam manajemen

2. ***Pencinta Pengembangan (developer)***

Memberikan perhatian maksimum terhadap hubungan kerja, dan minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. Artinya dia mempunyai kepercayaan yang implisit terhadap bawahannya yang bekerja dalam organisasi

3. ***Otokratis yang baik hati (benevolent autocrat)***

Kebalikan no.2 , dia mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperolehnya, tanpa menyebabkan ketidak seganan pihak lain

4. ***Birokrat***

Memberikan yang minimum baik tugas maupun hubungan kerja, dia sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan mempertahankannya.

- **Terdapat 4 Tipe Pemimpin Yang Tidak Efektif, yaitu :**

1. ***Pencinta Kompromi (compromiser)***

Memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja pada situasi yang menekankan pada kompromi. Dia seorang pembuat keputusan yang jelek dan banyak tekanan yang mempengaruhinya.

2. ***Missionari***

memberikan perhatian maksimum pada orang dan hubungan kerja, minimum pada tugas (hanya memikirkan keharmonisan)

### **3. *Otokrat***

maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja, dia tidak mempunyai kepercayaan thd orang lain, tidak menyenangkan dan hanya tertarik pada penyelesaian pekerjaan

### **4. *Lari dari tugas (deserter)***

Tidak memberikan perhatian yang baik terhadap tugas dan hubungan kerja, sikap tidak terpuji, dia menunjukkan sikap pasif dan tidak mau campur tangan secara aktif.

## **❖ GAYA DASAR KEPEMIMPINAN**

Terdapat 2 hal yang biasanya dilakukan seorang pimpinan thd bawahan, yaitu antara lain : perilaku pengarahan dan perilaku mendukung.

### **• *Perilaku Pengarahan***

Bagaimana seorang pemimpin terlibat dalam komunikasi satu arah, misalnya menetapkan peranan yang dilakukan para pengikutnya, memberitahu hal-hal yang dapat dikerjakan, dimana tempat mengerjakannya, bagaimana melakukannya dsb.

### **• *Perilaku Mendukung***

Bagaimana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya: mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan

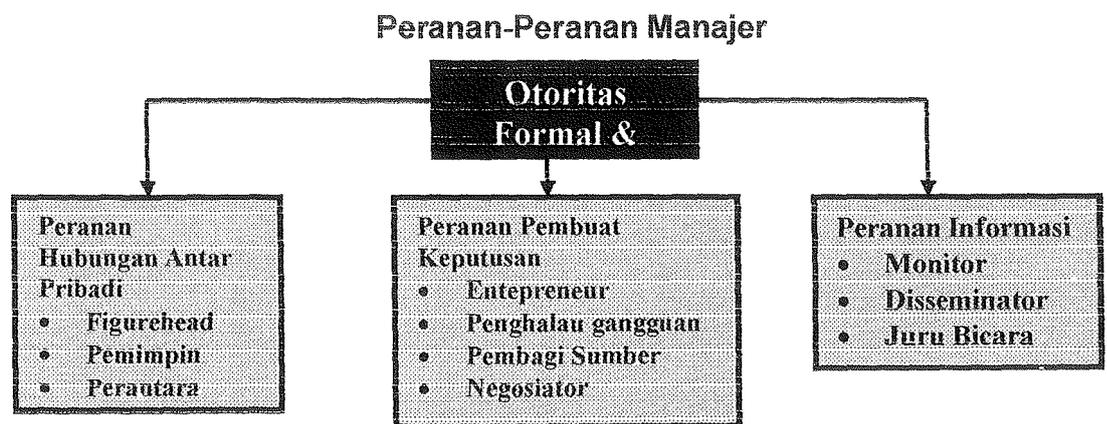
## **❖ PERBEDAAN MANAJER DAN LEADER**

Seorang leader (pemimpin) belum tentu seorang manajer, tetapi seorang manajer bisa berperilaku sebagai seorang pemimpin

- Manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan organisasi melalui usaha-usaha orang lain
- Manajer adalah orang yang senantiasa memikirkan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi

## PERANAN MANAJER

Peranan timbul karena seorang manajer memahami bahwa ia tidak bekerja sendirian, dia mempunyai *lingkungan* yang setiap saat ia perlukan untuk berinteraksi.



Ada 3 peranan (menurut Henry Mintzberg) yang harus dipenuhi oleh seorang manajer, sehingga organisasi yang dipimpinnya dapat berjalan efektif, yaitu :

### 1. Peranan Hubungan Antarpribadi (*interpersonal Role*)

Terbagi 3 yaitu :

- ✓ **Sebagai Figurehead**, yakni suatu peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya didalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal, seperti menghadiri acara pembukaan, peresmian dan lain-lain.
- ✓ **Sebagai Pemimpin (leader)**, ia melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya, diantaranya memimpin, memotivasi, mengembangkan dan mengendalikan.
- ✓ **Sebagai pejabat Perantara (Liaison manager)**, yaitu peranan yang berinteraksi dengan teman sejawat, staf dan orang-orang lain yang berada diluar organisasi untuk mendapatkan informasi (pertukaran informasi).

### 2. Peranan Yang Berhubungan dengan Informasi (*Informational Role*)

- ✓ **Sebagai Monitor**, mencari informasi agar ia mampu untuk mendeteksi perubahan-perubahan, mengidentifikasi persoalan-persoalan dan kesempatan-kesempatan yang ada untuk membangun pengetahuan tentang lingkungannya.

- ✓ **Sebagai Dessimator**, yaitu melakukan penyampaian informasi dari luar kedalam organisasi
- ✓ **Sebagai Juru Bicara (Spokesman)**, dimana manajer bertindak menyampaikan informasi keluar lingkungan organisasi.

### 3. Peranan Pembuat Keputusan (*Decisional Role*)

Merupakan peranan yang paling rumit, karena menyangkut pembuat strategi organisasi dan pembuat keputusan. Terdapat 4 peranan manajer dalam proses pembuatan keputusan :

- ✓ **Sebagai Entrepreneur**, yaitu manajer sebagai pemrakarsa dan perancang dari banyak perubahan-perubahan yang terkendali dalam organisasinya.
- ✓ **Sebagai Penghalau Gangguan (*disturbande Handler*)**, membawa manajer untuk bertanggung jawab terhadap organisasi ketika organisasinya terancam bahaya, seperti: akan dibubarkan, terkena gosip, isu-isu kurang baik dan lain-lain
- ✓ **Sebagai Pembagi Sumber ( *Resource Allocator*)**, dimana manajer memainkan peranan untuk memutuskan kemana sumber dana akan didistribusikan kebagian-kegiatan dari organisasinya
- ✓ **Sebagai Negosiator**, manajer bertindak sebagai pimpinan kontingennya untuk membicarakan segala perkara dalam negosiasi, yang tentunya akan menguntungkan organisasinya.

#### • PENDEKATAN-PENDEKATAN STUDI KEPEMIMPINAN

Teori-teori Kepemimpinan dapat diklasifikasikan melalui pendekatan-pendekatan kesifatan, Perilaku, dan Situasional – Contingency.

SIFAT-SIFAT  PERILAKU  SITUASIONAL /CONTINGENCY

#### **Pendekatan kesifatan (Edwin Ghiselli, Keith Davis ) :**

Pendekatan ini meneliti “Apakah sifat-sifat tertentu dapat membedakan antara pemimpin efektif dari yang tidak efektif ?”

Mereka berpendapat bahwa para pimpinan yang memiliki cirri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang menyebabkan mereka dapat memimpin para pengikutnya. Sifat-sifat tersebut antara lain : energi, pandangan, pengetahuan dan Kecerdasan, imajinasi, pengendalian dan keseimbangan emosional, kepandaian berbicara, kepercayaan diri dan lain-lain.

- Kesimpulannya bahwa memang babarapa sifat tertentu diperlukan dalam diri seorang pimpinan efektive, namun demikian tidak satupun satu sifat yang secara absolut esensial.

#### **Pendekatan Prilaku ( Douglas McGregor) :**

Pendekatan ini memusatkan perhatiannya pada 2 aspek prilaku kepemimpinan yaitu: *fungsi-fungsi dan gaya-gaya kepemimpinan*

- Fungsi-fungsi kepemimpinan artinya agar kelompok berjalan dengan efektif, maka seseorang harus melaksanakan 2 fungsi utama yaitu:
  1. **Task-related (tugas)** berhubungan dengan pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
  2. **Group-maintenance (sosial)** mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelancaran kelompok, penengah perbedaan pendapat.
- ◆ Gaya-gaya kepemimpinan artinya bagaimana perilaku gaya kepemimpinan dalam hubungannya dengan bawahan dengan memperhatikan :
  1. **Task-oriented (orientasi tugas)** dimana manajer mengarahkan dan mengawasi bawahan untuk menjamin tugas yang dilaksanakan dapat diselesaikan sesuai tujuan.
  2. **Employee-oriented (orientasi karyawan)** memberikan motivasi terhadap bawahan, dengan memberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan, saling percaya dan menghormati.

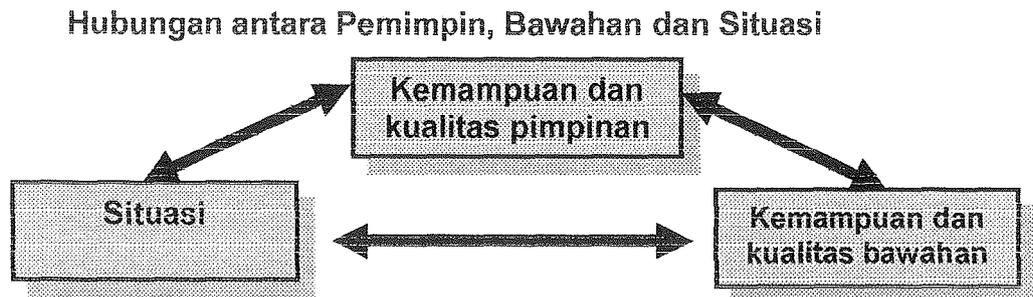
#### **Pendekatan Situasional/Contingency (Mary Parker Follet)**

Terdapat 3 variabel yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu :

- 1). *pemimpin* 2). *pengikut atau Bawahan* dan 3). *situasi*

Ketiganya saling berhubungan dan berinteraksi.

Pendekatan ini berpendapat bahwa "para pimpinan seharusnya berorientasi pada kelompok dan bukan pada kekuasaan"



**Pendekatan Situasional-Contingency(Tennenbaum dan Schmid) :**

Menyimpulkan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dibawah seluruh kondisi.

Artinya gaya kepemimpinan akan sangat ditentukan oleh factor-faktor seperti : situasi, karyawan, tugas, organisasi dan variable-variabel lingkungan lainnya.

#### ❖ MANAJEMEN KONFLIK

Konflik yaitu sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonis antara dua atau lebih pihak.

Konflik Organisasi (*organizational Conflict*) adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya pembagian sumber daya-daya yang terbatas, kegiatan kerja atas dasar perbedaan status, tujuan dan tujuan/persepsi.

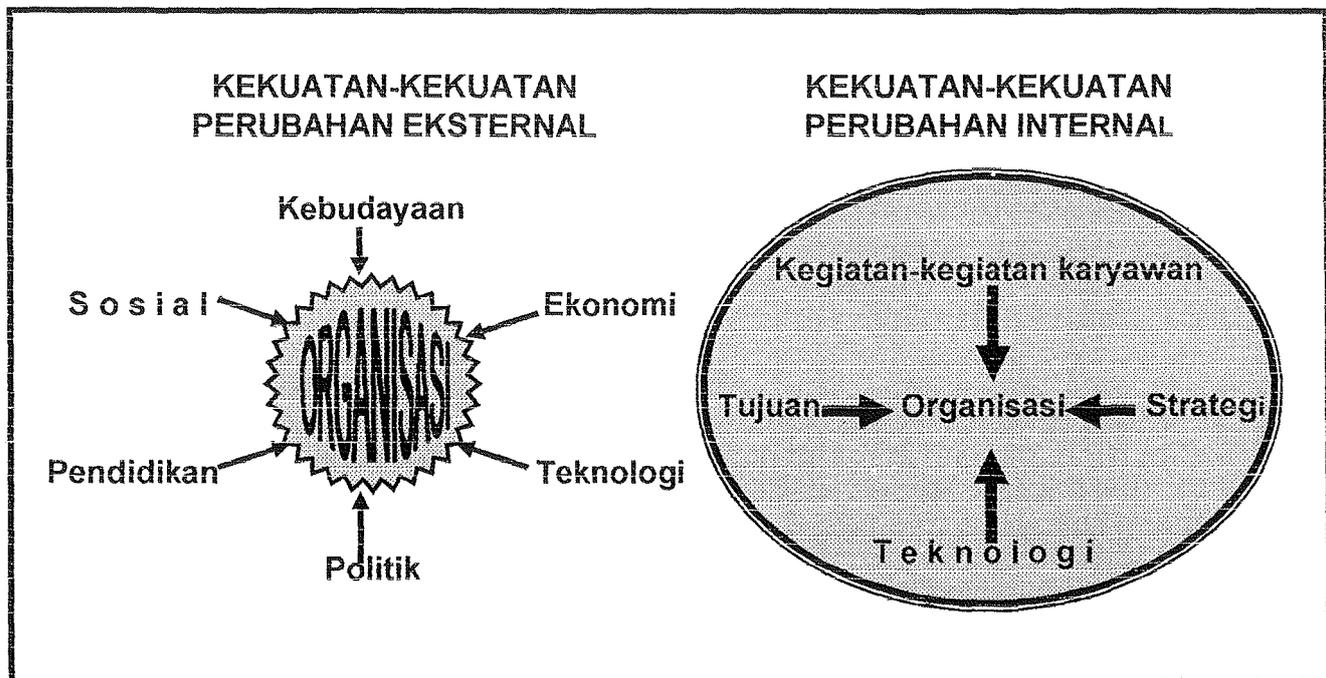
## B. Perubahan Dan Pengembangan Organisasi

Dimaksudkan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan dalam lingkungan dan mewajibkan adanya penyesuaian – penyesuaian disain organisasi diwaktu yang akan datang. Perubahan-perubahan dapat berupa :

- Perkembangan teknologi
- Perubahan kondisi ekonomi dan politik
- Perubahan Kualitas dan sikap karyawan.
- dan semakin pentingnya tanggung jawab sosial organisasi

### ❖ KEKUATAN-KEKUATAN PENYEBAB PERUBAHAN

Faktor-faktor yang menimbulkan perubahan dapat berasal dari luar maupun dalam organisasi.



- **Kekuatan-kekuatan Eksternal**

Perubahan organisasi dalam mengubah tujuan, struktur dan metode operasinya antara lain disebabkan oleh beberapa variabel eksternal seperti sistem politik, Ekonomi, Teknologi , pasar dan beberapa tipe yang sifatnya lebih khusus :

- a. Kenaikan biaya dan kelangkaan sumber daya alam
- b. Keamanan karyawan dan peraturan-peraturan anti – polusi
- c. Boikot pelanggan.
- d. Tingkat pendidikan yang lebih tinggi dalam pasar tenaga kerja
- e. Tingkat suku bunga yang tinggi.

- **Kekuatan-kekuatan Internal**

Tekanan-tingkatan untuk perubahan yang datang dari dalam dapat berupa :

- a. Tujuan dan strategi  
Perubahan pertumbuhan dalam tujuan jangka panjang menjadi pencapaian laba jangka panjang menjadi pencapaian laba jangka pendek.
- b. Kebijaksanaan manajerial dan teknologi baru.  
Pengenalan peralatan otomatis, dari tenaga manusia ke robot akan menyebabkan perubahan-perubahan dalam layout dan pekerjaan rutin.
- c. Sikap dan perilaku karyawan, ketidak puasan akan menyebabkan pemogokan, sehingga perlu ditinjau suatu kebijaksanaan baru.

## ❖ PENANGANAN PERUBAHAN

**Perubahan Proaktif**  
(dilakukan sebelum masalah terjadi)



**Perubahan Reaktif**  
(dilakukan setelah masalah terjadi)

Ada 2 pendekatan utama dalam penanganan perubahan organisasi

### 1. Proses Perubahan Reaktif

Dimana Manajemen bereaksi atas tanda-tanda bahwa perubahan perlu dilakukan, pelaksanaan modifikasi sedikit demi sedikit. Manajer memberikan

reaksi setelah masalah terjadi, sehingga perubahan ini memerlukan perencanaan minimal, karena dapat ditangani dengan cepat dan rutin.

Contoh : bila suplier bangkrut, maka manajer segera mencari sumber bahan lainnya. ( atau menyesuaikan peraturan-peraturan pemerintah )

## **2. Proses Proaktif**

Manajemen mengembangkan suatu perubahan yang lebih luas dan besar, karena pendekatan ini mengantisipasi perubahan-perubahan dalam lingkungan eksternal dan internal.

### **❖ KONSEP PENGEMBANGAN ORGANISASI**

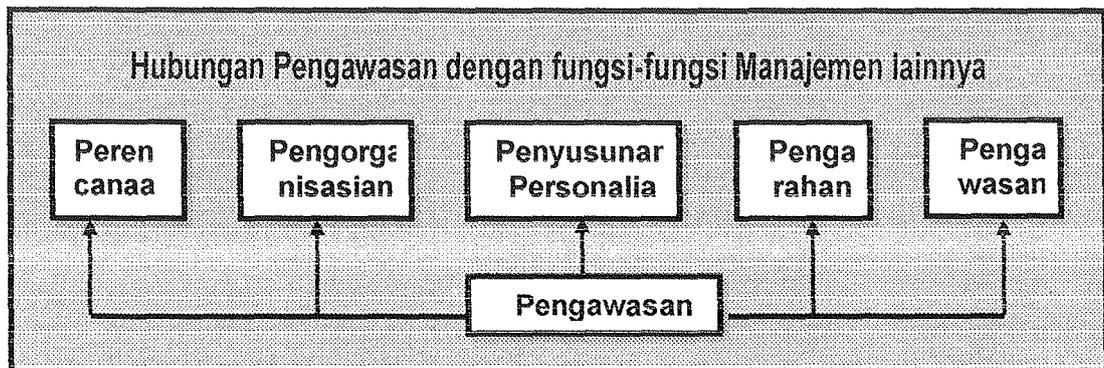
Pengembangan organisasi : adalah suatu usaha jangka panjang untuk memperbaiki proses-proses pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi, terutama melalui manajemen budaya organisasi yang lebih efektif dan kolabrotif.

- a. Proses-proses pemecahan masalah berkenan dengan metode-metode oeganisasi dalam penanganan berbagai ancaman / kesempatan dari lingkungannya.
- b. Proses pembaharuan, dimana manajer dapat menyesuaikan gaya dan tujuan pemecahan masalah mereka.
- c. Manajemen kalobratif,berarti manajemen melalui partisipasi bawahan dan pembagian kekuasaan, bukan secara hirarkis.
- d. Budaya berkenaan dengan pola-pola umum berbagai kegiatan interaksi, norma, nilai, sikap dan perasaan.

## BAB. VIII

### A. Dasar-dasar Pengawasan

- Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “ manajemen” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai sesuai dengan rencana. ( ini menggambarkan bahwa hubungan perencanaan dan pengawasan sangat erat )



#### PROSES PENGAWASAN

##### *Tahap. 1 : Penetapan Standar*

Standar dalam pengertian suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai ‘ patokan’ penilaian hasil-hasil.

##### *3 bentuk standar umum :*

1. Standar fisik, meliputi kualitas barang / jasa ( produk )
2. Standar moneter, dalam bentuk rupiah seperti biaya tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor, pendapatan penjualan.
3. Standar waktu, meliputi kecepatan produksi, batas waktu pekerjaan harus diselesaikan.

**Tahap. 2 :** Penentuan pengukuran Pelaksanaan Kegiatan.

- berapa kali ( *how often* ) pelaksanaan harus diukur : setiap jam, harian, mingguan bulanan ?
- Dalam bentuk apa ( *what form* ) : laporan tertulis, inspeksi visual ?
- Siapa ( *Who* ) manajer, staf departemen ?

**Tahap. 3 :** Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus menerus.

Berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan :

- Melalui pengamatan ( *observasi* )
- Laporan-laporan baik tertulis/lisan
- Inspeksi, pengujian/tes dengan mengambil sampel

**Tahap. 4 :** Perbandingan pelaksanaan dengan Standar dan Analisa penyimpangan

Merupakan tahap kritis karena membandingkan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan, karena dalam tahap ini menginterpretasikan adanya penyimpangan ( *deviasi* )

**Tahap. 5 :** Pengambilan tindakan Koreksi bila diperlukan.

Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk, antara lain

- Mengubah standar ( terlalu tinggi / rendah )
- Mengubah pengukuran pelaksanaan ( inspeksi terlalu sering/tidak )
- Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan deviasi

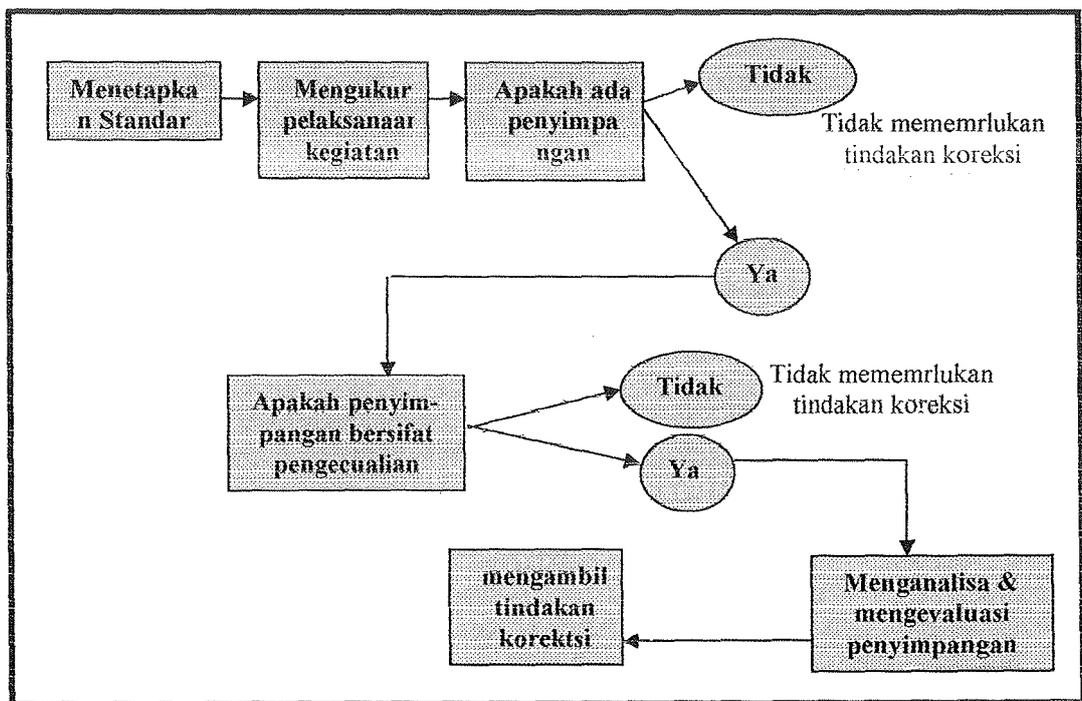
- **ALAT BANTU PENGAWASAN MANAJERIAL**

Dua teknik yang dapat membantu manajer melaksanakan pengawasan menjadi lebih efektif, yaitu :

1. MBE ( *Manajemen By Expectation* )= manajemen dengan pengecualian

Prinsip Pengecualian mengarahkan manajer pada bidang yang paling krisis dan penanganannya dilimpahkan ketinggian manajemen rendah, misalnya : manajer penjualan, produksi, keuangan, personalia, pembelian, pengawasan mutu dan lain-lain.

Prinsip pengecualian ini murah, tetapi penyimpangan baru dapat diketahui setelah kegiatan terlaksana.



MIS didefinisikan sebagai sistem pengadaan, pemrosesan, penyimpangan dan penyebaran informasi yang direncanakan sehingga keputusan manajemen yang efektif dapat dibuat.

MIS dirancang melalui 4 tahap, yaitu :

- tahap survei pendahuluan dan perumusan masalah

- tahap disain konseptual
- tahap disain terperinci
- tahap implementasi akhir

Konsep MIS berhubungan erat dengan teknologi komputer jadi pada dasarnya MIS membantu manajemen melalui penyediaan sumber daya yang tepat dengan jumlah yang tepat dari informasi yang tepat dan pada waktu yang tepat melalui komputerisasi.

## B. Manajemen Konflik

**Konflik** yaitu sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonis antara dua atau lebih pihak.

**Konflik Organisasi** (*organizational Conflict*) adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya pembagian sumber daya-daya yang terbatas, kegiatan kerja atas dasar perbedaan status, tujuan dan tujuan/persepsi.

- ✓ Perbedaan dan pengertian antara: Konflik, Persaingan (kompetition) dan kooperasi.

**Persaingan** terjadi bilamana dua kelompok atau lebih mempunyai tujuan yang sama tanpa saling mengganggu.

**Konflik** akan terjadi bila dalam pencapaian tujuan tersebut, satu pihak dengan yang lain saling mengganggu.

**Kooperasi** terjadi bila duapihak atau lebih bekerjasama sama untuk mencapai tujuan bersama.

- ✓ Konflik dan Kooperasi dapat terjadi secara bersamaan  
Contoh: dua pihak setuju pada tujuan, tetapi tidak setuju dengan cara pencapaian tujuan tersebut.
  
- ✓ Kesimpulannya bahwa Konflik adalah kurang adanya Kooperasi, dan manajemen konflik mempunyai fungsi agar para manajer dapat menemukan cara untuk menyeimbangkan antara konflik dan kooperasi.

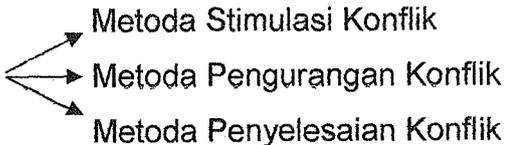
#### ❖ JENIS-JENIS KONFLIK

Ada 5 jenis konflik dalam kehidupan organisasi :

1. Konflik dalam diri individu
  - bila berbagai permintaan pekerjaan saing bertentangan
  - bila individu diharapkan melakukan pekerjaan diluar kemampuannya
2. Konflik antar individu, Sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian
3. Konflik antar individu dan kelompok  
Contoh: seorang individu dihukum/diasingkan oleh kelompoknya karena melanggar norma2 kelompok.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, biasanya terjadi karena adanya pertentangan kepentingan antar kelompok
5. konflik antar organisasi  
Konflik ini menimbulkan pengembangan produk baru, teknologi dan jasa, harga-harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

#### ❖ METODA-METODA PENGELOLAAN KONFLIK

Ada 3 bentuk manajemen konflik :



- Metoda Stimulasi Konflik
- Metoda Pengurangan Konflik
- Metoda Penyelesaian Konflik

- **Metoda Penyelesaian Konflik**

Situasi dimana konflik terlalu rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif dan menjadi pasif, sehingga manajer perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai efek penggemblengan yaitu dengan cara-cara :

1. Menempatkan/memasukan orang luar kedalam kelompok
2. Menyusun kembali organisasi
3. penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong timbulnya persaingan
4. Pemilihan manajer-manajer yang tepat
5. Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan

- **Metoda Pengurangan Konflik**

Metoda ini mengelola tingkat konflik melalui "pendinginan suasana" (antagonisme) tetapi tidak menangani masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik.

- **Metoda Penyelesaian Konflik**

Dimana para manajer dapat secara langsung mempengaruhi pihak-pihak yang bertentangan, yaitu melalui metode : *dominasi atau penekanan, kompromi dan pemecahan masalah integratif.*

***Dominasi atau penekanan***

Yaitu dilakukan melalui cara-cara :

- (a) Forcing/kekerasan yang bersifat penekanan otokratik
- (b) Smoothing/penenangan, merupakan cara yang lebih diplomatik
- (c) Avoidance/penghindaran, dimana manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas

(d) Majority rule/aturan mayoritas, yaitu menyelesaikan konflik antar kelompok melalui pemungutan suara (*voting*)

### ***Kompromi***

Dengan mencari jalan tengah yang dapat diterima semua pihak

Bentuk kompromi meliputi :

- (a) Separation/pemisahan dimana Pihak yang bertentangan dipisahkan sampai mencapai kesepakatan
- (b) Arbitrasi/perwasitan, melibatkan pihak ketiga untuk diminta pendapat
- (c) Bribing/penyuapan, dimana salah satu pihak menerima kompensasi

### **Pemecahan masalah integratif**

Pihak-pihak yang bertentangan secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat diterima oleh kedua pihak

Beberapa jenis metoda penyelesaian konflik integratif :

1. **Konsensus**, dimana pihak-pihak yang bertentangan duduk bersama untuk mencari penyelesaian terbaik, tanpa mencari kemenangan sepihak
2. **Konfrontasi** dimana pihak yang bertentangan berhadapan menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain secara rasional

## DAFTAR PUSTAKA

1. Management 'A Global Perspective' - Tenth Edition  
Heinz Wehrich & Harold Koontz
2. MANAGEMENT - Five Edition  
James A.F. Stoner & R. Edward Freeman
3. MANAJEMEN - T. Hani Handoko Edisi Kedua
4. Teori Organisasi (Struktur, Deasi, & Aplikasi) Edisi Ketiga  
Stephen P. Robbins
5. Pengantar Ilmu Manajemen (Suatu Pendekatan system)  
DR. Enardi, SE
6. Analisa Keputusan (Pendekatan Sistem Dalam Manajemen Usaha & Proyek)  
Dr. Ir. Kuntoro Mangkusubroto MSc - ITB
7. Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan – Edisi Ketiga  
Lawrence R. Jauch & William F. Glueck

