

MANAJEMEN & IMPLEMENTASI DALAM ORGANISASI

Dalam setiap organisasi, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh seberapa hebat strategi yang dirancang, tetapi juga oleh bagaimana strategi tersebut diterjemahkan menjadi tindakan nyata. Buku ini menyajikan panduan menyeluruh tentang bagaimana proses manajemen yang efektif harus berjalan seiring dengan implementasi yang terstruktur dan terukur.

Mulai dari perencanaan strategis, pengorganisasian sumber daya, hingga monitoring dan evaluasi, pembaca akan diajak memahami fondasi utama manajemen serta tantangan nyata dalam menjalankan kebijakan dan program di berbagai level organisasi. Buku ini relevan bagi praktisi manajemen, pemimpin organisasi, akademisi, dan siapa pun yang ingin membangun sistem kerja yang berkelanjutan dan berdampak.

Bukan sekadar teori, buku ini menekankan pentingnya eksekusi dan adaptasi di tengah dinamika organisasi yang terus berubah.



DITERBITKAN OLEH

Evolusi Kreatif Solusi

Website: www.evolusikreatif.com

Telp & WA: 0878 7797 0973

Instagram @evolusikreatifsolusi

Jl. Raden Saleh No.1, Karang Tengah,
Kec. Karang Tengah, Kota Tangerang,
Banten 15157

ISBN 978-602-50635-4-1



Prof. Dr. F.X Suwanto M.S.
Prof. Dr. Setyani Dwi Lestari, M.E

MANAJEMEN & IMPLEMENTASI DALAM ORGANISASI



MANAGEMENT & IMPLEMENTASI DALAM ORGANISASI

Penulis:
Prof. Dr. F.X Suwanto M.S.
Prof. Dr. Setyani Dwi Lestari, M.E

MANAGEMENT & IMPLEMENTASI DALAM ORGANISASI

Prof. Dr. F.X Suwanto M.S.
Prof. Dr. Setyani Dwi Lestari, M.E

MANAGEMENT & IMPLEMENTASI DALAM ORGANISASI





**EVOLUSI
KREATIF
SOLUSI**

MANAGEMENT & IMPLEMENTASI DALAM ORGANISASI

Penulis:

- 1. Prof. Dr. F.X Suwanto M.S.**
- 2. Prof. Dr. Setyani Dwi Lestari, M.E**

Desain, Setting & Layout:

- 1. Shofwan Azizi**

Diterbitkan & Dicitak oleh Evolusi Kreatif Solusi

**Jl. Raden Saleh No.1, Kec. Karang Tengah,
Kota Tangerang, Banten 15157**

Website: <https://evolusikreatif.com/>

Email: marketing@evolusikreatif.com

Cetakan Pertama, 2025

ISBN : 978-602-50635-4-1

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang Dilarang
mengutip atau memperbanyak sebagian atau
seluruh isi buku ini**

TANPA IZIN TERTULIS dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Penyusunan buku ini bertujuan untuk membantu para pembaca dalam proses memahami/mendalami tentang Manajemen. Berkaitan dengan itu sangat diharapkan dalam mengkaji materi ini akan didapat pengetahuan yang sangat luas, dengan proses yang lebih efektif.

Penyusun mendiskripsikan buku ini sebagai media untuk membahas konsep dasar Manajemen. Buku ini terdiri empatbelas Bab guna mengkaji/memahami Manajemen, penyusun menggunakan bahasa yang praktis. Hal ini dipikir sangat perlu sebab dewasa ini terlihat adanya jurang pemisah antara penguasaan teori dengan praktek sehingga diharapkan para pembaca yang ingin menggeluti bidang Manajemen tidak menjumpai banyak kesulitan khususnya dalam pemecahan persoalan-persoalan praktis.

Penyusunan buku ini bertujuan untuk membantu para pembaca dalam proses memahami/mendalami tentang Manajemen dan penerapannya dalam organisasi. Berkaitan dengan itu sangat diharapkan pembaca akan memperoleh dengan proses yang lebih efektif.

Agar pembaca menguasai secara mendasar tentang manajemen dalam kaitannya : pencapaian tujuan secara efektif dan efisien, pentingnya menyadari dan memperhatikan dimensi organisasi sebagai wadah pencapaian tujuan secara mendasar, memahami perkembangan teori manajemen, mengetahui proses pengambilan keputusan, memahami

fungsi-fungsi manajemen secara menyeluruh, mulai dari merencanakan kegiatan, sampai fungsi pengawasan, memperhatikan berbagai dinamika perubahan dan mampu berpikir strategis sesuai situasi dan situasi perkembangan lingkungan bisnis. Buku ini dilengkapi Suplemen yang berkaitan dengan problematik Manajemen.

Penyusun menyadari bahwa dalam penyusunan buku ini, terasa masih banyak kekurangan. Oleh karena itu tentu saja buku ini masih sangat jauh dari kesempurnaan. Untuk itu dalam kesempatan ini penyusun sangat mengharapkan saran-saran serta komentar untuk dapat melengkapi kekurangan-kekurangan yang ada pada buku ini.

Akhir kata, kepada semua pihak yang telah membantu penerbitan buku ini tak lupa penyusun ucapkan banyak terima kasih.

Penyusun

DAFTAR ISI

	HAL
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB. I. PENGENALAN KONSEP DASAR MANAJEMEN DALAM AKTIVITAS BISNIS	1
1. Definisi/Batasan Organisasi dan Manajer	1
2. Fungsi-Fungsi Manajemen	6
3. Aktivitas Operasional Manajemen	7
BAB.II. MANAJEMEN DALAM ORGANISASI	15
1. Hirarki dan keterampilan manajemen.....	15
2. Peran-peran Manajemen.....	19
3. Memahami manajer yang sukses	24
BAB.III. EVOLUSI TEORI MANAJEMEN DAN DINAMIKA PERKEMBANGANNYA	29
1. Teori	29
2. Teori Manajemen Kuno	30
3. Teori manajemen	30
4. Aliran Perilaku.....	37
5. Teori Manajemen Kontemporer.....	43
BAB.IV.LINGKUNGAN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI, ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL	49
1. Hubungan bisnis dan lingkungannya	49

2. Lingkungan langsung dan tidak langsung	51
3. Model hubungan organisasi – lingkungan	58
4. Pentingnya budaya dalam organisasi.....	61
5. Dimensi etika dalam manajemen.....	63
6. Mengelola tanggung jawab sosial perusahaan	66

BAB.V FUNGSI PERENCANAAN DALAM MANAJEMEN..... 73

1. Deskripsi Perencanaan	73
2. Definisi Perencanaan.....	74
3. Sifat dan Tujuan Perencanaan.....	76
4. Syarat dan Pendekatan Perencanaan	78
5. Langkah-langkah Perencanaan	80
6. Arti Penting Perencanaan.....	80
7. Tipe/Jenis Rencana & Hirarki Perencanaan	81
8. Keuntungan dan Kerugian Perencanaan.....	88
9. Hambatan Perencanaan Efektif	89
10. Mengatasi Hambatan Perencanaan.....	91
11. Pendekatan dalam Menetapkan Tujuan	92
12. Perencanaan Strategis.....	98
13. Proses Perencanaan Strategis	101

BAB.VI.PEMECAHAN MASALAH DAN PENGAMBILAN

KEPUTUSAN 105

1. Masalah dan kesempatan	105
2. Pengambilan keputusan.....	106
3. Kepastian, risiko, dan ketidakpastian.....	109
4. Pendekatan rasional untuk pengambilan keputusan	110

5. Alternatif pendekatan rasional.....	114
6. Meningkatkan efektivitas pengambilan Keputusan	118

BAB.VII.STRUKTUR ORGANISASI DAN RANCANGAN ORGANISASI 121

1. Pentingnya Pengorganisasian.....	121
2. Konsep Dasar Pengorganisasian	121
3. Empat Pilar Pengorganisasian	122

BAB.VIII.OTORITAS, PENDELEGASIAN WEWENANG, DESENTRALISASI, KELOMPOK, KOMITE, DAN KEKUASAAN 131

1. Kekuasaan.....	131
2. Wewenang.....	133
3. Tanggung Jawab	136
4. Delegasi.....	136
5. Sentralisasi dan Desentralisasi	139
6. Desain Pekerjaan	139
7. Komite.....	141

BAB.IX.MOTIVASI, PRESTASI & KEPUASAN..... 143

1. Memahami Pentingnya Motivasi.....	143
2. Pengertian Motivasi.....	145
3. Pandangan Awal Mengenai Motivasi	146
4. Pandangan Kontemporer Mengenai Motivasi	154

BAB.X.KEPEMIMPINAN 167

1. Definisi/Pengertian Kepemimpinan	167
---	-----

2. Pendekatan Sifat Pada Kepemimpinan	168
3. Pendekatan Tingkah Laku Pada Kepemimpinan	172
4. Pendekatan Kontingensi Pada Kepemimpinan	178
5. Teori-Teori Kepemimpinan Kontemporer	183

BAB.XI.KOMUNIKASI 187

1. Pentingnya Informasi	187
2. Pengertian Komunikasi.....	189
3. Proses Komunikasi.....	191
4. Bentuk-Bentuk Komunikasi	192
5. Hambatan-Hambatan Dalam Komunikasi	199
6. Komunikasi Antar Budaya	202
7. Komunikasi Efektif.....	206

BAB.XII.PROSES PENGENDALIAN 209

1. Arti Penting Pengendalian.....	209
2. Definisi Pengendalian	211
3. Hubungan Pengendalian dengan Perencanaan	211
4. Proses Pengendalian	213
5. Metode-metode Pengendalian	215
6. Pengendalian, Alat Pengendalian	219

BAB.XIII.PENGENDALIAN EFEKTIF 223

1. Sistem Pengendalian Efektif	223
2. Informasi dan Pengendalian.....	229
3. Revolusi Komputer	232
4. Sistem Informasi Manajemen	235

BAB.XIV. PRODUKTIVITAS DALAM ORGANISASI PERUSAHAAN DAN MENGELOLA PERUBAHAN	245
1. Pengertian Produktivitas	245
2. Metode Peningkatan Produktivitas	246
3. Tanggapan Manajerial Terhadap Perubahan	250
4. Karakteristik Perubahan	251
5. Proses Perubahan	251
6. Manajemen Perubahan dalam Organisasi.	252
DAFTAR PUSTAKA.....	257

DAFTAR GAMBAR

Daftar Judul Hal

Gambar 1.

1.1 Sifat Interaktif fungsi-fungsi Manajemen	7
1.2 Hubungan ke empat Aktivitas Manajemen Utama	9
1.3 Perbedaan Pandangan Fungsi-fungsi Manajemen.....	10
1.4 Keterkaitan Aktivitas Operasional pada Perusahaan/Org	11

Gambar 2.

2.1 Organizational Level	16
2.2 Pekerjaan & Tanggungjawab Manajer	17
2.3 Ketrampilan Manajer	19
2.4 Peran-peran Manajemen.....	20
2.5 Menjadi Manajer: Pendidikan & Pengalaman	28

Gambar 3.

3.1 Teori Manajemen Kuno	30
3.2 Tahapan dalam Manajemen Ilmiah	33
3.3 Birokrasi Weber	35
3.4 Hirarki Kebutuhan Dasar dan Tertinggi oleh Abraham Maslow	40
3.5 Pendekatan Sistem	45
3.6 Pendekatan Situasional (Contingency)	46
3.7 Element of Learning Organization.....	47

Gambar 4.

4.1 Global Business Environment	50
4.2 Owners Employees Physical environment Board of directors Culture	51
4.3 Lingkungan Langsung Eksternal.....	54
4.4 Lingkungan Tidak Langsung	56
4.5 Model Hubungan Lingkungan-Organisasi.....	59
4.6 Analisis Industri.....	60
4.7 Etika Individu	64
4.8 Pengaruh faktor situasional.....	66
4.9 Argumen terhadap Tanggung Jawab Sosial.....	67
4.10 Tahapan dalam Perencanaan dan Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial	70

Gambar 5.

5.1 Planning from Top to Bottom	84
5.2 Planning from Top to Bottom 2	85
5.3 Hierarki Perencanaan	85
5.4 The Environmental Context.....	91
5.5 Pendekatan Tradisional	92
5.6 Tujuan Organisasi	93
5.7 Proses MBO	94
5.8 Pendekatan MBO.....	95

5.9 Management by Objectives (Kekuatan dan Kelemahan MBO)	97
--	-----------

5.10 Proses Perencanaan Strategis	99
--	-----------

Gambar 6.

6.1 Kepastian, Resiko, dan Ketidakpastian	109
6.2 Pendekatan Rasional dalam Pengambilan Keputusan	110
6.3 Alokasi Bobot ke Kriteria	111
6.4 Kekuatan dan kelemahan Alternatif	112
6.5 Pemilihan Alternatif	113

Gambar 7.

7.1 Pengelompokan Pekerjaan Restoran	124
7.2 Pendekatan Berdasarkan Fungsional	125
7.3 Pendekatan Berdasarkan Produk	126
7.4 Pendekatan Berdasarkan Pelanggan	127
7.5 Pendekatan Berdasarkan Geografis	128
7.6 Pendekatan Berdasarkan Matriks	129
7.7 Penentuan Hirarki dalam Bisnis Restoran	130
7.8 Chain of Command Bisnis Restoran	130

Gambar 8.

8.1 Dua Pandangan Wewenang Formal	135
8.2 Jenis-jenis Wewenang (Authority)	136

Gambar 9.

9.1 Basic of Motivation	144
9.2 Components of Motivation	145
9.3 Teori X dan Y	153

9.4 Teori Kebutuhan	154
9.5 Maslow's Hierarchy of Needs	156
9.6 ERG Theory	157
9.7 Teori Two Factor Theory.....	159
9.8 Perbandingan Penyebab Kepuasan dan Ketidakpuasan Bekerja	159
9.9 Pandangan yang Kontras antara Kepuasan dan Ketidapuasan	160
9.10 Kesesuaian antara Job Input & Job Reward	161
 Gambar 10.	
10.1 Perbedaan Manajemen & Kepemimpinan	170
10.2 Continuum of Leader Behavior	174
10.3 Studi Ohio mengenai Gaya Kepemimpinan.....	176
10.4 Managerial Grid	177
10.5 Model Kepemimpinan Situasional.....	179
10.6 Model LPC.....	180
10.7 Model Path-Goal.....	182
10.8 Model Vroom-Yetto dan Vroom-Jago	183
 Gambar 11.	
11.1 Communication Roles.....	189
11.2 Proses Komunikasi	191
11.3 Bentuk Komunikasi	194
11.4 Tipe Jaringan Komunikasi dalam Organisasi.....	195

11.5 Pola Komunikasi Formal dalam Struktur Organisasi	196
11.6 Pola Komunikasi Formal dalam Struktur Organisasi	198
11.7 Pola komunikasi tumpang tindih.....	199

Gambar 12.

12.1 Hubungan Pengendalian dengan Perencanaan	212
12.2 Langkah-langkah Dasar dalam Proses Pengendalian ...	214
12.3 Metode Pengendalian berdasarkan Proses Kegiatan ..	216
12.4 Table standar mengukur Prestasi fungsional	222

Gambar 13.

13.1 Proses pengolahan data diolah menjadi Informasi.....	230
13.2 Langkah Desain SIM	237
13.3 Desain Konseptual Pemrosesan Barang.....	237
13.4 Pengetahuan Manajer Terkait Sistem Informasi	244

Gambar 14.

14.1 Manajemen Berbasis Supply Chain	248
14.2 Sistem Informasi Manajemen	249
14.3 Faktor Pendorong dan Penahan Perubahan Organisasi	253

BAB I

PENGENALAN KONSEP DASAR MANAJEMEN

DALAM AKTIVITAS BISNIS

Pada Bab ini penulis sajikan Organisasi dan Manajer, Fungsi-Fungsi Manajemen, dan Aktivitas Operasional Manajemen dengan tujuan Agar pembaca/mahasiswa mengerti dan mampu menjelaskan pengertian organisasi, manajemen dan manajer, serta fungsi-fungsi dasar, & aktivitas operasional manajemen.

1. Definisi/Batasan Organisasi dan Manajer

1.1 Organisasi

Sekelompok orang (dua orang atau lebih) yang bekerja sama dengan terkoordinasi, dengan cara yang terstruktur, untuk mencapai tujuan tertentu/sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.

Sasaran, tujuan yang diusahakan untuk dicapai oleh suatu organisasi, sasaran organisasi pada umumnya lebih dari satu sasaran sehingga sasaran adalah merupakan elemen dasar dari suatu organisasi

Berdasar batasan/definisi tersebut di atas dapat dikemukakan manfaat organisasi secara umum yaitu dengan organisasi pencapaian tujuan dapat menjadi lebih efektif, sedangkan manfaat organisasi secara lebih spesifik yaitu:

- a. Organisasi melayani anggota organisasi dan masyarakat
- b. Organisasi mencapai tujuan
- c. Organisasi memberi peluang karir
- d. Organisasi memelihara dan menggali ilmu dan pengetahuan.

1.1.1 Pandangan/pendekatan Organisasi

Pada prinsipnya ada dua pandangan/pendekatan organisasi yaitu pandangan konservatif/tradisional dan pandangan progresif/modern. Pandangan dimaksud adalah sebagai berikut:

1.1.2 Pandangan Organisasi Konservatif/Tradisional mempunyai ciri-ciri:

- a. Stabil
- b. Fokus pada pekerjaan
- c. Pekerjaan adalah posisi pekerjaan/status quo
- d. Orientasi individu
- e. Pekerjaan tetap
- f. Orientasi perintah
- g. Manajer selalu membuat Keputusan
- h. Orientasi peraturan
- i. Tenaga kerja homogeny
- j. Jam kerja dibatasi, pk. 09.00 –17.00
- k. Hubungan hirarki
- l. Bekerja di tempat yang sama

1.1.3 Pandangan progresif/modern mempunyai ciri-ciri:

- a. Dinamis atau fleksibel
- b. Fokus pada keahlian
- c. Pekerjaan adalah tugas yang harus dilakukan
- d. Orientasi tim
- e. Pekerjaan sementara
- f. Orientasi keterlibatan
- g. Karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan
- h. Orientasi tidak selalu melalui peraturan
- i. Tenaga kerja beragam
- j. Kerja tanpa batasan waktu kerja
- k. Hubungan lateral
- l. Bekerja dimana saja

1.2 Manajemen dan Manajer

1.2.1 Manajemen

**ialah suatu proses untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. (Gibson)*

**ialah pencapaian tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan kegiatan-kegiatan orang lain. (Terry)*

**ialah proses pencapaian tujuan tertentu (Encyclopedia of social sciences)*

Dari batasan-batasan tersebut diatas, maka didapat unsur-unsur manajemen yaitu sebagai berikut :

- * Ada tujuan tertentu yang akan dicapai,

- * Dalam proses pencapaian tujuan orang membuat perencanaan, organisasi, kepemimpinan, dan pengawasan,
- * Dalam pencapaian tujuan ada bantuan orang lain.
- * Manajemen merupakan seni dan ilmu.

Merujuk pada batasan/definisi tersebut di atas, maka dalam buku ini batasan Manajemen ialah proses merencanakan, mengorganisir, mengarahkan/ memimpin, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumberdaya organisasi

1.2.2 Manajer

Orang yang melakukan kegiatan manajemen atau kegiatan proses manajemen. Manajer menggunakan organisasi untuk mencapai tujuan. Prestasi manajer diukur dengan efektivitas dan efisiensi.

Efisien dimaksud yaitu menggunakan sumberdaya dengan tepat (*do the things right*) – biasanya/pada umumnya dikaitkan dengan konsep/perbandingan output/input

Efektif dimaksud yaitu mengerjakan sesuatu yang tepat (*do the right things*) biasanya/pada umumnya berkaitan dengan pencapaian tujuan, sejauhmana organisasi bisa mencapai tujuan yang telah ditentukan. Supaya dalam melakukan sesuatu dengan tepat, maka kerangka pikir seseorang berkaitan dengan alat, metode/cara dalam melakukan aktivitas.

1.2.3 Hubungan Keefektifan Individu, Kelompok, Dan Organisasi.

Dalam mempelajari hubungan keefektifan individu, kelompok, dan organisasi pada prinsipnya masing-masing tingkat memakai perspektif efektivitas yang berbeda, tiga macam perspektif keefektifan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- (1). Keefektifan individu, pada perspektif ini menekankan pelaksanaan tugas-tugas dan tanggung jawab individu pekerja atau anggota organisasi dari suatu organisasi. Tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan adalah merupakan bagian dari tugas/pekerjaan sesuai dengan peran/posisi (role) individu dalam suatu organisasi yang bersangkutan. Rerana para manajer dalam hal ini secara rutin melaksanakan penilaian/penaksiran terhadap keefektifan individu melalui proses evaluasi prestasi sehingga hasil evaluasi ini akan menjadi dasar untuk kenaikan gaji, pangkat dan jabatan (promosi) serta imbalan/tunjangan lain yang dapat diberikan oleh organisasi tersebut. Keberhasilan individu-individu dalam organisasi lazimnya sangat berkaitan dengan kerja dalam kelompok sehingga individu-individu jarang bekerja terpisah dari pekerja lain dalam organisasi untuk itu harus juga dipertimbangkan suatu perspektif lain yaitu keefektifan kelompok.
- (2). Keefektifan kelompok, Dalam berbagai hal keefektifan kelompok adalah merupakan jumlah sembarang dari keseluruhan anggota kelompok. Sebagai contoh : sekelompok

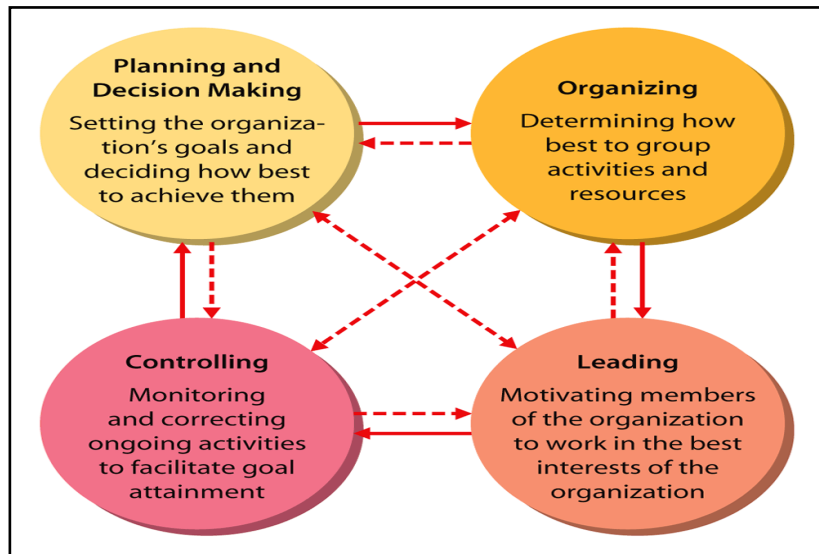
ilmuwan yang terkait dalam pekerjaan suatu proyek yang satu dengan yang lain tidak saling berkaitan. Dalam hal ini pekerjaan akan efektif bila masing-masing ilmuwan tersebut bekerja sendiri secara efektif. Dalam hal lain keefektifan kelompok adalah melebihi jumlah hasil sumbangan individual, sebagai contoh : produk perakitan, hasil barang jadi perakitan adalah merupakan hasil dari sumbangan masing-masing individu.

- (3). Keefektifan organisasi, Dalam organisasi, organisasi adalah merupakan kumpulan dari individu dan kelompok sehingga keefektifan organisasi pada dasarnya adalah merupakan fungsi dari keefektifan individu dan kelompok. Keefektifan organisasi dapat melebihi jumlah keefektifan individu dan kelompok, yang artinya bahwa organisasi dapat memperoleh tingkat prestasi lebih tinggi bila dibandingkan dengan jumlah prestasi masing-masing bagian-bagian yang ada dalam organisasi. Organisasi bisnis, keefektifan organisasi bersifat kritis karena didasari dengan observasi maupun jajak pendapat.

2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Sejak akhir abad kesembilan belas, manajemen telah didefinisikan secara spesifik ke dalam empat fungsi yaitu: Perencanaan (*Planning*); Pengorganisasian (*Organizing dan Staffing*); Memimpin (*Leading*), dan Mengendalikan (*Controlling*) sehingga dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses (metode sistematis dalam mengelola aktivitas) dalam membuat perencanaan, mengorganisasikan,

memimpin dan mengendalikan berbagai usaha dari anggota organisasi dengan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan. Secara skematik sifat interaktif fungsi-fungsi manajemen mempunyai arti sebagai berikut:



Gambar 1.1 Sifat Interaktif Fungsi-fungsi Manajemen

Sumber: Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2010

3. Aktivitas Operasional Manajemen

Secara singkat ke empat aktivitas manajemen yang utama tersebut melibatkan hubungan dan keterkaitan waktu, ke empat aktivitas dimaksud adalah:

3.1.1 Perencanaan(Planning)

Kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut

3.1.2 Pengorganisasian (*Organizing dan Staffing*)

Kegiatan mengkoordinir sumberdaya, tugas, dan otoritas diantara anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara yang efisien dan efektif

3.1.3 Memimpin (*Leading*)

Bagaimana membuat orang-orang bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

3.1.4 Mengendalikan (*Controlling*)

Bertujuan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sesuai dengan rencana.

3.2 Hubungan ke empat aktivitas manajemen utama tersebut, jika digambarkan adalah sebagai berikut:



Gambar 1.2 Hubungan ke empat aktivitas manajemen utama

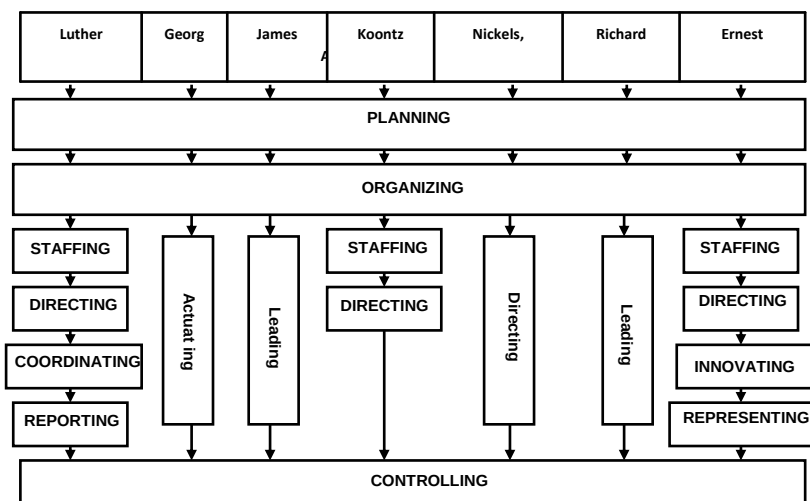
Sumber: Stephen P. Robbins and Mary Coulter, “*Manajemen*” edisi keenam, Prenhallindo, Jakarta, 1999, hal. 11

3.3 Memahami Perbedaan Pandangan Fungsi-fungsi Manajemen

Untuk memahami fungsi-fungsi Manajemen dalam suatu proses/aktivitas yang kompleks seperti manajemen sering dipecah-pecah menjadi beberapa pandangan yang berbeda bagian dan hubungan dasar antar bagian diidentifikasi, hal ini sering dikenal sebagai model. Model dimaksud adalah bentuk yang disederhanakan dari sifat-sifat kunci dari suatu obyek

yang sebenarnya, peristiwa atau hubungan dapat berupa verbal, fisik atau secara matematik. Perbedaan pandangan fungsi-fungsi Manajemen dapat penulis sajikan sebagai berikut:

Perbedaan pandangan fungsi-fungsi Manajemen



Gambar 1.3 Perbedaan pandangan fungsi-fungsi Manajemen

3.4 Keterkaitan aktivitas operasional pada sebuah perusahaan atau organisasi

Bagaimana Keterkaitan aktivitas operasional pada sebuah perusahaan atau organisasi?, keterkaitan dimaksud penulis sajikan seperti pada gambar sebagai berikut:



Gambar 1.4 Keterkaitan aktivitas operasional pada sebuah perusahaan atau organisasi

3.4.1 Manajemen Sumber Daya Manusia(MSDM) adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.

3.4.2 Manajemen Pemasaran adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen, dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan.

3.4.3 Manajemen Produksi adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik produksi yang seefisien mungkin,

dari mulai pilihan lokasi produksi hingga produk akhir yang dihasilkan dalam proses produksi.

3.4.4 Manajemen Keuangan adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis yaitu diukur berdasarkan profit. Tugas manajemen keuangan diantaranya merencanakan dari mana pembiayaan bisnis diperoleh, dan dengan cara bagaimana modal yang telah diperoleh dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan.

3.4.5 Manajemen Informasi adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha memastikan bahwa bisnis yang dijalankan tetap mampu untuk terus bertahan dalam jangka panjang. Untuk memastikan itu manajemen informasi bertugas untuk menyediakan seluruh informasi yang terkait dengan kegiatan perusahaan baik informasi internal maupun eksternal, yang dapat mendorong kegiatan bisnis yang dijalankan tetap mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di masyarakat.

Beberapa soal untuk latihan:

1. Apakah dosen anda itu seorang manajer? Bahaslah dalam kerangka fungsi manajerial.
2. Apakah manajemen penting bagi organisasi? Mengapa ya atau mengapa tidak? Jelaskan jawaban anda.
3. Sekelompok orang menonton sebuah pertandingan bulu tangkis. Dapatkah sekelompok orang tersebut dikatakan sebuah organisasi? Berikan tanggapan anda.
4. Jika kita sakit kepala kemudian kita meminum obat sakit kepala. Secara berangsur-angsur sakit kepalanya dapat sembuh. Dapatkah tindakan kita tersebut dikatakan efektif? Berikan tanggapan anda.
5. Tahun 2006 dengan 100 karyawan menghasilkan 5000 pasang sepatu, tahun 2007 dengan 75 karyawan menghasilkan 5000 pasang sepatu. Apakah perusahaan tersebut melakukan tindakan efisiensi? Berikan tanggapan anda.

BAB II

MANAJEMEN DALAM ORGANISASI

Pada Bab ini penulis sajikan Manajemen dalam Organisasi dengan tujuan Agar pembaca/mahasiswa mengerti dan mampu menjelaskan jenis-jenis manajemen meliputi Hirarki dan keterampilan manajemen, Peran-peran manajemen, Manajemen sebagai ilmu dan seni, serta Memahami manajer yang sukses

1. Hirarki dan keterampilan manajemen

1.1 Hirarki

Hirarki Manajemen pada dasarnya terbagi dalam:

- 1). Manajemen Puncak (*Top Management*): bertanggung jawab terhadap perusahaan secara keseluruhan
- 2). Manajemen Menengah (*Middle level- Management*): bertugas melaksanakan tujuan, strategi, dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajer serta mengkoordinasikan dan mengarahkan aktivitas manajer tingkat bawah dan juga karyawan operasional
- 3). Manajemen tingkat Bawah (*Lower level atau First-level*): mengawasi karyawan secara langsung.

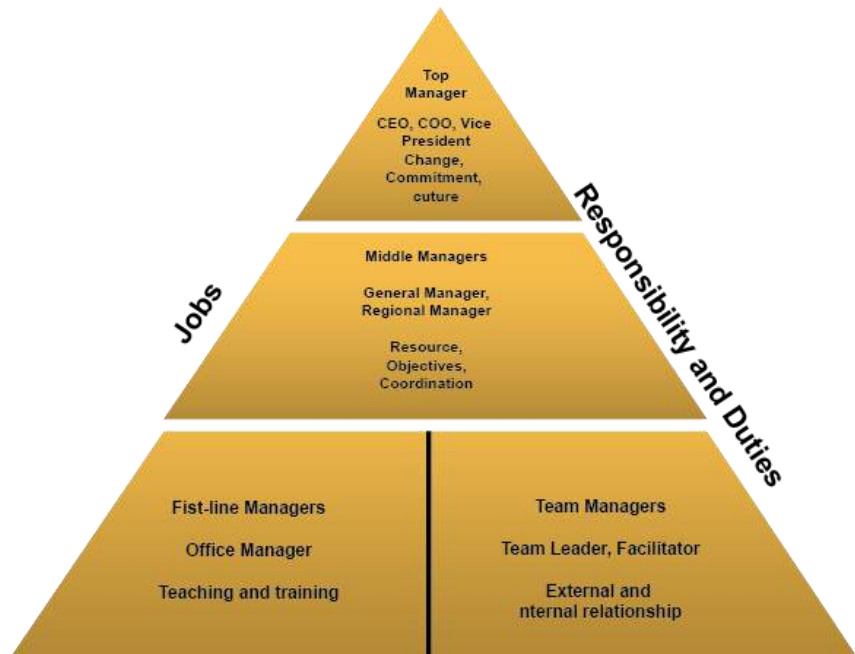
Berdasarkan fungsinya terbagi dalam: Manajer Umum: bertanggung jawab mengawasi unit tertentu yang mempunyai beberapa bidang sekaligus. Manajer Fungsional: bertanggung jawab terhadap satu aktivitas organisasi tertentu.

Hirarki Manajemen seperti tersebut di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Organizational Levels

2.2 Ketrampilan Manajemen secara Hirarki Manajemen, tingkatan manajemen dituntut mempunyai ketrampilan dan tanggungjawab yang berbeda sesuai dengan posisi masing-masing. Perbedaan tersebut dapat dijelaskan seperti dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 2.2 Pekerjaan dan tanggungjawab manajer

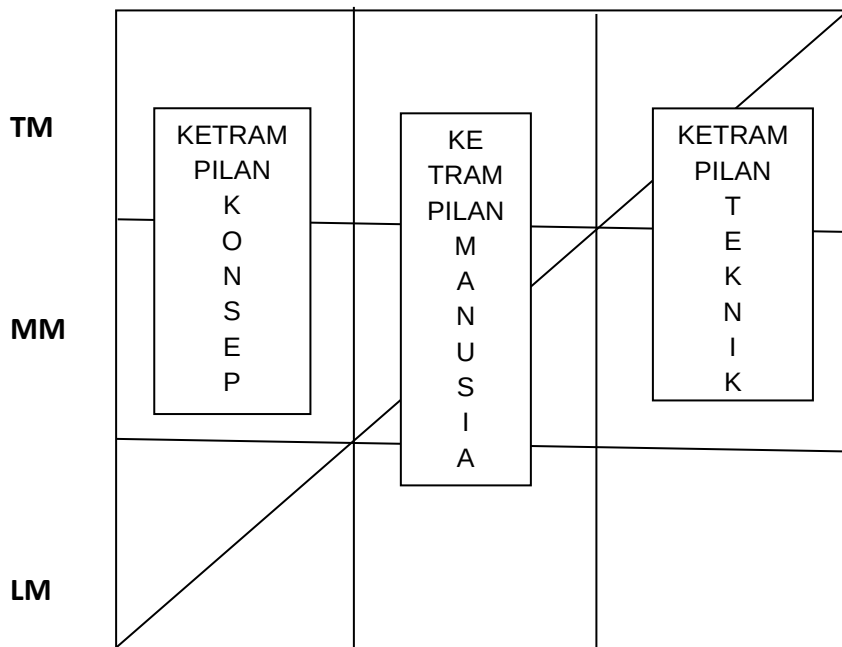
Pada setiap jenjang Manajemen, setiap manajer dituntut adanya keahlian/ ketrampilan yang berbeda-beda. Keahlian/ketrampilan manajemen meliputi: Keterampilan konseptual (*Conceptual skills*), Keterampilan manusiawi (*Human skills*), dan Keterampilan teknis (*Technical skills*). Ketiga ketrampilan dimasuk adalah sebagai berikut:

- 2.2.1 Keterampilan konseptual (*Conceptual skills*)** untuk manajer puncak: kemampuan mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan serta kepentingan organisasi
- 2.2.2 Keterampilan manusiawi (*Human skills*)** untuk manajer menengah: merupakan kemampuan memahami orang lain,

bekerjasama dengan orang lain, mendorong serta memotivasi orang lain, baik secara individual maupun kelompok.

2.2.3 Keterampilan teknis (*Technical skills*) untuk manajer operasional: merupakan kemampuan memahami serta melakukan kegiatan operasional

Ketiga keterampilan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Atau dapat juga digambarkan sebagai berikut



Gambar 2.3 Ketrampilan Manajer

Keterangan: TM : CS > TS; MM : CS = TS; LM : CS < TS., HS :
TM = MM = LM.

Keterampilan konseptual (*Conceptual skills*)

Keterampilan manusiawi (*Human skills*)

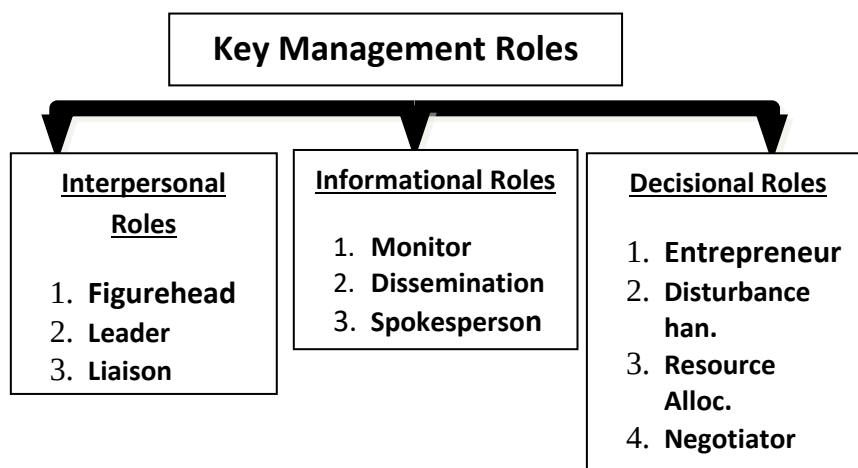
Keterampilan teknis (*Technical skills*)

3. Peran-peran Manajemen

Peran-peran manajemen dalam menjalankan Fungsi-fungsi manajemen, fungsi manajemen meliputi: Perencanaan, Organisasi, Kepemimpinan, dan pengawasan. Perencanaan, di dalam perencanaan termasuk definisi tujuan, stabilitas strategi, dan koordinasi aktivitas dalam perencanaan pengembangan. Organisasi, di dalam organisasi menyangkut penentuan tugas apa yang akan dilaksanakan, siapa yang akan melaksanakan, bagaimana tugas dalam kelompok, kepada siapa laporan disampaikan, dan dimana keputusan-keputusan itu dibuat/ditentukan. Kepemimpinan, di dalam kepemimpinan termasuk pemberian motivasi, pemilihan

saluran komunikasi yang efektif, dan penyelesaian konflik. Sedangkan pengawasan, melaksanakan monitoring terhadap kegiatan/aktivitas agar sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan mengadakan koreksi terhadap penyimpangan-penyimpangan.

Peran manajemen, menurut Mintzberg's manajemen berperan sebagai: Peranan Hubungan Manusiawi (*Interpersonal Roles*), Peranan Informasi (*Informational Roles*), Peranan Pengambil Keputusan (*Decision Roles*). Pada masing-masing peran mempunyai diskripsi yang berbeda. Peran dan diskripsi manajemen menurut Mintzberg's dapat dilihat dalam gambar dan tabel sebagai berikut:



Gambar 2.4 Peran-Peran Manajemen

Tabel 2.1 Peranan Hubungan Manusiawi

Peran	Deskripsi	Contoh
Peranan figure bapak <i>(Figurehead)</i>	Simbol pemimpin perusahaan; diperlukan untuk menjalankan sejumlah kewajiban rutin yang bersifat legal dan sosial	Memberi ucapan selamat datang kepada para pengunjung, penandatanganan surat resmi
Peranan Pimpinan <i>(Leader)</i>	Bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengaktifkan bawahan; mengisi posisi kosong (<i>staffing</i>), melatih, dan tugas-tugas terkait	Melakukan hampir seluruh kegiatan yang melibatkan bawahan
Peranan Penghubung <i>(Liaison)</i>	Memelihara suatu jaringan kontak luar yang mendukung dan juga penghubung pihak dalam	Membalas surat-surat, melakukan kerja dewan urusan luar, yang melibatkan pihak-pihak luar

Tabel 2.1 Peranan Informasi

Peran	Deskripsi	Contoh
Memantau (<i>Monitor</i>)	manajer selalu aktif mencari informasi yang dapat bermanfaat untuk organisasi	Membaca terbitan-terbitan periodik dan laporan-laporan, memelihara kontak pribadi
Penyebar (<i>Disseminator</i>)	manajer mendistribusikan informasi yang diperolehnya kepada pihak lain, khususnya kepada bawahannya agar bawahan mampu mengerjakan tugasnya dengan baik	Mengadakan pertemuan-pertemuan untuk maksud informasi; menelpon untuk meneruskan informasi
Jurubicara (<i>Spokesman</i>)	manajer sebagai wakil organisasi dalam menyampaikan	Menyelenggarakan rapat dewan, memberikan

	informasi ke pihak luar	informasi ke media
--	-------------------------	--------------------

Tabel 2.3 Peranan Pengambil Keputusan

Peran	Deskripsi	Contoh
Kewirausahaan (<i>Entrepreneurship</i>)	manajer mengambil keputusan-keputusan penting seperti peluncuran produk baru, penggabungan usaha dll	Rapat strategis dan tinjauan ulang yang melibatkan prakarsa atau rancangan proyek perbaikan
Pengendali gangguan (<i>Disturbance Handler</i>)	manajer diharapkan bisa menyelesaikan gangguan-gangguan yang mungkin muncul	Mengorganisasikan strategi dan sesi kaji-ulang yang melibatkan gangguan dan kritis

Pengalokasi sumberdaya (<i>Resource Allocator</i>)	manajer harus mengalokasikan sumberdaya yang terbatas agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien	Penjadwalan, permintaan otoritas, menyelenggarakan kegiatan apapun yang melibatkan anggaran dan program kerja bawahan
Perunding (<i>Negotiator</i>)	manajer melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang berkaitan	Berperan serta dalam perundingan kontrak serikat pekerja

3. Memahami manajer yang sukses

Menurut Fred Luthans dan asosiasinya memandang manajer yang efektif sebagai berikut. dikatakan manajer yang efektif apabila manajer melaksanakan aktivitas manajemen dalam pergerakan/ pengembangan organisasi secara cepat dan tepat. Empat aktivitas manajemen menyangkut:

- 1). Manajemen tradisional meliputi: pengambilan keputusan, perencanaan, dan pengawasan.
- 2). Komunikasi meliputi: penukaran informasi secara rutin, dan proses kertas kerja.
- 3). Manajemen sumber daya manusia meliputi: motivasi, disiplin, manajemen konflik, penyusunan staf dan kebutuhan pelatihan.

4). Jaringan kerja meliputi: sosial, politik, dan interaksi dengan pihak luar.

Selanjutnya mengenai manajer yang sukses, dikatakan manajer sukses apabila masa percepatan promosi/peningkatan organisasi dapat tercapai. Jadi manajemen yang efektif dan manajemen yang sukses mempunyai perbedaan penekanan dalam melaksanakan keempat kegiatan tersebut. Dari perbedaan tersebut, maka didapat titik tengah atau rata-rata dalam alokasi penekanan kegiatan. Alokasi dari aktivitas dapat dijelaskan dalam label sebagai berikut :

TABEL II. ALOKASI AKTIVITAS

AKTIVITAS	MANAJER	MANAJER	RATA- RATA
MANAJEMEN	YANG EFEKTIF	YANG SUKSES	
MANAJEMEN			
RASIONAL	19%	13%	32%
KOMUNIKASI	44%	28%	29%
MANAJEMEN SUMBER			
DAYA MANUSIA	26%	11%	20%
JARINGAN KERJA	11%	48%	19%

SUMBER : Based on F. Luthans, R.M. Hadgetts, and S.A. rosenkrantz. Real Managers (Cambride, MA: Ballinger, 1988).

Usaha dan aktivitas yang perlu diusahakan dalam mencapai manajer sukses dapat dilakukan usaha-usaha:

a. Perbaikan kualitas dan produktivitas.

Dalam usaha perbaikan kualitas dan produktivitas, Tom Rossi menerapkan program total kualitas manajemen (TQM). TQM adalah suatu filosofi manajemen yang menggerakkan/mencapai hasil secara konstan yang dicapai dari pengembangan/perbaikan kepuasan konsumen untuk proses organisasi secara keseluruhan. Pendekatan yang dipakai dalam TQM yaitu reengineering, dimaksud dengan reengineering ialah mempertimbangkan kembali bagaimana pekerjaan menjadi lebih dapat dilaksanakan/dikerjakan dan jika struktur organisasi dikreasi/dibangun dari kondisi awal mulanya.

b. Perbaikan ketrampilan orang/manusia.

Didalam usaha perbaikan ketrampilan manusia/orang tidak lepas dari teori dan konsep yang relevan sehingga dapat membantu memprediksi perilaku manusia dan menerapkan/menempatkan manusia pada posisi pekerjaan yang sesuai. Untuk itu perlu ada usaha peningkat-an/perbaikan ketrampilan antar personal.

c. Aneka ragam manajemen tenaga kerja

Didalam aneka ragam manajemen tenaga kerja. diartikan organisasi menjadi sangat heterogen, termasuk perbedaan: jenis kelamin, ras, suku, dan kelompok sehingga dalam hal ini organisasi harus adaptif terhadap perbedaan-perbedaan yang ada.

d. Tanggapan terhadap Globalisasi.

Didalam menanggapi globalisasi, supaya dapat bekerja secara efektif dengan berbagai individu, kelompok. Hal ini membutuhkan pengertian tentang kultur, bagaimana beradaptasi dengan style/gaya manajemen yang berbeda-beda sehingga dengan perbedaan tersebut dapat memodifikasi secara praktis.

e. Menguasakan/memberi kuasa kepada seseorang/karyawan/tenaga kerja.

Di dalam pelaksanaan pemberian kuasa, ialah dengan memilih gaya kepemimpinan, hubungan kekuasaan, desain kerja, dan struktur organisasi, hal-hal tersebut sesuai dengan siklus dan perkembangan organisasinya.

f. Pemilihan stimulan dan pengembangan.

Organisasi ketenagakerjaan dapat memilih blok penghalang yang menjadi daya dorong pengembangan. Tantangan bagi manajemen adalah kreativitas dalam memberikan stimulan dan toleransi tantangan kepada tenaga kerja sehingga ide perilaku dan teknik realitis dengan tujuan.

Disamping itu Menjadi manajer yang sukses juga harus memperhatikan: Pendidikan, Pengalaman, Visi, Etika, Dimensi



Gambar 2.5 Menjadi Manajer: Pendidikan & Pengalaman

3 Manajemen sebagai ilmu dan seni

Berasumsi bahwa permasalahan dapat didekati dengan cara masuk akal, logis, objektif, dan jalan yang sistematis. Diperlukan teknis, diagnostik, dan ketrampilan-ketrampilan pengambilan keputusan dan teknik-teknik untuk memecahkan permasalahan.

BAB III

EVOLUSI TEORI MANAJEMEN DAN DINAMIKA PERKEMBANGANNYA

Pada Bab ini penulis sajikan dengan tujuan agar mahasiswa mengerti dan mampu menjelaskan teori-teori manajemen kuno, klasik, aliran perilaku, kuantitatif dan teori manajemen kontemporer. Untuk itu pada bab ini akan disajikan sub pokok bahasan :Teori, Teori Manajemen Kuno ; Teori manajemen Klasik ; Aliran Perilaku ; Pendekatan Kuantitatif dan Teori Manajemen Kontemporer.

1. Teori

Didalam praktek Manajemen, pelaksanaan sesuatu aktivitas/tindakan diperlukan suatu landasan yaitu teori, Pertanyaannya mengapa perlu belajar teori?, sebab teori merupakan perspektif manusia untuk membuat dunia masa lalunya masuk akal/rasional. Dalam buku ini teori didefinisikan: Teori adalah sekelompok asumsi yang dikemukakan untuk menjelaskan hubungan antara beberapa fakta yang diamati sehingga dapat dipakai sebagai dasar/fondasi yang kokoh untuk menjelaskan/memperkirakan peristiwa pada masa yang akan datang, dengan demikian:

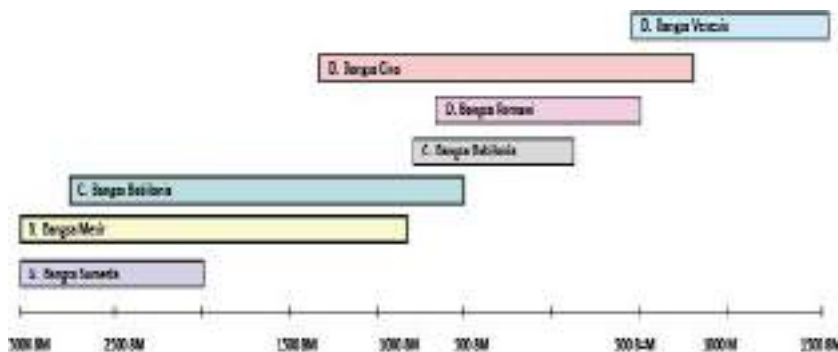
- a. Teori dapat memberikan kontribusi yang penting, perkembangan teori-teori manajemen, teori-teori keuangan, dan teori lainnya merupakan bukti bahwa teori

sebenarnya atau dengan kata lain teori memberikan fokus/arrah yang dapat dipertanggungjawabkan.

- b. Teori merupakan kumpulan prinsip-prinsip (*principles*) yang disusun secara sistematis sehingga teori dapat mempermudah komunikasi secara efektif.
- c. Teori mengandung prinsip yang berusaha menjelaskan hubungan-hubungan antara fenomena-fenomena yang ada sehingga dapat memberikan motivasi untuk belajar secara terus menerus.

2. Teori Manajemen Kuno

Sampai tingkat tertentu, manajemen telah dipraktikkan oleh masyarakat kuno, tetapi masih relatif sporadis dan tidak ada upaya yang sistematis untuk mempelajari manajemen. Praktek manajemen kuno dapat disajikan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Teori Manajemen Kuno

3. Teori Manajemen

Manajemen dan organisasi adalah merupakan produk sejarah, keadaan sosial, dan tempat kejadian, jadi para

pembaca buku ini juga diharapkan dapat memahami evolusi/ perkembangan manajemen dalam arti bagaimana manusia berkecimpung dengan masalah hubungan pada kurun waktu tertentu dalam sejarah. Pada bagian ini penulis sajikan Perspektif teori manajemen yang meliputi/terdiri dari: Pioner-pioner Teori Manajemen, Teori Manajemen Ilmiah, Teori organisasi Klasik

3.1. Pioner-pioner Teori Manajemen.

1). Robert Owen (1771-1858)

Owen berpendapat dengan memperbaiki kondisi kerja atau investasi pada sumberdaya manusia, perusahaan dapat meningkatkan output dan juga keuntungan.

2). Charles Babbage (1792-1871)

Ia berpendapat bahwa prinsip-prinsip ilmiah dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi produksi, kenaikan produktifitas, penurunan biaya operasi. Babbage merupakan pioneer manajemen ilmiah.

3). Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Ia disebut juga sebagai bapak manajemen ilmiah. Taylor memfokuskan perhatiannya pada studi waktu untuk setiap pekerjaan (*time and motion study*).

4). Henry L. Gantt (1861-1919)

Ia melakukan perbaikan metode penggajian Taylor (*differential rate system*). Gantt juga memperkenalkan sistem penilaian terbuka yang merupakan ide Owen, bagan Gantt (Gantt chart) kemudian populer dan digunakan untuk perencanaan, yaitu mencatat skedul pekerjaan

5). Frank B. Gilberth (1868-1924)

Keduanya merupakan suami istri yang memiliki minat yang sama. Frank B. Gilberth melakukan study gerak dan kelelahan, menurutnya pergerakan yang dapat dihilangkan akan mengurangi kelelahan, semangat kerja akan naik karena bermanfaat secara fisik pada karyawan. Sedangkan Lilian Gilberth memberikan kontribusi pada lapangan psikologi industri dan manajemen personalia. Ia percaya bahwa tujuan akhir manajemen ilmiah adalah membantu pekerja mencapai potensi penuhnya sebagai seorang manusia.

3.2 Teori Manajemen Ilmiah

Teori manajemen ilmiah muncul sebagai akibat dari kebutuhan usaha untuk meningkatkan produktivitas, peningkatan produktivitas dilakukan dengan cara meningkatkan keterampilan tenaga kerja/*technical skill/hard skill* sehingga efisiensi dapat tercapai. Untuk itulah para pioner manajemen seperti Frederick W Taylor, Henry L. Gantt, dan Frank serta Lilian Gilberth memikirkan dan menelurkan

prinsip-prinsip utama manajemen sehingga perkembangannya dikenal dengan teori manajemen ilmiah. Teori Manajemen Ilmiah, mencoba menerangkan secara ilmiah metode terbaik dalam menyeleksi, melatih dan memotivasi para pekerja.

Tahapan dalam Manajemen Ilmiah, dapat disajikan seperti dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 3.2 Tahapan dalam Manajemen Ilmiah

Kontribusi dan Keterbatasan Manajemen Ilmiah

- Produksi massal merupakan salah satu perwujudan teori manajemen ilmiah. Manajemen ilmiah mendorong pendekatan ilmiah pada manajemen, dan mendorong pendekatan manajemen sebagai ilmu, pendekatan semacam itu mendorong profesionalisme manajemen.
- Keterbatasan teori manajemen ilmiah yaitu asumsi universalitas pendekatan manajemen ilmiah bahwa manajemen dapat dipakai untuk semua situasi dan di semua tempat tidak sepenuhnya tepat. Hal ini karena ada beberapa pendekatan yang cocok untuk waktu/tempat tertentu, tetapi tidak cocok untuk waktu/tempat yang lain.

3.3 Teori organisasi Klasik

Teori organisasi klasik (teori administrasi klasik) memfokuskan pada kebutuhan “mensistematisasi” cara-cara pengelolaan organisasi yang semakin kompleks. Untuk itu Henri Fayol memelopori untuk mengenal prinsip-prinsip dan keterampilan yang mendasari manajemen yang efektif.

Henry Fayol (1841-1925) Adalah seorang industrialis Perancis yang sering dikenal sebagai bapak aliran manajemen klasik, karena upayanya “mensistematisir” studi manajerial. Kegiatan pokok dalam bisnis, Fayol membagi kegiatan bisnis kedalam enam kegiatan pokok yang saling berkaitan: Teknis: memproduksi produk, Komersial: membeli bahan baku dan menjual produk, Keuangan: mencari dan menggunakan dana, Keamanan: menjaga karyawan dan kekayaan perusahaan, Akuntansi: mencatat dan mengukur transaksi, serta Manajemen.

Dari keenam kegiatan tersebut, Fayol memfokuskan pada manajemen, karena menurutnya manajemen merupakan kegiatan yang paling terlupakan dan memberikan prinsip-prinsip manajemen. Fayol merupakan orang pertama yang mengelompokkan kegiatan manajerial ke dalam fungsi-fungsi manajemen yaitu: Perencanaan , Pengorganisasian, Pengarahan, dan Pengendalian.

Selanjutnya Fayol melengkapinya dengan 14 prinsip manajemen yaitu: Pembagian kerja, Wewenang, Disiplin, Kesatuan komando, Kesatuan arah, Mengesampingkan kepentingan individu, Balas jasa, Sentralisasi, Rantai Skalar, Tatanan, Kesamaan, Stabilitas personalia, Inisiatif dan Semangat korps.

Max Weber (1864-1920), Seorang ahli sosiologi Jerman yang mengembangkan teori birokrasi, menurutnya suatu organisasi yang terdiri dari ribuan anggota membutuhkan aturan yang jelas untuk anggota organisasi tersebut. Birokrasi Weber yang dimaksud dapat digambarkan seperti berikut:



Gambar 3.3 Birokrasi Weber

Chester I Barnard (1886-1961), Barnard, mengembangkan teori organisasi, menurutnya orang datang ke organisasi formal (seperti perusahaan) karena ingin mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai sendiri. Pada waktu

mereka berusaha mencapai tujuan organisasi, mereka juga akan berusaha mencapai tujuannya sendiri. Organisasi dapat berjalan dengan efektif apabila keseimbangan tujuan organisasi dan tujuan anggotanya dapat terjaga (organisasi dapat memberikan kontribusi terhadap kepentingan individu dan juga sebaliknya individu memberikan kontribusi terhadap organisasi). Barnard mengakui adanya kelompok informal dalam organisasi yang formal.

Perspektif organisasi Klasik Terdiri dari dua cabang yang berbeda yaitu: a. Manajemen ilmiah, berkenaan dengan cara meningkatkan kinerja dari seorang pekerja. Tokoh : Frederick W. Taylor (1856-1915), Frank Gilbreth (1868-1924), Lillian Gilbreth (1878-1972), Henry Gantt (1861-1919), b. Manajemen administratif, berfokus pada pengelolaan organisasi secara keseluruhan. Tokoh : Henry Fayol (1841-1925), Lyndall Urwick (1891-1983), Max Weber (1864-1920), Chester Barnard (1886-1961)

- Kontribusi dan Keterbatasan Teori organisasi Klasik ,
Kontribusi teori organisasi klasik
- Meletakkan fondasi untuk perkembangan teori manajemen berikutnya.
- Mengidentifikasi proses, fungsi-fungsi, yang masih digunakan hingga sekarang.

- Memusatkan perhatian pada manajemen sebagai subjek yang sah dalam pencarian ilmiah

Keterbatasan teori organisasi klasik

- Lebih cocok untuk organisasi yang stabil dan sederhana daripada untuk organisasi yang dinamis dan kompleks seperti yang ada saat ini.
- Sering menyajikan prosedur universal yang tidak cocok dalam beberapa kondisi tertentu.

Meskipun beberapa penulis (seperti Lilian Gilbreth dan Chester Barnard) memberi perhatian kepada elemen manusia, banyak yang memandang karyawan hanya sebagai alat dan bukan sumber daya.

3.4 Aliran Perilaku

Perspektif aliran perilaku terdiri dari: Pendekatan Hubungan Menusiawi (*Human Relation*) dan Pendekatan Ilmu Perilaku.

3.4.1 Pendekatan Hubungan Menusiawi (*Human Relation*)

Teori perilaku muncul karena ketidakseimbangan teori klasik dalam memandang organisasi. Marry Parker Follet dan Chester I Barnard merupakan pioneer dalam aliran perilaku.

Pionir Aliran Perilaku, Perspektif Manajemen Perilaku Sikap-Sikap dan perilaku-perilaku individu dan proses-proses

kelompok ditekankan, dan mengenal pentingnya proses-proses tingkah laku di dalam tempat kerja.

- Hugo Munsterberg (1863–1916)

Psikolog Jerman, “Bapak psikologi industri”, yang mendukung menerapkan konsep-konsep psikologis dalam pemilihan karyawan dan pengaturan-pengaturan motivasi pada industri.

- Mary Parker Follett (1868–1933)

Dikenal dengan pentingnya peran dari tingkah laku manusia di dalam tempat kerja.

Pendekatan Hubungan Manusiawi, Hubungan manusiawi pada umumnya mengacu pada suasana kerja yang berasal dari hubungan antara manajer dengan karyawan. Efektifitas kerja diharapkan akan terjadi dari suasana kerja atau hubungan manusiawi yang baik.

Studi Hawthorne, Study Hawthorne dilakukan di pabrik Western Electric Company dari tahun 1924-1933, di Hawthorne, dekat kota Chicago, Amerika Serikat. Study disponsori oleh General Electric, Co. Study bertujuan melihat pengaruh tingkat cahaya penerangan di tempat kerja terhadap produktivitas. Hasil yang diperoleh membingungkan.

Kemudian Elton Mayo (1880-1949), bersama beberapa koleganya seperti Fritz J. Roethlisberger dan William J. Dickson,

kemudian masuk ke dalam tim penelitian. Mereka mengambil kesimpulan bahwa kenaikan produktivitas terjadi karena kelompok kerja yang dijadikan studi dan juga kelompok kendali merasa menjadi perhatian. Karenanya mereka termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Kontribusi Pendekatan Hubungan Manusiawi:

- Aliran hubungan manusiawi menyadarkan pentingnya kebutuhan sosial, ini menyeimbangkan konsep lama yang menekankan ekonomi atau rasionalitas manusia.
- Desain, metode, dan analisis penelitian yang dilakukan oleh Mayo sampai saat ini masih menjadi kontroversi. Konsep manusia sosial yang dikembangkan ternyata tidak menjelaskan sepenuhnya perilaku manusia.

Selanjutnya dalam Pendekatan Hubungan Manusiawi, Abraham Maslow (1908-1970) Mengembangkan suatu teori bahwa karyawan termotivasi oleh suatu hirarki kebutuhan bahwa mereka mencarinya untuk mencukupi kebutuhan tersebut. Secara ringkas hirarki kebutuhan dasar sampai dengan kebutuhan yang paling tinggi oleh Abraham Maslow digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.4 Hirarki Kebutuhan Dasar dan Tertinggi oleh Abraham Maslow

Douglas McGregor (1906-1964) Diusulkan Teori X dan Teori Y melalui konsep-konsep dari kepercayaan-kepercayaan managerial tentang orang-orang dan pekerjaan. Secara ringkas adalah sebagai berikut:

Teori X dari Douglas McGregor, pandangan tradisional tentang motivasi yang menyatakan bahwa orang/karyawan malas, tidak menyukai kerja, menghindari tanggungjawab yang harus diberi motivasi dengan paksaan, pujian atau uang.

Teori Y dari Douglas McGregor, pandangan progresif, mengasumsikan bahwa orang/karyawan tidak malas telah mempunyai motivasi untuk bekerja dan dalam melakukan

pekerjaan dengan senang hati dan berorientasi pada berhasil yang baik.

3.4.2. Pendekatan Ilmu Perilaku

Pendekatan manusia mempelopori tumbuhnya pendekatan baru yang lebih sering dikenal sebagai pendekatan atau aliran perilaku. Beberapa ahli perilaku mengatakan bahwa perilaku manusia didorong oleh kebutuhan untuk mengaktualisasi dirinya sendiri (*self-actualization*). Mengembangkan teori-teori tentang tingkah laku manusia berdasar pada metode latihan & studi. Sub-field dari Perspektif Yang Humanistik (Bersifat Kemanusiaan). Dan Menerapkan ilmu sosial dalam konteks organisatoris. Memahami dan Mengerti dalam merekrut karyawan dari segi ekonomi, psikologi, sosiologi.

Perilaku organisasional/*Organizational Behavior*, Suatu bidang pada saat ini yang mengutamakan perspektif-perspektif tingkah laku di manajemen. Menggunakan berbagai sumber psikologi, sosiologi, ilmu antropologi, ekonomi, dan pengobatan atau kesehatan. Topik-topik penting di dalam riset perilaku keorganisasian: Penekanan Kepuasan Kerja dan stres pada pekerjaan, Motivasi dan kepemimpinan, Ilmu Politik, Dinamika Kelompok dan Organisatoris, Konflik yang hubungan antar pribadi, serta Struktur dan perancangan organisasi-organisasi.

Kontribusi Ilmu Perilaku, Aliran ilmu perilaku memberi sumbangan yang berarti terhadap pemahaman motivasi individu, perilaku kelompok, hubungan interpersonal dalam kerja, dan pentingnya kerja untuk manusia. Tetapi banyak ahli berpendapat potensi teori ini belum dikembangkan lebih lanjut.

3.4.3 Pendekatan Kuantitatif

Pendekatan kuantitatif untuk manajemen berkembang sejak Perang Dunia kedua. Pada waktu Inggris ingin memecahkan beberapa persoalan yang sangat kompleks dalam perang, Inggris membentuk tim riset operasi (*research operation*) yang dipimpin oleh P.M.S. Blackett. Misi ini adalah bagaimana membantu dalam menyelesaikan permasalahan dalam penyaluran logistik perang. Fokusnya adalah bagaimana pemecahan masalah, keefektifan ekonomis, model matematika dan penggunaan komputer dalam menyelesaikan permasalahan.

Perspektif Manajemen Kuantitatif; Management Science, Fokus pada pengembangan dari model matematika untuk membantu dalam pengambilan keputusan-keputusan. Operations Management, Aplikasi praktis pengetahuan manajemen untuk secara efisien mengatur produksi dan penyebaran produk-produk dan jasa. Beberapa Model Riset Operasi: CPM (*Critical Path Method*) untuk merencanakan proyek, Teori Antrian untuk memecahkan masalah antrian.

Manajemen operasi merupakan variasi lain dari pendekatan kuantitatif yang lebih sederhana dan dapat diaplikasikan langsung pada situasi manajemen. Beberapa contoh Model Manajemen Operasi, Pengendalian persediaan seperti EOQ (*Economic Order Quantity*), Simulasi, Analisa break-even, dan Programasi linier (*linier programming*). Manajemen operasi sering disebut sebagai aplikasi dari riset operasi.

Kontribusi Pendekatan Kuantitatif, Pendekatan kuantitatif memberi sumbangan terutama dalam perencanaan dan pengendalian. Sayangnya model kuantitatif banyak menggunakan model atau simbol yang sulit dimengerti oleh kebanyakan orang, termasuk manajer. Pendekatan kuantitatif juga tidak melihat persoalan perilaku dan psikologi manusia dalam organisasi.

3.4 Teori Manajemen Kontemporer

Teori Manajemen Kontemporer mencakup: Pendekatan Sistem, Pendekatan Situasional (*Contingency*), Pendekatan Hubungan Manusiawi Baru (*Neo-Human Relation*), Pandangan Integratif

3.4.1 Pendekatan Sistem,

Sistem dapat diartikan sebagai gabungan sub-sub sistem yang saling berkaitan. Ada beberapa istilah kunci dalam pendekatan ini:

Sinergi: jika sub-sistem bekerja sama, hasil yang diperoleh akan lebih efektif dibandingkan apabila bekerja sendiri-sendiri

Batasan sistem: batasan sistem membatasi sistem dengan lingkungannya. Dalam sistem terbuka batas tersebut fleksibel, sedang dalam sistem tertutup batas tersebut kaku

Aliran: input mengalir ke sistem, kemudian diproses oleh sistem, dan keluar sebagai output

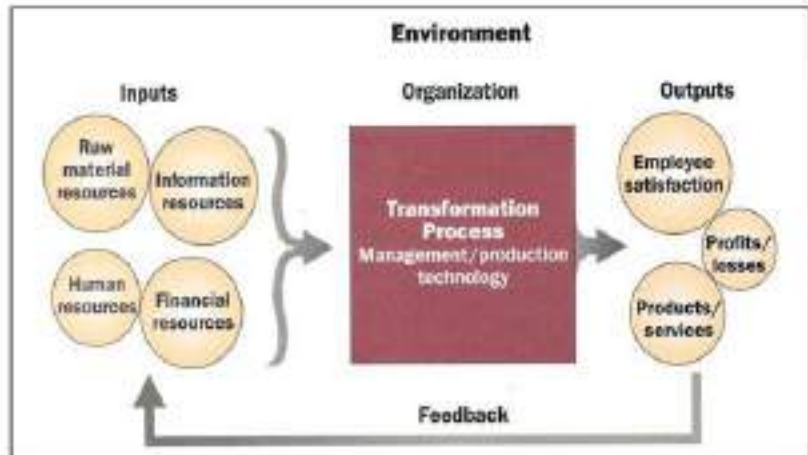
Sistem terbuka: berarti sistem tersebut berinteraksi dengan lingkungan. Sebaliknya, sistem tertutup adalah sistem yang tidak berinteraksi dengan lingkungan

Sub-sistem: merupakan bagian dari sistem. Sub-sistem saling berkaitan, perubahan pada salah satu sistem akan mempengaruhi sub-sistem lainnya

Feedback: *feedback* atau umpan balik merupakan elemen penting dalam pengendalian. Jika ada sesuatu yang melenceng dari rencana, perbaikan bisa dilakukan

Entropi: merupakan proses dimana sistem menuju ke kehancuran, karena organisasi tidak mampu memproses feedback dengan baik dan tidak menyesuaikan diri dengan lingkungan.

Secara garis besar sistem dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.5 Pendekatan Sistem

3.4.2 Pendekatan Situasional (*Contingency*)

Pendekatan ini menganggap bahwa efektivitas manajemen tergantung pada situasi yang melatarbelakangi. Perspektif Situasional menyatakan bahwa masing-masing organisasi adalah unik. Perilaku managerial yang sesuai untuk memmanage satu organisasi tergantung (adalah ketidak-tentuan) di situasi yang ada di dalam organisasi. Perpektif Situasional (*Contingency*) dapat digambarkan sebagai berikut;



Gambar 3.6 Pendekatan Situasional (Contingency)

3.4.3 Pendekatan *Neo-Human Relation*

Pendekatan Hubungan Manusiawi ini berusaha mengintegrasikan sisi positif manusia dan manajemen ilmiah. Beberapa nama seperti W. Edward Deming mengembangkan prinsip-prinsip manajemen, seperti Fayol, yang berfokus pada kualitas kerja dan hubungan antar karyawan. Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman yang menulis buku *In Search of Excellence* (1985). William Ouchi pada tahun 1981 menerbitkan buku "Theory Z-How American Business Can Meet the Japanese Challenge".

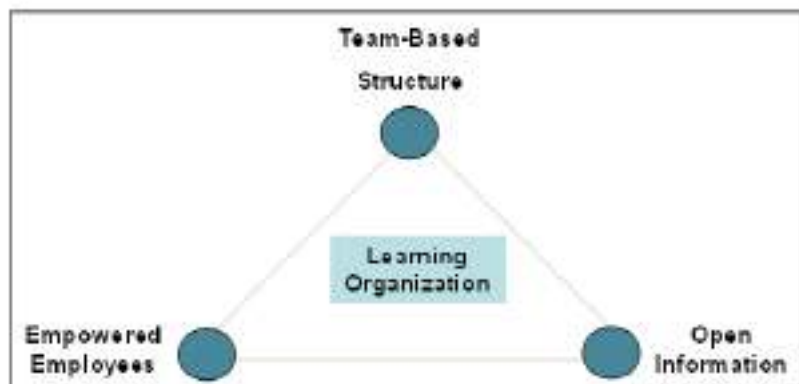
3.4.4 Pandangan Integratif

Manajer harus mampu melihat ketergantungan antar bagian dalam organisasi, pengaruh lingkungan eksternal, dan keunikan situasi yang dihadapi. Setelah memahami ketiga hal

tersebut, manajemen dapat memilih pendekatan mana yang paling baik untuk diterapkan pada situasi yang dihadapi.

Learning Organization atau organisasi pembelajar adalah organisasi yang telah mengembangkan kapasitasnya untuk secara terus menerus belajar, beradaptasi dan berubah.

	Organisasi Tradisional	Organisasi Pembelajar
Sikap terhadap perubahan	Jika berhasil, jangan diubah	Jika anda tidak berubah, maka tidak akan berhasil dalam waktu lama
Sikap terhadap ide baru	Jika tidak diciptakan disini, tolaklah	Jika diciptakan atau diciptakan ulang disini, tolaklah
Siap yang bertanggung jawab atas inovasi	Bidang tradisional seperti R & D	Semua orang dalam organisasi
Kekhawatiran utama	Membuat kesalahan	Tidak belajar, tidak beradaptasi
Keunggulan bersaing	Produk dan jasa	Kemampuan untuk belajar, pengetahuan, dan keahlian
Pekerjaan manajer	Mengendalikan yang lain	Memberdayakan yang lain



Gambar 3.7 Element of Learning Organization

Types of E-Commerce

E-Commerce atau perdagangan elektronik adalah segala bentuk pertukaran atau transaksi bisnis dimana sejumlah pihak berinteraksi secara elektronik.

Perusahaan seperti Dell (komputer) dan Varsity books terlibat dalam e-commerce karena mereka menjual produk melalui internet.

Pada prinsipnya ada 3 katagori keterlibatan e-bisnis dalam organisasi :

1. Organisasi yang dipermajukan dengan e-bisnis (bukan menggantikan)
2. Organisasi yang dipermudah dengan e-bisnis (fungsi internet memudahkan anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan lebih efisien dan efektif)
3. Organisasi berubah menjadi e-bisnis total, yang menuntut perubahan tuntas cara kerja.

BAB IV

LINGKUNGAN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI, ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Pada Bab ini penulis sajikan dengan tujuan agar mahasiswa mengerti dan mampu menjelaskan berbagai lingkungan dalam organisasi, budaya organisasi, etika dan pengelolaan tanggung jawab sosial perusahaan.,dengan sub pokok bahasan:

- 1) Hubungan bisnis dan lingkungannya,
- 2) Lingkungan langsung dan tidak langsung,
- 3) Model hubungan organisasi – lingkungan,
- 4) Pentingnya budaya dalam organisasi,
- 5) Dimensi etika dalam manajemen,
- 6) Mengelola tanggung jawab sosial perusahaan.

1. Hubungan Bisnis dan Lingkungannya

Perubahan lingkungan yang terkait dengan aktivitas bisnis akan terjadi setiap saat, umumnya berupa gerak perubahan dari salah satu atau gabungan faktor-faktor lingkungan luar perusahaan, baik pada skala nasional, regional maupun global. Sebagian dari dampak yang ditimbulkan, terbukti telah mempengaruhi datangnya berbagai kesempatan usaha

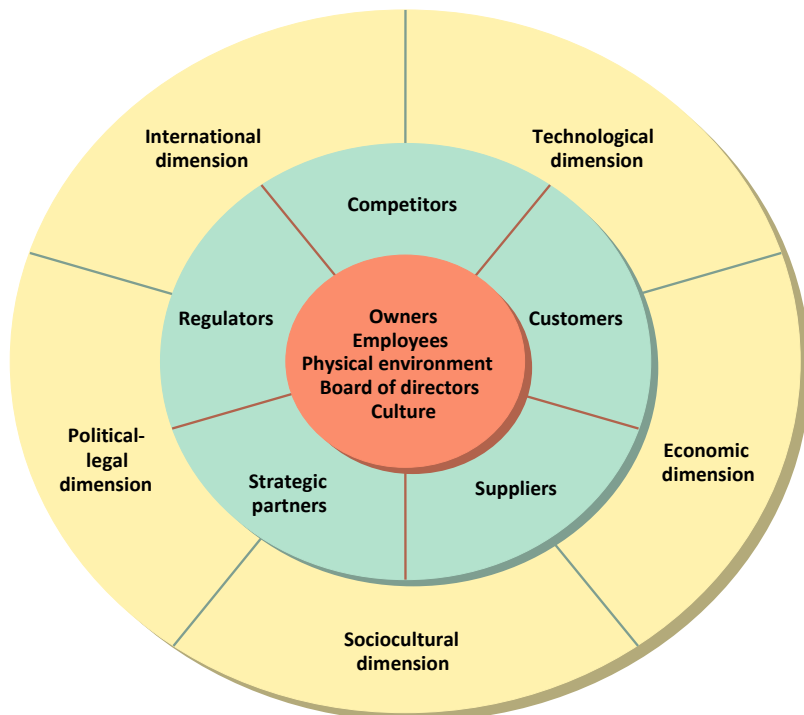
(*business opportunities*), tetapi banyak yang menjadi kendala dalam berusaha (*business threats and constraints*). Kegiatan organisasi/perusahaan akan merubah lingkungan, dan juga sebaliknya, lingkungan akan mendorong perubahan pada organisasi. Keterkaitan Lingkungan dijelaskan dengan gambar sebagai berikut:



Gambar 4.1 Global Business Environment

2. Lingkungan langsung dan tidak langsung,

- Internal environment
- External environment
- Indirect environment



Gambar 4.2 Owners Employees Physical environment Board of directors Culture

2.1 Lingkungan Langsung

- Lingkungan langsung adalah lingkungan yang secara langsung akan mempengaruhi nasib organisasi.
- Karena itu lingkungan tersebut disebut sebagai *stakeholder* (pihak yang menentukan nasib organisasi).

- **Ada dua jenis lingkungan langsung:**
- Lingkungan Langsung Eksternal
- Lingkungan Langsung Internal

2.2 Elemen Lingkungan Langsung Eksternal

- Konsumen:** dalam bahasa pemasaran, konsumen sering disebut sebagai pasar, yang diartikan sebagai orang yang mempunyai kebutuhan, uang, dan kesediaan untuk membelanjakan uangnya. Apabila organisasi gagal memenuhi kebutuhan konsumen, organisasi tersebut akan ditinggalkan oleh konsumennya.
- Pemasok:** merupakan pihak yang memberikan input ke perusahaan. Input dapat berupa bahan baku, bahan setengah jadi, karyawan, modal keuangan, informasi, atau jasa yang diperlukan organisasi.

Contoh: McDonald memerlukan pasokan daging, sayur, roti, souvenir dari berbagai pemasok.

- Pesaing:** memberikan produk yang mempunyai fungsi sama dengan produk yang dihasilkan organisasi untuk memenuhi kebutuhan konsumen tertentu. Definisi yang lebih luas menunjukkan bahwa organisasi akan bersaing dengan organisasi lainnya memperebutkan sumberdaya yang ada.

Contoh: PT. Kereta Api Indonesia bersaing dengan PT. Garuda Indonesia serta Perusahaan Bus antarkota.

- d. Pemerintah: biasanya berperan sebagai “wasit” dan memastikan aturan main berjalan dengan semestinya. Pemerintah akan mengeluarkan aturan-aturan perundangan yang akan mempengaruhi kehidupan organisasi dan kehidupan perekonomian masyarakat.

Contoh: Regulasi dibidang transportasi.

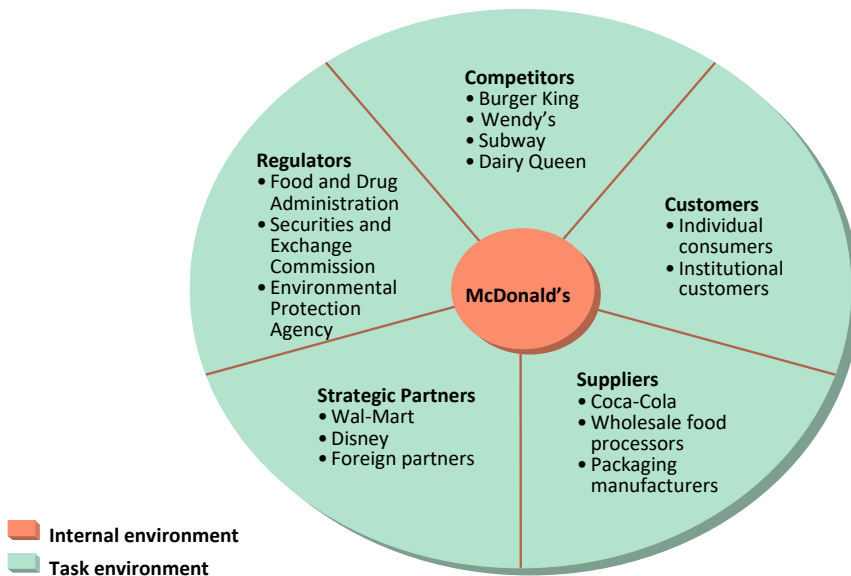
- e. Lembaga Keuangan: lembaga keuangan memberikan input modal keuangan yang diperlukan, baik untuk mendirikan bisnis atau modal kerja yang diperlukan untuk menjalankan bisnis. Lembaga keuangan juga menjadi perantara bagi organisasi ke pasar keuangan. Sehingga manajer harus menentukan alternatif pendanaan yang paling murah dan paling fleksibel.

Contoh: Bank BNI atau Adira atau OTO Finance.

- f. Kelompok-kelompok lain: kelompok tersebut biasanya tergantung pada jenis kegiatan organisasi.

Contoh: Ikatan Dokter Indonesia (IDI), SPSI, ORGANDA atau LSM.

Lingkungan Langsung Eksternal (McDonald's)



Gambar 4.3 Lingkungan Langsung Eksternal

2.3. Elemen Lingkungan Langsung Internal

Lingkungan langsung internal berada dalam organisasi. Lingkungan internal menjadi bagian dari lingkungan yang dihadapi oleh manajer individual, bukan organisasi secara keseluruhan. Antara lain:

- Pekerja: atau karyawan merupakan sumberdaya organisasi. Jika karyawan dan organisasi atau manajer mempunyai tujuan yang sama, maka organisasi akan berjalan dengan semakin efektif.

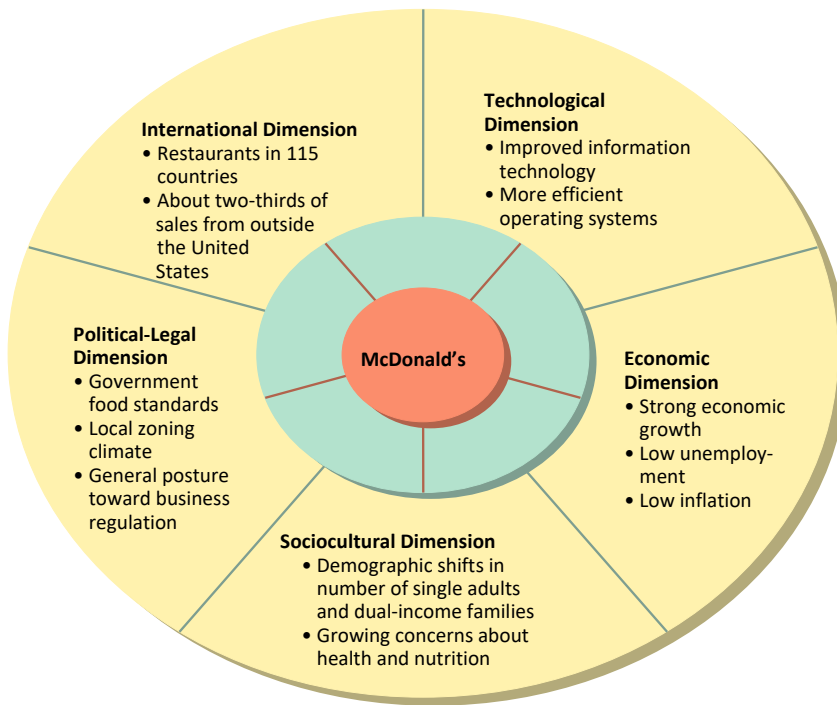
- b. Dewan Komisaris: biasa dijumpai pada perusahaan dengan bentuk Perseroan Terbatas (PT). Dewan komisaris ditunjuk untuk mewakili kepentingan pemegang saham dan mengawasi direksi perseroan.
- c. Pemegang Saham: Pemegang saham memberikan modal ke perusahaan dalam bentuk penyertaan, dengan demikian mereka memiliki perusahaan dan mempunyai hak-hak dan kewajiban yang melekat pada kepemilikannya.
- d. Jaringan Stakeholder: Pihak-pihak yang menentukan nasib perusahaan (*Stakeholders*) mereka membentuk jaringan antar stakeholder dan dengan organisasi. Contoh: Masyarakat di lingkungan perusahaan yang secara tidak langsung mengamankan keberadaan pabrik, Perangkat Desa yang bekerja sama dalam menjaga kebersihan di sekitar lingkungannya.

2.4 Lingkungan Tidak Langsung

Lingkungan umum atau lingkungan tidak langsung, tidak berpengaruh secara langsung terhadap perkembangan organisasi setidaknya-tidaknya pada saat sekarang. Lingkungan ini mempengaruhi organisasi melalui dua cara:

1. mendorong pembentukan stakeholder
2. menciptakan lingkungan dimana organisasi harus mengantisipasi perubahan lingkungan tersebut.

Lingkungan Tidak Langsung (Mc Donald's)



Gambar 4.4 Lingkungan Tidak Langsung

2.5 Elemen Lingkungan Tidak Langsung

a. Dimensi Sosial

Demografi: menyangkut stuktur kependudukan lingkungan organisasi berada. Perubahan demografi akan menyebabkan kesempatan sekaligus ancaman bagi organisasi, tergantung bagaimana organisasi menganti-sipasi perubahan tersebut. Contoh: peningkatan angka kelahiran pada perempuan, menumbuhkan industri kecantikan.

b. *Gaya hidup:*

merupakan manifestasi keluar yang nampak dari sikap dan nilai seseorang. Gaya hidup masyarakat yang dinamis dan dominan diluar rumah, akan menyuburkan industri hiburan malam, restoran fast food.

Nilai sosial: nilai sosial akan mempengaruhi organisasi. Contoh: di negara yang kurang menghargai hak paten, hak cipta, maka orang-orang seperti Bill Gate sukar muncul.

2.5 Elemen Lingkungan Tidak Langsung

a. Variabel Ekonomi

Perubahan variabel ekonomi akan mempengaruhi kegiatan suatu organisasi. Perubahan ekonomi dapat bersifat struktural dan juga dapat bersifat musiman atau siklus. Dalam bahasa statistik dikenal istilah trend, musiman, siklus, dan random. Contoh: inflasi dan tingkat pengangguran, kurs mata uang dan lain-lain.

b. Variabel Politik

Banyak peraturan dan perundangan yang mempengaruhi organisasi dihasilkan melalui proses politik. Contoh: bila kebijakan suatu negara asing lebih proteksionis, maka ekspor dari Indonesia akan dipersulit.

c. Variabel Teknologi

Perubahan teknologi akan merubah cara kerja organisasi, dan juga memunculkan stakeholder yang baru. Contoh: penggunaan tenaga robot dan teknologi informasi yang secara luas, akan mengurangi penggunaan SDM.

d. Dimensi International

Perusahaan dengan logika global akan mencari sumberdaya dimana saja di dunia dengan tujuan mengoptimalkan penggunaan sumberdaya tersebut.

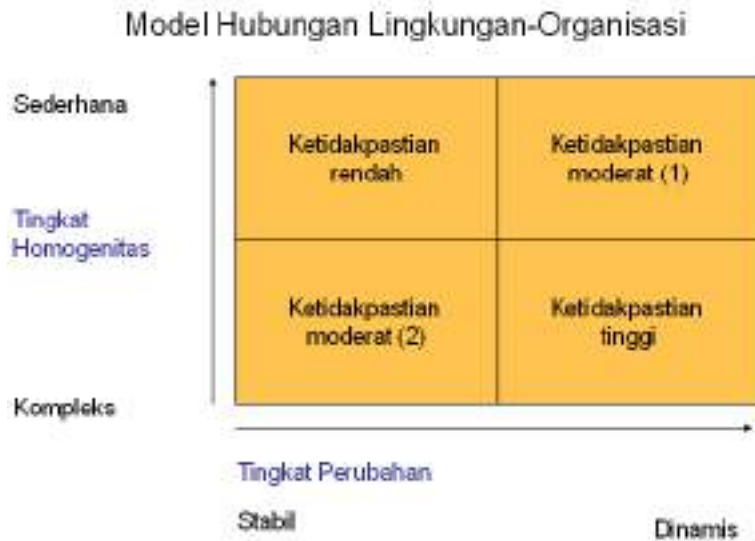
3. Model Hubungan Organisasi - Lingkungan

1. Pengaruh Lingkungan Terhadap Organisasi
2. Lima Kekuatan Kompetisi
3. Strategi Menghadapi Lingkungan.

3.1 Pengaruh Lingkungan terhadap Organisasi

James D. Thomson mengajukan model bagaimana pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Dua dimensi dikenal dalam model tersebut:

1. Tingkat perubahan, melihat sejauh mana stabilitas suatu lingkungan, dan
2. Tingkat homogenitas, melihat sejauh mana kompleksitas lingkungan.



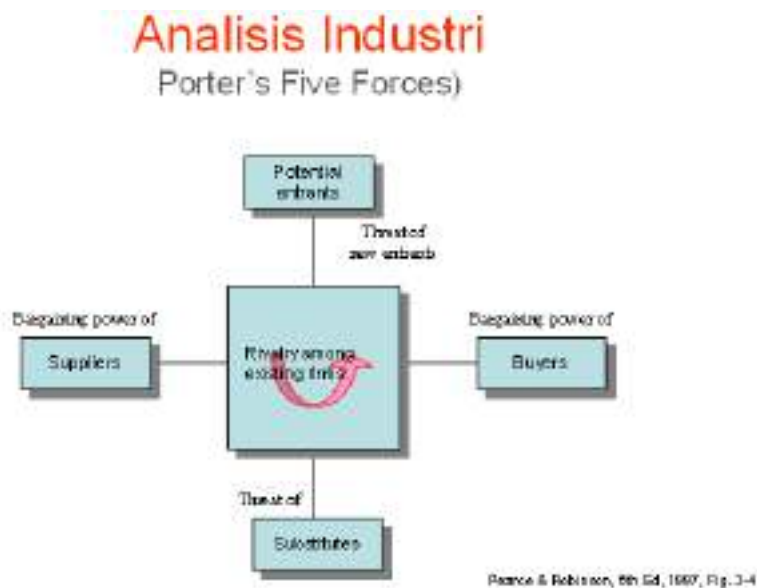
Gambar 4.5 Model Hubungan Lingkungan-Organisasi

3.2 Lima Kekuatan Kompetisi

Dikembangkan oleh Michael Porter, menurutnya perusahaan dalam mencari keuntungan berebut dengan lima kekuatan yang sama-sama ingin mencari keuntungan. Kelima kekuatan itu adalah:

1. Ancaman pendatang baru atau halangan untuk masuk
2. Produk substitusi
3. Pemasok
4. Pembeli
5. Pesaing.

Jika perusahaan beroperasi di lingkungan dimana kelima kekuatan tersebut kuat, maka lingkungan tersebut tidak menarik karena tidak menawarkan kemungkinan keuntungan yang tinggi.



Gambar 4.6 Analisis Industri

3.3 Strategi Menghadapi Lingkungan

Mempengaruhi *Lingkungan Langsung*: manajer dapat mencoba mempengaruhi lingkungan langsung melalui beberapa cara, yaitu melakukan “lobby”, iklan, negosiasi atau perundingan.

- a. **Memonitor *lingkungan tidak langsung***: dengan monitoring yang aktif, manajer diharapkan akan memperoleh peringatan

awal apabila ada perubahan lingkungan tidak langsung yang akan berakibat signifikan terhadap organisasi.

- b. **Menyesuaikan diri terhadap Lingkungan:** jika kekuatan lingkungan tidak dapat dirubah, manajer terpaksa menyesuaikan diri terhadap lingkungan. Proses penyesuaian dapat dilakukan secara formal dalam manajemen atau perencanaan strategis. Dalam perencanaan tersebut manajer menetapkan tujuan, mengevaluasi lingkungan, dan kemudian menentukan strategi yang tepat.

4. Pentingnya Budaya dalam Organisasi

- Kurang lebih 20 tahun yang lalu, organisasi hampir seluruhnya hanya dianggap sebagai wadah orang-orang yang dengan cara-cara rasional mengoordinasikan dan mengontrol mereka dalam sebuah kelompok. Organisasi-organisasi ini memiliki level-level vertikal, departemen-departemen, hubungan-hubungan kewenangan, dan seterusnya.
- Dalam kenyataannya, organisasi-organisasi dapat memiliki kepribadian juga seperti manusia pada umumnya. Ada yang kaku atau fleksibel, tidak bersahabat atau suka membantu, ada yang inovatif atau konservatif. Jadi, pada akhir-akhir ini sudah menjadi pendapat umum bahwa budaya memiliki peranan penting dalam kehidupan para anggota organisasi.
- Budaya Organisasi merupakan Nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan

lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya

- Budaya organisasi merupakan “apa yang dirasakan, apa yang diyakini, dan apa yang dijalani” oleh sebuah organisasi.

Faktor Penentu Budaya Organisasi:

- Pengalaman Organisasi (Organizational Experiences) merupakan faktor penentu utama terciptanya sebuah Budaya Organisasi tertentu.
 - Pengalaman Organisasi dapat berupa keberhasilan maupun kegagalan yang dialami organisasi dalam menjalani kegiatannya dari waktu ke waktu.
- Prinsip, Norma, Keyakinan, juga dapat menjadi faktor penentu terbentuknya sebuah Budaya Organisasi.
- Prinsip, Norma, dan keyakinan tertentu nilai-nilainya diadopsi sehingga menentukan sebuah budaya organisasi.

5. Dimensi Etika dalam Manajemen

Etika dapat didefinisikan melalui berbagai cara.

- Etika dapat didefinisikan sebagai kepercayaan seseorang mengenai perilaku *yang baik* atau *jelek*.
- Definisi yang lain etika didefinisikan sebagai studi bagaimana suatu keputusan mempengaruhi orang lain.

Dari dua definisi tersebut, etika didefinisikan sebagai studi mengenai hak dan kewajiban seseorang, mengenai aturan moral yang digunakan orang dalam pengambilan keputusan, dan karakteristik hubungan antar manusia.

Etika Manajemen adalah standar kelayakan pengelolaan organisasi yang memenuhi kriteria etika.

5.1 Nilai Personal sebagai standar Etika

Nilai (*Values*) sendiri pada dasarnya merupakan pandangan ideal yang mempengaruhi cara pandang, cara berfikir dan perilaku dari seseorang.

Nilai Personal pada dasarnya merupakan cara pandang, cara pikir, dan keyakinan yang dipegang oleh seseorang sehubungan dengan segala kegiatan yang dilakukannya

Nilai Personal terdiri dari nilai terminal dan nilai instrumental.

Nilai terminal pada dasarnya merupakan pandangan dan cara berfikir seseorang yang terwujud melalui perilakunya, yang didorong oleh motif dirinya dalam meraih sesuatu.

Nilai instrumental adalah pandangan dan cara berfikir seseorang yang berlaku untuk segala keadaan dan diterima oleh semua pihak sebagai sesuatu yang memang harus diperhatikan dan dijalankan.



Gambar 4.7 Etika Individu

Pengaruh Keluarga

Individu akan berperilaku mencontoh perilaku orang tuanya atau keluarga dekat, atau berperilaku seperti yang disuruh oleh orang tuanya.

Pengaruh Faktor Situasional

Situasi akan menentukan etika individu, contoh jika seseorang mencuri karena untuk membiayai anaknya yang sakit. Situasi semacam itu membantu memahami kenapa seseorang dapat melakukan tindakan tidak etis

Nilai, Moral, dan Agama

Keputusan dan perilaku manajer seringkali dipengaruhi oleh kepercayaannya. Contoh manajer yang percaya pada nilai kebersamaan tidak akan memberhentikan karyawan meskipun perusahaan sedang mengalami kesulitan.

Pengalaman Hidup

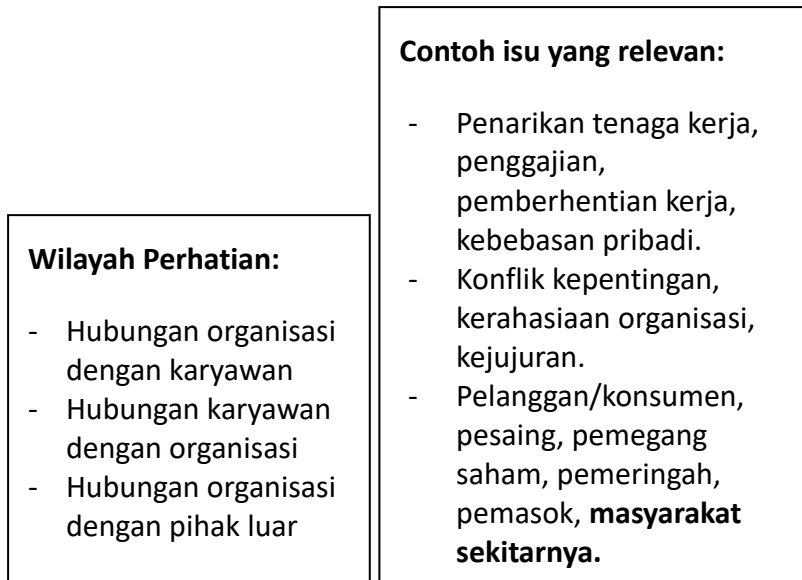
Pengalaman merupakan proses yang normal dalam kehidupan seseorang, bisa pengalaman baik atau buruk pengalaman tersebut akan membentuk etika seseorang.

Pengaruh Teman

Teman akan berpengaruh terhadap pembentukan etika seseorang. Jika lingkungan mempunyai standard etika yang tinggi, seorang individu akan cenderung mempunyai etika yang tinggi juga.

5.3 Etika Dalam Organisasi

Etika dalam organisasi muncul dari hubungan antar organisasi dengan pihak eksternal dan juga internal:



Gambar 4.8 Pengaruh faktor situasional

6. Mengelola Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* adalah bentuk kepedulian perusahaan terhadap lingkungan eksternal perusahaan melalui berbagai kegiatan yang dilakukan dalam rangka penjagaan lingkungan, norma masyarakat, partisipasi pembangunan, serta berbagai bentuk tanggung jawab sosial lainnya.

6.1 Pro & Kontra terhadap Tanggung Jawab Sosial

Argumen Pro: “Pada dasarnya menganggap bahwa perusahaan merupakan bagian dari masyarakat. Kemudian, perusahaan memiliki kekuasaan yang cukup besar, seperti dapat menentukan jumlah tenaga kerja yang ditarik.

Kekuasaan harus disertai dengan kewajiban program sosial yang dilakukan perusahaan sehingga akan meningkatkan profitabilitas perusahaan dalam jangka panjang.”

Argumen Kontra: “Jika perusahaan diharuskan menjalankan tanggung jawab sosial, maka akan ada konflik antara tujuan ekonomi dan tujuan sosial. Salah satu tokoh yang mendukung adalah *Milton Friedman*, ekonom dari Amerika Serikat. Friedman berpendapat bahwa tanggung jawab sosial bahkan menjadi sesuatu yang tidak etis, karena manajer dipaksa untuk mengeluarkan uang yang seharusnya menjadi milik pemegang saham.”



Gambar 4.9 Argumen terhadap Tanggung Jawab Sosial

- **Penghindaran Sosial**

Beberapa organisasi berusaha meminimalkan keterlibatan mereka pada masalah-masalah sosial. Jika berhadapan dengan masalah sosial, organisasi ini akan mencoba membantah atau menutupi permasalahan yang ada.

- **Kewajiban Sosial**

Dimana organisasi berusaha memenuhi kewajiban sosialnya, terutama yang secara legal diharuskan, misal memenuhi peraturan pemerintah.

- **Respon Sosial**

Organisasi berusaha memenuhi kewajiban minimalnya, ditambah lebih sekedar kewajiban minimal tersebut. Perusahaan bersedia berpartisipasi dalam program sosial, tetapi mereka harus diyakinkan bahwa program tersebut bermanfaat untuk organisasi tersebut.

- **Kontribusi Sosial**

Pendekatan ini merupakan tahapan paling tinggi, dimana organisasi secara aktif berpartisipasi dalam program-program sosial. Organisasi memandang dirinya sebagai bagian dari masyarakat dan secara aktif memberi sumbangan kepada masyarakat.

6.3 Manajemen Tanggung Jawab Sosial

Pendekatan yang ideal akan mencakup:

1. Menggabungkan tujuan sosial ke dalam proses perencanaan tahunan
2. Menentukan standar industri yang dapat dipakai sebagai perbandingan dalam pencapaian program social
3. Melaporkan kemajuan program sosial kepada anggota organisasi
4. Melakukan perbaikan, cara mencapai tujuan sosial, meskipun barangkali dengan trial and error
5. Berusaha menghitung biaya dan manfaat dari program sosial yang dijalankan.



Gambar 4. Tahapan dalam Perencanaan dan Pelaksanaan
Tanggung Jawab Sosial

1. Tahap perencanaan tanggung jawab sosial mencakup bagaimana menentukan perencanaan kegiatan tanggung jawab sosial berkaitan dengan proses perencanaan organisasi
2. Tahap pelaksanaan adalah bagaimana menerjemahkan kebijakan tanggung jawab sosial ke dalam tindakan/aksi yang diperlukan.
3. Tahap pengendalian sosial dapat dilakukan terhadap beberapa wilayah yang spesifik, ataupun untuk tujuan yang lebih umum. Ada empat wilayah pengukuran tujuan sosial dimana setiap **wilayah diperlukan pengukuran yang spesifik:**
 1. Wilayah ekonomi: apakah organisasi melaksanakan tugas ekonomi yang dasar. Misal memproduksi barang, memberi gaji yang wajar, menciptakan kondisi kerja yang baik

2. Wilayah kualitas hidup: apakah organisasi meningkatkan kualitas hidup secara umum. misal memproduksi barang yang berkualitas, menjaga kelestarian lingkungan
3. Wilayah investasi sosial: sejauh mana investasi sumberdaya (uang dan manusia) dilakukan organisasi untuk membantu persoalan yang dihadapi komunitas, seperti pendidikan
4. Wilayah pemecahan masalah: sejauh mana organisasi berhasil memecahkan masalah sosial.

Tugas !

1. Berikan contoh lingkungan langsung dan lingkungan tidak langsung pada satu industri atau perusahaan, misal pada maskapai penerbangan atau perguruan tinggi (*masing-masing mahasiswa tidak boleh sama dalam memberikan contoh kasus*).
2. Berikan beberapa contoh program yang dilakukan salah satu perusahaan dalam kaitan dengan tanggung jawab sosial (cari di literatur majalah, koran dan lain-lain)

BAB V

FUNGSI PERENCANAAN DALAM MANAJEMEN

Pada Bab ini penulis sajikan dengan tujuan agar mahasiswa mengerti dan mampu menjelaskan kerangka dasar perencanaan, pendekatan, langkah-langkah, perencanaan strategis, hambatan & pendekatannya, dengan sub pokok bahasan: Deskripsi Perencanaan, Definisi Perencanaan, Sifat dan Tujuan Perencanaan, Syarat dan Pendekatan Perencanaan, Langkah-langkah Perencanaan, Arti Penting Perencanaan, Tipe/Jenis Rencana dan Hirarki Perencanaan, Keuntungan dan Kerugian Perencanaan, Hambatan Perencanaan Efektif, Mengatasi Hambatan Perencanaan, Pendekatan dalam Menetapkan Tujuan, Pentingnya Perencanaan Strategis, Proses Perencanaan Strategis

1. Deskripsi Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi yang esensial dalam manajemen, sebab pelaksanaan fungsi pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian dalam organisasi dapat berjalan setelah terlebih dahulu dibuat perencanaan yang akan memberikan tujuan dan arah organisasi.

Perencanaan dengan segala variasinya ditujukan untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Perencanaan dapat meminimalkan risiko atau ketidakpastian suatu tindakan.

Dengan mengasumsikan kondisi tertentu dimasa datang, dan menganalisis konsekuensi dari setiap tindakan, ketidakpastian dapat dikurangi, dan keberhasilan mempunyai probabilitas yang lebih besar.

2. Definisi Perencanaan

Beberapa definisi tentang planning:

Perencanaan atau planning adalah sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasi- kan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi (*Robbins dan Coulter , 2002*)

Perencanaan adalah awal dari proses manajemen. Rencana merupakan suatu pernyataan tentang apa yang akan dikerjakan, kapan, siapa dan bagaimana mengerjakannya, disingkat menjadi 3W1H (*What, When, Who, How*) *the plan will be done ?*

Planning adalah proses membandingkan, menilai, memilih alternatif yang baik dari kegiatan yang dilakukan dalam rangkan mencapai tujuan bersama.

Planning adalah proses estimasi kemungkinan yang akan datang, menilai kemampuan yang dimiliki untuk mencapai kemungkinan itu.

Planning adalah suatu proses yang rasional, dengan menggunakan fakta masa lalu dan dugaan masa depan untuk menggambarkan perkiraan masa yang akan datang.

Planning adalah pengambilan keputusan untuk memilih berbagai kemungkinan yang ada.

Perencanaan dapat dilihat dari 3 hal, yaitu proses, fungsi manajemen, dan pengambilan keputusan. (*Ernie & Kurniawan, 2005*)

- Dari sisi proses, fungsi perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan bagaimana tujuan tersebut akan dicapai.
- Dari sisi fungsi manajemen, perencanaan adalah fungsi dimana pimpinan menggunakan pengaruh atas wewenangnya untuk menentukan atau merubah tujuan dan kegiatan organisasi.
- Dari sisi pengambilan keputusan, perencanaan merupakan pengambilan keputusan untuk jangka waktu yang panjang atau yang akan datang mengenai apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, bilamana dan siapa yang akan melakukannya, dimana keputusan yang

diambil belum tentu sesuai hingga implementasi perencanaan tersebut dibuktikan di kemudian hari.

Aspek penting dalam perencanaan adalah pembuatan keputusan. Keputusan harus diambil pada setiap tahapan dalam proses perencanaan. Manajer harus melakukan analisa terhadap sumber daya-sumber daya organisasi dan memutuskan bagaimana mengalokasikannya untuk mencapai sasaran mereka dengan cara yang paling efektif. Manajer harus menjaga keseimbangan antara fungsi perencanaan dengan fungsi lainnya agar tujuan organisasi dapat tercapai.

3. Sifat dan Tujuan Perencanaan

Perencanaan memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Konstibusi terhadap tujuan (*contribution of objective*).

Bahwa setiap perencanaan dilakukan untuk mewujudkan tujuan yang akan dicapai.

- b. Kedudukan yang istimewa dari suatu perencanaan (*primacy of planning*).

Bahwa setiap perencanaan salalu harus ditempatkan pada kedudukan pertama dari suatu peroses manajemen. Perencanaan harus dapat memberi arah bagi pelaksanaan proses manajemen berikutnya.

- c. Kemampuan pengisian dari planning (*pervasiveness of planning*). Merupakan dasar manajemen yang berisi tujuan dan cara pencapaiannya. Suatu rencana dilaksanakan oleh

semua level manajer, tetapi penekanan dan cakupannya berbeda, tergantung wewenang yang dimilikinya dan batasan dari atasan.

- d. Efisiensi dari perencanaan (*efficiency of planning*). Suatu rencana akan menyebabkan usaha pencapaian tujuan dapat dilakukan secara efisien. Efisiensi dari perencanaan dapat diukur dengan menggunakan rasio antara input dan output.

Tujuan Perencanaan sebagai berikut:

- a. Dapat menanggulangi ketidakpastian masa depan.

Walau masa depan sudah dapat dipastikan, ada dua pertimbangan yang menyebabkan perencanaan tetap dibuat:

- Karena kita masih membutuhkan pilihan jalan yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.
- Bila jalan yang terbaik telah ditetapkan, perencanaan dibutuhkan agar setiap bagian daripada organisasi mengetahui dengan pasti apa tugas dan kewajibannya didalam rangka pencapaian tujuan tersebut. Disamping itu perencanaan memungkinkan manajer dan anggota organisasi mengadakan persiapan terhadap perubahan yang bakal datang.

- b. Perhatian terfokus pada tujuan

Memusatkan perhatian semua unit organisasi atau semua orang yang ada dalam organisasi terhadap tujuan bersama.

- c. Untuk pelaksanaan operasi yang ekonomis & efisien.

Dengan perencanaan membuat segenap proses kegiatan lebih ekonomis dan akan selalu menitik beratkan pada operasi yang dilakukan secara efisien dan bersifat konsisten.

- d. Sebagai alat bantu pengendalian.

Dengan dibuatnya rencana akan dapat membantu dalam pelaksanaan suatu proses pengawasan (*controlling*).

4. Syarat dan Pendekatan Perencanaan

Perencanaan yang dibuat harus memenuhi persyaratan: Faktual dan Realistik, Logis dan rasional, Fleksibel, Kontinuitas, Dialektis

Proses perencanaan menggunakan berbagai pendekatan yang berbeda.

Secara umum dikenal ada tiga pendekatan dalam proses perencanaan, yaitu :

- a. Perencanaan *inside-out* dan *outside-in*.
- b. Perencanaan *top-down* & perencanaan *bottom-up*.
- c. Perencanaan *Contingency*.

Perencanaan *inside-out*, meliputi perencanaan dengan fokus pada apa yang sudah dilakukan tetapi mengusahakan untuk melakukan yang terbaik yang dapat dilakukan.

Perencanaan ini membantu organisasi lebih efektif dan membantu pemanfaatan penggunaan sumber daya dengan baik.

Perencanaan *outside-in* meliputi analisa lingkungan eksternal dan membuat rencana untuk mengeksploitasi kesempatan dan meminimalkan masalah yang ada. Sebaiknya manajer dapat menggunakan kombinasi dari dua perencanaan ini untuk mendapatkan keuntungan yang terbesar.

- **Perencanaan *top-down* & perencanaan *bottom-up*.**

Perencanaan *top-down*, atas ke bawah, manajemen puncak merumuskan tujuan secara luas dan membolehkan tingkat manajer dibawahnya untuk membuat perencanaan dengan menggunakan batasan yang ada.

Dari bawah ke atas, *bottom-up*, memulai dengan merencanakan yang dikembangkan pada tingkatan bawah tanpa batasan dan diteruskan keatas dengan batasan. Sebaiknya perencanaan dari atas kebawah digunakan terlebih dahulu untuk kemudian secara perlahan menerapkan partisipasi dari bawah atau seluruh tingkatan dengan mengembangkan sistem komunikasi yang baik.

- **Perencanaan *Contingency*.**

perencanaan alternatif yang dapat diimplementasikan seandainya saat perencanaan orisinil tidak sesuai karena

perubahan keadaan. Permasalahan dan peristiwa tidak diduga sering terjadi sehingga perencanaan mungkin perlu dirubah. Kuncinya adalah menentukan lebih awal kemungkinan perubahan pada peristiwa masa yang akan datang yang akan berakibat bagi perencanaan yang sedang dijalankan.

5. Langkah-langkah Perencanaan

- o Menentukan tujuan; menetapkan hasil-hasil yang diharapkan yang menunjukkan titik akhir dari apa yang akan dilakukan, dan apa yang harus dicapai oleh jaringan dari strategi, kebijakan, prosedur, peraturan, program dan anggaran.
- o Mengembangkan premis; asumsi tentang lingkungan dimana rencana akan dijalankan. Premis meliputi peramalan (*forecast*), kebijakan dasar perusahaan, dan rencana perusahaan yang telah ada.
- o Menentukan alternatif-alternatif tindakan dan mengevaluasi alternatif tersebut
- o Memilih salah satu alternatif yang terbaik
- o Menerapkan rencana dan mengevaluasi hasilnya

6. Arti Penting Perencanaan

Perencanaan dalam organisasi secara umum memiliki dua arti penting yaitu:

- a. *Protective Benefits*, dengan perencanaan akan mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan-kesalahan yang dapat ditimbulkan dalam pelaksanaan kegiatan.

- b. *Positive Benefits*, dengan perencanaan akan menambah nilai kepastian tercapainya tujuan yang diinginkan organisasi.

Secara khusus manajer memerlukan perencanaan dalam menjalankan organisasi dengan alasan-alasan sebagai berikut :

- Membantu manajemen menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.
- Membantu kristalisasi persesuaian pada masalah utama.
- Membantu memahami keseluruhan operasional.
- Mengarahkan cara beroperasi.
- Mempermudah koordinasi antar bagian.
- Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan mudah dipahami.
- Menghemat waktu, usaha dan dana.

7. Tipe/Jenis Rencana & Hirarki Perencanaan

a. Rencana menurut horizon waktu

- Rencana jangka pendek (kurang dari satu tahun)
- Rencana jangka menengah (1-2 tahun)
- Rencana jangka panjang (3 tahun atau lebih)

b. Rencana menurut subyeknya

- Rencana produksi
- Rencana pemasaran
- Rencana finansial
- Rencana tenaga kerja
- dan lain-lain.

c. Rencana menurut ruang lingkupnya.

- *Strategic Plan* (Rencana Strategi), yaitu rencana yang ditujukan pada kebutuhan jangka panjang organisasi dan menentukan secara kompherensif arah dan tindakan organisasi atau subunit organisasi.
- *Operational Plan* (Rencana Operasional), yaitu rencana yang ditujukan pada aktivitas tertentu dalam menerapkan rencana strategis. **Rencana menurut organisasi**

- Rencana perusahaan
- Rencana divisi
- Rencana departemen
- Rencana proyek

Types Of Plans

BREADTH OF USE	TIME FRAME	SPECIFICITY	FREQUENCY OF USE
Strategic	Long term	Directional	Single use
Tactical	Short term	Specific	Standing

d. Standing Plan, Rencana menurut penggunaannya.

Standing Plan, yaitu rencana yang digunakan berulang-ulang:

- Policies (kebijakan), yaitu standing plan yang mengkomunikasikan panduan bagi keputusan dan tindakan dalam keadaan tertentu.
- Procedure, yaitu standing plan yang meliputi urutan (kronologis) dari tindakan-tindakan yang harus dilakukan dalam situasi tertentu.
- Rules, peraturan yang spesifik tentang tindakan yang harus dilakukan dan tindakan yang tidak boleh dilakukan.

e. Single use plan, Rencana menurut penggunaannya.

Single use plan, yaitu rencana yang hanya dipakai satu kali untuk setiap periode waktu:

- Budget, adalah rencana yang mengalokasikan sumber daya organisasi kedalam aktivitas, proyek, dan program organisasi.
- Project Schedule, adalah rencana yang meliputi aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan dalam pembuatan suatu proyek dalam organisasi.
- Programs, yaitu rencana organisasi yang menyeluruh yang menyangkut penggunaan sumber-sumber daya dimasa yang akan datang

Planning from Top to Bottom



Gambar 5.1 Planning from Top to Bottom

Planning from Top to Bottom



Gambar 5.2 Planning from Top to Bottom 2

Hirarki Perencanaan



Gambar 5.3 Hierarki Perencanaan

- **Purpose (maksud)**

Adalah merupakan entitas dari setiap organisasi atau individu. Organisasi atau masyarakat jika tidak mempunyai maksud, maka entitas tersebut tidak akan mempunyai eksistensi. Maksud ini masih merupakan arah yang umum dan tidak hanya berlaku bagi satu organisasi saja tetapi berlaku bagi semua organisasi.

Contoh: entitas suatu universitas adalah menjalankan pendidikan. Entitas bisnis memenuhi kebutuhan masyarakat.

- **Mission (Misi)**

Suatu maksud yang menentukan batas-batas umum dimana semua organisasi sejenis dapat melakukan kegiatan. Atau dengan kata lain, misi adalah merupakan arah yang khas bagi sesuatu organisasi tertentu dalam batas-batas yang ditentukan oleh maksudnya.

- **Obyektive (Sasaran)**

Sasaran dari suatu organisasi adalah target-target yang harus dicapai dalam rangka misi yang dilaksanakannya. Sasaran merupakan penjabaran dari misi menjadi bagian-bagian yang konkrit dan spesifik sehingga hasil-hasil yang dicapai dapat diukur dengan mudah.

- **Strategi**

Strategi merupakan program umum untuk mencapai sasaran organisasi dalam rangka melaksanakan misi. Strategi ini membentuk arah yang terpadu dari seluruh sasaran organisasi, dan menjadi petunjuk dalam penggunaan sumber-sumber daya organisasi yang akan digunakan dalam rangka mencapai sasaran

- **Policy (Kebijaksanaan)**

Merupakan petunjuk umum untuk pembuatan keputusan. Kebijakan itu merupakan batas bagi keputusan dalam menentukan apa yang dapat dibuat dan menutup apa yang tidak bisa dibuat.

- **Program (Rencana)**

Adalah merupakan jaringan yang kompleks yang terdiri dari tujuan, kebijakan, aturan, penugasan, langkah yang harus dilakukan, alokasi sumber dan elemen lain yang harus dilakukan berdasarkan alternatif tindakan terpilih.

- **Procedure (Prosedur)**

Prosedur adalah merupakan sejumlah instruksi yang terperinci untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang sering terjadi secara teratur.

- **Rule (Aturan)**

Aturan merupakan ketentuan yang menetapkan bahwa suatu kegiatan tertentu harus atau tidak boleh dilakukan dalam suatu keadaan tertentu. Dalam melaksanakan aturan, seseorang tidak mempunyai pilihan melainkan harus menurutinya.

8. Keuntungan & Kerugian Perencanaan

Keuntungan Perencanaan:

- Perencanaan memberikan arah (*focus*) dan tujuan bagi perusahaan.
- Perencanaan dapat ditentukan suatu pedoman sebagai standar/ukuran untuk mengurangi ketidak pastian serta perubahan dimasa datang.
- Perencanaan menimbulkan aktivitas-aktivitas yang teratur dan bermanfaat.
- Perencanaan memberikan dasar pengawasan.
- Perencanaan merancang prestasi.
- Perencanaan menimbulkan visualisasi tentang keseluruhan.
- Perencanaan memperbesar serta mengimbangkan pemanfaatan fasilitas-fasilitas.
- Perencanaan dapat meningkatkan koordinasi.

9. Hambatan Perencanaan Efektif

- a. Tujuan yang tidak tepat
- b. Balas jasa yang tidak tepat
- c. Lingkungan yang kompleks
- d. Keputusan menetapkan tujuan yang baru dan mengalokasikan sumberdaya untuk mencapai tujuan tersebut berarti melepaskan tujuan lainnya
- e. Beberapa anggota organisasi enggan untuk melakukan perubahan
- f. Anggota organisasi mengalami pembatasan-pembatasan
- g. Anggota organisasi yang tidak memahami lingkungan eksternal akan cenderung menolak perubahan.

Kerugian Perencanaan:

- Adanya keterbatasan perencanaan yang disebabkan kurangnya fakta atau keterangan.
- Perencanaan memerlukan biaya yang besar.
- Perencanaan mempunyai penghalang-penghalang psikologis.
- Perencanaan mematikan inisiatif.

- Perencanaan menyebabkan terlambatnya tindakan-tindakan yang perlu dilakukan.
- Perencanaan kadang-kadang dilakukan secara berlebihan oleh para perencana.
- Perencanaan mempunyai nilai praktis yang terbatas.

10. Mengatasi Hambatan Perencanaan

- a. Memahami tujuan perencanaan dan proses penetapan tujuan
- b. Rencana dan tujuan harus dikomunikasikan ke bawah
- c. Konsistensi antara tujuan yang lebih tinggi dengan tujuan yang lebih rendah, konsistensi antar tujuan bagian atau departemen harus dijaga
- d. Sistem balas jasa (reward) yang tepat akan mendorong penetapan tujuan dan perencanaan yang efektif.

Hubungan Antara Rencana dan Tujuan



Gambar 5.4 The Environmental Context

11. Pendekatan Dalam Menetapkan Tujuan

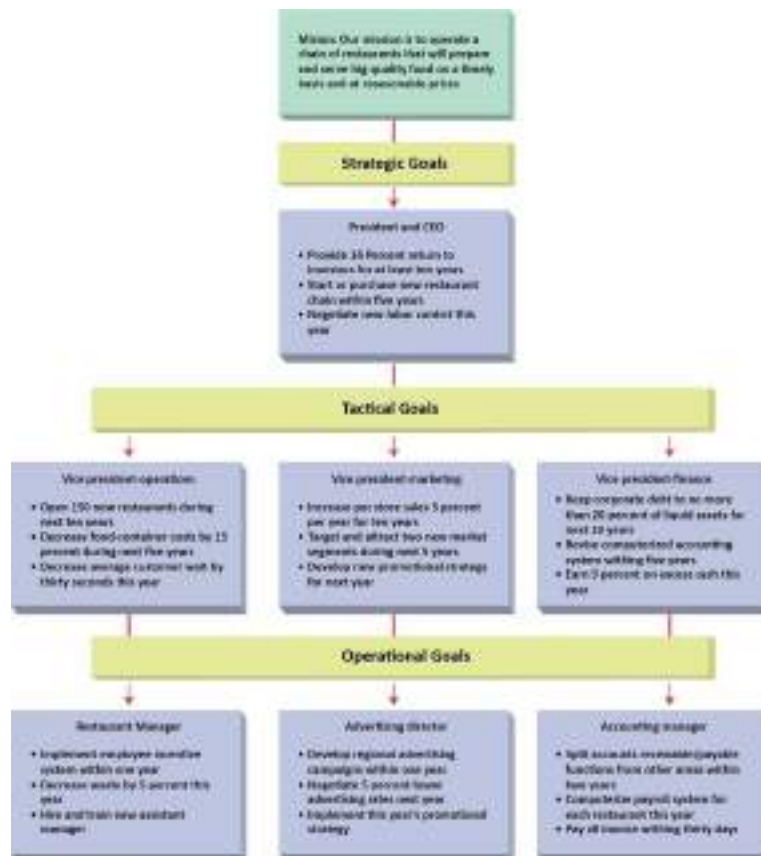
1. Pendekatan Tradisional (*Traditional Goal Setting*)
2. Pendekatan Manajemen Berdasarkan Sasaran/Tujuan (*Management by Objectives*)

11.1 Pendekatan Tradisional



Gambar 5.5 Pendekatan Tradisional

Tujuan Organisasi



Gambar 5.6 Tujuan Organisasi

11.2 Management by Objectives (MBO)

- *Management By Objective* adalah suatu teknik manajemen yang sering digunakan untuk mengembangkan dan menghasilkan rencana taktis.
- Penetapan tujuan secara partisipatif yang dipopulerkan oleh Peter Drucker dalam bukunya *The Practice of Management* (1954).

- MBO adalah metode formal atau semiformal yang dimulai dari penetapan tujuan, pelaksanaan, dan kemudian diteruskan dengan evaluasi. Kunci dalam metode MBO adalah partisipasi dan komunikasi dalam penetapan tujuan atau perencanaan.
- MBO merupakan teknik manajemen yang mengintegrasikan perencanaan dan pengendalian. Perencanaan yang baik mendukung pengendalian dan sebaliknya.



Gambar 5.7 Proses MBO

MBO adalah empat langkah proses dimana manajer dan karyawannya:

- 1) Mendiskusikan tujuan yang memungkinkan,
- 2) Berpartisipasi memilih tujuan yang menantang, dapat dicapai dan konsisten dengan tujuan keseluruhan perusahaan,

- 3) Bergabung membangun rencana taktis yang membimbing ke pencapaian tujuan dan sasaran taktis,
- 4) Rapat secara teratur untuk meninjau perkembangan pencapaian tujuan-tujuan tersebut.



Gambar 5.8 Pendekatan MBO

Manfaat penting dari MBO adalah mendorong motivasi karyawan. Untuk mendukung sukses atau efektifitas MBO, diperlukan beberapa elemen:

1. Komitmen: diperlukan komitmen manajemen yang tinggi khususnya dari manajemen puncak
2. Penetapan Tujuan Puncak: penetapan tujuan harus dinyatakan dengan jelas dan dapat diukur. Manajer dan bawahan harus bekerja sama menyelaraskan rencana bawahan dengan rencana dan tujuan manajemen puncak

3. Tujuan Individu: harus dinyatakan dengan jelas, siapa yang harus bertanggungjawab
4. Partisipasi: Manfaat penting dari MBO adalah mendorong motivasi karyawan. Untuk mendukung sukses atau efektifitas MBO, diperlukan beberapa elemen:
5. Komunikasi: manajer mengkomunikasikan tujuan manajemen puncak dan bawahan mendiskusikan apa yang perlu disumbangkan untuk mendukung tujuan tersebut
6. Otonomi dalam Pelaksanaan: otonomi mendorong kreatifitas dan komitmen bawahan serta memberi kebebasan dalam batas-batas tertentu
7. Review Prestasi: kemajuan yang dicapai dapat memberi umpan balik yang kemudian dapat memberikan input perbaikan.

Management by Objectives (MBO)

Kekuatan dan Kelemahan MBO

Kekuatan	Kelemahan
- MBO melakukan integrasi fungsi perencanaan dan pengawasan ke dalam suatu sistem yang rasional dalam manajemen. - MBO mendorong organisasi untuk menentukan tujuan dari tingkatan atas hingga tingkatan bawah dari manajemen. - MBO memfokuskan pada hasil akhir dan pada niat yang baik meskipun faktor personal. - MBO mendorong adanya manajemen diri dan komitmen dari setiap orang melalui partisipasi pada setiap tingkatan manajemen dalam penentuan tujuan.	- MBO dianggap terlalu menyederhanakan kegiatan dengan berusaha untuk menyelesaikan segala sesuatu. - MBO secara cepat akan ditolak oleh manajer yang memiliki gaya otoriter (yang bisa saja disebabkan karena orang-orang yang bertipe X dari McGregor) dan oleh mereka yang menerapkan birokrasi yang tidak fleksibel dan ketat. - MBO memerlukan banyak waktu dan usaha dalam implementasinya. - MBO dapat menjadi tantangan bagi manajer yang kurang memiliki kualifikasi yang baik.

Management by Objectives (MBO)

Kekuatan dan Kelemahan MBO

Kekuatan	Kelemahan
- Meningkatkan koordinasi antara tujuan dan rencana. - Memperjelas prioritas dan ekspektasi. - Memungkinkan komunikasi vertikal dan horizontal. - Meningkatkan motivasi karyawan. - Dapat menghasilkan pengawasan yang lebih efektif.	- Cenderung gagal jika tidak ada komitmen yang kontinu dari manajemen puncak. - Adanya ketergantungan yang besar terhadap pihak lain dalam organisasi. - Tertau memusatkan pada tujuan jangka pendek.

Gambar 5.9 Management by Objectives (Kekuatan dan Kelemahan MBO)

12. Perencanaan Strategis

- Manajer memerlukan jenis perencanaan khusus yang disebut perencanaan strategis. Perencanaan strategis ini akan digunakan untuk menentukan misi utama organisasi dan membagi-bagi sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya.
- Dengan adanya perencanaan strategis ini maka konsepsi perusahaan menjadi jelas sehingga akan memudahkan dalam memformulasikan sasaran serta rencana-rencana lain dan dapat mengarahkan sumber-sumber organisasi secara efektif.

Sehingga dapat dikatakan bahwa perencanaan strategi dapat menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan, hal ini disebabkan karena:

1. Perencanaan strategi merupakan tipe perencanaan yang terpenting
2. Melakukan perencanaan strategi berarti menetapkan misi organisasi secara jelas.
3. Perencanaan strategi memungkinkan manajer mempersiapkan diri terhadap kemungkinan terjadinya perubahan pada lingkungan organisasinya.
4. Perencanaan Strategi adalah penetapan tujuan jangka panjang yang dasar dari suatu organisasi, hal penting dalam strategi sebagai berikut:

- Strategi menekankan pada aksi atau tindakan untuk mencapai suatu tujuan, dan juga pada tujuan itu sendiri
- Proses pencarian ide penting diperhatikan, bukan ide itu sendiri.
- Bagaimana strategi ditentukan penting diperhatikan.
- Strategi secara implisit mengasumsikan hubungan antara lingkungan dengan organisasi yang tidak stabil dan tidak dapat diprediksi.
- Strategi dan pemilihan alternatif tindakan dan alokasi sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.



Gambar 5.10 Proses Perencanaan Strategis

13. Proses Perencanaan Strategis

Formulasi Misi dan Tujuan

Pertanyaan mendasar dalam formulasi misi dan tujuan adalah *“Apa usaha kita?”* dan *“Apa usaha kita yang seharusnya?”*.

Beberapa hal untuk menjawab pertanyaan tersebut:

1. Sejarah organisasi: sejarah, latar belakang, kepribadian pendiri akan menentukan karakteristik suatu organisasi
2. Daya saing atau kemampuan organisasi: organisasi akan menjalankan misi dimana dia dapat memberikan yang terbaik
3. Lingkungan organisasi: menentukan kesempatan dan ancaman yang dihadapi organisasi, yang pada giliran selanjutnya akan menentukan misi organisasi.

Karakteristik misi dan tujuan yang baik adalah:

1. Fokus pada pasar, bukan pada pruduk: pertanyaan *“siapa yang akan kita layani”* lebih penting dibandingkan dengan *“apa yang akan kita produksi”*?
2. dapat dicapai: misi dan tujuan yang baik dapat membuka mata terhadap kesempatan baru, tetapi jangan sampai menuimpangkan organisasi dari misi yang realistis tersebut.

3. Dapat memotivasi: memberi arah sekaligus memotivasi anggota organisasi
4. Spesifik: dapat memberi arah dan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan.

Analisis Tujuan dan Strategi Saat ini

Dalam perjalanan waktu, manajer suatu organisasi barangkali akan kehilangan “minat” terhadap misi yang pertama kali mereka perjuangkan. Manajer harus diingatkan kembali pada misi awalnya.

Analisis Lingkungan

Bertujuan melihat perubahan-perubahan dalam lingkungan, demografis, politik, social, ekonomi, yang akan mempengaruhi organisasi. Perubahan dalam lingkungan eksternal organisasi dapat menghasilkan kesempatan maupun ancaman, tergantung bagaimana reaksi organisasi. Untuk memperoleh informasi perubahan lingkungan, perlu dikembangkan system informasi strategis, pengembangan bisnis data, keluhan atau komentar dari pihak luar (pelanggan dan supplier).

Analisis Sumberdaya

Dilakukan bersamaan dengan analisis lingkungan, melalui analisis kekuatan dan kelemahan organisasi.

Identifikasi Kesempatan Strategis

Kesempatan strategis merupakan gap antara situasi apabila organisasi menggunakan tujuan dan strategi yang dirumuskan dalam proses penentuan tujuan dengan situasi apabila organisasi menggunakan strategi sekarang ini (tanpa perubahan). Kesempatan strategis muncul apabila organisasi menetapkan tujuan baru yang lebih sulit, atau apabila ada persaingan yang ketat dan mengakibatkan organisasi tidak berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengambilan Keputusan Strategis

Organisasi dapat mengembangkan sejumlah alternatif strategis untuk memanfaatkan kesempatan strategis.

Beberapa kriteria untuk mengevaluasi alternatif tersebut:

1. Strategi dan komponennya harus konsisten dengan tujuan dan kebijakan organisasi
2. Sumberdaya dan usaha dapat difokuskan pada isu-isu kritis yang dapat memisahkan masalah penting dari masalah lain yang tidak penting
3. Strategi dapat mencapai tujuan yang dituju, atau strategi mampu memperlihatkan kemungkinan keberhasilan mencapai tujuan.

Strategi yang baik mencakup beberapa hal:

1. Cakupan: menjelaskan pasar apa yang akan dimasuki oleh organisasi, pasar yang terbatas atau luas
2. Alokasi sumberdaya: menjelaskan bagaimana alokasi sumberdaya untuk mencapai tujuan
3. Daya saing: memasukan kemampuan yang dimiliki oleh organisasi yang lebih baik dibandingkan dengan kemampuan pesaingnya
4. Sinergi: strategi harus bertujuan memanfaatkan secara optimal sinergi dalam suatu organisasi.

Pelaksanaan Strategi

Perencanaan strategi harus dijalankan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Evaluasi dan Pengendalian Strategis

Manajer harus selalu mengevaluasi pelaksanaan rencana strategis. Pengendalian strategis merupakan pengendalian terhadap pelaksanaan rencana strategis.

Dua pertanyaan relevan dalam kegiatan ini:

- a. apakah pelaksanaan rencana strategis sesuai dengan rencana semula, dan

- b. apakah pelaksanaan tersebut dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Catatan

Banyak hal penting yang belum dapat kita pelajari pada perkuliahan kali ini, hal-hal strategis bukan hanya sekedar perencanaan strategis saja, melainkan bagaimana kita:

- Mengetahui konsep dasar strategi, komponen-komponen strategi, dan bagaimana strategi disusun.
- Mengetahui bagaimana manajemen strategis dijalankan.
- Mengetahui berbagai jenis strategi berdasarkan tingkat perusahaan atau korporat, pada tingkat bisnis, dan tingkat fungsional.

Semua itu akan didapatkan oleh mahasiswa pada mata kuliah Manajemen Strategik di semester berikutnya.

BAB VI

PEMECAHAN MASALAH DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pada Bab ini penulis sajikan dengan tujuan agar mahasiswa mengerti dan mampu menjelaskan pemecahan masalah, pendekatan, dan meningkatkan efektifitas pengambilan keputusan, dengan Sub pokok bahasan: Masalah dan kesempatan, Pengambilan keputusan, Kepastian, risiko, dan ketidakpastian, Pendekatan rasional untuk pengambilan keputusan, Alternatif pendekatan rasional, Meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan.

1. Masalah dan Kesempatan

Keputusan dimulai dari suatu masalah atau kesempatan.

Masalah timbul apabila adanya kesenjangan antara keinginan yang ditetapkan (yang diinginkan manajer) dengan keadaan yang sesungguhnya (yang dihadapi manajer).

Kesempatan merupakan kondisi yang memberikan kemungkinan bagi organisasi untuk memanfaatkan agar hasil yang diperoleh melebihi tujuan atau sasaran yang ditetapkan. Proses pencarian masalah dimulai dari beberapa situasi:

Penyimpangan dari pengalaman masa lalu: jika penjualan tahun ini lebih rendah dari penjualan masa lalu, maka ada masalah dalam penjualan produk. Penyimpangan

dari rencana: apabila hasil yang diperoleh lebih rendah dari yang direncanakan, maka ada masalah. Orang lain: konsumen biasanya menjadi sumber informasi masalah yang cukup berharga. Lingkungan: jika pesaing sukses meluncurkan produk baru yang menjadi pesaing produk organisasi, maka timbul masalah.

Proses pencarian kesempatan:

1. *Brainstorming*: semua alternatif pemecahan masalah dikemukakan, kemudian secara bertahap alternatif-alternatif dipersempit menjadi lebih realistis.
2. *Dialectical inquiry*: dengan membuat asumsi tertentu, dengan asumsi tersebut alternatif pemecahan masalah dikemukakan. Analisis dilanjutkan dengan membantah asumsi awal tidak dapat berlaku, kemudian alternatif pemecahan masalah dengan asumsi yang tidak benar dicari.

2. Pengambilan Keputusan

Definisi:

Proses memilih pemecahan masalah dari beberapa alternatif yang tersedia. Alternatif yang paling baik merupakan alternatif yang memberikan kontribusi paling besar untuk pencapaian tujuan organisasi.

Tipe Keputusan:

a. Keputusan yang terprogram (*programmed decision*)

Adalah keputusan berulang yang dapat ditangani dengan pendekatan rutin. Karena muncul berulang-ulang, organisasi biasanya mempunyai aturan, kebijakan, dan prosedur yang dipakai untuk memberi arahan bagaimana keputusan tersebut dibuat.

b. Keputusan yang tidak terprogram (*non-programmed decisions*)

Adalah keputusan unik yang membutuhkan solusi yang dirancang secara khusus supaya sesuai dengan masalahnya (solusi yang dikustomisasi). Karena tidak terstruktur dan jarang muncul, maka tidak ada pedoman yang cukup terinci untuk menangani masalah tersebut. Situasi semacam itu merupakan situasi luar biasa dan karena itu diperlakukan secara khusus.

Berbagai keputusan dalam fungsi manajemen:

a. Merencana :

Apa sajakah tujuan jangka panjang organisasi?, Strategi-strategi manakah yang paling baik untuk mencapai tujuan tersebut?, Apakah seharusnya tujuan jangka pendek organisasi?, Seberapa sulit seharusnya masing-masing sasaran itu?.

b. Mengorganisasi

Berapa banyak anak buah yang harus melapor kepada saya secara langsung?. Seberapa banyak sentralisasi seharusnya ada dalam organisasi?, Bagaimanakah seharusnya merancang jabatan?, Kapan organisasi harus mengimplementasikan struktur yang berbeda?

c. Memimpin

Bagaimanakah cara saya menghadapi para karyawan yang tampak rendah motivasinya?, Manakah gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam situasi tertentu?, Bagaimanakah perubahan tertentu akan dapat memengaruhi produktivitas pekerja?, Kapan waktu yang tepat untuk merangsang konflik?

d. Mengendalikan

Kegiatan-kegiatan manakah yang harus dikendalikan dalam organisasi?, Bagaimanakah seharusnya mengendalikan kegiatan-kegiatan itu?, Kapan penyimpangan kinerja itu besar artinya?, Jenis sistem informasi manajemen manakah yang harus dimiliki organisasi?

3. Kepastian, Resiko, dan Ketidakpastian



Gambar 6.1 Kepastian, Resiko, dan Ketidakpastian

Catatan:

Kepastian: situasi yang memungkinkan manajer mampu membuat keputusan yang tepat karena seluruh hasil alternatif sudah diketahui.

Risiko: kondisi-kondisi yang membuat pengambil keputusan mampu memperkirakan kemungkinan hasil tertentu dari keputusan tersebut.

Ketidakpastian: situasi dimana pengambil keputusan tak memiliki perkiraan probabilitas yang pasti atau masuk akal.

Jika informasi yang diperoleh manajemen cukup akurat dan dapat dipercaya (*reliable*) dan konsekuensi keputusan dapat diperkirakan dengan jelas, maka manajer menghadapi kondisi kepastian.

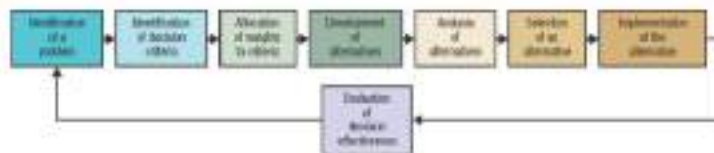
Konsep probabilitas sering digunakan untuk menjelaskan konsep risiko.

4. Pendekatan Rasional dalam Pengambilan Keputusan

Pendekatan Rasional Dalam Pengambilan Keputusan

Proses Pengambilan Keputusan:

adalah rangkaian delapan langkah yang mencakup identifikasi masalah, memilih alternatif hingga mengevaluasi efektivitas keputusan.



Gambar 6.2 Pendekatan Rasional dalam Pengambilan Keputusan

a. Identifikasi Masalah

Mengidentifikasi kesenjangan antara keadaan nyata dengan keadaan yang dikehendaki.

Contoh: “Perusahaan XYZ memerlukan kendaraan operasional baru”

b. Identifikasi Kriteria Keputusan

Kriteria yang mendefinisikan apa yang relevan dalam keputusan.

Contoh: **CRITERION: Price, Interior comfort, Durability, Repair record, Performance, Handling**

c. Alokasi Bobot ke Kriteria

Karena tidak semua kriteria sama penting, maka manajer harus memberi bobot. Bobot 10 artinya kriteria tersebut merupakan kriteria terpenting.

Contoh: <u>CRITERION:</u>	<u>WEIGHT:</u>
Price	10.
Interior comfort	8.
Durability	5.
Repair record	5.
Performance	3.
Handling	1.

Gambar 6.3 Alokasi Bobot ke Kriteria

d. Penyusunan Alternatif

Membuat daftar sejumlah alternatif yang dapat menyelesaikan masalah.

Contoh: **Jeep Cherokee, Ford Taurus, Mercedes C230, Pontiac GTO. Mazda Tribute, Dodge Durango, Volvo S40, Isuzu Axiom. BMW 325, Audi A6, Toyota Camry, VW Passat**

e. Menganalisis Alternatif

Kekuatan & kelemahan masing-masing alternatif dievaluasi dengan cara membandingkan dengan kriteria pada langkah 2 dan 3.

Contoh:

ALTERNATIVES	INITIAL PRICE	INTERIOR COMFORT	DURABILITY	REPAIR RECORD	PERFORMANCE	HANDLING	TOTAL
Jeep Cherokee	2	10	8	7	5	5	37
Ford Taurus	9	6	5	6	8	6	40
Mercedes C230	8	5	6	6	4	6	35
Pontiac GT0	9	5	6	7	6	5	38
Mazda Tribute	5	6	9	10	7	7	44
Dodge Durango	10	5	6	4	3	3	31
Volvo S40	4	8	7	6	8	9	42
Isuzu Axlom	7	6	8	6	5	6	38
BMW 325	9	7	6	4	4	7	37
Audi A6	5	8	5	4	10	10	42
Toyota Camry	6	5	10	10	6	6	43
Volkswagen Passat	8	6	6	5	7	8	40

Gambar 6.4 Kekuatan dan kelemahan Alternatif

Alternatif yang terbaik yang menghasilkan angka tertinggi dalam langkah ke-5 harus dipilih.

Contoh:

ALTERNATIVES	INITIAL PRICE [10]		INTERIOR COMFORT [8]		DURABILITY [5]		REPAIR RECORD [5]		PERFORMANCE [3]		HANDLING [1]		TOTAL
Jeep Cherokee	2	20	10	80	8	40	7	35	5	15	5	5	195
Ford Taurus	9	90	6	48	5	25	6	30	8	24	6	6	223
Mercedes C230	8	80	5	40	6	30	6	30	4	12	6	6	198
Pontiac GTO	9	90	5	40	6	30	7	35	6	18	5	5	218
Mazda Tribute	5	50	6	48	9	45	10	50	7	21	7	7	221
Dodge Durango	10	100	5	40	6	30	4	20	3	9	3	3	202
Volvo S40	4	40	8	64	7	35	6	30	8	24	9	9	202
Isuzu Axlom	7	70	6	48	8	40	6	30	5	15	6	6	209
BMW 325	9	90	7	56	6	30	4	20	4	12	7	7	215
Audi A6	5	50	8	64	5	25	4	20	10	30	10	10	199
Toyota Camry	6	60	5	40	10	50	10	50	6	18	6	6	224
Volkswagen Passat	8	80	6	48	6	30	5	25	7	21	8	8	212

Gambar 6.5 Pemilihan Alternatif

f. Mengimplementasikan Alternatif Terpilih

Penyampaian keputusan kepada orang-orang yang terpengaruh dan mendapatkan komitmen mereka atas keputusan itu.

Contoh: “Perusahaan XYZ Memilih mobil jenis Ford Taurus”

g. Mengevaluasi Efektivitas Keputusan

Menilai apakah hasil keputusan dapat menyelesaikan masalah atau tidak.

Apa yang terjadi seandainya masalah tetap timbul? Apakah alternatif yang tepat tetap dipilih tetapi implementasi nya yg tdk benar?

5. Alternatif Pendekatan Rasional

Asumsi Rasionalitas

Manajer yang membuat keputusan dengan menggunakan dasar rasionalitas secara konsisten akan menghasilkan pemilihan alternatif yang memaksimalkan kemungkinan pencapaian sasaran tersebut. Dalam *Menghasilkan Pengambilan Keputusan yang Rasional* :

Masalahnya jelas dan tidak bermakna ganda, Sasaran tunggal yang didefinisikan secara baik harus dicapai, Seluruh alternatif dan akibat diketahui, Preferensi jelas dan stabil , Pilihan terakhir akan memaksimalkan hasil . *Menghasilkan*

Model Administratif

Herbert Simon mencoba menjelaskan pengambilan keputusan dari sisi perilaku (*behavior*) pengambilan keputusan. Menurutnya manajer dalam mengambil keputusan menghadapi tiga hal yaitu:

1. informasi tidak sempurna dan tidak lengkap
2. rasionalitas yang terbatas (*bounded rationality*), dan
3. cepat puas (*satisfice*).

Heuristic

Penelitian oleh Amos Tversky dan Daniel Kahneman mengembangkan ide dari Herbert Simon mengenai rasionalitas yang terbatas. Mereka berpendapat orang cenderung menggunakan model *heuristic* atau *rule of thumb* untuk menyederhanakan pengambilan keputusan.

Ada tiga macam bentuk heuristic:

1. Ketersediaan (*availability*): kejadian-kejadian yang dialami oleh manusia akan disimpan di memori otak manusia. Kejadian-kejadian tersebut seringkali dijadikan referensi untuk pengambilan keputusan. Memori kejadian akan tergantung pada lamanya waktu kejadian dan kuatnya kejadian.

2. Perwakilan atau (*stereotype*): contoh, manusia sering menganggap bahwa ras tertentu lebih rajin atau lebih pandai, meskipun sebenarnya akan tergantung pada orangnya.
3. Penyesuaian dan *Anchoring*: manusia biasanya menilai sesuatu dengan membandingkan apa yang ada dalam otaknya. Contoh, untuk menilai tinggi-rendahnya penjualan, manajer akan langsung membandingkan dengan angka tertentu seperti penjualan masa lalu.

Pendekatan heuristic dapat mengakibatkan bias dalam pengambilan keputusan, karena:

- a. mengambil contoh sesuatu yang mudah diingat, yang belum tentu sebagai contoh yang baik
- b. penyesuaian yang kurang, contoh penyesuaian gaji berdasar standar gaji masa lalu yang belum tentu layak dengan kondisi sekarang
- c. pencarian yang mudah, contoh bila manajer ingin mencari informasi tentang sistem informasi, dan mencari di departemen SIM dan tidak menemukan maka langsung berhenti, padahal bisa diperoleh di departemen lain.

Dapat disimpulkan pendekatan heuristic sebagai pendekatan yang menyederhanakan keputusan, tetapi mempunyai risiko yang mengarah pada bias yang membuat keputusan tidak optimal.

Intuisi

Proses pengambilan keputusan bawah sadar berdasarkan pengalaman dan pertimbangan yang sudah terkumpul. Intuisi manajer tentunya sudah terbentuk berdasarkan pengalaman yang lama dalam pengambilan keputusan. Penggunaan intuisi mempunyai risiko besar, terutama bagi manajer yang belum punya banyak pengalaman dalam bidangnya.

Jenis-jenis Intuisi : Keputusan berdasar pengalaman, Keputusan berdasar perasaan, Keputusan berdasar kognitif, Pemrosesan mental bawah sadar, Keputusan berdasar nilai atau etika.

Eskalasi Komitmen

Peningkatan komitmen terhadap keputusan sebelumnya walaupun ada bukti bahwa keputusan itu mungkin keliru. Dalam eskalasi komitmen, manajer seringkali menaruh komitmen yang terlalu besar pada keputusan yang telah dibuat. Keputusan yang telah dibuat akan sangat sulit untuk ditarik kembali.

Pengaruh Politik dan Etika

Politik dalam hal ini merupakan pengertian yang lebih luas. Contoh, perusahaan pemerintah yang mendapat tekanan yang kuat dari birokrasi pemerintah. Etika dapat mempengaruhi keputusan manajer. Contoh, jika keputusan

rasional adalah memberhentikan sejumlah karyawan, bagaimana dengan nasib karyawan yang sudah bekerja lama untuk perusahaan? diperlukan kompromi.

6. Meningkatkan Efektifitas Pengambilan Keputusan

Efektifitas suatu keputusan ditentukan dua hal yaitu: Kualitas keputusan, dan Pelaksanaan keputusan tersebut atau siapa yang melaksanakan keputusan tersebut.

Tingkat Individual

Faktor-faktor yang menghalangi pengambilan keputusan efektif menurut Irving L. Janis and Leon Mann:

1. *Relaxed avoidance*: manajer cenderung tidak bersedia bertindak, setelah tahu konsekuensi tidak bertindak tidak terlalu besar
2. *Relaxed change*: manajer baru bertindak setelah memahami bahwa konsekuensi tidak bertindak cukup serius. Manajer cenderung memilih alternatif yang pertama kali ditemukan, tidak mau mencari alternatif yang optimal.
3. *Defensive avoidance*: berdasarkan pengalaman masa lalu manajer tidak dapat menemukan pemecahan yang baik, manajer memutuskan untuk membiarkan orang lain mengerjakan keputusan dan menanggung konsekuensi dari keputusan tersebut.

4. Panik: karena stress yang cukup besar dan karena keterbatasan waktu, manajer tidak lagi menjadi rasional.

Dalam keempat situasi tersebut, manajer akan cenderung memilih metode penyesuaian bertahap (incremental adjustment), yang menghasilkan perubahan kecil dari kebijakan yang sudah ada.

Cara untuk menghindari halangan-halangan tersebut:

1. Menetapkan prioritas: memungkinkan manajer menentukan mana yang lebih penting dan mengalokasikan waktu dan tenaga sesuai dengan urutan prioritas.
2. Mencari informasi yang relevan: digunakan untuk menganalisis problem yang ada, untuk menghasilkan alternatif keputusan yang kreatif, mempertimbangkan konsekuensi-konsekuensi dari setiap alternatif, kejadian-kejadian di masa mendatang yang mungkin akan mempengaruhi keputusan tersebut.
3. Hati-hati terhadap pendekatan heuristic dan bias-bias yang ada: diharapkan keputusan manajer menjadi lebih efektif.

Tingkat Kelompok

Manajer harus memperhatikan keuntungan dan kerugian kelompok tersebut. Penyesuaian-penyesuaian dapat dilakukan untuk menekan kerugian dari pengambilan keputusan secara kelompok.

Beberapa contoh kelompok:

- *Interacting group* (kelompok interaksi): adalah mengumpulkan beberapa orang dengan latar belakang yang berbeda dalam satu kelompok. Kemudian kelompok tersebut ditugasi untuk memecahkan problem tertentu
- *Delphi group*: dikembangkan oleh Rand Corp, di Amerika Serikat. Metode ini menggunakan konsensus dari para ahli (pakar) yang memberikan kontribusi secara individual.
- *Nominal group* (kelompok nominal): dalam kelompok nominal nama tidak disamarkan. Kelompok nominal membatasi interaksi antar anggota kelompok.

Contoh Kasus!

Jika anda seorang manager sebuah perusahaan yang akan mengadakan pembelian peralatan komputer (laptop) generasi terbaru untuk mendukung operasionalisasi perusahaan. Jelaskan langkah-langkah yang harus anda ambil dalam proses pengambilan keputusan pembelian laptop tersebut dengan pendekatan rasional.

BAHAN PUSTAKA; Mamduh, bab 8, Robbins, bab 6, Williams, bab 5, Sri, bab 7, Erni, bab 6, Daft, bab 9

BAB VII

STRUKTUR ORGANISASI DAN RANCANGAN ORGANISASI

Pada Bab ini penulis sajikan dengan tujuan agar mahasiswa mengerti dan mampu menjelaskan pentingnya pengorganisasian, pilar-pilar pengorganisasian, & bentuk-bentuk struktur organisasi, dengan sub pokok bahasan : Pentingnya Pengorganisasian ,Konsep Dasar Pengorganisasian, Empat Pilar Pengorganisasian, Trend Organisasi Abad 21, Bentuk-bentuk Struktur Organisasi .

1. Pentingnya Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan tahap berikutnya setelah perencanaan. Untuk itu, manajer perlu memperhatikan konsep organisasi, bentuk organisasi, proses sentralisasi dan desentralisasi, wewenang yang dapat didelegasikan atau tidak. Dari proses pengorganisasian ini akan diperoleh struktur organisasi, untuk itu pula perlu dikemukakan bentuk serta kelebihan atau kekurangan setiap bentuk organisasi.

2. Konsep Dasar Pengorganisasian

“proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi untuk organisasi dan lingkungan tempat anggota organisasi melaksanakan strategi tersebut.”

Rancangan / desain organisasi mengharuskan manajer melihat ke dua arah secara bersamaan : kedalam dan keluar organisasi.

Ada dua pandangan terhadap desain organisasi:

- a. Klasik, yang berusaha mencari desain yang terbaik untuk semua situasi (pendekatan universal)
- b. Situasioanal/lingkungan, yang berusaha memahami kaitan antara desain organisasi dan lingkungannya.

Struktur Organisasi: “suatu kerangka kerja yang dipikirkan oleh manajer untuk membagi, mengorganisasikan dan mengkoordinasikan aktivitas anggota dalam organisasi.”

3. Empat Pilar Pengorganisasian

Pilar I : pembagian kerja (*division of work*)

Pilar II : Pengelompokan Pekerjaan (*departmentalization*)

Pilar III : penentuan relasi antar bagian dalam organisasi (*hierarchy*)

Pilar VI : mengintegrasikan aktifitas antar bagian (*coordination*)

3.1 Pembagian Kerja Pembagian Kerja (division of work)

adalah Upaya untuk menyederhanakan dari keseluruhan kegiatan dan pekerjaan (yang telah disusun dalam proses perencanaan) yang mungkin saja bersifat kompleks menjadi lebih sederhana dan spesifik dimana setiap orang akan ditempatkan dan

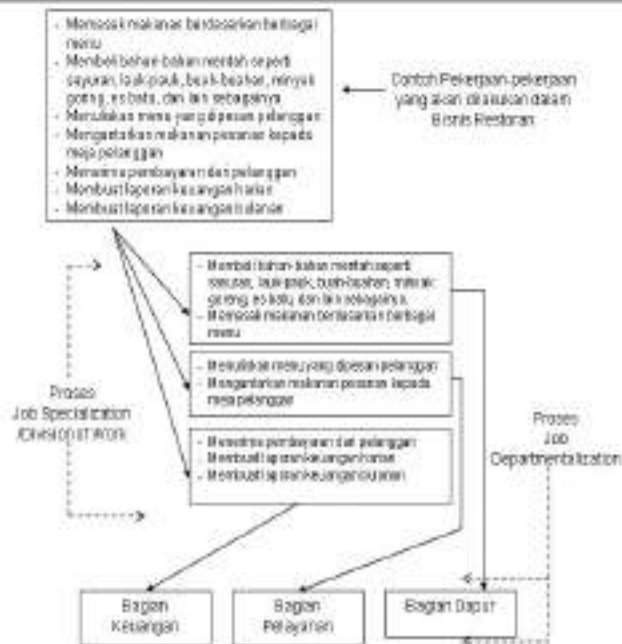
ditugaskan untuk setiap kegiatan yang sederhana dan spesifik tersebut

- Kadangkala Pembagian Kerja dinamakan dengan Pembagian Tenaga Kerja, namun lebih sering digunakan Pembagian Kerja karena yang dibagi-bagi adalah pekerjaannya, bukan orangnya.
- Contoh dari Pembagian Kerja misalnya Pembagian Kerja dalam Bisnis Restoran, pembagian kerja dapat berupa pembagian kerja untuk bagian dapur, pelayanan pelanggan di meja makan, kasir, dan lain sebagainya

3.2 Pengelompokan Pekerjaan

- Setelah pekerjaan dispesifikan, maka kemudian pekerjaan-pekerjaan tersebut dikelompokkan berdasarkan kriteria tertentu yang sejenis.
- Pengelompokan Pekerjaan atau *departementalisasi* adalah pengelompokan menjadi departemen aktivitas pekerjaan yang serupa dan secara logis berhubungan.
- Contoh (bisnis restoran): pencatatan menu, pemberitahuan menu kepada bagian dapur, hingga pengiriman makanan kepada pelanggan di meja makan dapat dikelompokkan menjadi satu departemen tertentu, misal bagian Pelayanan.

Contoh Pengelompokan Pekerjaan Restoran



Gambar 7.1 Pengelompokan Pekerjaan Restoran

3.2.1 Pendekatan Berdasarkan Fungsional

Organisasi menurut fungsi menyatukan semua orang yang terlibat dalam satu aktivitas atau beberapa aktivitas berkaitan yang disebut fungsi dalam satu departemen.

Misalnya sebuah organisasi yang dibagi menurut fungsi mungkin mempunyai departemen manufaktur, pemasaran, dll.

Seorang manajer pemasaran dalam organisasi ini akan bertanggung jawab terhadap penjualan produk perusahaan tersebut.

Pendekatan Berdasarkan Fungsional



Gambar 7.2 Pendekatan Berdasarkan Fungsional

3.2.2 Pendekatan Berdasarkan Produk

Organisasi yang menyatukan semua yang terlibat dalam produksi / pemasaran suatu produk / kelompok produk yang berkaitan dalam satu unit kerja.

Kebanyakan perusahaan besar yang menghasilkan banyak produk seperti General Motors memiliki struktur produk.

Pendekatan Berdasarkan Produk



Gambar 7.3 Pendekatan Berdasarkan Produk

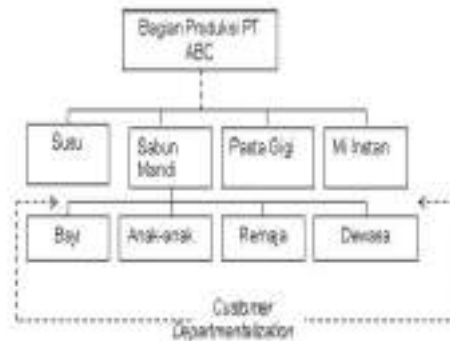
3.2.3 Pendekatan Berdasarkan Pelanggan

Organisasi ini mencerminkan perhatian yang sangat besar pada pelanggan.

Tujuan pengelompokan ini adalah Perusahaan berusaha melayani dan memuaskan pelanggannya secara maksimal .

Kepuasan pelanggan merupakan kunci keberhasilan perusahaan.

Pendekatan Berdasarkan Pelanggan



Gambar 7.4 Pendekatan Berdasarkan Pelanggan

3.2.4 Pendekatan Berdasarkan Geografis

Organisasi ini umum digunakan oleh organisasi yang memiliki aktifitas tersebar secara fisik kebeberapa wilayah atau daerah. Biasanya digunakan oleh perusahaan jasa, keuangan, bidang non manufaktur yang lain disamping perusahaan minyak dll.

Pertimbangan : organisasi ini logis jika sebuah pabrik harus terletak sedekat mungkin dengan sumber bahan baku, pasar utama, personil kemampuan tertentu.

Pendekatan Berdasarkan Geografis

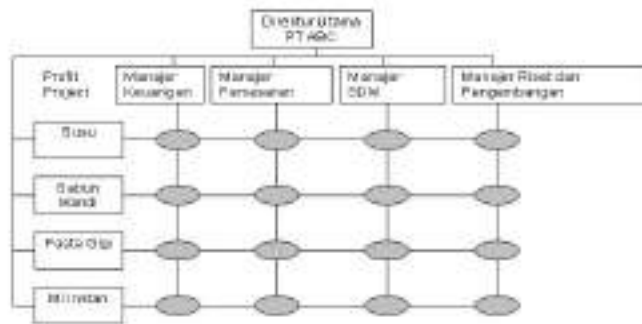


Gambar 7.5 Pendekatan Berdasarkan Geografis

3.2.5 Pendekatan Berdasarkan Matriks

Struktur matrik : Struktur sebuah organisasi yang didalamnya setiap karyawan melapor kepada manager fungsional / manager divisi maupun kepada manager proyek / kelompok. Karyawan bekerja dalam dua rantai komando, komando fungsional (garis vertikal) dan horizontal.

Pendekatan Berdasarkan Matriks



Gambar 7.6 Pendekatan Berdasarkan Matriks

3.3 Hirarki (Hierarchy)

- Hirarki adalah Proses penentuan relasi antar bagian dalam organisasi, baik secara vertikal maupun secara horisontal.
- Terdapat 2 konsep penting dalam Hierarchy, yaitu :
 - *Span of management control* atau *span of control* (rentang kendali)

“jumlah bawahan yang melapor langsung kepada manajer tertentu.”
 - *Chain of Command* (rantai komando)

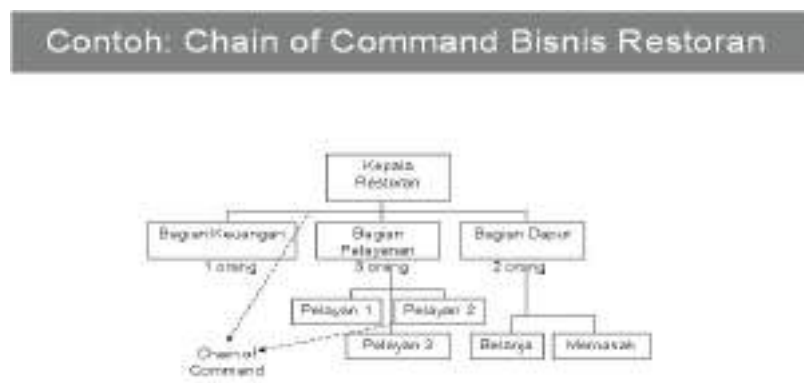
“rencana yang menentukan siapa melapor pada siapa dalam sebuah organisasi.”

- Span of management control terkait dengan jumlah orang atau bagian di bawah suatu departemen yang akan bertanggung jawab kepada departemen atau bagian tertentu.

Chain of command juga menunjukkan garis perintah dalam sebuah organisasi dari hirarki yang paling tinggi misalnya hingga hirarki yang paling rendah. *Chain of command* juga menjelaskan bagaimana batasan kewenangan dibuat dan siapa dan bagian mana akan melapor ke bagian mana



Gambar 7.7 Penentuan Hirarki dalam Bisnis Restoran



Gambar 7.8 Chain of Command Bisnis Restoran

Bab VIII

OTORITAS, PENDELEGASIAN WEWENANG, DESENTRALISASI, KELOMPOK, KOMITE, DAN KEKUASAAN

Pada Bab ini penulis sajikan dengan tujuan agar mahasiswa mengerti dan mampu menjelaskan tentang kekuasaan, wewenang, tanggung jawab, delegasi, desentralisasi dan sentralisasi, desain pekerjaan dan komite, dengan sub pokok bahasan : Kekuasaan, Wewenang ,Tanggung Jawab, Delegasi, Desentralisasi dan Sentralisasi ,Desain Pekerjaan, Komite .

Sebuah Ilustrasi:

Seorang pelanggan membeli sepatu di toko A yang sebenarnya ukurannya kekecilan, namun modelnya sangat dia sukai. Ketika dia ke toko B, dia menemukan sepatu dengan model yang sama dan ukuran yang pas dengan kakinya. Pelayan di toko B memperbolehkan pelanggan menukar sepatunya di toko B tersebut, walaupun dia membelinya di toko A. Penjelasan apa yang bisa di ambil dari pelayan toko B diatas dalam kaitan pendelegasian wewenang?

1. Kekuasaan (*Power*)

Kekuasaan adalah kemampuan untuk menggunakan pengaruh, artinya kemampuan untuk mengubah sikap atau tingkah laku individu atau kelompok.

Menurut Brench dan Raven, yang dikutip oleh Stoner, Freeman dan Gilbert (2003), terdapat **lima sumber** atau dasar dari kekuasaan, yaitu:

- Kekuasaan menghargai (*reward power*)
- Kekuasaan memaksa (*coercive power*)
- Kekuasaan sah (*legitimate power*)
- Kekuasaan keahlian (*expert power*)
- Kekuasaan rujukan (*referent power*)

Kekuasaan menghargai (*reward power*)

Kekuasaan yang diperoleh dari fakta bahwa seseorang, dikenal sebagai pemberi pengaruh, mempunyai kemampuan untuk memberi imbalan kepada orang lain yang dipengaruhi, untuk melaksanakan perintah yang mungkin dinyatakan atau tersirat.

Contoh kekuasaan menghargai:

Hari wisuda adalah penghargaan terakhir bagi mahasiswa. Disamping kekuasaan menghargai, kekuasaan tipe apa lagi yang dimiliki oleh profesor di perguruan tinggi?

Kekuasaan memaksa (*coercive power*)

Sisi negatif dari kekuasaan memberi penghargaan berdasarkan pada kemampuan pemberi pengaruh untuk menghukum orang yang dipengaruhi.

Kekuasaan Sah (*legitimate power*)

Kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari suatu legitimasi dalam ikatan tertentu, juga disebut wewenang formal.

Kekuasaan keahlian (*expert power*)

Kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari kepakaran atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang.

Kekuasaan rujukan (*referent power*)

Kekuasaan yang muncul akibat adanya karakteristik yang diharapkan oleh seseorang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki pengaruh terhadap seseorang atau sekelompok orang tertentu

2. Wewenang (*Authority*)

Wewenang adalah hak yang dimiliki oleh suatu posisi (orang yang berada dalam posisi tertentu) untuk membuat keputusan yang akan mempengaruhi orang lain.

Wewenang formal adalah tipe kekuasaan yang di hubungkan dengan struktur organisasi dan manajemen. Terdapat dua

pandangan: berkaitan dengan wewenang formal yaitu:
Pandangan Klasik dan Pandangan Penerimaan

- **Pandangan Klasik** (*Hierarchical View*): kewenangan yang terlahir sebagai akibat adanya kewenangan yang lebih tinggi dari kewenangan yang diberikan. Pandangan ini bersifat *top-down*.
- **Pandangan Penerimaan** (*Acceptance View*): memandang bahwa kewenangan formal akan cenderung dijalankan atau diterima oleh bawahan tergantung dari beberapa persyaratan. Chester Barnard mengemukakan bahwa agar kewenangan efektif harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:
 - Bawahan dapat memahami apa yang diinginkan atau dikomunikasikan oleh pimpinan atau atasan.
 - Bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasannya, dia meyakini bahwa apa yang diperintahkan konsisten atau tidak bertentangan dengan rencana pencapaian tujuan organisasi, dan konsisten mendukung nilai, visi, misi, maupun motif pribadi atau kelompoknya.
 - Bawahan mampu secara mental maupun fisik menjalankan apa yang diperintahkannya.

Dua Pandangan Wewenang Formal tersebut di atas dapat digambarkan/ diilustrasikan sebagai berikut:

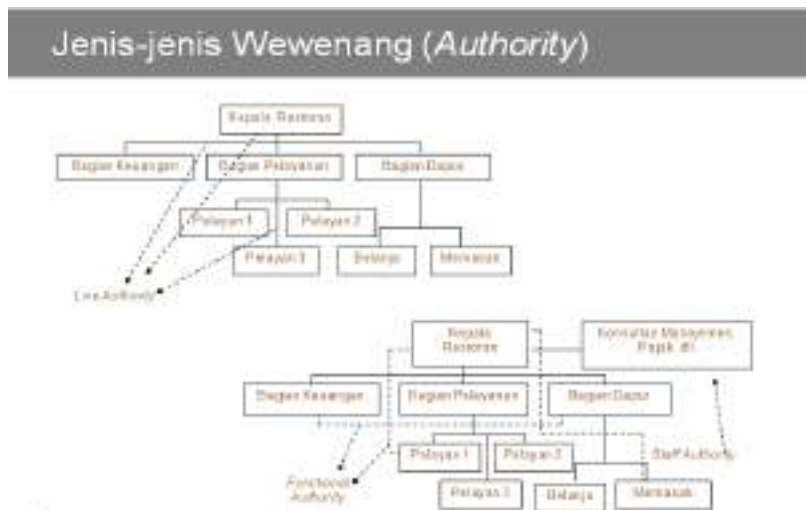


Gambar 8.1 Dua Pandangan Wewenang Formal

Jenis-jenis Wewenang:

- **Wewenang Lini** – terjadi bila terdapat hubungan wewenang langsung antara atasan-bawahan, yang berarti tiap manajer melakukan wewenang yang utuh kepada seluruh bawahannya.
- **Wewenang Staf** – biasanya staf mempunyai hak untuk memberikan saran, usulan, jasa dan pendapat pada manajer lini.
- **Wewenang Fungsional** – wewenang anggota staf departemen untuk mengendalikan aktivitas departemen lain karena berkaitan dengan tanggung jawab staf yang spesifik

Jenis-jenis Wewenang tersebut dapat digambarkan/
diilustrasikan sebagai berikut:



Gambar 8.2 Jenis-jenis Wewenang (Authority)

3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

- Kewenangan dan Tanggung Jawab

Manajer yang diberi wewenang menyadari terdapat tanggung jawab dalam setiap kewenangan, dan *menjalankan* tanggung jawab tersebut.

- Kewenangan vs Tanggung Jawab

Manajer yang diberi wewenang menyadari terdapat tanggung jawab dalam setiap kewenangan, dan ada *cenderung menghindari* dari tanggung jawab tersebut.

4. Delegasi (*Delegaton*)

Delegasi adalah tindakan memberikan wewenang formal kepada orang lain dan tanggung jawab untuk menyelesaikan aktivitas spesifik kepada bawahan.

Delegasi wewenang (*delegation of authority*)

adalah pengalihan kekuasaan dan hak untuk bertindak kepada orang lain, yang tujuan utamanya memungkinkan terbentuknya organisasi.

Proses pendelegasian wewenang:

- menentukan hasil yang diharapkan dari suatu posisi
- menugaskan suatu pekerjaan pada posisi tersebut
- mendelegasikan wewenang untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Hambatan Delegasi :

Dalam situasi nyata, pelaksanaan/tindakan pemberian/pengalihan kekuasaan wewenang (*delegation of authority*) menghadapi hambatan:

- Manajer merasa dapat melakukannya dengan lebih baik, dan memandang karyawan tidak cukup mampu untuk melakukannya.
- Rasa tidak tenteram dan bingung mengenai siapa yang akhirnya bertanggungjawab untuk tugas spesifik.
- Manajer enggan mengambil kesempatan untuk mendelegasikan.
- Manajer takut bahwa mendelegasikan wewenang akan mengurangi wewenang mereka sendiri.

- Beberapa karyawan cenderung menghindari tanggung jawab dan resiko.

Prasyarat untuk delegasi yang efektif :

Untuk dapat melakukan tindakan/ pemberian/pengalihan kekuasaan wewenang (*delegation of authority*) secara efektif perlu diperhatikan persyaratan :

- Kesiediaan manajer untuk memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk menyelesaikan tugas yang didelegasikan.
- Komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan, dimana manajer mengetahui kemampuan karyawannya dengan baik dan dapat memberikan tugas secara realistis karyawan tersebut.

Tugas dari delegasi efektif :

Untuk dapat melakukan tindakan/pemberian/pengalihan kekuasaan wewenang (*delegation of authority*) Tugas yang harus diperhatikan

- Putuskan tugas mana yang dapat didelegasikan.
- Putuskan siapa yang akan mendapatkan penugasan.
- Siapkan sumber daya yang memadai untuk melaksanakan tugas yang didelegasikan.
- Delegasikan tugas yang sifatnya lebih ke teknis.

- Bersiap untuk melakukan campur tangan, jika masih di perlukan.
- Tetapkan sistem umpan balik (system umpan balik 360 derajat).

5. Sentralisasi dan Desentralisasi

Sentralisasi

Merujuk kepada cara pengorganisasian dimana keseluruhan tugas, tanggung jawab, dan perintah dipusatkan dari hierarki yang paling tinggi untuk kemudian hierarki yang dibawahnya menerjemahkan dalam bentuk tindak lanjut dari apa yang telah diputuskan dari hierarki yang tertinggi.

Desentralisasi

merupakan pelimpahan kewenangan dari hierarki yang lebih tinggi kepada hierarki yang lebih rendah dalam hal pengambilan keputusan dan penentuan dengan cara bagaimana kegiatan akan dijalankan .

6. Desain Pekerjaan

- Desain pekerjaan adalah wahana yang secara sistematis mengimplementasi kan tingkat desentralisasi yang diinginkan dan diyakini manajer perlu untuk mengejar sasaran organisasi.
- Jadi desain pekerjaan adalah suatu cara manajer berkomunikasi kepada karyawan mengenai kesempatan yang

akan dimiliki oleh karyawan karena menggunakan kekuasaan dan wewenang.

- Desain pekerjaan (*job design*) merupakan pembagian pekerjaan sebuah organisasi di antara para karyawannya.

Pendekatan desain pekerjaan (Stoner 2003):

- **Pendekatan Mekanis**

Pekerjaan dibagi berdasarkan beban pekerjaannya, apakah bersifat rutin dan tidak rutin, karena sifat kerutinannya itu, maka dikenal istilah mekanis, seperti cara kerja sebuah mesin.

- **Pendekatan Motivasi**

pekerjaan didesain dan dibagi berdasarkan motif yang berbeda-beda yang dimiliki oleh para pekerja. Agar tidak monoton maka dilakukan upaya motivasi melalui *job enlargement* dan *job enrichment*.

- **Pendekatan Biologis**

pekerjaan harus didesain dengan mempertimbangkan aspek biologis.

- **Perluasan pekerjaan (*job enlargement*)**

adalah penggabungan berbagai operasi pada tingkat yang serupa menjadi satu pekerjaan untuk menyediakan variasi kepada pekerja dan meningkatkan motivasi dan kepuasan mereka, menunjukkan bertambahnya cakupan kerja.

- **Pengayaan pekerjaan** (*job enrichment*)
adalah penggabungan beberapa aktivitas dari potongan vertikal organisasi menjadi satu pekerjaan untuk memberikan otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar kepada pekerja, sehingga bertambahnya kedalaman pekerjaan.

7. Komite (Panitia)

- Salah satu alat yang terdapat dimana-mana serta yang menjadi perdebatan mengenai organisasi adalah komite.
- Komite ada pula yang menyebut dewan, komisi, satuan tugas atau tim, dimana sifat esensialnya adalah sama.
- **Komite** adalah sebuah kelompok orang yang disertai (sebagai suatu kelompok) suatu masalah untuk dipecahkan.

Sifat Komite:

- Ada komite yang melakukan fungsi manajerial dan yang tidak.
- Komite dapat bersifat formal atau tidak formal.
- Komite bisa permanen secara relatif, atau bisa juga bersifat sementara.

Alasan Menggunakan Komite:

- Mendapatkan pemikiran dan pertimbangan kelompok bahwa lebih dari dua kepala bisa lebih baik.

- Ketakutan untuk mendelegasikan wewenang kepada satu orang, sehingga manajer mempercayakan pengambilan keputusan kepada bawahannya.
- Memotivasi bawahan agar mendukung suatu program atau keputusan yang perlu penanganan khusus.
- Dibuat komite untuk menghindari tindakan yang tidak dikehendaki oleh manajer.
- Berguna untuk mengkoordinasi perencanaan dan pelaksanaan program, serta meneruskan dan membagi informasi.

BAHAN PUSTAKA : Mamduh, bab 12, Stoner, bab 13 , Kadarman, bab 5 , Sri, bab 8 dan Erni, bab 9.

BAB IX

MOTIVASI, PRESTASI & KEPUASAN

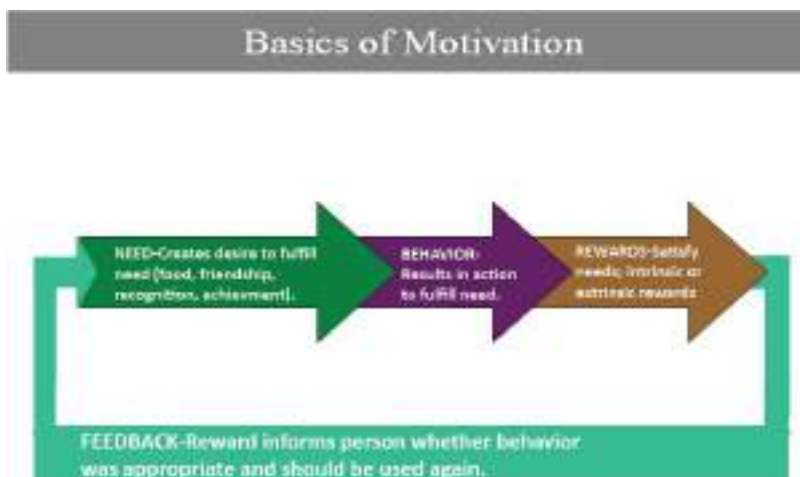
Pada Bab ini penulis sajikan dengan tujuan agar mahasiswa mengerti dan mampu menjelaskan tentang motif-motif orang bekerja, pentingnya memahami motif individu, pengertian dan konsep-konsep dasar motivasi, serta perkembangannya, dengan sub pokok bahasan: Memahami Pentingnya Motivasi, Pengertian Motivasi, Pandangan Awal Mengenai Motivasi, Pandangan Kontemporer Mengenai Motivasi

1. Memahami Pentingnya Motivasi

- Motivasi adalah kondisi psikologis yang merupakan hasil dari interaksi antara kebutuhan individu dan faktor luar yang mempengaruhi perilaku seseorang.
- Sebagai contoh seseorang yang memiliki kebutuhan untuk makan, perilakunya akan diarahkan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang dapat memuaskan kebutuhan makannya.
- Memahami tentang kebutuhan, perilaku, dan hubungannya dengan motivasi kerja merupakan masalah rumit yang harus dipikirkan manajer.

- Motivasi menyangkut masalah didalam diri karyawan, bukan persoalan yang secara eksplisit dapat digambarkan dan diselesaikan.

Untuk dapat semakin memahami pentingnya motivasi, maka disajikan gambar/ilustrasi motivasi dasar sebagai berikut:



Gambar 9.1 Basic of Motivation

Berdasar ilustrasi tersebut di atas, pentingnya memahami motivasi Diawali dari pandangan tradisional sampai pada pandangan kontemporer merupakan hasil dari usaha-usaha yang dilakukan untuk memahami pentingnya motivasi dan sistem yang dipraktikan manajemen untuk menghasilkan tingkat kinerja karyawan yang tinggi. Manajer dan peneliti manajemen sudah lama percaya bahwa sasaran organisasi tidak mungkin dicapai tanpa komitmen yang bertahan lama dari anggota organisasi. Melalui motivasi diharapkan

organisasi mampu mempertahankan komitmen dari para anggotanya tersebut.

2. Pengertian Motivasi

Keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. **Atau** Berbagai faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku individual.

Dari batasan tersebut dapat digambarkan komponen motivasi adalah sebagai berikut:



Gambar 9.2 Components of Motivation

3. Pandangan Awal Mengenai Motivasi

Perkembangan manajemen tentang motivasi memandang motivasi dengan tiga pendekatan atau pandangan motivasi dengan beberapa teori-teori. Pandangan awal tentang motivasi ada tiga yang dikenal sebagai model tradisional, model hubungan manusiawi dan model sumber daya manusia. Secara sistematis pandangan tentang motivasi dapat dijelaskan seperti pada table sebagai berikut:

ASUMSI		
Model Tradisional	Model Hubungan Manusia	Model Sumber Daya Manusia
Pekerjaan pada dasarnya merupakan sesuatu yang tidak disukai oleh setiap orang karena merupakan sebuah beban.	Pada dasarnya manusia ingin dianggap penting dan berguna.	Pekerjaan pada dasarnya bukan merupakan sesuatu yang tidak disukai. Para pekerja ingin memberikan kontribusi terhadap suatu tujuan yang memberikan manfaat.
Apa yang seseorang lakukan tidak lebih penting dari apa yang dapat diperoleh oleh seseorang karena melakukan hal tersebut.	Manusia ingin merasa dimiliki dan diakui eksistensinya secara individual dalam lingkungan sosial.	Hampir semua orang pada dasarnya dapat melakukan sesuatu yang kreatif, inovatif, dan penuh tantangan daripada sekedar menjalankan tugas yang diperintahkan pada mereka.

Hanya sedikit orang yang mau dan mampu mengerjakan pekerjaan yang kreatif, inovatif, dan penuh tantangan.	Perasaan sebagaimana yang disebutkan kedua asumsi diatas adalah lebih penting daripada kompensasi berupa uang.	
KEBIJAKAN YANG DAPAT DILAKUKAN		
Model Tradisional	Model Hubungan Manusia	Model Sumber Daya Manusia
Manajer harus memberi perintah dan mengawasi bawahan dalam setiap pekerjaan.	Manajer bertugas untuk menciptakan suasana dimana para pekerja menganggap dirinya penting dan bermanfaat bagi perusahaan.	Manajer perlu memastikan bahwa seluruh sumber daya manusia didayagunakan dan dimanfaatkan secara optimal.
Manajer harus menerjemahkan pekerjaan kedalam bentuk perintah yang sederhana, spesifik, dan jelas agar mudah untuk dikerjakan oleh bawahan.	Manajer perlu untuk selalu mengakomodasi usulan dari bawahan dan memastikan bahwa para pekerja selalu mendapatkan informasi terkini mengenai pekerjaan.	Manajer perlu mewujudkan suasana pekerjaan yang dapat mendorong seluruh sumber daya manusia bekerja berdasarkan kemampuannya masing-masing.
Manajer harus membuat jadual pekerjaan secara rutin dan rinci dan mengkoordinasikannya setiap saat.	Manajer perlu memberikan kesempatan kepada para pekerja untuk melakukan inisiatif dan kemandirian dalam setiap pekerjaan.	Manajer perlu mendukung adanya partisipasi dari para pekerja dalam hal bekerja, berinisiatif, dan melakukan

		pekerjaan secara mandiri.
--	--	---------------------------

HARAPAN		
Model Tradisional	Model Hubungan Manusia	Model Sumber Daya Manusia
Para pekerja akan melakukan pekerjaan jika upahnya memadai dan manajer bertindak adil.	Adanya transparansi informasi yang memadai antara atasan dan bawahan serta keterlibatan para pekerja dalam berbagai keputusan akan memuaskan kebutuhan para pekerja untuk diperhatikan dan dianggap penting serta berguna.	Peningkatan keterlibatan pekerja dalam berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan akan menyebabkan terjadinya peningkatan kinerja dan efisiensi.

Jika pekerjaan yang harus dilakukan jelas dan para pekerja diawasi secara ketat, maka para pekerja akan mampu bekerja sesuai dengan standar.	Pemuasan terhadap kebutuhan para pekerja untuk dianggap penting dan berguna akan meningkatkan moral dan semangat para pekerja dan pada akhirnya para pekerja akan bersedia untuk bekerja sama.	Kepuasan kerja akan terwujud melalui berbagai hasil positif yang dapat ditunjukkan oleh para pekerja dalam setiap kesempatan.
--	--	---

Dari uraian table/matrik tersebut , dari **ASUMSI, KEBIJAKAN YANG DAPAT DILAKUKAN** serta **HARAPAN** dapat disimpulkan sebagai berikut:

Model Tradisional	Model Hubungan Manusia	Model Sumber Daya Manusia
Model ini sering dikaitkan dengan Frederick Taylor dan manajemen ilmiah.	Sering dihubungkan dengan Elton Mayo dan peneliti lain sezamannya yang menemukan bahwa kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang menurunkan motivasi, sedangkan kontak sosial membantu menciptakan dan mempertahankan motivasi.	Sering kali dihubungkan dengan Douglas McGregor dan ahli teori lain yang melontarkan kritik model hubungan manusia dengan mengatakan konsep itu hanya pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan.
Manajer menentukan cara yang paling efisien untuk melakukan	Jadi manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta membuat	Mereka juga menuduh bahwa, seperti model tradisional, model hubungan manusia terlalu

pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah.	mereka merasa bermanfaat dan penting.	menyederhanakan motivasi hanya dengan memfokuskan pada satu faktor yaitu uang atau hubungan sosial.
Semakin banyak yang dihasilkan oleh karyawan semakin besar upahnya.	Warisan pada zaman modern dari model ini termasuk penyediaan kotak saran, seragam perusahaan, <i>newsletter</i> organisasi, dan input karyawan dalam proses evaluasi prestasi kerja.	Teori X (pandangan tradisional), berpendapat bahwa dalam diri seseorang terdapat sikap tidak suka akan pekerjaan. Kebanyakan orang lebih suka diarahkan dan menghindari tanggung jawab, akibatnya pekerjaan dinomorduakan, dan manajer harus mendorong karyawan untuk bekerja.

Asumsi dasarnya adalah manajer mengetahui mengenai pekerjaan lebih baik daripada karyawan, yang pada dasarnya malas dan hanya dapat diberi motivasi dengan uang.		Teori Y lebih optimistik, menganggap bahwa pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar seperti halnya bermain atau beristirahat. Mereka berkerja dan memperoleh kepuasan dari pekerjaan serta memiliki kemampuan untuk menerima, bertanggung jawab, menetapkan imajinasi, kepandaian, dan kreatif pada masalah organisasi. Dalam teori ini diperlukan manajemen partisipatif agar berhasil.
---	--	---

Warisan dari model ini adalah kebiasaan membayar wiraniaga dengan dasar komisi.		
---	--	--

Secara sistematis ilustrasi ini dapat membantu dalam mempelajari Teori X dan Teori Y



Gambar 9.3 Teori X dan Y

4. Pandangan Kontemporer Mengenai Motivasi

Landy dan Becker mengelompokkan banyak pendekatan modern pada teori dan praktek motivasi menjadi lima kategori yaitu:

1. Teori kebutuhan (*Need perspectives*)
2. Teori keadilan (*equity perspectives*)
3. Teori pengharapan (*expectancy perspectives*)
4. Teori penguatan (*reinforcement perspectives*)
5. Teori menentukan sasaran (*Goal Setting Theory*)



Gambar 9.4 Teori Kebutuhan

Teori Kebutuhan memfokuskan pada yang dibutuhkan orang untuk hidup secara kecukupan. Menurut teori ini, seseorang mempunyai motivasi *kalau dia belum mencapai tingkat*

kepuasan tertentu dengan kehidupannya. Kebutuhan yang telah terpuaskan bukan lagi menjadi motivator. Terdapat beberapa teori yang dikenal, antara lain: teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow, teori ERG dari Clayton Alderfer, teori tiga kebutuhan dari Atkinson dan McClelland, teori dua faktor dari Frederick Herzberg.

4.1.1 Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Maslow's hierarchy of needs adalah teori motivasi yang mengatakan orang termotivasi untuk memenuhi lima tipe kebutuhan yang dapat dibuat peringkatnya dalam suatu hirarki. Teori yang dikembangkan oleh Abraham Maslow lebih mendapat perhatian dari para manajer daripada teori motivasi yang lain. Maslow memandang motivasi manusia dimulai dengan kebutuhan fisik, yang paling mendasar sampai kebutuhan tertinggi yaitu aktualisasi diri. Uraian tersebut dapat diilustrasikan/ digambarkan sebagai berikut:

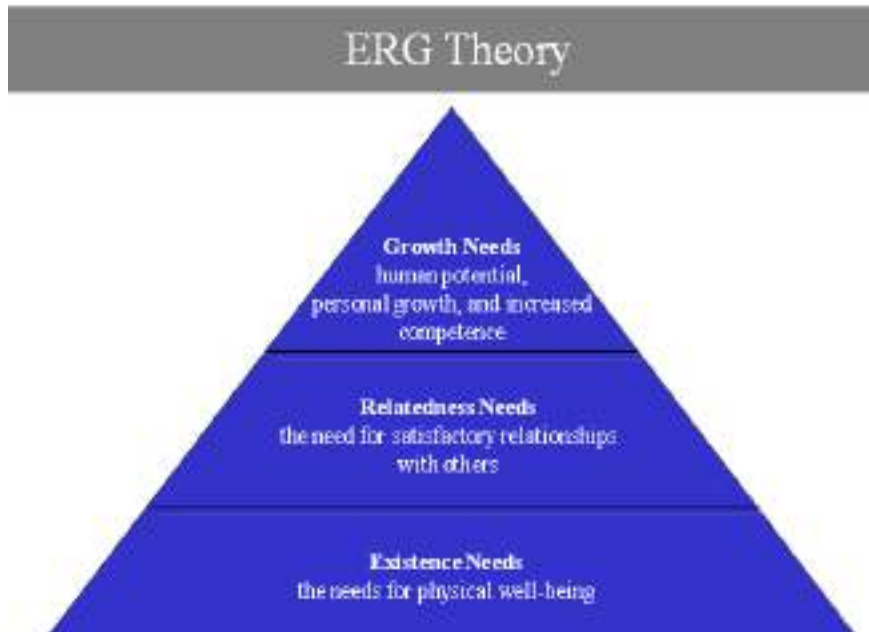
Maslow's Hierarchy of Needs



Gambar 9.5 Maslow's Hierarchy of Needs

4.1.2 Teori ERG

ERG Theory mengatakan bahwa orang berusaha keras untuk memenuhi hierarki kebutuhan tentang keberadaan, hubungan dan pertumbuhan bila usaha untuk salah satu tingkat kebutuhan mengalami frustasi orang tersebut akan merosot ke tingkat yang lebih bawah. Clayton Aldefer sependapat dengan Maslow bahwa motivasi karyawan dapat diukur menurut hierarki kebutuhan, namun ada perbedaan. Pertama, memecahkan kebutuhan hanya menjadi tiga: *Existence*, *Relatedness*, dan *Growth*. Kedua, Aldefer memandang orang bergerak naik turun pada hierarki kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi. Uraian tersebut dapat diilustrasikan/ digambarkan sebagai berikut:



Gambar 9.6 ERG Theory

4.1.3. Teori Tiga Kebutuhan

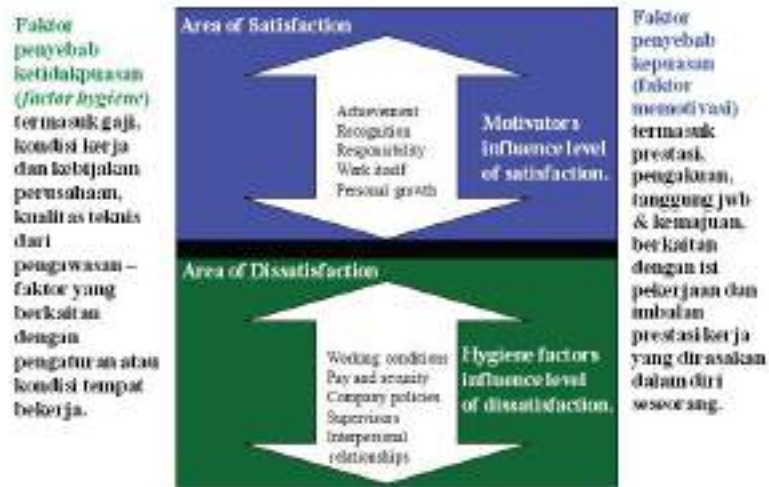
John W. Atkinson mengusulkan ada tiga macam dorongan mendasar dalam diri orang yang termotivasi: kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan kekuatan (*need for power*), dan kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*). Seseorang mungkin mempunyai kebutuhan berafiliasi yang kuat, sementara orang lain mempunyai kebutuhan berprestasi yang kuat. Bersama dengan kawannya, McClelland melalui penelitian dengan menggunakan *Thematic Appreciation Test* (TAT) meminta karyawan untuk melihat gambar dan menulis cerita tentang apa yang mereka lihat.

Cerita dianalisis dan diidentifikasi menjadi tiga macam kebutuhan yang menjadi titik pusat motivasi, yaitu kebutuhan berprestasi (*nAch*) merupakan keinginan untuk melakukan dengan lebih baik atau lebih efisien untuk memecahkan masalah. Kebutuhan kekuasaan (*nPow*) adalah keinginan untuk mengendalikan orang lain, mempengaruhi perilaku mereka atau menjadi bertanggung jawab untuk mereka. Kebutuhan berafiliasi (*nAff*) adalah keinginan untuk membentuk dan mempertahankan hubungan yang hangat dan bersahabat dengan orang lain. Teori ini menekankan kepentingan penyesuaian antara karyawan dengan pekerjaan.

4.1.4. Teori Dua Faktor

Teori Dua Faktor ***Two Factory Theory*** adalah teori motivasi yang menyatakan bahwa ketidakpuasan dan kepuasan muncul dari dua faktor yang berbeda. Teori yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg merupakan kerangka kerja lain untuk memahami implikasi-implikasi motivasional dari lingkungan kerja. Herzberg berpendapat ketidakpuasan kerja dan kepuasan kerja muncul dari dua set faktor terpisah. Faktor yang paling penting adalah kebijakan perusahaan, yang dinilai sebagai penyebab utama ketidakefisienan dan ketidakefektifan kerja, Sehingga penilaian positif pada faktor-faktor tersebut tidak menyebabkan kepuasan kerja melainkan hanya menghilangkan ketidakpuasan. Untuk memperjelas Teori dua factor dapat digambar sebagai berikut:

Two Factor Theory

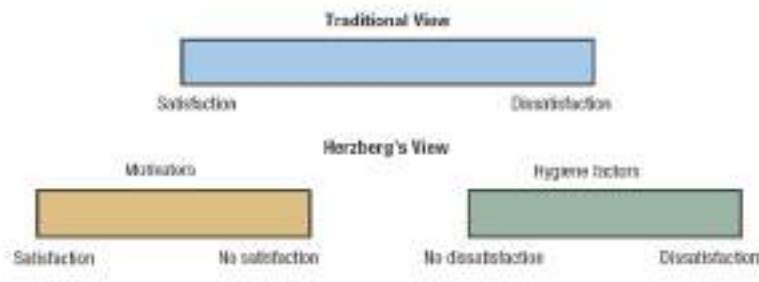


Gambar 9.7 Teori Two Factor Theory



Gambar 9.8 Perbandingan Penyebab Kepuasan dan Ketidakpuasan Bekerja

Pandangan yang Kontras antara Kepuasan dan Ketidapuasan



Gambar 9.9 Pandangan yang Kontras antara Kepuasan dan Ketidapuasan

4.2. Teori Keadilan

Teori Keadilan ***Equity Theory*** adalah teori motivasi kerja yang menekankan peran yang dimainkan oleh keyakinan seseorang akan keadilan dan kejujuran dari penghargaan dan hukuman dalam menentukan prestasi dan kepuasan kerjanya. Teori ini berasumsi bahwa motivasi utama dari pekerjaan adalah evaluasi individu terhadap keadilan dari penghargaan yang diterima. Keadilan merupakan rasio antara input pekerjaan individu (usaha dan keterampilan) dengan imbalan (gaji atau promosi). Ketidakadilan dirasakan bila penghargaan yang diterima tidak sama dengan karyawan lain untuk situasi yang sama. Sehingga ketidakadilan akan memotivasi mereka dan mencoba mengurangi ketidakadilan dengan mengurangi usaha yang mereka lakukan. Motivasi Individu ditentukan oleh kesesuaian antara Job Inputs dan Job Rewards

Kesesuaian antara Job Input & Job Reward



Gambar 9.10 Kesesuaian antara Job Input & Job Reward

4.3 Teori Pengharapan

Teori Pengharapan /***Expectancy Theory*** adalah teori motivasi yang menyatakan bahwa orang memilih bagaimana bertindak dari berbagai alternatif tingkah laku berdasarkan harapannya apakah ada keuntungan yang diperoleh dari tiap tingkah laku.

4 asumsi dasar (David Nadler & Edward Lawler)

- Perilaku sangat ditentukan oleh kombinasi dari berbagai faktor individu dan berbagai faktor lingkungan.
- Perilaku individu dalam organisasi senantiasa ditentukan oleh kesadaran dari keputusan setiap individu.
- Individu memiliki keragaman kebutuhan, pengharapan dan tujuan.

- Masing-masing individu cenderung akan berperilaku berdasarkan pilihan alternatif perilaku yang terkait dengan harapan mereka.

Asumsi tersebut menjadi dasar untuk *model harapan*, yang mempunyai tiga komponen utama yaitu:

1. **Harapan hasil prestasi** (*outcome-performance expectancy*), individu mengharapkan konsekuensi tertentu dari tingkah laku mereka. Keyakinan seseorang bahwa tingkat prestasi yang baik akan diikuti atau dapat memperoleh penghargaan dan hasil-hasil potensial lainnya, misal; pujian, bonus dan lain-lain.
2. **Valensi** (*valence*), hasil dari suatu tingkah laku tertentu mempunyai suatu valensi khusus atau kekuatan untuk memotivasi. Nilai yang ditentukan seseorang terhadap penghargaan yang mungkin diterima, misal; manajer yang menghargai uang dan prestasi akan memiliki valensi yang tinggi bila dipindahkan ke kota lain dengan jabatan dan gaji yang lebih tinggi.
3. **Harapan prestasi usaha** (*effort-performance expectancy*), harapan individu mengenai tingkat kesulitan melaksanakan tugas secara berhasil mempengaruhi keputusan tentang tingkah laku. Individu cenderung memilih tingkat pelaksanaan yang tampaknya memiliki peluang terbaik untuk mencapai hasil yang mereka hargai.

Catatan: Dari uraian tersebut di atas, maka perlu di perhatian beberapa catatan sebagai berikut:

- Teori pengharapan relatif lebih rumit karena harapan hasil prestasi, valensi dan harapan prestasi usaha dihubungkan dengan rantai berganda.
- Dalam teori ini manajer disarankan untuk berunding dengan karyawan mengenai penugasan kerja, tujuan, kebutuhan karyawan dan peluang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan.
- Tingkah laku seseorang sampai tingkat tertentu akan tergantung pada tipe hasil yang diharapkan.
- Beberapa hasil berfungsi sebagai **imbalan instrinsik** – imbalan psikologis yang dialami langsung oleh seseorang (perasaan menyelesaikan tugas, harga diri naik, kepuasan karena mengembangkan keterampilan baru, dan kepercayaan diri).
- **Imbalan ekstrinsik** – penghargaan yang disediakan oleh agen dari luar, seperti supervisor atau kelompok kerja (bonus, pujian atau promosi yang diberikan oleh pihak luar, seperti supervisor atau kelompok kerja).
- Teori ini juga memperbolehkan sifat dinamik tertentu dari watak manusia, harapan dapat berubah dari positif menjadi negatif dengan berlalunya waktu.

4.4 Teori Penguatan

Teori Penguatan/*Reinforcement Theory* merupakan pendekatan pada motivasi berdasarkan “hukum pengaruh” – ide bahwa tingkah laku dengan konsekuensi positif cenderung untuk diulang, sementara tingkah laku dengan konsekuensi negatif cenderung untuk tidak diulang. Menurut teori ini, seseorang termotivasi kalau dia memberikan respons pada rangsangan dalam pola tingkah laku konsisten sepanjang waktu.

B.F. Skinner dan teman-teman menunjukkan proses: Rangsangan → Respon → Konsekuensi → Respon Masa Depan. Skinner mengemukakan konsep Modifikasi Tingkah Laku untuk mengubah tingkah laku manusia dalam organisasi. Terdapat empat metode umum untuk memodifikasi tingkah laku sebagai berikut:

1. Penguatan Positif (*positive reinforcement*), tingkah laku yang diinginkan didorong dengan konsekuensi positif seperti kenaikan gaji, pujian. Misal seorang manajer memuji bawahan yang membuat komentar bermanfaat selama rapat staf.
2. Belajar menghindari (*avoidance learning*), proses belajar terjadi ketika seseorang merubah tingkah laku untuk menghindari keadaan yang tidak menyenangkan, seperti kritik atau evaluasi jelek. Misal bawahan yang sering terlambat mendapat teguran berubah menjadi bawahan yang datang tepat waktu.

3. Pemadaman (*extinction*), mengurangi frekuensi tingkah laku yang tidak dikehendaki sampai tingkah laku berhenti. Misal manajer mengabaikan karyawan yang bergurau dalam rapat.
4. Hukuman (*punishment*), penerapan konsekuensi negatif untuk menghentikan atau mengkoreksi tingkah laku yang tidak dikehendaki. seperti hukuman kritik, mengurangi gaji, PHK terhadap tingkah laku yang tidak dikehendaki.

4.5 Teori Menentukan Sasaran

Teori Menentukan Sasaran/**Goal Setting Theory** adalah teori proses motivasi yang memfokuskan pada proses penetapan sasaran. Orang termotivasi kalau mereka bertingkah laku dalam cara yang menggerakkan mereka ke sasaran tertentu yang jelas, yang mereka terima dan terdapat harapan cukup besar untuk dicapai. Penelitian menunjukkan kalau sasaran spesifik dan menantang, sasaran berfungsi efektif sebagai faktor yang memotivasi baik prestasi kerja individu maupun kelompok. Motivasi dan komitmen akan lebih tinggi kalau karyawan berpartisipasi dalam menetapkan sasaran. Karyawan memerlukan umpan balik yang akurat mengenai prestasi kerjanya untuk membantu mereka menyesuaikan metode kerja, kalau perlu mereka didorong untuk bekerja ke arah sasaran.

Christopher Earley dan Christine Shalley menguraikan proses menentukan sasaran dalam empat tahap yaitu:

1. Penetapan standar untuk dicapai.
2. Evaluasi apakah standar tersebut dapat dicapai.
3. Evaluasi apakah standar sesuai dengan sasaran pribadi.
4. Standar diterima, dengan demikian sasaran ditetapkan, dan tingkah laku menuju ke arah sasaran.

BAHAN PUSTAKA : Stoner, bab 16 Erni, bab 12

Bab X

KEPEMIMPINAN

Pada Bab ini penulis sajikan dengan tujuan Agar mahasiswa mengerti dan mampu menjelaskan tentang pengertian kepemimpinan, pendekatan-pendekatan dan teori kepemimpinan kontemporer. dengan sub pokok bahasan: Definisi/Pengertian Kepemimpinan, Pendekatan Sifat Pada Kepemimpinan, Pendekatan Tingkah Laku Pada Kepemimpinan, Pendekatan Kontingensi Pada Kepemimpinan, Teori-Teori Kepemimpinan Kontemporer.

“Seorang pemimpin adalah seorang yang: Melihat lebih banyak daripada yang dilihat orang lain; Melihat lebih jauh daripada yang dilihat orang lain; dan Melihat sebelum yang lain melihatnya.” Pendekatan-Pendekatan Studi Kepemimpinan: Pendekatan Sifat (*Personal Traits of Leadership Approach*), Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach*) dan Pendekatan Kontingensi (*Contingency Approach*).

1. Definisi/Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah “proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktifitas yang harus dilakukan”. Dari batasan/definisi kepemimpinan tersebut perlu diperhatikan:

1.1. Implikasi Definisi Kepemimpinan

- Kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan atau pengikut), kesediaan bawahan untuk menerima pengarahan dari pemimpin.
- Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara pemimpin dan anggota kelompok.
- Selain memberikan pengarahan pemimpin dituntut untuk dapat mempergunakan pengaruh, apa dan bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

1.2. Aspek-Aspek Dalam Kepemimpinan

Pengikut (*followers*), Pembagian kekuasaan (*distribution of powers*) antara pemimpin dan pengikut, Penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi (*power to influence*), Nilai yang dibangun (*leadership value*).

2. Pendekatan Sifat Pada Kepemimpinan

Pemimpin dan Bukan Pemimpin, Mencoba membandingkan sifat-sifat orang yang menjadi pemimpin dengan sifat bukan jadi pemimpin.

Pemimpin Efektif dan Pemimpin Tidak Efektif, Mengidentifikasi ciri dan sifat yang dimiliki oleh para pemimpin efektif dan membandingkannya dengan sifat yang tidak efektif.

2.1 Perbedaan Pemimpin & Bukan Pemimpin

Untuk dapat membandingkan Pemimpin dan bukan Pemimpin di bawah ini disajikan perbedaan sebagai berikut:

PEMIMPIN	BUKAN PEMIMPIN
Memberikan inspirasi.	Memaksa para pengikut
Menyelesaikan pekerjaan dan mengembangkan kemampuan pengikutnya.	Menyelesaikan pekerjaan dengan jalan mengorbankan para pengikutnya.
Menunjukkan kepada pengikutnya bagaimana cara melaksanakan pekerjaan.	Menanamkan perasaan takut pada pihak pengikutnya melalui ancaman-ancaman dan paksaan-paksaan
Menerima tanggung jawab	Menghindari tanggung jawab
Memperbaiki kegagalan dalam rangka mencapai tujuan	Menyatakan bahwa kesalahan terletak pada orang lain, apabila terjadi kegagalan dalam halm mencapai tujuan.

2.2 . Contoh Sifat Pada Kepemimpinan Efektif

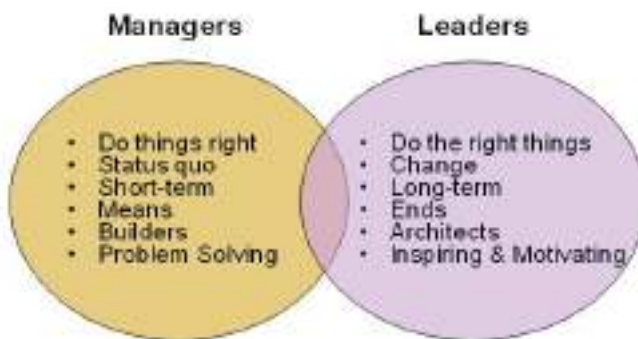
Sifat-sifat Kepemimpinan (Edwin Ghiselli): Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas,Kebutuhan akan

prestasi dalam pekerjaan, Kecerdasan, Ketegasan, Kepercayaan diri, Inisiatif

Sifat-sifat Kepemimpinan (Keith Davis): Kecerdasan, Kedewasaan dan keluasan hub social, Motivasi diri dan dorongan breprestasi, Sikap-sikap hubungan manusiawi

Perbedaan Manajemen & Kepemimpinan

"Not all leaders are managers, nor are all managers leaders."



Gambar 10.1 Perbedaan Manajemen & Kepemimpinan

2.4 Kegiatan Manajemen & Kepemimpinan

KEGIATAN	MANAJEMEN	KEPEMIMPINAN
Penyusunan rencana	Perencanaan dan Penganggaran. Penentuan rencana spesifik dari kegiatan untuk pencapaian tujuan serta mengalokasikan segala sumber daya yang dibutuhkan.	Penentuan Arah Kegiatan. Menyusun visi atau tujuan jangka panjang yang akan diraih oleh organisasi serta strategi perubahan yang harus dilakukan.
Membangun relasi antar manusia atau kelompok kerja untuk merealisasikan rencana	Pengorganisasian dan Penempatan SDM. Menyusun struktur organisasi, prosedur kerja, tanggung jawab dari setiap bagian organisasi serta metode implementasi	Mengkomunikasikan visi kepada orang-orang serta membangun kerjasama dengan orang-orang yang siap untuk mewujudkan visi secara bersama-sama
Implementasi Rencana	Pengawasan dan Pemecahan Masalah. Pada tahap implementasi tugas manajemen adalah melakukan pengawasan dan pengendalian atas berbagai kendala yang mungkin ditemui.	Memotivasi dan Memberikan inspirasi. Peran yang dilakukan pada saat implementasi adalah memotivasi orang-orang yang telah sepakat bekerjasama untuk melakukan implementasi dari apa yang telah dibangun sebagai Upaya pencapaian visi.
yang diperoleh	Sesuatu yang telah diperkirakan atau telah ditargetkan sebelumnya.	Suatu perubahan yang akan mendukung pencapaian visi.

3. Pendekatan Tingkah Laku Pada Kepemimpinan

Para peneliti memusatkan pada dua aspek tingkah laku kepemimpinan:

- **Fungsi Kepemimpinan (*leadership functions*)**

Aktivitas yang dipertahankan kelompok dan berkaitan dengan tugas yang harus dilaksanakan oleh pemimpin, atau seseorang lain, agar kelompok dapat berfungsi secara efektif.

- **Gaya Kepemimpinan (*leadership styles*)**

Berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

3.1 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi pemecahan masalah

Fungsi ini berhubungan dengan tugas atau pekerjaan yang memberikan jalan keluar, pendapat dan informasi terhadap masalah yang dihadapi kelompok.

Fungsi Sosial

Fungsi ini berhubungan dengan kehidupan kelompok, yaitu memberi dorongan pada anggota untuk mencapai tujuan dan menciptakan suasana kerja harmonis bagi kelompoknya.

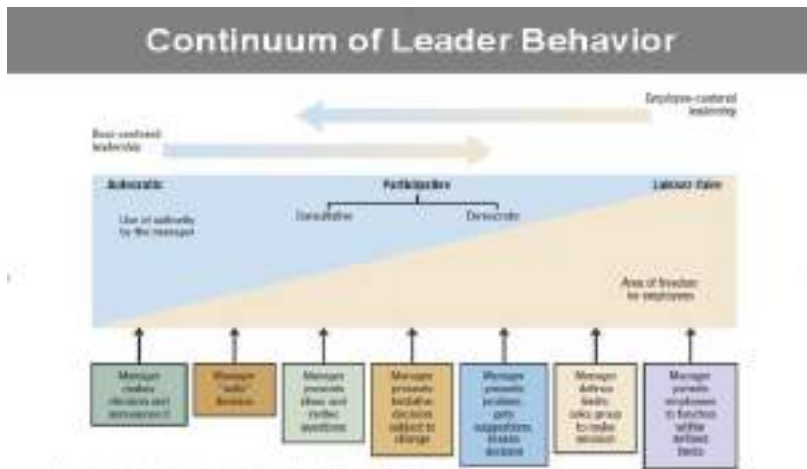
3.2.1 Gaya Kepemimpinan (Stoner)

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*Task Oriented Style*)

Seorang manajer akan mengarahkan dan mengawasi bawahan secara ketat agar mereka bekerja sesuai dengan harapannya. Manajer dengan gaya ini lebih mengutamakan keberhasilan pekerjaan dari pada pengembangan kemampuan bawahan.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja (*Employee Oriented Style*)

Manajer dengan gaya ini, mendorong dan memotivasi bawahan dalam pengambilan keputusan. Disini hubungan pimpinan dan bawahan terasa sangat akrab, saling percaya dan saling menghargai.



Gambar 10.2 Contunuum of Leader Behavior

3.2.2 Gaya Kepemimpinan (Koontz, O'Donnell & Weihrich)

Pemimpin Otokratik

Pemimpin yang cenderung untuk mensentralisasi otoritas dan mengandalkan kekuatan legitimasi dan penghargaan untuk mengatur bawahan.

Pemimpin Demokratik

Pemimpin yang mendelegasikan otoritas kepada orang lain, mendorong partisipasi, dan mengandalkan kekuatan, keahlian dan referensi untuk mengatur bawahan.

Pemimpin Free Rein

Pemimpin yang hanya menggunakan sedikit kekuasaan dan memberi banyak kebebasan kepada bawahan untuk melakukan kegiatan. Pemimpin disini berfungsi hanya sebagai fasilitator.

3.2.3 Studi Ohio State University

Studi Ohio State University menyimpulkan ada dua kategori perilaku pemimpin yaitu:

- *Consideration*

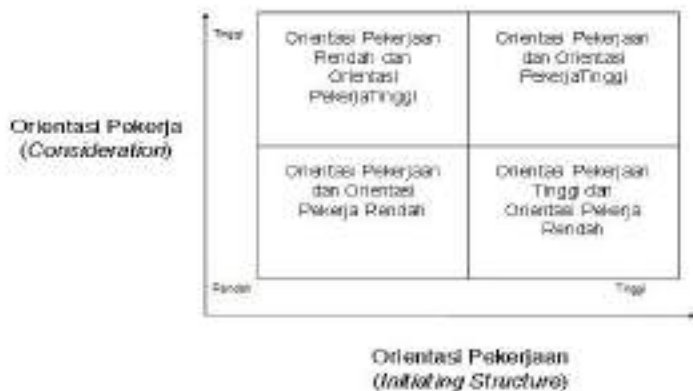
Dimana pemimpin peduli dan mendukung bawahan. Pemimpin gaya ini cenderung memiliki hubungan saling percaya dengan bawahan dan mereka menghormati ide dan perasaan karyawan.

- *Initiating structure*

Diartikan sebagai tingkat dimana pemimpin membuat struktur pekerjaan sendiri dan pekerjaan bawahannya. Pemimpin gaya ini cenderung mengarahkan pekerjaan kelompok melalui kegiatan perencanaan, pemberian tugas, penjadwalan, dan penetapan deadline.

Selanjutnya studi ohio menganalisis/menjelaskan gaya kepemimpinan sbb:

Studi Ohio mengenai Gaya Kepemimpinan



Gambar 10.3 Studi Ohio mengenai Gaya Kepemimpinan

3.2.4 Studi The University of Michigan

Studi ini menyimpulkan para manajer dibedakan berdasarkan dua dimensi perilaku pemimpin:

– *Relationship Oriented*

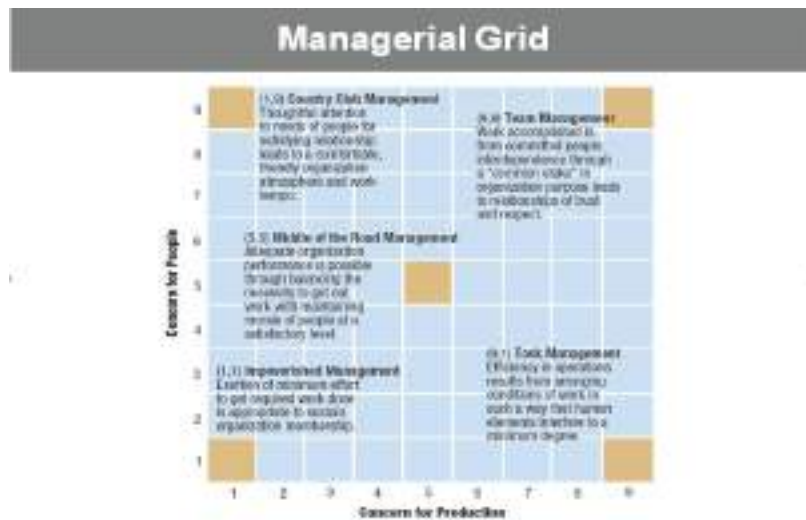
Perilaku yang bersikap bersahabat dengan bawahan, mengakui prestasi dan memperhatikan kesejahteraannya.

– *Task Oriented*

Diartikan sebagai perilaku manajer yang menetapkan standar kerja tinggi, menentukan metode yang harus dilakukan dan mengawasi secara ketat.

3.2.5 Managerial Grid (Kisi-Kisi)

Dikembangkan oleh Robert Blake dan Jane S. Mouton, mendorong manajer untuk memiliki dua kualitas kepemimpinan sekaligus yaitu orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan orang. Hal ini dapat dijelaskan seperti pada gambar sebagai berikut:



Gambar 10.4 Managerial Grid

Keterangan:

- 1.1 perhatian rendah terhadap karyawan dan produksi.
- 1.9 manajemen santai, serba mengijinkan, dengan tekanan pada pemeliharaan keuangan dan kepuasan pegawai.
- 5.5 memperhatikan baik terhadap produksi maupun karyawan.
- 9.1 sebagai seorang otokrat pemegang tugas yang keras.

9.9 memberikan perhatian penuh terhadap produksi, semangat kerja dan kepuasan karyawan.

4. Pendekatan Kontingensi Pada Kepemimpinan

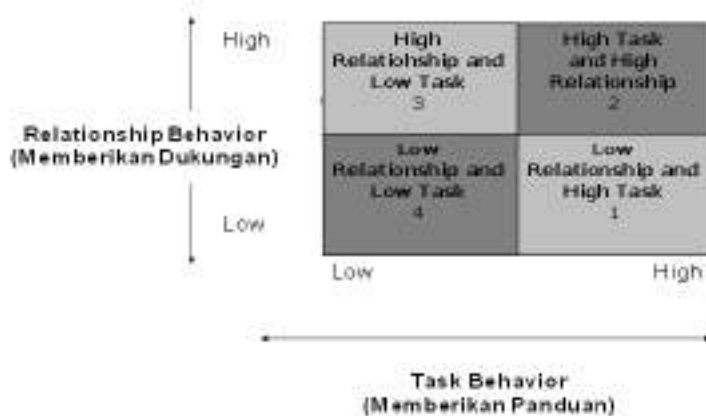
Sebuah pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi untuk pencapaian sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda; juga disebut pendekatan situasional. Teori ini memfokuskan pada faktor-faktor:

- tuntutan tugas;
- harapan & tingkah laku rekan setingkat;
- karakteristik & tingkah laku karyawan;
- budaya organisasi dan kebijakannya.

4.1 Model Kepemimpinan Situasional

Pendekatan kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard menguraikan bagaimana pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sebagai respons pada keinginan untuk berhasil dalam pekerjaan, pengalaman, kemampuan, dan kemauan dari bawahan mereka yang terus berubah. Model Kepemimpinan Situasional dapat dijelaskan melalui ilustrasi/gambar sebagai berikut:

Model Kepemimpinan Situasional



Gambar 10.5 Model Kepemimpinan Situasional

4.2 Model LPC dari Situasional

Model ini didasarkan pada pendapat bahwa seseorang menjadi pemimpin tidak hanya karena karakteristik individu mereka tetapi juga karena beberapa variabel situasi dan interaksi antara pemimpin dengan bawahan. Fiedler menjelaskan tiga dimensi yang menjelaskan situasi kepemimpinan yang efektif, yaitu:

Posisi Kekuasaan (*Power Position*)

Dimensi ini menjelaskan kekuasaan yang dimiliki pemimpin, seperti keahlian atau kepribadian, yang mampu membuat bawahan mengikuti kemauan pemimpin. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan dari posisinya yang jelas dan besar dapat memperoleh kepatuhan bawahan yang lesar.

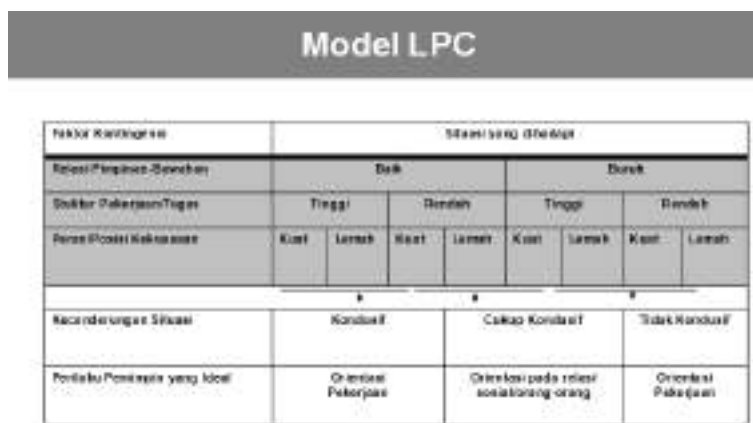
Struktur Pekerjaan (*Task Structure*)

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan dapat dirinci atau dijelaskan dan membuat bawahan bertanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Jika struktur pekerjaan jelas maka pekerjaan dapat dilakukan dengan mudah, bawahan dapat disertai tanggung jawab pelaksanaan tersebut dengan lebih baik.

Hubungan antara Pemimpin – Bawahan (*Leader Member Relation*)

Hal ini berhubungan dengan antara bawahan dan pimpinan, misalnya tingkat loyalitas, kepercayaan, dan rasa hormat karyawan terhadap pemimpinnya. Hubungan ini dapat diklasifikasikan “baik” atau “buruk”.

Model LPC dapat dijelaskan dengan gambar sebagai berikut:



Gambar 10.6 Model LPC

4.3 Model Jalur Tujuan (*Part Goal*)

Model ini menyatakan bahwa fungsi utama seorang pemimpin adalah untuk membuat tujuan bersama dengan bawahannya, membantu mereka menemukan jalur (*part*) yang paling tepat dalam mencapai tujuan tersebut, dan membatasi hambatan-hambatan yang timbul.

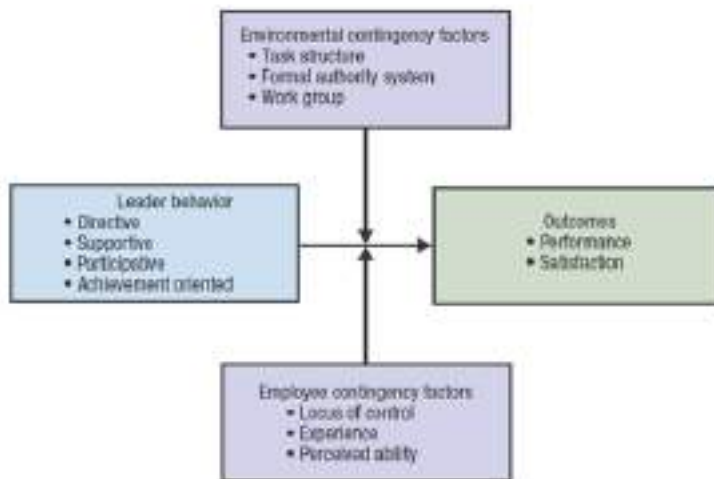
Peneliti ini mencoba memperluas teori dengan mengidentifikasi dua variabel yang menemukan gaya kepemimpinan yang paling efektif: *karakteristik pribadi karyawan* dan *tekanan lingkungan* serta *tuntutan di tempat kerja* yang harus dihadapi karyawan.

4.3 Model Jalur Tujuan (*Part Goal*)

Model Jalur Tujuan (*Part Goal*) menyatakan bahwa fungsi utama seorang pemimpin adalah untuk membuat tujuan bersama dengan bawahannya, membantu mereka menemukan jalur (*part*) yang paling tepat dalam mencapai tujuan tersebut, dan membatasi hambatan-hambatan yang timbul.

Peneliti Jalur Tujuan (*Part Goal*) mencoba memperluas teori dengan mengidentifikasi dua variabel yang menemukan gaya kepemimpinan yang paling efektif: *karakteristik pribadi karyawan* dan *tekanan lingkungan* serta *tuntutan di tempat kerja* yang harus dihadapi karyawan. Model Jalur Tujuan (*Part Goal*) dapat dijelaskan dengan gambar sebagai berikut:

Model Path-Goal



Gambar 10.7 Model Path-Goal

Menurut Teori Jalur-tujuan (Path-Goal Theory) Perilaku pemimpin dapat dikategorikan ke dalam empat kelompok : Kepemimpinan yang suportif (mendukung), Kepemimpinan yang partisipatif, Kepemimpinan yang instrumental (*Directive*), Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian prestasi.

4.4. Model Vroom-Yetto dan Vroom-Jago

Model Vroom-Yetto dan Vroom-Jago mengkritik teori *part goal* karena gagal memperhitungkan situasi dimana keterlibatan bawahan diperlukan. Model ini memperkenalkan lima gaya kepemimpinan yang mencerminkan garis kontinum dari pendekatan otoriter sampai ke pendekatan partisipatif. Sehingga model Vroom memperoleh dukungan empiris yang

lebih baik dibandingkan dengan model kepemimpinan situasional lainnya.

Model Vroom-Yetto dan Vroom-Jago	
Tipe Keputusan	Pengertian
AI	Manajer membuat keputusan sendiri
AII	Manajer menanyakan informasi dari bawahan akan tetapi keputusan diambil sendiri oleh manajer. Bawahan tidak selalu harus mengetahui informasi mengenai situasi yang dihadapi.
CI	Manajer berbagi informasi dengan bawahan secara individual, dan bertanya mengenai berbagai informasi dan evaluasi dari mereka. Akan tetapi anajer mengambil keputusan sendiri.
CII	Manajer dan bawahan bertemu sebagai tim untuk mendiskusikan berbagai hal menyangkut situasi yang dihadapi akan tetapi manajer yang mengambil keputusan.
GII	Manajer dan bawahan bertemu sebagai tim untuk mendiskusikan berbagai hal yang menyangkut situasi yang dihadapi dan keputusan ditentukan oleh tim.

- **Authocratic Style (AI & AII)**
- **Consultative Style (CI & CII)**
- **One-Group Style (GII)**

Gambar 10.8 Model Vroom-Yetto dan Vroom-Jago

5. Teori-Teori Kepemimpinan Kontemporer

Teori-Teori Kepemimpinan Kontemporer meliputi: Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional (karismatik),Kepemimpinan Psikoanalisis, Ke- pemimpinan Romantis, Kepemimpinan Indonesia

5.1 Kepemimpinan Transaksional & Transformasional

Teori ini dikembangkan oleh Bernard M Bass. **Kepemimpin transaksional**, menentukan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan agar mereka dapat mencapai tujuan mereka sendiri atau organisasi, dan membantu karyawan agar memperoleh kepercayaan dalam mengerjakan tugas tersebut. **Kepemimpin transformasional** yang disebut juga pemimpin **karismatik**, melalui visi dan energi pribadi, memberi inspirasi para pengikutnya dan mempunyai dampak besar pada organisasi.

5.2 Kepemimpinan Psikoanalisis

Teori dari Sigmund Freud ini menjelaskan bahwa seseorang berperilaku karena ingin memenuhi kebutuhan bawah sadarnya, menurutnya perilaku manusia sangat kompleks. Sehingga penampilan dari luar tidak dapat dijadikan pegangan, Maka perlu dianalisa kembali teori-teori alam tentang manusia yang paling dasar untuk memahaminya. Ia, mengatakan bahwa tingkah laku dibentuk oleh usaha bawah sadar untuk memuaskan kebutuhan dan dorongan yang belum dipenuhi. Tingkah laku manusia dapat dilacak berasal dari pengalaman masa anak-anak, yang sulit untuk diingat.

5.3 Kepemimpinan Romantis

Teori ini memandang bahwa pemimpin itu “ada” dan diperlukan untuk membantu mencapai kebutuhannya. Jika

bawahan sudah tidak mempercayai pemimpinnya, maka efektivitas kepemimpinannya hilang, tidak perlu tindakan pemimpin tersebut. Jika bawahan sudah dapat mengorganisasikan sendiri maka pemimpin tidak diperlukan lagi. Teori ini mencoba menyeimbangkan antara sisi atasan dengan sisi bawahan, sehingga porsi keduanya menjadi seimbang.

5.4 Kepemimpinan Indonesia

Teori ini bersumber pada falsafah Pancasila, memiliki: Nilai-nilai positif dari modernisme; Intisari dari warisan pusaka berupa nilai-nilai dan norma-norma kepemimpinan yang ditulis oleh para nenek moyang, raja, pujangga kraton, pendeta, ulama, dan pejuang bangsa yang masih relevan. Refleksi dan kontemplasi mengenai *hakikat hidup* dan *tujuan hidup bangsa* pada era pembangunan dan zaman modern, sekaligus juga refleksi mengenai pribadi selaku “manusia utuh” yang mandiri dan bertanggung jawab dengan misi hidupnya masing-masing.

Azas kepemimpinan Indonesia yang paling menonjol:

- Ing ngarsa sung tulada (*to lead*).
- Ing madya mangukarsa (*to motivate*).
- Tut wuri handayani (*to inspire*).

Semua ini dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantoro.

BAHAN PUSTAKA: Stoner, bab 17; Erni, bab 12; Sri, bab 10;
Williams, bab 17; Daft, bab 16; Kartono, bab 15

BAB XI

KOMUNIKASI

Pada Bab ini penulis sajikan dengan tujuan agar mahasiswa mengerti dan mampu menjelaskan tentang komunikasi antar pribadi dan komunikasi dalam organisasi. dengan sub pokok bahasan: Pentingnya Informasi, Pengertian Komunikasi, Proses Komunikasi, Bentuk-Bentuk Komunikasi, Hambatan-Hambatan Dalam Komunikasi, Komunikasi Antar Budaya, Komunikasi Efektif.

1. Pentingnya Informasi

Komunikasi yang efektif penting bagi manajer karena dua alasan. **Pertama**, komunikasi adalah proses dengan mana fungsi-fungsi manajemen, merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan dilaksanakan. **Kedua**, komunikasi adalah kegiatan di mana manajer mencurahkan sebagian besar dari waktunya.

Komunikasi tertulis dan lisan merupakan bagian yang sangat penting dari pengendalian. Manajer dapat melaksanakan fungsi manajemennya hanya dengan orang lain. Proses komunikasi dengan demikian merupakan dasar di atas fungsi-fungsi manajemen bergantung.

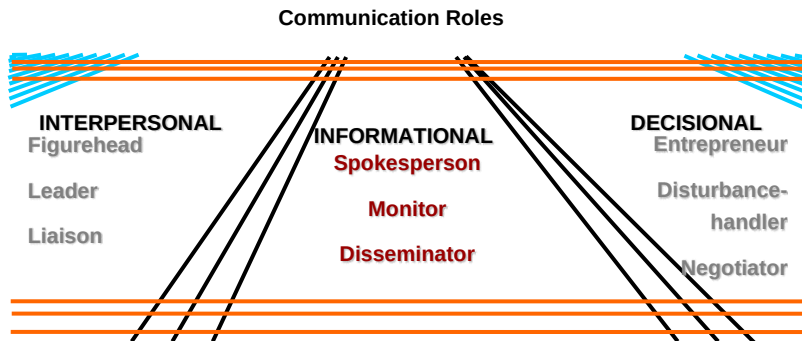
Henry Mitzberg menguraikan tugas manajer dalam bentuk tiga macam peran, dan komunikasi merupakan bagian yang sangat penting pada masing-masing peran.

Dalam *peran antar pribadi* mereka (*Interpersonal role*). Manajer menggunakan sekitar 45% dari waktu kontakannya untuk bawahannya, sekitar 45% dengan orang di luar unitnya, dan hanya sekitar 10% dengan atasan.

Dalam *peran informasi* (*informational role*). Manajer mencari informasi dari rekan, bawahan, dan kontak-kontak pribadi lain tentang segala hal yang mungkin mempengaruhi pekerjaan dan tanggung jawab mereka. Sebaliknya mereka juga menyebarkan informasi yang menarik atau penting sebagai balasannya.

Dalam *peran keputusan* (*decisional role*). Manajer melaksanakan proyek baru, menangani gangguan, dan mengalokasikan sumber-daya untuk anggota unit dan bagiannya. Beberapa dari keputusan yang diambil manajer dibuat secara pribadi, tetapi didasarkan pada informasi yang telah dikomunikasikan kepada manajer.

Peran komunikasi dalam manajemen ***The Role of Communication in Management*** dapat diilustrasikan/digambarkan sebagai berikut:



Gambar 11.1 Communication Roles

2. Pengertian Komunikasi

Proses yang digunakan oleh manusia dalam usaha untuk berbagi arti lewat transmisi pesan simbolis. *“the process by which people attempt to share meaning via the transmission of symbolic messages”*. Dari definisi komunikasi tersebut mengandung perhatian pada tiga hal penting:

- (1) . Bahwa komunikasi, sesuai dengan istilahnya, melibatkan *orang*, dan bahwa memahami komunikasi oleh karenanya meliputi percobaan untuk memahami bagaimana orang berhubungan satu sama lain;
- (2) . Bahwa komunikasi meliputi *pertukaran arti (shared meaning)*, yang menyiratkan bahwa agar orang dapat berkomunikasi, mereka harus bicara satu bahasa; dan
- (3) . Bahwa komunikasi adalah *simbolis* – gerak-gerik, suara, huruf, angka, dan kata-kata hanya dapat mewakili gagasan yang mereka maksudkan untuk dikomunikasikan.

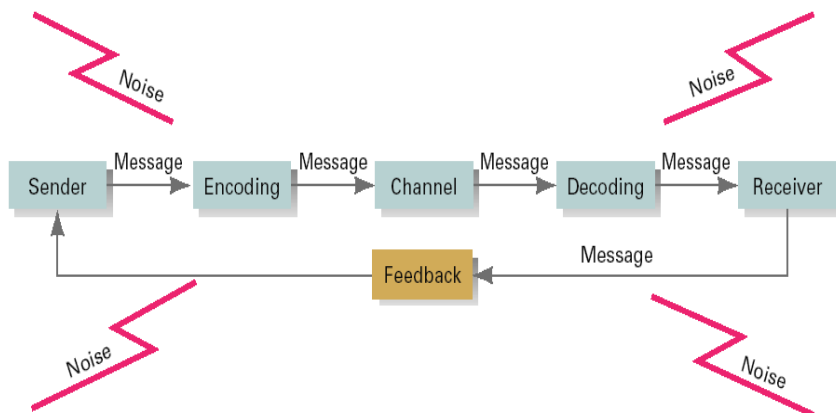
Dan berdasarkan hal tersebut, komunikasi memiliki fungsi sebagai berikut:

- (1) Fungsi Informasi – komunikasi memungkinkan dapat menyampaikan informasi, petunjuk, dan pedoman dalam menjalankan pekerjaan dalam organisasi.
- (2) Fungsi perintah dan instruksi – antara atasan-bawahan.
- (3) Fungsi pengaruh dan persuasi atau motivasi – menumbuhkan motivasi karyawan dan dapat mempengaruhi perilaku karyawan.
- (4) Fungsi integritas – komunikasi dapat memungkinkan terciptanya kerjasama yang harmonis antara atasan-bawahan dan antara rekan kerja.
- (5) Fungsi pengungkapan emosi – yang dapat mengungkapkan perasaan seseorang.
- (6) Fungsi evaluasi – berfungsi untuk memberikan laporan dari bawahan kepada atasan.

3. Proses Komunikasi

Pengirim (**sender**) mempunyai suatu ide atau gagasan dan mengirimkannya melalui alat komunikasi atau saluran. Pengirim mengubah ide (**encoding**) menjadi suatu pesan kedalam istilah serta bentuk yang dapat dipahami. Pengirim menyampaikan pesan (**message**) melalui berbagai saluran (**channel**), termasuk pesan tertulis, percakapan tatap muka, dan e-mail.

Penerima menerima pesan (**receiver**). Penerima menafsirkan pesan (**decoding**), dan bisa saja ada gangguan (**noise**). Penerima memberi tanggapan dan mengirim umpan balik (**feedback**) kepada pengirim. Proses komunikasi dapat dijelaskan dengan gambar sebagai berikut:



Gambar 11.2 Proses Komunikasi

4. Bentuk-Bentuk Komunikasi

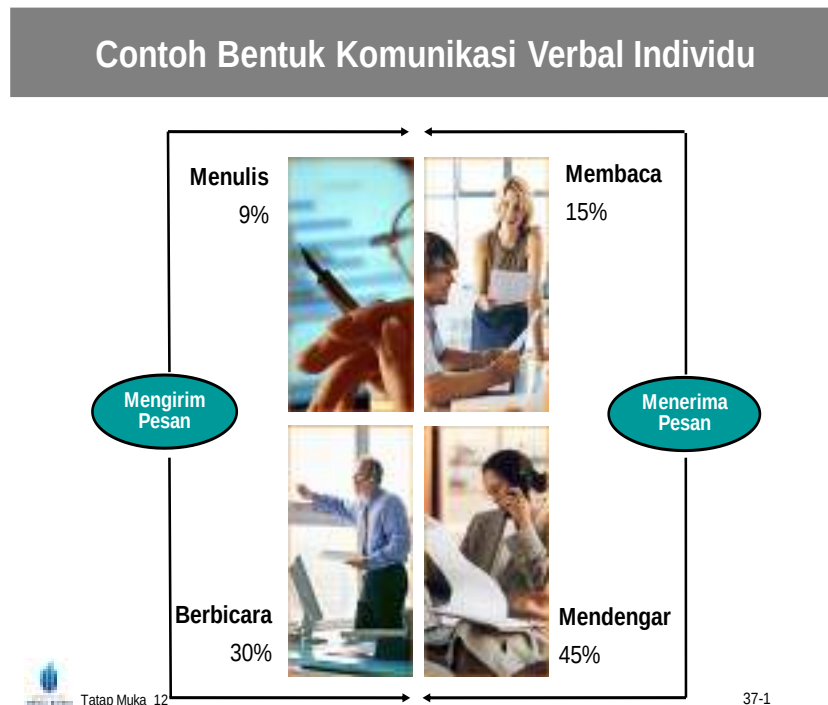
Secara sistematis bentuk-bentuk komunikasi dapat diajikan sebagai berikut:

Bentuk	Deskripsi	Contoh
Komunikasi lisan	Komunikasi disampaikan dengan suara	Percakapan pribadi, pidato, pertemuan, voice mail, percakapan telpon, videoconferences
Komunikasi tertulis	Komunikasi disampaikan melalui tulisan	Surat, memo, laporan formal, berita, e-mail, faksimile
Komunikasi formal	Komunikasi disampaikan melalui mata rantai komando dalam organisasi kepada anggota lain atau di luar	Internal-memo, laporan, pertemuan, proposal, presentasi lisan, laporan rapat, Eksternal-surat, pidato, berita
Komunikasi informal	Komunikasi disampaikan di luar saluran yang secara formal diberi otoritas tanpa	Rumor yang disebarluaskan melalui berita selentingan
Komunikasi verbal	Menyampaikan pesan dalam bentuk kata-kata	Pertemuan, pembicaraan telepon, voice mail, video conference
Komunikasi nonverbal	Komunikasi disampaikan melalui tindakan dan perilaku, bukan dengan kata-kata	Gerak, ekspresi muka, sikap badan, bahasa badan, pakaian, dandanan

Sedangkan Komunikasi Antarpribadi v.s. Komunikasi Organisasi secara sistematis dapat disajikan sebagai berikut:

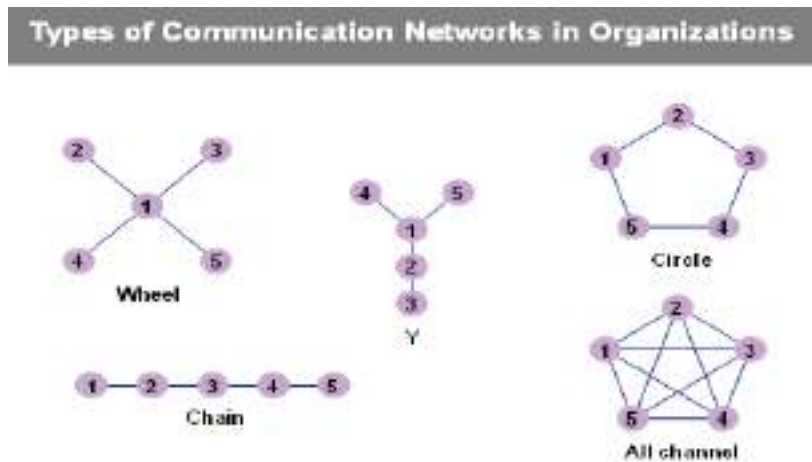
Uraian	Komunikasi Antarpribadi	Komunikasi Organisasi
❖ Orientasi/tujuan ❖ Pokok bahasan ❖ Bahasa yang digunakan ❖ Format penulisan ❖ Gaya penulisan ❖ Kertas surat yang digunakan ❖ Stempel/cap contoh	❖ Kepentingan pribadi ❖ Masalah pribadi ❖ Informal, bahasa campuran ❖ Tdk standar, feksibel ❖ Tidak standar ❖ Tanpa kop surat/ kepala surat ❖ Tanpa stempel ❖ Surat keluarga	❖ Kepentingan bisnis ❖ Masalah bisnis ❖ Formal, baku ❖ Standar ❖ Standar ❖ Dengan kop surat/ kepala surat ❖ Dengan stempel ❖ Surat bisnis

Contoh Bentuk Komunikasi



Gambar 11.3 Bentuk Komunikasi

Tipe jaringan komunikasi dalam Organisasi:



Gambar 11.4 Tipe Jaringan Komunikasi dalam Organisasi

Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi Organisasi

Saluran Komunikasi Formal, Seorang bawahan akan cenderung melaporkan situasi kepada atasannya langsung. Kemudian atasan tersebut akan melaporkan ke manajemen yang lebih tinggi. Komunikasi menjadi tidak fleksibel karena seorang karyawan akan cenderung berkomunikasi dengan karyawan lain dari bagian yang sama. Meningkatkan intensitas komunikasi karyawan pada bagian yang sama.

Struktur Wewenang Organisasi, perbedaan status dan kekuasaan dalam organisasi akan menentukan siapa yang dapat bicara dengan siapa; jika perbedaan status dan wewenang antara dua pihak cukup besar, komunikasi cenderung tidak akan efektif.

Spesialisasi Kerja, membuat komunikasi menjadi lebih efektif antar anggota organisasi dengan bagian yang sama; setiap bagian mempunyai kebiasaan atau istilah yang khas yang membedakan dengan bagian lainnya. Sebaliknya, spesialisasi kerja akan cenderung menghambat komunikasi antar bagian yang berbeda, karena bagian yang berbeda tersebut mempunyai istilah atau kebiasaan yang berbeda satu sama lainnya.

Kepemilikan Informasi, Orang-orang tertentu akan mempunyai informasi yang membuat dirinya menjadi sukses. Orang-orang tersebut kadang-kadang tidak ingin menyebarkan informasi penting tersebut ke pihak lain, karena itu informasi yang efektif akan terganggu.

Pola Komunikasi Formal Dalam Struktur Organisasi



Gambar 11.5 Pola Komunikasi Formal dalam Struktur Organisasi

Saluran Komunikasi Dalam Organisasi

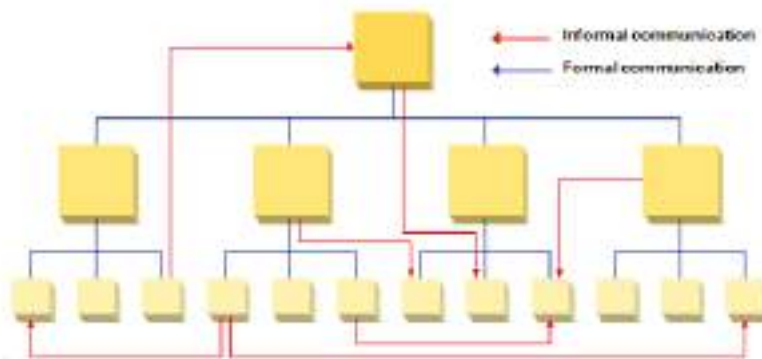
Komunikasi Vertikal, komunikasi yang sesuai dengan rantai perintah, yaitu terdiri dari Komunikasi ke Bawah (*downward*), berupa prosedur, pengarahan, instruksi, penugasan, dan saran - Komunikasi ke Atas (*Upward*), berupa laporan, gagasan, sikap, dan penjelasan.

Komunikasi Lateral atau Horizontal, komunikasi terjadi jika komunikasi terjadi antara anggota atau departemen organisasi dengan tingkatan yang sama, berupa koordinasi, pemecahan masalah dsb.

Komunikasi Diagonal, merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang rantai perintah, terjadi sebagai hasil hubungan departemen lini dan staf, berupa saran dari staf.

Pola Komunikasi secara informal dalam organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

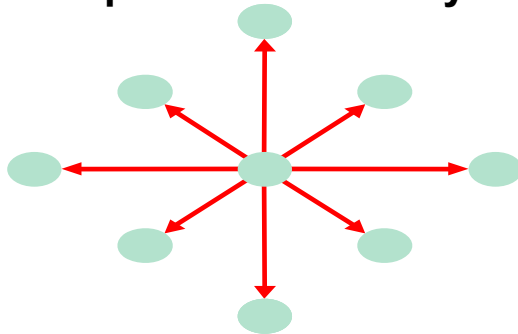
Pola Komunikasi Informal Dalam Struktur Organisasi



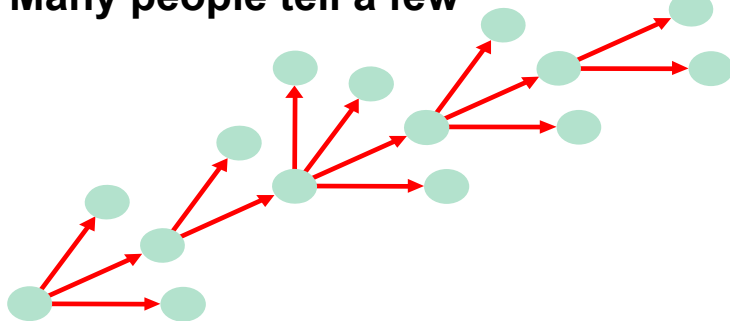
Gambar 11.6 Pola Komunikasi Informal dalam Struktur Organisasi

Jenis lain dari komunikasi informal, yang tidak secara resmi disetujui, adalah “desas-desus” (*grapevine*). Desas-desus ini timbul akibat adanya beberapa jaringan komunikasi yang saling tumpang tindih.

The Gossip Chain **One person tells many**



The Cluster Chain **Many people tell a few**



Gambar 11.7 Pola komunikasi tumpang tindih

5. Hambatan-Hambatan Dalam Komunikasi

Hambatan-hambatan komunikasi dalam organisasi dan individual dapat di jelaskan sebagai berikut:

HAMBATAN INDIVIDUAL	HAMBATAN
Kesalahpahaman dalam memahami pesan	Semantik
Kredibilitas Individu	Perbedaan Tingkatan Manajemen
Keterbatasan dalam berkomunikasi	Persepsi yang berbeda antar bagian
Kemampuan Mendengarkan yang rendah	Kelebihan Beban Kerja
Penilaian awal terhadap subjek tertentu	Hambatan-hambatan lain

Sedangkan Upaya yang bersifat individual dan yang bersifat organisasi untuk Mengatasi Hambatan-Hambatan

UPAYA YANG BERSIFAT INDIVIDUAL	UPAYA YANG BERSIFAT ORGANISASIONAL
Peningkatan kemampuan mendengarkan	Tindak lanjut dari setiap komunikasi
Dorongan untuk berkomunikasi dua arah	
Peningkatan kesadaran dan kemampuan dalam memahami pesan dan informasi	Pengaturan pola komunikasi yang semestinya dilakukan dalam organisasi
Pemeliharaan Kredibilitas Individu	Peningkatan kesadaran dan penggunaan berbagai media dalam berkomunikasi
Peningkatan pemahaman terhadap orang lain	

Hambatan-Hambatan Lainnya yang sering muncul :

5.1 Informasi yang berlebihan dan rumit

Berakibat -> dapat menurunkan kemampuan pendengar untuk berkonsentrasi pada pesan-pesan penting. Cara mengatasi -> buat prioritas informasi mana yang lebih penting.

5.2 Kompetisi pesan

Berakibat -> pesan bisnis jarang memiliki manfaat penuh dan perhatian seutuhnya dari pendengar. Contoh: menerima telpon sambil membuat laporan penting, Cara mengatasi -> hindari meminta sesuatu kepada pendengar jika ybs tidak punya perhatian penuh.

5.3 Struktur komunikasi yang tidak memadai

Berakibat -> dapat menghalangi komunikasi keatas, kebawah dan kesamping dalam suatu organisasi. Misal: dalam organisasi yang sentralistik – bawahan enggan berkomunikasi dengan atasan. Cara mengatasi -> a. tawarkan kemungkinan untuk bisa komunikasi keatas, kebawah dan kesamping (dengan cara: kebijakan “*open door*”, newsletter, memo, e-mail, dan lain-lain) b. kurangi tingkat hirarki dan tingkatan komunikasi antar departemen, c. mengembangkan komunikasi dua arah.

5.4. Pemilihan media yang tidak tepat

Pemilihan saluran dan media dalam berkomunikasi tergantung pada: pesan, audiens (pendengar), kecepatan penyampaian, situasi. Cara mengatasi -> a. pakai "*richness media*" (media sempurna) untuk komunikasi pesan yang kompleks, non rutin, seperti: face-to-face. b. pakai "*leaner media*" (media ramping) untuk komunikasi pesan yang sederhana dan penting, seperti: kirim data statistik melalui memo laporan.

5.5. Perbedaan latar belakang

Umur, pendidikan, gender, status sosial, agama, dan budaya. Cara mengatasi -> buat forum antara atasan dan bawahan agar dapat sering bertemu sehingga perbedaan latar belakang tersebut dapat ditata menjadi kekuatan untuk mencapai misi perusahaan.

6. Komunikasi Antar Budaya

Komunikasi yang semrawut dapat saja terjadi bahkan di antara negara-negara yang sama-sama menggunakan bahasa Inggris. Komunikasi akan menjadi baik apabila kelompok orang memahami keadaan budaya sekitar serta pengaruhnya terhadap setiap usaha pengiriman pesan internasional. Antropolog membagi budaya menjadi konteks rendah dan konteks tinggi:

1. Komunikasi dalam budaya konteks rendah (*low-context culture*) cenderung mengandalkan pesan tertulis secara eksplisit dan verbal, cenderung untuk tidak menggunakan ekspresi tinggi, seperti: jarang bersentuhan, cenderung jaga jarak dalam bicara. Banyak terdapat pada masyarakat: China dan Jepang (Asia pada umumnya).
2. Komunikasi dalam budaya konteks tinggi (*high-context culture*) tidak hanya pada pesan itu sendiri, tetapi juga pada keadaan sekitarnya, cenderung banyak menggunakan ekspresi tinggi, seperti: sering bersentuhan. Banyak terdapat pada masyarakat: Amerika Selatan, dan Eropa Selatan dan Eropa Timur, Indonesia, Timur Tengah.

Contoh Perilaku Komunikasi Nonverbal dalam Kultur/budaya

Perilaku Nonverbal	Negara	Arti
Mengacungkan Jempol	United States Middle East, Japan, Germany	Gerakan menyetujui/OK Gerakan penghinaan Tanda indikasi “laki-laki” Tanda menghitung angka “satu”
Jari berputar disekitar telinga	Argentina United States	Telepon Tanda orang “Kurang Waras/Gila”
Menunjukkan tanda “V” punggung tangan dikedepankan	England Greece, Middle East	Tanda tidak sopan Tanda melambangkan jumlah “dua”
Membuat lingkaran dengan jari telunjuk dan Ibu jari “O”	United States, Turkey	Sangat baik !Menandakan penghinaan/ homoseksual
Mengangkat lengan dan melambaikan tangan	United States India, South Amerika Some Africans Much of Europe	Selamat tinggal Cocok atau pantas Cocok atau pantas Tanda “bukan atau tidak”

Perilaku Nonverbal	Negara	Arti
Menyentuh atau memegang kepala orang	United States Thailand (Most Asia)	Perhatian lebih Pelanggaran sosial yang berat
Kontak mata, menatap	United States Japan Most Asian countries	Tanda penuh perhatian Perilaku kasar/mengganggu
Melebarkan mata atau melotot	United States Chinese/French	Indikasi mengejutkan Indikasi kemarahan/Menantang
Menggeleng-gelengkan kepala	Western countries Bulgaria	Tanda tidak sepakat/no Tanda sepakat/yes
Menganggukan kepala ke atas ke bawah	Western countries Bulgaria,	Tanda sepakat/yes Tanda tidak sepakat/no
Berjabat tangan	Western countries	
Membungkuk	Japan	Sambutan hangat
Bertepuk tangan bersama di depan muka	India, Indonesia	Sambutan hangat

7. Komunikasi Efektif

Untuk dapat melakukan komunikasi secara efektif, maka syarat - syarat komunikasi efektif yang dimaksud adalah sebagai berikut::

- 7.1. Ketepatan dalam menentukan indentifikasi sasaran.
- 7.2. Formulasi pesan.
- 7.3. Membuat pesan secara lebih hati-hati.
- 7.4. Pemilihan media komunikasi.
- 7.5. Meminimalkan gangguan dalam proses komunikasi.
- 7.6. Kreadibilitas diri sendiri.
- 7.7. Mempermudah upaya umpan balik antara pengirim dan penerima pesan.

American Management Associations (AMA) mengeluarkan Pedoman Komunikasi untuk dapat melakukan komunikasi dengan efektif dijabarkan sebagai berikut:

1. Cari kejelasan gagasan terlebih dahulu sebelum dikomunikasikan.
2. Teliti tujuan sebenarnya setiap komunikasi.
3. Pertimbangkan keadaan fisik dan manusia keseluruhan kapan saja komunikasi akan dilakukan.
4. Konsultasikan dengan pihak lain, bila perlu, dalam perencanaannya.

5. Perhatikan tekanan nada dan ekspresi lainnya sesuai isi dasar berita selama berkomunikasi.
6. Ambil kesempatan, bila timbul, untuk mendapatkan segala sesuatu yang membantu atau umpan balik.
7. Ikuti lebih lanjut komunikasi yang telah dilakukan.
8. Perhatikan konsistensi komunikasi.
9. Tindakan atau perbuatan. harus mendorong komunikasi.
10. Jadilah pendengar yang baik, berkomunikasi tidak hanya untuk dimengerti tetapi untuk mengerti

BAHAN PUSTAKA: Stoner, bab 19, Erni, bab 13, Sri, bab 12, Williams, bab 18, Daft, bab 18

BAB XII

PROSES PENGENDALIAN

Pada Bab ini penulis sajikan dengan tujuan Agar mahasiswa mengerti dan mampu menjelaskan tentang arti penting, definisi, proses pengendalian dan hubungannya dengan perencanaan serta metode dan alat pengawasan. dengan sub pokok bahasan: Arti Penting Pengendalian, Definisi Pengendalian, Hubungan Pengendalian dengan Perencanaan, Proses Pengendalian, Metode-metode Pengendalian, Alat Pengendalian

1. Arti Penting Pengendalian

Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal organisasi. Pengendalian menjadi fungsi penting agar sumber daya organisasi dikelola secara efektif dan efisien. Secara umum ada empat faktor dasar dibutuhkannya pengendalian dalam organisasi sebagai berikut :

a. Perubahan lingkungan organisasi,

Perubahan lingkungan yang terjadi mendorong perusahaan untuk melakukan pengendalian yang efektif agar organisasi tidak menyimpang dari tujuan yang telah direncanakan. Kelangsungan hidup organisasi sangat dipengaruhi oleh keberhasilannya mencapai tujuan. Pengendalian sangat diperlukan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

b. Peningkatan kompleksitas organisasi,

Kompleksitas organisasi apakah disebabkan ukuran organisasi yang bertambah besar maupun semakin terdifferensiasinya jenis produk yang mampu ditawarkan perusahaan, apalagi dihadapkan pada tingkat kebutuhan sumber daya penting yang besar serta sulitnya memperoleh sumber daya tersebut.

c. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang,

Manajer tidak dapat bekerja sendiri, agar pelaksanaan tanggung jawab manajer menjadi efektif, pendelegasian wewenang sering diperlukan oleh manajer kepada bawahannya. Pengendalian sangat perlu dilakukan oleh manajer untuk menjamin bahwa wewenang yang didelegasikan dapat dijalankan dengan baik dan benar.

d. Kesalahan-kesalahan.

Tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan, baik disengaja maupun tidak disengaja adalah hal yang sering terjadi. Kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi maupun kesalahan mengidentifikasi, menganalisa dan membuat keputusan adalah faktor kesalahan yang mungkin dilakukan individu dalam organisasi, sehingga pengendalian diperlukan untuk memperbaiki masalah-masalah yang ditimbulkan akibat kesalahan-kesalahan yang terjadi, yang dapat mempengaruhi proses pencapaian prestasi organisasi.

Beberapa contoh aktivitasnya, antara lain: menciptakan mutu yang lebih baik melalui TQM (*Total Quality Management*), menciptakan siklus yang lebih cepat (*Tokyo Design Center* dari *Toyota*), menambah nilai, dan untuk mempermudah delegasi dan kerja tim.

2. Definisi Pengendalian

Pengendalian manajemen ialah suatu proses dimana seorang manajer dapat memastikan bahwa aktivitas yang aktual telah sesuai dengan apa yang direncanakan. “*the process of ensuring that actual activities conform the planned activities*”. (Stoner, Freeman & Gilbert, 2003). Istilah-istilah lain dari pengendalian, antara lain: *Controlling*, *Evaluating*, *Appraising* atau *Correcting*.

Tujuan dari fungsi pengendalian yaitu: adaptasi lingkungan, meminimalkan kegagalan, meminimumkan biaya, mengantisipasi kompleksitas dari organisasi

3. Hubungan Pengendalian dan Perencanaan

Pengendalian erat hubungannya dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini saling mengisi. Keterkaitan tersebut dapat Anda lihat pada gambar slide di bawah. Sasaran merupakan landasan perencanaan. Sasaran akan memberikan arah yang spesifik bagi manajer. Namun bila manajer hanya memberikan sasaran kepada bawahannya, maka tidak akan menjamin sasaran tersebut dapat tercapai. Untuk itu manajer yang efektif harus bertindak lanjut untuk memastikan bahwa

tindakan atau proses yang harus dilakukan oleh orang lain tersebut betul-betul telah dilaksanakan. Untuk membuktikannya, maka manajer perlu melakukan fungsi pengendalian.

Hubungan pengendalian dengan perencanaan dapat dijelaskan dengan gambar sebagai berikut:



Gambar 12.1 Hubungan Pengendalian dengan Perencanaan

4. Proses Pengendalian

Definisi Pengendalian yang dipergunakan di atas, adalah berusaha menjelaskan untuk tujuan apa pengawasan itu dimaksudkan. Akan tetapi pengawasan tersebut tidak mengindikasikan apa pengendalian/pengawasan itu.

Definisi Robert J. Mockler mengenai pengendalian menunjukkan unsur-unsur yang mutlak perlu dalam proses pengendalian: Pengendalian manajemen adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar prestasi (*performance standard*) dengan perencanaan sasarannya guna mendisain sistem informasi umpan-balik, membandingkan prestasi kerja tadi dengan standar yang telah ditetapkan lebih dulu, menentukan apakah ada penyimpangan (*deviation*) dan mencatat besar kecilnya penyimpangan ini dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan, bahwa semua sumber daya perusahaan telah dimanfaatkan secara efektif dan efisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan.

Langkah dasar dalam proses pengendalian dapat digambarkan sebagai berikut:

Langkah-langkah Dasar dalam Proses Pengendalian



Gambar 12.2 Langkah-langkah Dasar dalam Proses Pengendalian

Definisi Mockler membagi pengendalian dalam empat langkah (seperti Gambar tersebut di atas):

Langkah pertama adalah menetapkan *standar dan metode untuk mengukur prestasi*. Langkah ini dapat mencakup penetapan standar dan ukuran untuk segala macam keperluan, mulai dari target penjualan dan produksi sampai kepada daftar absen dan keamanan.

Langkah kedua adalah *mengukur prestasi kerja*. Seperti halnya dengan semua aspek pengendalian, langkah ini merupakan proses yang bersinambungan, *repetitive* (berulang-ulang) di mana frekuensinya tergantung kepada jenis aktivitas yang sedang diukur.

Langkah ketiga adalah, *apakah prestasi kerja memenuhi standar?* Langkah ini merupakan langkah yang paling mudah ditempuh dalam proses pengendalian. Sifat kompleksnya mungkin telah dapat diatasi dalam kedua langkah yang pertama, kemudian tinggal membandingkan hasil-hasil yang telah diukur dengan sasaran atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Langkah terakhir ialah *mengambil tindakan korektif*, jika hasil-hasil yang dicapai tidak memenuhi standar dan analisis menunjukkan perlunya diambil tindakan. Tindakan korektif ini dapat berupa mengadakan perubahan satu atau lebih banyak aktivitas dalam operasi organisasi, atau terhadap standar yang telah ditetapkan semula.

5. Metode-metode Pengendalian

Terdapat beberapa gejala yang memerlukan pengendalian :Terjadi penurunan pendapatan atau profit, namun tidak begitu jelas faktor penyebabnya, Penurunan kualitas pelayanan (teridentifikasi dari adanya keluhan pelanggan), Ketidakpuasan pegawai (teridentifikasi dari adanya keluhan pegawai, produktifitas kerja yang menurun, dan lain sebagainya), Berkurangnya kas perusahaan, Banyaknya pegawai atau pekerja yang menganggur, Tidak terorganisasinya setiap pekerjaan dengan baik, Biaya yang melebihi anggaran, Adanya penghamburan dan inefisiensi.

Metode dan teknik pengendalian yang menjadi pilihan organisasi dapat dibedakan atas dua bentuk umum yaitu:

Pertama, **kualitatif**, pengendalian yang diarahkan untuk menjamin *performance* yang baik dari individu secara khusus dan organisasi secara keseluruhan dalam mencapai tujuan. Teknik yang dapat digunakan adalah pengamatan, inspeksi teratur dan langsung, pelaporan, evaluasi, dan diskusi manajer dengan bawahan.

Kedua, **kuantitatif**, pengendalian yang diarahkan untuk menjamin kuantitas dan kualitas *output* yang diharapkan. Teknik yang dapat digunakan seperti anggaran, audit, analisa break even, analisa rasio, bagan dan teknik waktu pelaksanaan. Metode pengendalian berdasar proses kegiatan dapat dijelaskan dengan gambar sebagai berikut:



Gambar 12.3 Metode Pengendalian berdasarkan Proses Kegiatan

Tipe dasar pengendalian dapat dibedakan menjadi :

Feedforward Control, pengendalian sebelum terjadi, yaitu suatu mekanisme untuk lebih mengawasi kinerja input daripada output untuk mencegah atau meminimalisasi kekurangan hasil sebelum terjadi.

Concurrent Control, Pengendalian yang terjadi bersamaan yaitu suatu mekanisme untuk mengumpulkan informasi mengenai kekurangan prestasi pada saat terjadinya, menghilangkan atau mempersingkat kelambanan antara hasil dan umpan balik. Pengendalian ini merupakan tindak lanjut atas umpan balik. Proses ini menciptakan hubungan yang berkesinambungan dan sistematis misalkan antara tim teknis dan para pelanggan perusahaan.

Feedback Control, Pengendalian umpan balik yaitu mekanisme untuk mengumpulkan informasi tentang ketidaksempurnaan prestasi setelah terjadi. Informasi yang diperoleh digunakan untuk memperbaiki atau mencegah ketidaksempurnaan prestasi berikutnya. Umpan balik dapat memperbaiki prestasi individu maupun perusahaan, namun jika ada sisi negatif umpan balik, biasanya terlambat diketahui sehingga masalah besar terlanjur terjadi.

Multiple Control, Pengendalian yang menggunakan dua atau lebih metode-metode pengendalian yang telah dijelaskan di atas.

Metode-metode lain yang dapat digunakan manajer:

Pengendalian perilaku, Pengendalian dengan peraturan atas perilaku dan tindakan yang harus dilaksanakan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pengendalian Output, Pengendalian dengan peraturan yang mengukur hasil-hasil dan output karyawan melalui penghargaan dan insentif. Agar pengendalian ini berhasil harus didasarkan pada; (a) dapat diandalkan, adil dan akurat, (b) karyawan dan manajer harus yakin bahwa mereka dapat memberikan hasil yang diharapkan, (c) penghargaan atau insentif harus benar-benar bergantung pada pencapaian standar prestasi yang telah ditetapkan.

Pengendalian Normatif, Pengendalian yang didasarkan pada pedoman perilaku dan keputusan karyawan yang secara luas membentuk nilai-nilai dan keyakinan organisasi. Pengendalian ini dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

Pertama, menyaring calon pegawai berdasarkan sikap dan nilai-nilainya yang sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

Kedua, manajer dan pegawai mempelajari apa yang boleh dan tidak boleh mereka lakukan dengan cara mengamati pengalaman para pegawai dan mendengarkan apa yang dikatakan pelanggan tentang perusahaan.

Pengendalian Konsertif, Pengendalian ini dipengaruhi oleh keyakinan dan nilai-nilai yang dibentuk dan dirundingkan oleh kelompok kerja yang memperoleh otonomi dari perusahaan untuk bertanggung jawab penuh dalam menyelesaikan tugasnya. (Kelompok kerja otonom adalah kelompok yang beroperasi tanpa manajer dan bertanggung atas kerjanya sendiri).

Pengendalian Diri, Sistem pengendalian dimana manajer dan karyawan mengendalikan perilaku mereka sendiri dengan menetapkan tujuan mereka sendiri, memonitor kemajuan mereka sendiri, dan memberi penghargaan sendiri atas pencapaian tujuan.

6. Alat Pengendalian

Budget

Budget atau anggaran adalah ikhtisar hasil yang akan diharapkan dan pengeluaran yang disediakan untuk mencapai hasil tersebut. Dalam *budget* telah ditetapkan jumlah penerimaan, jumlah pengeluaran serta hasil yang akan diperoleh untuk masa yang akan datang. Penggunaannya adalah dengan membandingkan antara penerimaan, pengeluaran dan hasil.

Non-Budget

Personal Observation, yaitu pengawasan langsung secara pribadi yang dilakukan oleh manajer.

Report, adalah merupakan laporan yang dibuat oleh bawahan. Berdasarkan laporan-laporan ini dapat diketahui perkembangan dari suatu pekerjaan

Financial, merupakan daftar laporan keuangan yang biasanya terdiri dari *balance sheet* dan *income statement*. Dari kedua laporan ini dapat diketahui kondisi keuangan dari suatu perusahaan.

Statistik, merupakan proses pengumpulan data, keterangan dan kejadian-kejadian masa lalu, yang kemudian dapat disajikan dalam bentuk grafik, kurva, diagram sehingga dapat diketahui kejadian-kejadian yang telah berlalu.

Internal Audit, yaitu pengendalian langsung oleh manajer terhadap bawahannya yang meliputi kegiatan tertentu, misal: keuangan, pemasaran dll.

Bidang-bidang yang umum & perlu dilakukan Pengendalian Beberapa bidang dan faktor yang terkait dengan Pengendalian:

Bidang SDM: Penerapan *Employee Discipline System*, Adanya *Career Path*, Pemahaman Manajer atas Motivasi, Kepuasan, serta Gaya Kepemimpinan yang diterapkan

Bagian Informasi : Penggunaan Teknologi Komputer dan Teknologi Informasi, Penerapan Sistem Informasi Manajemen

Bagian Keuangan : Analisis Laporan Keuangan (*Financial Statement Analysis*), Manajemen Kas (*Cash Management*), Pengelolaan Biaya (*Cost Control*)

Bagian Pemasaran :Evaluasi atas Pasar Sasaran dan Pasar Potensial, Survey atas Perilaku Konsumen dan berbagai Faktor yang terkait dengan Konsumen, Evaluasi atas Strategi Pemasaran dan Bauran Pemasaran yang dilakukan

Bagian Produksi/Operasi : Evaluasi atas *Plant Location*, Evaluasi atas *Plant Lay-out*, Evaluasi atas *Production Process and Schedule*, Evaluasi atas *Product Distribution*.

Standar untuk Mengukur Prestasi

Standar yang digunakan dalam bidang fungsional untuk mengukur Prestasi

Produksi	Pemasaran	Manajemen SDM atau Personalia	Keuangan dan Akunting
Mutu	Volume penjualan	Hubungan tenaga kerja	Pengeluaran modal
Jumlah	Pengeluaran penjualan	Pergantian tenaga kerja	Sediaan
Biaya	Pengeluaran periklanan	Tingkat absensi tenaga kerja	Arus modal
Prestasi kerja individual	Prestasi kerja wiraniaga		Likuiditas

Gambar 12.4 Table standar mengukur Prestasi fungsional

BAHAN PUSTAKA: Erni, bab 14, Stoner, bab 20, Sri, bab 13

BAB XIII

PENGENDALIAN EFEKTIF

Pada Bab ini penulis sajikan dengan tujuan Agar mahasiswa mengerti dan mampu menjelaskan tentang pelaksanaan pengendalian yang efektif dan sistem informasi manajemen. dengan sub pokok bahasan: Sistem Pengendalian Efektif , nformasi dan Pengendalian, Revolusi Komputer, Sistem Informasi Manajemen

1. Sistem Pengendalian Efektif

Pengendalian atau pengawasan yang baik harus disesuaikan dengan rencana dan struktur organisasi, kepribadian atau karakteristik individu manajer, dan kebutuhan untuk efisiensi dan efektivitas. Disamping itu pengendalian juga harus mampu memberikan informasi yang akurat dan tepat waktu serta mengarah pada upaya perbaikan. Sistem pengendalian yang baik juga harus memunculkan pihak-pihak yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan yang terjadi. Jika penanggungjawab tersebut tidak jelas, maka penyimpangan yang terjadi sulit dilacak dan diperbaiki, karena tidak ada pihak yang merasa bertanggung jawab.

1.1 Ciri Pengendalian Efektif

Pengendalian yang efektif mempunyai beberapa ciri:

Disesuaikan dengan rencana dan struktur organisasi.

Sistem pengendalian yang baik ditujukan untuk memastikan apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan yang direncanakan. Dengan demikian pengendalian harus mengikuti rencana yang akan dimonitor.

Disesuaikan dengan manajer. Pengendalian yang baik juga harus sesuai dengan karakteristik manajer yang mengawasi dan diawasi. Informasi harus “familiar” dengan manajer. Sistem pengendalian yang baik juga dapat diterima oleh manajer atau anggota organisasi yang lain, karena tujuan sistem pengendalian pada dasarnya tercapainya tujuan organisasi dan tujuan individu dalam organisasi.

Ekonomis. berarti memperhitungkan biaya yang dikeluarkan. Dengan kata lain manfaat yang diperoleh dari sistem pengendalian harus lebih tinggi dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkannya.

Akurat. Informasi yang akurat diperlukan untuk pengendalian yang baik. Informasi yang tidak akurat bisa merusak pengendalian atau menimbulkan masalah baru. Karena itu sistem informasi yang baik diperlukan untuk mendukung pengendalian yang baik.

Tepat waktu. Informasi harus datang pada waktu yang tepat. Apabila informasi tersebut datang terlambat,

informasi tersebut tidak akan bermanfaat banyak untuk perbaikan dimasa mendatang.

Fleksibel. Lingkungan bisnis saat ini tidak ada lagi yang stabil selamanya. Sistem pengendalian yang baik juga harus memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan perubahan.

Mengarah pada perbaikan. Harus bisa menghasilkan informasi yang mengarah pada perbaikan. Informasi tersebut harus sampai pada pihak yang bertanggung jawab, yang diharapkan bisa memperbaiki kekurangan yang ada.

Obyektif dan bisa dipahami. Sistem pengendalian yang baik harus jelas dan obyektif. Kejelasan membuat anggota organisasi tahu apa yang harus dilakukan. Obyektivitas membuat prestasi individu bisa dibandingkan dengan kriteria yang jelas, dan dengan demikian perasaan diperlakukan secara adil bisa lebih mudah diperoleh dibandingkan apabila kriteria yang subyektif yang dipergunakan. Tetapi subyektivitas juga diperlukan untuk mengakomodasi perubahan-perubahan seperti yang digambarkan pada unsur fleksibilitas diatas.

Memfokuskan pada titik strategis. Pengendalian yang baik juga harus memfokuskan pada bagian yang bisa dikendalikan oleh organisasi. Sebagai contoh, pengendalian terhadap barang yang sudah dikirim ke konsumen tidak akan

efektif karena organisasi tidak punya kendali atas barang yang sudah dikirimkan.

1.2 Penolakan Terhadap Pengendalian

Sistem pengendalian mempunyai kemungkinan ditolak oleh anggota organisasi. Beberapa alasannya:

Pengendalian yang berlebihan (*overcontrol*). Kadang-kadang organisasi mempunyai kecenderungan untuk melakukan pengendalian yang berlebihan, khususnya pengendalian terhadap perilaku sehari-hari anggota organisasi. Sebagai contoh banyak calon karyawan yang potensial yang tidak mau masuk ke IBM, dan lebih suka masuk ke Microsoft. IBM mengharuskan karyawannya memakai dasi ditempat kerja, sementara microsoft lebih santai dalam hal berpakaian.

Fokus yang tidak tepat. Sistem pengendalian yang memiliki fokus yang salah bisa mengakibatkan perlawanan, disamping tujuan organisasi yang tidak tercapai. Misal universitas mengevaluasi staff pengajarnya berdasarkan jumlah artikel atau tulisan ilmiah. Evaluasi semacam itu bisa mengorbankan kualitas artikel yang berkualitas.

Balasan positif untuk ketidak efisienan. Suatu sistem pengendalian barangkali memiliki sistem insentif yang “salah”, ketidak efisienan justru “dihargai”. Contoh, dua departemen mempunyai anggaran yang sama. Dept. 1 menyisakan dana Rp.

10 juta, karena efisien dalam mengelola dana, sementara Dept. 2 tidak menyisakan dana (karena kurang efisien). Manajer menyimpulkan bahwa Dept. 1 diberi anggaran yang lebih kecil dimasa mendatang, sementara Dept. 2 diberi dana sama seperti tahun lalu. Tentunya Dept. 1 tidak puas/menolak.

Pertanggung jawaban. Contoh, jika biaya produksi naik, manajer bisa mengetahui apakah manajer produksi bertanggung jawab atau tidak. Jika kenaikannya karena harga input naik, manajer produksi tidak bisa dimintai pertanggung-jawaban terhadap kenaikan biaya tersebut. Tetapi apabila kenaikan biaya produksi karena membengkaknya biaya produksi, pertanggungjawaban akan mengakibatkan konsekuensi yang tidak menyenangkan. Karena itu akan cenderung menolak sistem pengendalian.

1.3 Mengatasi Penolakan terhadap Pengendalian

Beberapa cara untuk mengatasi penolakan terhadap sistem pengendalian, antara lain:

Menciptakan sistem pengendalian yang efektif. Jika sistem pengendalian dirancang dengan baik, mempunyai karakteristik efektif, maka setiap anggota organisasi akan diperlakukan secara adil, sesuai dengan prestasinya. Anggota organisasi yang tidak berprestasi akan bekerja lebih keras, atau akan keluar dari organisasi apabila dia tidak bisa mencapai tujuan apa yang telah ditetapkan. Organisasi memperoleh

manfaat karena hanya orang yang benar-benar mempunyai kompetensi yang akan tinggal diorganisasi tersebut.

Mendorong partisipasi. Karyawan yang dilibatkan dalam proses perencanaan dan pengendalian akan kecil kemungkinan penolakannya. Keterlibatan mereka akan semakin mendorong komitmen, yang berarti semakin mendorong partisipasi mereka.

Menggunakan MBO (*Management By Objectives*). Melibatkan karyawan dalam proses penentuan tujuan atau target yang akan dicapai mereka. Tujuan atau target tersebut akan menjadi standar mereka. Prestasi mereka akan dibandingkan dengan standar tersebut. MBO akan membantu mengintegrasikan perencanaan dan pengendalian organisasi. Maka penolakan terhadap pengendalian akan berkurang.

Menggunakan sistem cek silang. Sebagai contoh, sistem pengendalian produksi yang baik bisa memberikan informasi harga bahan baku, biaya produksi. Jika biaya produksi naik karena harga bahan baku naik, manajer produksi tidak bisa diminta pertanggungjawaban. Sistem informasi tersebut akan melindungi manajer produksi tersebut. Dengan cara ini setiap anggota organisasi bisa diperlakukan secara adil, dan penolakan terhadap pengendalian akan semakin berkurang.

2. Informasi dan Pengendalian

Semua fungsi manajerial mulai dari merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan tergantung pada arus informasi yang tetap mengenai apa yang terjadi di dalam dan di luar dari sebuah organisasi.

Hanya dengan informasi yang akurat dan tepat waktu manajer dapat memonitor kemajuan ke arah sasaran dan mengubah rencana menjadi kenyataan. Sistem informasi memungkinkan manajer mengendalikan bagaimana mereka menjalankan bisnis. Informasi dipandang sebagai aset yang berharga, sesuatu yang harus dikelola secara hati-hati dan dilindungi. Hal ini disebabkan informasi sangat membantu manajer memberikan respon pada lingkungan yang kompleks dan turbulen.

Perlu dipahami perbedaan antara istilah *informasi* dan *data*.

Data adalah angka dan fakta mentah, belum dianalisis mengenai peristiwa, seperti jumlah disket yang diproduksi setiap minggu atau ketersediaan disket di toko penjual alat tulis.

Informasi, sebaliknya, adalah hasil dari pengorganisasian atau analisis data dengan cara yang berarti. Jadi, manajer operasi di pabrik disket tadi mungkin membandingkan output dari satu minggu dengan minggu

sebelumnya atau dengan kuota produksi sebagai suatu cara memonitor dan mengendalikan prestasi kerja.

Proses pengolahan data diolah menjadi Informasi :



Gambar 13.1 Proses pengolahan data diolah menjadi Informasi

Walaupun data dan informasi mempunyai perbedaan operasi dan tujuan, manajer pabrik disket tadi dan manajer toko alat tulis, akan mengevaluasi informasi yang mereka terima dalam **empat** faktor berikut:

Mutu Informasi, semakin akurat informasinya, semakin tinggi mutu dan semakin aman manajer mempercayainya untuk membuat keputusan.

Ketepatan Waktu Informasi, untuk pengendalian efektif, tindakan korektif harus diterapkan sebelum terjadinya

deviasi dari rencana atau standar. Jadi, informasi yang disediakan oleh sistem informasi harus tersedia bagi orang yang tepat pada waktu yang tepat agar tindakan yang tepat dapat diambil.

Mutu Informasi, manajer kesulitan mendapatkan informasi yang relevan dan bermanfaat, sehingga lebih banyak menerima informasi daripada yang dapat dipergunakan secara produktif, karena itu dibutuhkan informasi yang bermutu.

Relevansi Informasi, bahwa informasi yang diterima manajer harus relevan dengan tanggung jawab dan tugas mereka.

Komputer

Saat ini komputer dan piranti pendukungnya telah masuk dalam setiap aspek kehidupan dan pekerjaan. Komputer yang ada sekarang memiliki kemampuan yang lebih dari sekedar perhitungan matematik biasa. Diantaranya adalah sistem komputer di kassa supermarket yang mampu membaca kode barang belanjaan, sentral telepon yang menangani jutaan panggilan dan komunikasi, jaringan komputer dan internet yang menghubungkan berbagai tempat di dunia.

Komputer berasal dari bahasa latin *computare* yang mengandung arti menghitung. Karena luasnya bidang garapan ilmu komputer, para pakar dan peneliti sedikit berbeda dalam mendefinisikan terminologi *komputer*.

3. Revolusi Komputer

Menurut *Hamacher* [1], komputer adalah mesin penghitung elektronik yang cepat dan dapat menerima informasi input digital, kemudian memprosesnya sesuai dengan program yang tersimpan di memorinya, dan menghasilkan output berupa informasi.

Menurut *Blissmer* [2], komputer adalah suatu alat elektronik yang mampu melakukan beberapa tugas sebagai berikut:

- menerima input
- memproses input tadi sesuai dengan programnya
- menyimpan perintah-perintah dan hasil dari pengolahan
- menyediakan output dalam bentuk informasi

Sedangkan *Fuori* [3] berpendapat bahwa komputer adalah suatu pemroses data yang dapat melakukan perhitungan besar secara cepat, termasuk perhitungan aritmetika dan operasi logika, tanpa campur tangan dari manusia.

Untuk mewujudkan konsepsi komputer sebagai pengolah data untuk menghasilkan suatu informasi, maka diperlukan **sistem komputer** (computer system) yang

elemennya terdiri dari *hardware*, *software* dan *brainware*. Ketiga elemen sistem komputer tersebut harus saling berhubungan dan membentuk kesatuan. *Hardware* atau *Perangkat Keras*: peralatan yang secara fisik terlihat dan bisa dijamah. *Software* atau *Perangkat Lunak*: program yang berisi instruksi/perintah untuk melakukan pengolahan data. *Brainware*: manusia yang mengoperasikan dan mengendalikan sistem komputer

Perkembangan Hardware

Hampir seluruh aspek kehidupan manusia saat ini tidak dapat dilepaskan dari teknologi, khususnya teknologi komputer. Dapat dilihat bahwa untuk menuliskan suatu dokumen, orang cenderung sudah meninggalkan mesin ketik manual dan sudah digantikan perannya oleh komputer. Kasir di suatu pertokoan besar (supermarket) sudah menggunakan peralatan otomatis berupa komputer yang didisain khusus untuk keperluan itu. Kumpulan lagu-lagu yang sebelumnya hanya dapat didengarkan melalui media kaset atau piringan hitam, saat ini sudah mulai dikemas dalam bentuk compact disk (CD) yang dapat didengarkan dengan menggunakan komputer multimedia. Belum lagi perkembangan teknologi komputer di bidang kesehatan yang maju sangat pesat untuk membantu diagnosa penyakit dan proses penyembuhannya. Dan masih banyak lagi bidang-bidang kehidupan manusia yang saat ini sudah menggunakan peralatan komputer.

Komputer merupakan mesin yang memproses fakta atau data menjadi informasi. Komputer di gunakan orang untuk meningkatkan hasil kerja dan memecahkan berbagai masalah. Yang menjadi pemroses data atau pemecah masalah itu adalah perangkat lunak.

Bentuk terkecil dari perangkat lunak adalah operasi aritmatik dan logika. Dari operasi dasar ini di susun program atau perangkat lunak.

Tingkat pemrosesan yang di kerjakan perangkat lunak pun dari *machine-like*, mulai berubah seperti human-like. Di dalam teori informasi, di susun hirarki informasi, mulai dari data/ fakta, kemudian setelah proses seleksi dan pengurutan menjadi sesuatu yang berguna menjadi informasi. Informasi yang di susun secara sistematis dengan suatu alur logika tertentu menjadi knowledge. Dan pada akhirnya gabungan *knowledge* yang di gabung dari berbagai sisi guna membangun *wisdom*.

Data yang di proses pun telah banyak berubah, yang semula hanya berupa data bilangan dan karakter merambah ke audio visual (bunyi, suara, gambar, film). Sejauh perkembangan hingga saat ini, seluruh proses menggunakan format data digital dengan satuan bit (*binary digit*).

Penggolongan Komputer

komputer melakukan penggolongan komputer berdasarkan empat hal: *data yang diolah, penggunaan, kapasitas/ukurannya, dan generasinya.*

Berdasarkan Data Yang Diolah: Komputer Analog, Komputer Digital, Komputer Hybrid.

Berdasarkan Penggunaannya; Komputer Untuk Tujuan Khusus (Special Purpose Computer), Komputer Untuk Tujuan Umum (General Purpose Computer)

Berdasarkan Kapasitas & Ukurannya: Komputer Mikro (Micro Computer), Komputer Mini (Mini Computer), Komputer Kecil (Small Computer), Komputer Menengah (Medium Comp), Komputer Besar (Large Computer), Komputer Super (Super Computer)

Berdasarkan Generasinya: Komputer Generasi Pertama (1946-1959), Komputer Generasi Kedua (1959-1964), Komputer Generasi Ketiga (1964-1979), Komputer Generasi Keempat (1979-sekarang), Komputer Generasi Kelima (next).

4. Sistem Informasi Manajemen

SIM merupakan metode formal yang menyediakan informasi yang akurat dan tepat waktu pada manajemen untuk mempermudah proses pengambilan keputusan dan membuat

organisasi dapat melakukan fungsi perencanaan, pengendalian, dan operasi secara efektif.

Sistem menyediakan informasi mengenai masa lalu, masa kini, dan proyeksi masa depan, serta mengetahui peristiwa yang terjadi didalam dan diluar organisasi. Hasil pengolahan komputer sering digunakan sebagai dasar pertimbangan untuk ambil suatu keputusan. Khususnya keputusan dibidang manajemen.

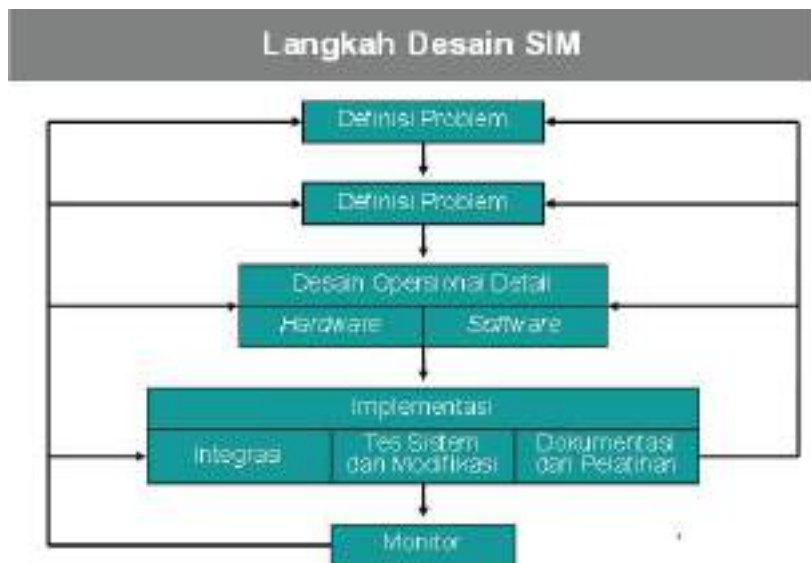
Komputer dapat membantu sistem informasi manajemen, karena dapat mengumpulkan, menyimpan, mengorganisir, dan mendistribusikan informasi dan data yang besar.

4.1 Peran CIO (*Chief Information Officer*)

Chief information Officer (CIO = kepala Bagian Informasi) adalah “hubungan manusia” antara manajemen puncak dan sistem informasi perusahaan. Sebagai arsitek sistem informasi yang menggunakan komputer dari perusahaan, CIO bertanggung jawab untuk mengawasi persiapan dan penyebaran kebijakan dan prosedur untuk sistem baru dan yang sudah ada.

CIO juga bertindak sebagai agen perubahan yang bertanggungjawab untuk introduksi teknologi seperti telekomunikasi, otomatisasi kantor, SIM, DSS, *expert system*, dan

aktivitas yang berkaitan. Langkah desain SIM dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 13.2 Langkah Desain SIM



Gambar 13.3 Desain Konseptual Pemrosesan Barang

4.2 Meningkatkan SIM

Ketidakcukupan SIM bervariasi dari situasi ke situasi, tergantung kualitas perencanaan SIM, ketepatan desain SIM, dan karakteristik individual yang bekerja.

Beberapa wilayah yang menjadi potensi perbaikan SIM:

- Membangun kerjasama antara personalia SIM dengan manajer lini. Melalui kerjasama tersebut interaksi dan komunikasi semakin meningkat dan akan meningkatkan efektivitas SIM.
- Selalu menekankan bahwa personalia SIM harus mencapai tujuan SIM, yaitu memberikan manajer informasi yang relevan terhadap pengambilan keputusan.
- Selalu menggunakan analisis manfaat-biaya (*cost-benefit*) dalam proyek SIM, dengan demikian manajer lebih sadar terhadap penghematan biaya.
- Menjalankan SIM dengan pertimbangan manusia, dengan asumsi semua dapat diselesaikan dengan cara logis.

4.3 Implementasikan SIM

Manajer harus mewaspadaai masalah teknologi dari desain sistem dan pemasangan. Mereka juga harus mewaspadaai “masalah manusia” yang perlu dipahami oleh kebanyakan manajer, sulit ditangani, dan dapat

menghambat implementasi sistem informasi komputerisasi yang sukses.

Permasalahan dalam mengimplementasikan SIM dengan komputer:

- Apakah SIM mengganggu batas-batas departemen yang sudah terbentuk?
- Apakah SIM menantang karakteristik spesifik seseorang?
- Apakah SIM mengganggu sistem informal?
- Apakah SIM didukung oleh budaya organisasi?
- Apakah karyawan dapat ikut menentukan cara mengimplementasikan perubahan?

Beberapa cara dapat digunakan untuk mengurangi hambatan implementasi SIM, yaitu:

- SIM harus berorientasi pada pemakai, dimana pendesain SIM sebaiknya diberi penghargaan, tidak hanya karena menyelesaikan proyek SIM, tetapi juga karena keberhasilan memenuhi kebutuhan pemakai.
- Partisipasi, dimana pemakai harus dilibatkan dalam mendesain SIM, mulai dari perumusan masalah, desain konseptual, desain operasional, sampai pada pelaksanaannya.

- Komunikasi, semua tujuan dan karakteristik sistem harus dikomunikasikan ke pendesain sistem dan pemakai sistem.
- Pendefinisian ulang pengukuran prestasi. Metode pengukuran prestasi harus dikomunikasikan agar anggota organisasi tahu bagaimana prestasinya akan diukur dan diberi balasan.
- Tantangan baru, dimana komputer dapat mengerjakan pekerjaan rutin, bahkan lebih baik dan lebih cepat.

4.4 Jenis Sistem Informasi Manajemen

Pemakaian SIM yang pertama kali adalah untuk pemrosesan data, yang kemudian berkembang menjadi pemakaian yang lebih menantang, yaitu *Artificial Intelligence (AI)*/kecerdasan buatan dan *Expert System*.

- **EDS/TPS (*Elektronik Data Processing/Transaction Processing System*)**, akuntansi dan penagihan (*billing*) biasanya merupakan departemen yang pertama kali menggunakan komputer karena pekerjaan akuntansi cukup kompleks dan terstandar, dan biasanya sistem tersebut dinamakan *Elektronik Data Processing*, dan berkembang pada manajemen operasional. *Transaction Processing System* juga sering digunakan untuk sistem yang memproses transaksi dalam organisasi. Contoh, pada supermarket yang terkomputerisasi dengan memakai *scanner*.

- **MIS (*Management Information System*)**, EDP berkembang pesat dan kemudian memunculkan fungsi baru yang disebut konsep *Computer Based Information Systems (SBIS)* yang kemudian lebih dikenal dengan SIM yang menggunakan komputer, dengan kata lain: sistem informasi yang lebih jauh dari sekedar standarisasi data untuk membantu proses perencanaan.
- **DSS (*Decision Support Systems*)**, adalah sistem komputer interaktif yang mudah diakses dan dipergunakan oleh orang yang bukan ahli komputer, yang menggunakan DSS untuk membantu mereka merencanakan dan membuat keputusan. DSS merupakan perkembangan dari SIM yang dapat dipergunakan dalam pemecahan masalah yang bersifat non-rutin. Contoh, DSS yang paling sederhana akan menampung *software* seperti Lotus (*spreadsheet*), TPS (*time series*), atau SAS (*software statistik*).
- **EIS (*Executive Information System*)**, EIS didesain terutama untuk manajemen puncak, yang memerlukan jenis informasi yang berbeda dengan manajer lainnya. Dia membutuhkan informasi yang ringkas dan menyeluruh, bukannya informasi yang spesifik. Informasi tersebut akan digunakan sebagai *input* untuk pengambilan keputusan strategis. Manajer puncak biasanya tidak familiar dengan detail komputer, karena itu EIS didesain didesain agar *user-friendly*. EIS dapat menggunakan

icon-icon atau simbol, manajer tidak perlu mengetik, cukup mengklik simbol (*icon*) yang diinginkan.

- **ES (*Expert System*) dan AI (*Artificial Intelligence*), *Expert System*** dibuat atas kerangka kerja fakta dan jawaban terhadap situasi yang sudah diketahui. ES tergantung pada kecerdasan buatan (AI = *Artificial Intelligence*). Jadi *expert systems* menggunakan teknik kecerdasan buatan untuk mendiagnosis masalah, merekomendasikan strategi untuk mengalihkan atau memecahkan masalah tersebut, dan menawarkan alasan rasional untuk rekomendasi tersebut.

Pembuat Keputusan	Jenis Keputusan	Informasi yang Diperlukan
Manajemen	Menentukan harga jual	Biaya produksi
	Menaikkan gaji Karyawan	Biaya operasi perusahaan
Operator	Membeli barang yang akan dijual	Barang yang ada di gudang, harga
	Mengatur jadwal	Jumlah karyawan dan
Pembeli	Membeli barang dari perusahaan	Harga dan jenis barang
	Membeli tunai/kredit	Syarat-syarat kredit dan pembayaran

Perkembangan Fungsi Sistem Informasi

Periode	Fungsi Utama Sistem Informasi
1950an	Sistem informasi sebagai pencatat data dan penyajian informasi akuntansi. Sistem ini masih tergolong pada sistem pengolahan transaksi (<i>transaction processing systems</i>).
1960-1970an	Sistem informasi mulai menyajikan berbagai informasi yang diperlukan oleh manajemen untuk membuat keputusan-keputusan operasional seperti pembelian barang dan supplies, pembukaan kantor cabang, dan perluasan produk. Sistem ini berkembang menjadi sistem informasi manajemen (<i>management information systems</i>).
1970-1980an	Sistem informasi mulai berfungsi mendukung dan membantu manajemen untuk membuat keputusan, sehingga para manajer yang belum berpengalamanpun tetap dapat membuat keputusan yang memerlukan informasi yang rumit. Sistem informasi ini sudah tergolong pada sistem pendukung keputusan (<i>decision support systems</i>) atau sistem pakar (<i>expert system</i>).
1980-sekarang	Sistem informasi mulai dapat berkomunikasi dengan sistem lain, sehingga mendatangkan sinergi yang luar biasa. Sistem informasi tidak hanya digunakan oleh satu unit usaha, tetapi berbagai perusahaan dapat saling berbagi pakai sistem informasinya.

Pengetahuan Manajer Terkait Sistem Informasi



Gambar 13.4 Pengetahuan Manajer Terkait Sisttem Informasi

BAHAN PUSTAKA: Erni, bab 16, Stoner, bab 22, Mamduh, bab

21

BAB XIV

PRODUKTIVITAS DALAM ORGANISASI PERUSAHAAN DAN MENGELOLA PERUBAHAN

Pada Bab ini penulis sajikan dengan tujuan Agar mahasiswa mengerti dan mampu menjelaskan tentang produktivitas dan metode peningkatannya dalam organisasi perusahaan serta mengelola perubahan dengan sub pokok bahasan: Pengertian Produktivitas: Metode Peningkatan Produktivitas, Tanggapan Manajerial Terhadap Perubahan, Karakteristik Perubahan, Proses Perubahan, Manajemen Perubahan dalam Organisasi.

1. Pengertian Produktivitas

Produktivitas adalah ukuran sampai sejauh mana sebuah kegiatan mampu mencapai target kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan.

Contoh: Jika sebuah perusahaan menargetkan untuk menghasilkan 1000 unit produk dalam waktu 1 jam dengan kualitas A dengan mempergunakan 100 orang pekerja, maka perusahaan tersebut dikatakan produktif atau produktivitasnya dikatakan tinggi jika rata-rata pekerja mampu mengerjakan sebanyak 10 unit produk atau lebih dengan kualitas A dalam waktu 1 jam.

Akan tetapi, perusahaan dikatakan tidak produktif atau kurang produktivitasnya jika dalam 1 jam setiap pekerja hanya mampu mengerjakan 9 unit produk berkualitas A atau kurang.

2. Metode-Metode Peningkatan Produktivitas

Metode *Just-In-Time* memiliki dua pengertian:

Pengertian pertama yaitu sebuah pengendalian proses produksi dengan jalan meminimumkan pengelolaan persediaan (juga biaya persediaan) melalui penggunaan seluruh material dan bahan produksi dengan jalan hanya mendatangkannya (atau memesannya dari pemasok) pada saat tertentu (*just-in-time*) ketika kegiatan produksi dilakukan.

Pengertian kedua yaitu sebuah konsep pengelolaan produksi yang berusaha untuk mengoptimalkan hasil produksi melalui pengurangan pemborosan sumber daya.

Kedua pengertian tersebut memiliki tujuan yang sama, yaitu peningkatan produktivitas melalui efisiensi.

Metode JIT, memiliki tujuh faktor yang menyebabkan inefisiensi atau pemborosan sumber daya perusahaan:

- *Overproduction* – memproduksi terlalu banyak yang tidak sesuai dengan jumlah permintaan konsumen.

- *Waiting* – ketidaksesuaian alur kerja di perusahaan, sehingga sering kali terjadi keterlambatan karena proses lain belum selesai.
- *Transportation* – proses pengerjaan dari satu tempat ke tempat yang lain berjalan secara tidak efisien.
- *Processing* – fenomena di mana kadangkala dalam sebuah proses produksi dari suatu perusahaan terdapat kegiatan yang tidak diperlukan.
- *Motion* – fenomena pergerakan dari para pekerja yang tidak perlu dan tidak terkait dengan pekerjaan.
- *Stock* – adanya persediaan yang berlebihan baik di dalam maupun di luar perusahaan.
- *Defective Products* – fenomena terjadinya kerusakan atau ketidaksesuaian produk akhir dari standar yang telah ditetapkan.

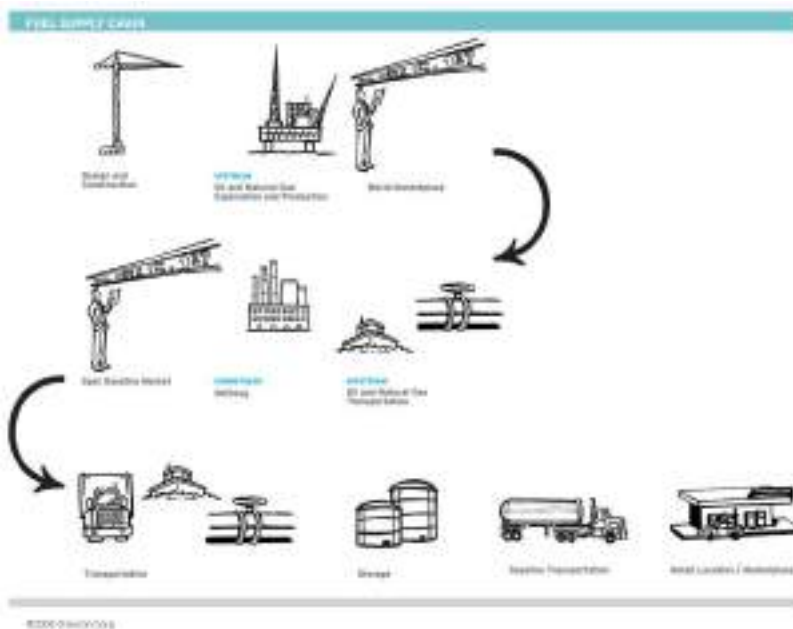
Metode Desain dan Pengerjaan dengan Bantuan Komputer (*Computer-Aided Design*) dan *Computer Aided-Manufacturing*. Metode ini merupakan penggunaan teknologi komputer dalam melakukan desain & pengerjaan kegiatan perusahaan; khususnya dalam kegiatan produksi.

Sistem Pengerjaan yang Fleksibel (*Flexible Manufacturing System*) adalah kelanjutan dari sistem

pengerjaan proses produksi yang berbasis teknologi komputer.

Sistem Pengerjaan Terintegrasi Berbasis Komputer yang dikenal sebagai metode pengerjaan dengan mengintegrasikan konsep otomatis, *just-in-time*, pengerjaan fleksibel, dan CAD/CAM adalah metode pengerjaan yang dikenal sebagai sistem pengerjaan terintegrasi berbasis komputer atau lebih dikenal dengan *Computer-Integrated Manufacturing (CIM)*.

Manajemen Berbasis Supply Chain adalah konsep yang menjelaskan proses interaksi antara pemasok, pabrik atau perusahaan, distributor dan konsumen.



Gambar 14.1 Manajemen Berbasis Supply Chain

Manajemen puncak memutuskan untuk membuat suatu produk berdasarkan peluang pasar, kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan rencana strategis berdasarkan keunggulan bersaing.



Gambar 14.2 Sistem Informasi Manajemen

MO menjalankan proses produksi, mengelola pasokan, meminta komponen dan bahan, merencanakan dan menjadwalkan operasi, mengawasi proses akuntansi biaya dan mengatur pengiriman keluar.

CAD mendesain produk, kemudian menganalisis untuk memastikan kualitas & mengambil data yang dibutuhkan untuk merencanakan proses manufaktur, mendesain cetakan dan perkakas, dan membuat program permesinan produksi.

CAM memproses bahan baku menjadi komponen yang akan dipindahkan ke daerah perakitan.

ASRS (Automated Storage and Retrieval System) dan AGV (Automated Guided Vehicle) memindahkan bahan dan komponen yang masuk, barang setengah jadi, dan barang jadi.

Robot menyatukan produk, mengujinya dengan peralatan otomatis, dan mengkotakkan produk jadi untuk dikirim.

CIM (Computer- Integrated Manufacturing)

FMS (Flexible Manufacturing System)

3. Tanggapan Manajerial Terhadap Perubahan

Manajer harus mampu mengantisipasi dan beradaptasi perubahan-perubahan dalam lingkungan. Organisasi yang tidak mampu beradaptasi terhadap lingkungannya tidak akan bertahan hidup. Pengelolaan perubahan secara efektif tidak hanya diperlukan bagi kelangsungan hidup organisasi tetapi juga sebagai tantangan pengembangan.

Passive, Tak peduli apa itu masa depan, yang penting kerjakan sebaik-baiknya sekarang. Yang penting, kita kerja keras dan makin efisien.

Reactive, Kita tunggu saja apa perubahannya, kita nanti sesuaikan/adaptasi dengan keadaan perubahan itu.

Anticipative, Kita perlu mencari tahu akan terjadi perubahan apa, sumber-sumber perubahannya. Kita harus sudah menyiapkan sarana prasarana dan ikut berubah bersama.

Proactive, Obsesi untuk menjadi pemimpin perubahan, ikut menentukan dan menciptakan perubahan, menentukan standar-standar baru industri.

4. Karakteristik Perubahan

Dalam perubahan organisasi pada dasarnya tuntutan Faktor Internal & Faktor Eksternal yang menjadi karakteristik dalam perubahan. Faktor Internal meliputi: Tujuan dan sasaran organisasi, Strategi dan kebijaksanaan, Manajerial dan teknologi baru, Sikap dan perilaku para karyawan, sedangkan Faktor Eksternal meliputi: Kenaikan biaya, Kelangkaan sumber daya, Tingkat persaingan, Perubahan pasar konsumen dan pasar tenaga kerja, Perubahan sistem ekonomi dan tingkat suku bunga.

5. Proses Perubahan

Edgar H. Schein mengemukakan tiga langkah proses perubahan organisasi:

UNFREEZING (PENCAIRAN), Dalam tahap ini karyawan yang akan terkena perubahan dijelaskan mengenai pentingnya perubahan sehingga karyawan sadar akan pentingnya perubahan.

CHANGING (PERUBAHAN), Setelah karyawan siap terhadap perubahan, perubahan kemudian dilakukan. Perubahan dapat melibatkan **agen perubahan** yang

membantu proses perubahan melalui identifikasi dan internalisasi. Dalam tahap ini, sikap dan perilaku baru diajarkan pada karyawan.

REFREEZING (PEMBEKUAN KEMBALI), Tahap ini bertujuan membuat nilai, sikap dan perilaku yang baru atau yang diinginkan menjadi norma yang baru. Tahap ini dapat dilakukan dengan memberi dukungan atau memaksa perilaku yang baru tersebut.

6. Manajemen Perubahan Dalam Organisasi

Perubahan organisasi atau pembaharuan organisasi (*organizational change*) didefinisikan sebagai pengadopsian ide-ide atau perilaku baru oleh sebuah organisasi. Organisasi dirancang untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan melalui pembaharuan dan pengembangan internal. Perubahan organisasi dicirikan dengan berbagai usaha penyesuaian-penyesuaian desain organisasi di waktu mendatang.

Dalam pengertian lain **perubahan organisasi** merupakan proses penyesuaian desain organisasi terhadap kondisi lingkungan yang dihadapi. Perubahan dapat bersifat reaktif dan proaktif.

6.1 Model *Force-Field*

Perubahan yang direncanakan merupakan pekerjaan yang cukup rumit. Karena itu, manajer perlu memahami perubahan yang direncanakan tersebut. Kurt Lewin

mengembangkan model *Force-Field* untuk menjelaskan proses perubahan, bahwa perilaku manusia merupakan hasil keseimbangan dari dua hal yaitu: Kekuatan yang mendorong (**driving**) & Kekuatan yang melawan (**restraining**)



Gambar 14.3 Faktor Pendorong dan Penahan Perubahan Organisasi

Menurut model ini, jika kita berusaha mendorong faktor pendorong, maka reaksi alamiah yang terjadi adalah semakin kuatnya faktor penahan (aksi menciptakan reaksi). Pemecahan yang lebih efektif adalah mengurangi atau memperlemah faktor-faktor penahan. Contoh: jika karyawan menolak mesin baru karena takut kemungkinan di PHK (karena efisiensi mesin baru), maka manajer dapat memberi penjelasan bahwa tidak akan ada PHK. Dengan cara ini faktor penahan akan kebutuhan mesin baru dikurangi.

6.2 Sumber-Sumber Penolakan

1. **Ketidakpastian** Setiap perubahan selalu mengakibatkan ketidakpastian meskipun dengan tingkat yang berbeda-beda. Perubahan struktur organisasi mengakibatkan ketidakpastian pekerjaan yang baru, atau ketidakpastian apakah akan ada pemberhentian kerja atau tidak.
2. **Kepentingan Diri Sendiri**, Anggota organisasi bekerja untuk organisasi karena mengharapkan memperoleh imbalan tertentu: gaji dan kepuasan kerja. Dapat saja perubahan mengakibatkan berkurangnya gaji dan prestasi kerja, atau akibat perubahan struktur organisasi akan mengurangi wewenang dan kekuasaan manajer. Manajer dengan demikian cenderung menolak perubahan.
3. **Persepsi Yang Berbeda**, Apabila ada perubahan, maka reaksi yang terjadi akan berbeda-beda, tergantung persepsi masing-masing. Manajer yang lebih tahu konsekuensi perubahan akan sangat ketakutan terhadap perubahan. Sementara karyawan yang tidak begitu tahu informasi, tidak akan berpikir mengenai kemungkinan jelek, dan karena itu tidak begitu menolak perubahan yang terjadi.
4. **Perubahan Suasana Kerja**, Perubahan akan mengakibatkan perubahan suasana dan jaringan kerja yang sudah terbentuk mapan. Misal teman kerja karyawan yang paling baik tiba-tiba pindah ke gedung lain, maka karyawan

tersebut tidak akan lagi mempunyai teman untuk mengobrol atau berkonsultasi.

6.3 Metode Penanganan Penolakan Perubahan

Pendidikan dan Komunikasi, Memberikan penjelasan tentang kebutuhan akan perubahan dan logika dari perubahan kepada individu, kelompok dan organisasi keseluruhan. Pendekatan ini digunakan bila ada kekurangan informasi atau informasi yang tidak tepat serta kekurangan analisisnya.

Partisipasi dan penyertaan Meminta atau mengikutsertakan anggota organisasi untuk membantu mendesain perubahan. Pendekatan yang dapat digunakan bila pemrakarsa tidak mempunyai semua informasi yang dibutuhkan untuk mendesain perubahan dan orang lain mempunyai kekuatan cukup besar untuk menolak perubahan.

Memberi fasilitas dan dukungan, Memberikan program pelatihan ulang, liburan, dukungan emosional dan memahami orang yang terpengaruh terhadap perubahan. Pendekatan yang dapat digunakan bila orang akan menolak karena masalah penyesuaian.

Negosiasi dan persetujuan, Melakukan negosiasi dengan penolak potensial atau mengusahakan surat pemahaman tertulis. Pendekatan digunakan bila beberapa orang atau organisasi dengan kekuatan besar untuk menolak perubahan.

Manipulasi dan pemilihan menjadi anggota,
Memberikan peran yang diinginkan oleh orang yang berpengaruh dalam mendesain atau mengimplementasikan proses perubahan. Pendekatan ini digunakan bila taktik lain tidak akan berhasil atau terlalu mahal.

Memaksa secara terang-terangan dan terselubung,
Menakut-nakuti dengan kehilangan pekerjaan atau pemindahan, tidak dipromosikan dan sebagainya. Pendekatan ini digunakan bila kecepatan dalam proses perubahan diperlukan dan pemrakarsa perubahan memiliki kekuatan yang cukup besar.

BAHAN PUSTAKA: Mamduh, bab 13, Stoner, bab 15, Erni, bab15.

DAFTAR PUSTAKA

- Cascio, 2006: *Managing Human Resources*, Productivity, Quality of Work Life, Profits, Seventh Edition, McGraw-Hill International Edition.
- Conger J.A. and Kanungo R.N. , 1988: “ *Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership*,” San Francisco: Jossey- Bass
- Cavusgil S.T. and Steven P. Robbins, 2002: *Human Resource Management*, seventh Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Drucker Peter F., 1977: *An Introductory View of Management*, Harper & Row, Publisher Inc New York.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr, 1991: *Organization Behavior, Structure, Processes* 7th ed., Irwin, Boston.
- Humbert K. Rampersad, 2004: *Total Performance Scorecard* , First Printed in India by Replic Press Pvt, Ltd.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, 1993: *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*, second edition, Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.
- Herman Aguinis, 2009: *Performance Management* The Business School University of Colorado Denver Pearson Educational International Prentice Hall.
- Humbert K. Rampersad, 2003: *Total Performance Scorecard*, Printed and bound in India by Replic Press Pvt. Ltd.
- Headquarters, JUSE, QCC 1984: **Gugus Kendali Mutu**, PT Pustaka Binawan Pressindo Jakarta.

- Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, 2007. *Managing Human Resources*. Fifth Edition. Pearson International Pearson ,Inc.
- Michael Armtromg,1994: *Performance Management*, Typesed by Photoprint, Torquay,Devon Printed in England by Clays Ltd,St Ives plc.
- Mello A. Jeffrey, 2006: *Strategic Human Resource Management* Second Edition Printed in the United States of America.
- Mar'at, 1981: *"Sikap Manusia Perubahan serta Pengukurannya"*. Bandung: Ghalia Indonesia.
- Manuel G Velasquez;2006: *Business Ethics* Sixth Edition Pearson Prentice Hall, New Jersey 07458.
- Robert Bacal, 2005: *Performance Management*, Alih Bahasa Surya Dharma &Yanuar Irawan,Penerbit PT Gramedia Utama, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 1998: *Organization Behavior, Concepts, Controversies, and Aplications*, Seventh Edition Prentice Hall International, New Jersey,.
- Robbins, Stephen P., Judge A. Timothy; 2007: *Organization Behavior* Twelfth Edition Pearson International Edition Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P., Coulter Mary; 2007:*Management*, Ninth Edition Pearson International Edition Prentice Hall.
- Stoner James A.F. 1995: *Management*, Prentice Hall, Inc. A Simon & Schuster Company Englewood Cliffs, New Jersey 07632.,.

Schermerhorn, John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn, 1994: *Managing Organizational Behavior*. Fifth edition, New York: John Wiley & Sons. Inc.

Schermerhorn, John R., Jr. 1996 : **Management**, Fifth Edition By John Wiley & Sons Inc. Published simultaneously in Canada.

Sikula, Andrew E, 1981: **Personal Administration and Human Resources Management**, A Wiley Trans Edition.

Odiorne, G.S, 1979: **Keputusan Manajemen Berdasarkan Sasaran**, PT Gramedia, Jakarta



Prof. Dr. FX. Suwanto, Drs., M.S. adalah seorang akademisi dan intelektual senior yang telah lama mengabdikan diri di dunia pendidikan tinggi Indonesia, khususnya di Universitas Budi Luhur. Beliau lahir di Klaten pada tahun 1950, dan sepanjang hidupnya telah mendedikasikan diri dalam pengajaran, penelitian, serta pengembangan ilmu manajemen dan perilaku organisasi.

Sebagai Profesor di bidang ilmu sosial dan manajemen, Prof. Suwanto dikenal luas karena pemikirannya yang tajam, kemampuan analisis yang mendalam, serta kontribusinya yang berkelanjutan dalam pengembangan teori dan praktik keorganisasian di Indonesia. Karier akademiknya telah menghasilkan berbagai karya ilmiah dan buku ajar yang banyak dijadikan referensi oleh mahasiswa dan peneliti di berbagai perguruan tinggi.

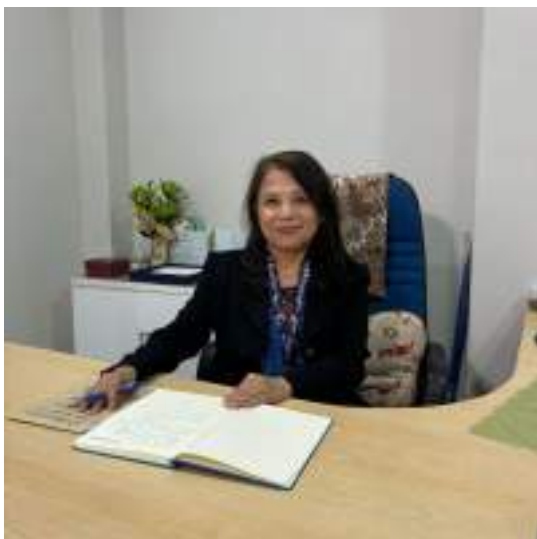
Beberapa karya penting yang ditulis beliau mencakup topik-topik seperti *perilaku keorganisasian, budaya organisasi, manajemen sumber daya manusia strategi, motivasi kerja, hingga filosofi pendidikan*. Salah satu bukunya yang terkenal adalah "*Perilaku Keorganisasian*", yang telah dicetak ulang dalam beberapa edisi dan menjadi panduan utama bagi mahasiswa dalam memahami dinamika organisasi secara praktis dan teoritis.

Selain itu, Prof. Suwanto juga aktif melakukan penelitian empiris dalam berbagai konteks, baik di sektor swasta, publik, maupun pendidikan.

Konsistensi dan keberagaman riset beliau menunjukkan cakupan pemikiran yang luas, mulai dari isu organisasi mikro hingga pendidikan dan filosofi pembelajaran. Beberapa penelitiannya juga menyentuh pada dinamika koperasi dan pembangunan ekonomi kerakyatan yang kontekstual dengan kondisi Indonesia.

Hingga kini, Prof. FX. Suwanto masih terus menulis, membimbing mahasiswa, dan berkontribusi dalam forum ilmiah nasional. Pengalaman panjangnya dan integritas akademik yang ia jaga menjadikan beliau sosok yang sangat dihormati di lingkungan akademik dan ilmiah, sekaligus menjadi inspirasi bagi generasi pendidik dan peneliti muda.

Profil Penulis



Prof. Dr. Setyani Dwi Lestari, ME. adalah seorang akademisi dan peneliti senior yang menjabat sebagai Profesor di Universitas Budi Luhur. Lahir di Yogyakarta pada 13 November 1960, beliau telah mendedikasikan lebih dari tiga dekade hidupnya dalam bidang pendidikan tinggi, penelitian ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat. Saat ini, ia aktif sebagai pengajar dan

pembimbing di lingkungan perguruan tinggi, sekaligus penulis produktif yang telah menghasilkan puluhan publikasi bereputasi nasional dan internasional.

Beliau meraih gelar sarjana (S-1) di bidang Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam dari Universitas Gadjah Mada pada tahun 1984. Kemudian melanjutkan pendidikan magister (S-2) dan doktor (S-3) di bidang Ekonomi dari Universitas Indonesia. Untuk memperkuat kapabilitas manajerial dan kepemimpinannya, beliau juga menempuh studi doktoral tambahan di bidang Manajemen dari Universitas Negeri Jakarta, yang diselesaikannya pada tahun 2009.

Karier akademiknya mencerminkan dedikasi kuat terhadap pembangunan ilmu pengetahuan dan kontribusi nyata dalam menjawab tantangan zaman. Fokus utama penelitian beliau mencakup bidang ekonomi, manajemen strategis, sumber daya manusia, transformasi digital, dan keberlanjutan lingkungan. Beberapa publikasi terbarunya di jurnal bereputasi Scopus Q1 antara lain membahas topik-topik seperti *sustainable manufacturing*, *human resource management yang inklusif*, serta pengaruh konten digital terhadap persepsi dan perilaku konsumen.

Hingga tahun 2025, Prof. Setyani telah menulis lebih dari 40 publikasi ilmiah, dengan topik yang bervariasi mulai dari keuangan, e-commerce, lingkungan, kepemimpinan, pendidikan, hingga kebijakan publik.

Selain itu, beliau aktif dalam kegiatan pengabdian masyarakat dan pelatihan di berbagai komunitas, seperti dalam sosialisasi teknologi digital, literasi keuangan anak, hingga riset kolaboratif lintas negara seputar kebijakan lingkungan di kawasan ASEAN. Komitmennya terhadap keberlanjutan dan pemberdayaan masyarakat menjadikannya sosok yang tidak hanya berkontribusi secara intelektual, tetapi juga sosial.