

UNIVERSITAS BINA SARANA INFORMATIKA



**MODUL
DASAR-DASAR MANAJEMEN**

Disusun oleh:

Tri Widyastuti, S.Pd, MM

Suhardi, S.Sos, MM

JAKARTA

2018

DAFTAR ISI

MODUL 1. KONSEP DASAR MANAJEMEN	3
MODUL 2. PERKEMBANGAN KONSEP MANAJEMEN	10
MODUL 3. MANAJER DAN KEPEMIMPINAN	14
MODUL 4. PERENCANAAN	20
MODUL 5. PENETAPAN TUJUAN ORGANISASI	32
MODUL 6. PENGAMBILAN KEPUTUSAN	37
MODUL 7. PENGORGANISASIAN	43
MODUL 8. KOORDINASI DAN RENTANG MANAJEMEN	47
MODUL 9. WEWENANG DAN PENGENDALIAN	51
MODUL 10. KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI	56
MODUL 11. STANDAR PENGENDALIAN	61
DAFTAR PUSTAKA	

MODUL 1

KONSEP DASAR MANAJEMEN

Pengertian

Manajemen (Terry dalam Manullang, 2006) adalah sebuah proses mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan mempergunakan kegiatan orang lain dalam sebuah organisasi. Dalam penerapannya, manajemen terdiri atas subyek dan obyek. Subyek manajemen adalah orang yang mengatur, sedangkan obyek manajemen adalah orang yang diatur. Manajemen merupakan ilmu yang sangat luas dan dapat diterapkan tidak hanya dalam usaha namun juga dalam kehidupan sehari-hari.

Secara bahasa (etimologi) manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno, yaitu *management* yang artinya seni mengatur. Manajemen (Manullang, 2006) adalah sebuah seni untuk mengatur sesuatu, baik orang maupun pekerjaan. Seni adalah sebuah keindahan, oleh sebab itu manajemen juga harus memberikan keindahan yang dapat memberikan kepuasan dan keuntungan bagi organisasi dan semua pihak yang terkait di dalamnya.

Berikut pengertian manajemen menurut para ahli:

1. Mary Parker Follett

Management is the art of getting things done through people. Manajemen merupakan seni dalam mencapai tujuan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan.

2. James A.F. Stoner

Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the effort of organization member and using all other organizational resources to achieve stated organizational goals. Manajemen ialah proses perencanaan, organisasi, kepemimpinan dan pengawasan terhadap usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan semua sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

3. Robert L. Katz

Manajemen merupakan suatu profesi yang menuntut persyaratan tertentu. Seorang manajer harus memiliki tiga keahlian atau kemampuan hakiki, yaitu kompetensi secara konseptual, sosial (hubungan manusiawi), dan teknis. *Kemampuan konsep* adalah kemampuan untuk berpikir dan menggagas situasi-situasi abstrak, untuk melihat organisasi sebagai suatu kesamaan dan hubungan di antara sub-sub unit, dan untuk menggambarkan bagaimana organisasi dapat masuk dalam suatu lingkungan. Kemampuan ini dimiliki oleh manajemen puncak. *Kemampuan sosial* adalah kemampuan untuk bekerja dengan baik bersama orang lain, baik secara individual maupun dalam suatu kelompok. Kemampuan ini dimiliki oleh manajemen menengah. *Kemampuan teknis* mencakup pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus tertentu, misalnya rekayasa, keuangan, produksi, dan 4ocial4u. Kemampuan ini dimiliki oleh manajemen tingkat rendah.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan definisi manajemen secara umum. Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Manajemen mempunyai tiga unsur pokok yaitu: (1) adanya tujuan yang ingin dicapai, (2) tujuan dapat dicapai dengan menggunakan kegiatan orang lain, dan (3) kegiatan-kegiatan orang lain itu harus dibimbing dan diawasi. Dengan demikian manajemen dapat dipastikan adanya maksud untuk mencapai tujuan tertentu dari kelompok atau organisasi yang bersangkutan. Sedangkan untuk mencapainya suatu perencanaan yang baik, pelaksanaan yang konsisten dan pengendalian yang kontinu, dengan maksud agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan efisien dan efektif.

Elemen Dasar Manajemen

Definisi manajemen di atas mengandung unsur-unsur sebagai berikut :

1. Elemen Sifat

- Manajemen sebagai suatu seni adalah sebagai suatu keahlian, kemahiran, kemampuan, dan ketrampilan dalam aplikasi ilmu pengetahuan untuk mencapai tujuan.
- Manajemen sebagai suatu ilmu adalah akumulasi pengetahuan yang telah disistematisasikan dan diorganisasikan untuk mencapai kebenaran umum

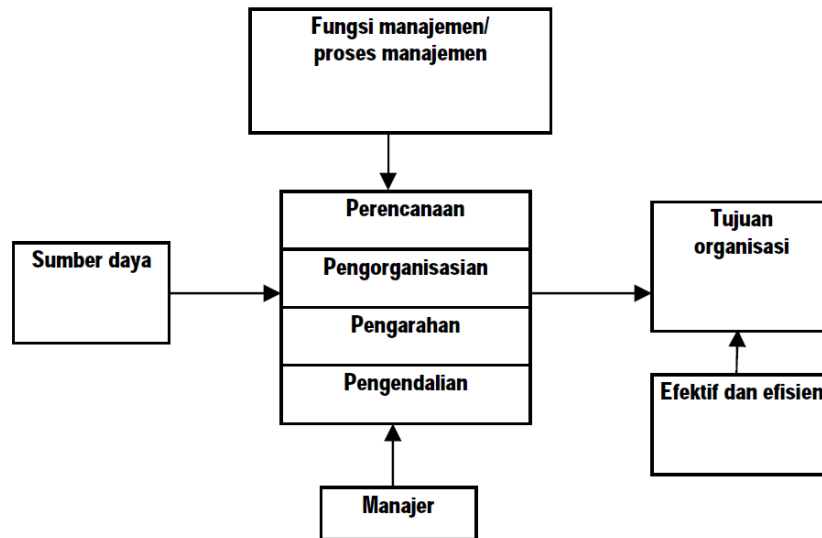
2. Elemen Fungsi

- Perencanaan adalah suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk menetapkan tujuan terlebih dahulu pada suatu jangka waktu/periode tertentu serta tahapan atau langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut
- Pengorganisasian adalah suatu proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik diantara mereka serta pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang kondusif
- Pengarahan adalah suatu rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk dan intruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal dan untuk pencapaian tujuan bersama.
- Pemotivasian adalah suatu proses rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang atasan dalam memberikan inspirasi, semangat, dan kegairahan kerja serta dorongan kepada bawahan untuk dapat melakukan suatu kegiatan yang semestinya.
- Pengendalian atau Pengawasan adalah suatu proses dan rangkaian untuk mengusahakan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tahapan yang harus dilalui. Dengan demikian apabila ada kegiatan yang tidak sesuai dengan rencana dan tahapan tersebut, diadakan suatu tindakan perbaikan.

3. Elemen sasaran

- Orang (manusia) yaitu mereka yang telah memenuhi syarat tertentu dan telah menjadi unsure integral dari organisasi atau badan tempat ia bekerja sama untuk mencapai tujuan.
- Mekanisme kerja adalah tata cara dan tahapan yang harus dilalui orang yang mengadakan kegiatan bersama untuk mencapai tujuan.

4. Elemen Tujuan yaitu hasil akhir yang ingin dicapai atas suatu pelaksanaan kegiatan. Dalam arti luas tujuan mengandung hal seperti objektif, purpose, Mission, deadline, standard, target, dan quota. Tujuan merupakan rangkaian dalam proses perencanaan, dan juga merupakan elemen penting dalam proses pengendalian.



Gambar 1. Manajemen

Gambar 1 menunjukkan bahwa kegiatan manajemen sering juga disebut sebagai fungsi manajemen yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan yang menggunakan sumber daya tertentu untuk mencapai tujuan organisasi tertentu dengan efisien dan efektif. Kegiatan itu dilakukan oleh manajer, yaitu orang yang melakukan kegiatan manajemen atau kegiatan proses manajemen. Kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian disebut sebagai proses manajemen yang akan dibicarakan pada bagian berikutnya. Sumber daya atau *input* apa yang digunakan oleh manajer? *Input* tersebut diperoleh dari lingkungan dan dapat dikelompokkan menjadi *input* sumber daya manusia (*human resources* atau HR) fisik, keuangan, dan informasi.

Tujuan Manajemen

Tujuan adalah suatu yang ingin direalisasikan oleh seseorang dan merupakan objek atau atas suatu tindakan. Edwin A Locke (1968: 157) berpendapat bahwa Fredrik W. Taylor menggunakan tujuan yang ditentukan sebagai salah satu teknik utamanya dari manajemen ilmiah (*Scientific management*). Masing-masing bawahan diberikan suatu tujuan yang menantang tetapi dapat dicapai, berdasarkan hasil studi gerak dan waktu (*time and motion studi*). Metode yang digunakan oleh orang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (misalnya alat yang digunakan, prosedur kerja yang harus dilalui, tahapan dan langkah yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan) didekripsikan secara detail.

Locke juga mendiskripsikan secara hati-hati mengenai sifat dari proses mental atas penetapan tujuan. Sifat yang secara spesifik dijelaskannya adalah spesifikasi tujuan (Goal Spesificity), kesukaran tujuan (Goal difficulty), dan intensitas tujuan (Goal Intensity). Spesifikasi tujuan adalah kejelasan dan ketepatan diskripsi kuantitatif dari tujuan. Sukarnya tujuan adalah tingkat keahlian atau tingkat prestasi yang dicari. Intensitas tujuan menyanggung proses penetapan tujuan atau proses penentuan cara mencapainya. Tujuan manajemen adalah suatu tujuan yang ingin direalisasikan yang menggambarkan cakupan tertentu dan menyarankan pengarahannya kepada usaha kepada manajer. Berdasarkan pengertian di atas, minimum dapat diambil empat elemen pokok, yaitu ;

1. sesuatu yang ingin direalisasikan (Goal)
2. Cakupan (Scope)
3. ketepatan (definiteness) dan
4. pengarahannya (direction)

Secara empiris suatu yang direalisasikan termasuk dalam pengertian tujuan manajemen. Batas yang diilustrasikan untuk suatu organisasi tertentu dapat mengandung lebih dari satu pernyataan seperti sesuatu yang direalisasikan. Tujuan manajemen juga mengandung arti ketetapan (definiteness). Gagasan yang dinyatakan dengan istilah dengan samara-samar, dan arti kembar memiliki nilai manajemen yang minimum. Untuk mengilustrasikan hal yang demikian, sesuatu yang ingin direalisasikan, seperti hasilkan sebanyak-banyaknya, menangkan sebanyak-banyaknya, selesaikan secepat mungkin, merupakan pokok pada interpretasi yang heterogen dan sering memberikan dampak adanya kekacauan. Akhirnya, pengarahannya (direction) ditujukan oleh tujuan. Hal itu karena pada umumnya menunjukan hasil yang harus direalisasikan dan memisahkan hasilnya dari berbagai hal yang ingin direalisasikan yang mungkin ada.

Pada umumnya tujuan dapat digolongkan menjadi tiga macam yaitu ;

1. tujuan organisasi secara makro
2. tujuan manajer pada seluruh hierarki organisasi, dan
3. tujuan individu

G.R Terry (1975 : 40) mengklasifikasikan tujuan menurut tingkatan yang ada dalam suatu organisasi sebagai berikut. Pada hirarki organisasi puncak dan pemberian tujuan untuk seluruh aktifitas merupakan tujuan yang pokok.

Dibawahnya, tetapi erat hubungan dengan tujuan yang pokok adalah tujuan yang diskripsiakan tujuan kelompok dibawahnya yang dengan cara sama didiskripsikan dalam tujuan kesatuan dan akhirnya dalam tujuan individu.

Manajemen merupakan hal vital dalam suatu organisasi. Tujuan dari iberlakukannya proses manajemen di dalam sebuah organisasi antara lain:

1. Menjalankan dan mengevaluasi strategi yang telah direncanakan agar dapat berjalan secara efektif.
2. Melakukan peninjauan kembali terhadap implementasi fungsi manajemen serta kinerja para anggota dalam melaksanakan tugasnya.
3. Memperbaharui strategi pelaksanaan fungsi manajemen agar tetap dapat mencapai target jika dalam pelaksanaannya ditemukan tantangan-tantangan tertentu.
4. Melakukan peninjauan kembali terhadap kekuatan, kelemahan, serta ancaman pada organisasi.
5. Merancang inovasi yang dapat meningkatkan efektivitas kinerja para anggota yang juga berimbas pada tercapainya tujuan dan sasaran organisasi.

Macam-macam Manajemen

Ilmu manajemen itu sendiri dibedakan menjadi 4 jenis. Jenis jenis manajemen itu sendiri bisa dijabarkan sebagai berikut:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia ini sendiri mempunyai fungsi untuk mendapatkan sumber daya manusia (SDM) terbaik untuk menjalankan perusahaan ataupun bisnis yang sedang dijalankan serta bagaimana mengatur serta memelihara SDM terbaik yang telah terpilih tersebut untuk bekerja bersama –sama dan memastikan SDM tersebut tetap bekerja dengan keyakinan penuh terhadap hasil serta menjaga kualitas hasil pekerjaannya, memastikan hasilnya tetap atau bahkan mungkin bertambah dimasa yang akan 8ocial.

2. Manajemen Operasional

Manajemen operasional mempunyai fungsi menghasilkan suatu produk sesuai standar operasi yang telah ditentukan, produk yang dihasilkan dapat memenuhi keinginan konsumen yang beragam dengan tidak meninggalkan pemakaian teknik produksi yang efisien.

3. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran mempunyai fungsi untuk mengupayakan dan mempelajari serta mengidentifikasi apapun yang diutuhkan konsumen. Didalamnya juga sangat perlu untuk menganalisa kekuatan produk pesaing agar pencapaian target dari perusahaan dapat maksimal.

4. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan mempunyai fungsi untuk memastikan jika kegiatan bisnis yang dilakukan benar benar dapat memaksimalkan pencapaian tujuan perusahaan secara ekonomi , dimana profit itu sendiri yang menjadi tolak ukurnya. Fungsi terpenting dari manajemen keuangan ini sendiri adalah memastikan bahwa perencanaan modal perusahaan benar benar bisa diperoleh untuk membiayai bisnis serta mengatur bagaimana modal yang telah didapatkan agar dialokasikan dengan tepat sehingga tujuan perusahaan dapat tergapai secara maksimal.

TUGAS

Jawablah dengan singkat.

1. Jelaskan pengertian manajemen secara singkat berdasarkan beberapa ahli yang sudah kalian baca.
2. Apa saja kegiatan manajemen yang diperlukan dalam suatu organisasi.
3. Sebutkan tujuan manajemen dalam suatu organisasi.
4. Sebutkan macam-macam manajemen yang ada disuatu organisasi.

MODUL 2

PERKEMBANGAN KONSEP MANAJEMEN

Secara keilmuan, manajemen baru terumuskan kurang lebih di abad 18 atau awal abad 19 Masehi. Diantara tokoh-tokoh yang mula-mula memperkenalkan manajemen secara keilmuan adalah Robert Owen (1771-1858) dan Charles Babbage (1772-1871). Owen seorang pembaru dan industrialisasi dari Inggris adalah di antara tokoh pertama yang menyatakan perlunya sumber daya manusia di dalam organisasi dan kesejahteraan pekerja. Sedangkan Babbage seorang ahli matematika dari Inggris orang yang pertama kali berbicara mengenai pentingnya efisiensi dalam proses produksi. Dia meyakini akan perlunya pembagian kerja dan perlunya penggunaan matematika dalam efisiensi penggunaan fasilitas dan material produksi (Ernie dan Saefullah: 2005). Perkembangan dan Sejarah Konsep Manajemen telah mengalami perkembangan sepanjang waktu yang tidak terlepas dari para ahli manajemen mengembangkan ilmu sesuai perkembangan zaman yang berlaku pada saat itu.

Secara umum perkembangan teori manajemen dapat dibagi 4 yaitu :

1. Konsep Manajemen Ilmiah (1870 – 1930)

Perkembangan konsep manajemen ilmiah lahir karena adanya kebutuhan untuk menaikkan produktivitas dan dipelopori oleh Fredrik Taylor (yang sering disebut Bapak manajemen ilmiah). Konsep yang merupakan inti manajemen ilmiah adalah :

- Mengganti cara tidak teratur dengan ilmu pengetahuan yang sistematis.
- Mengusahakan keharmonisan dalam gerakan kelompok.
- Mencapai kerjasama manusia, bukan individualisme.
- Menghasilkan output yang maksimal, bukan output yang terbatas.
- Mengembangkan pekerja sampai taraf setinggi-tingginya untuk kesejahteraan maksimum mereka sendiri.

Selain Frank, seorang ahli manajemen ilmiah Lillian Gilbreth memelopori manajemen waktu sebagai ilmu yang menganalisis tugas sampai pada gerak fisik dasar. Tokoh lain adalah Henry Grant dan Harrington Emerson.

2. Konsep Manajemen Klasik (1900 – 1940)

Pada konsep manajemen klasik ini, menurut Henry Fayol manajemen adalah sebuah kegiatan umum dari semua usaha manusia dalam bisnis, pemerintahan, dan rumah tangga. Pada perusahaan ada 5 bidang kegiatan manajemen, yaitu teknis

(produksi), komersial (pemasaran), keamanan, akuntansi, dan manajerial. Ada 14 prinsip umum manajemen klasik yang merupakan kebenaran universal yaitu:

1. Pembagian kerja
2. Otoritas
3. Tata tertib
4. Kesatuan komando
5. Kesatuan arah
6. Subordinasi kepentingan-kepentingan individu terhadap kepentingan umum
7. Balas jasa
8. Sentralisasi
9. Rantai 11ocial / hirarki
10. Tatanan
11. Kesamaan
12. Kemantapan para karyawan dalam pekerjaannya
13. Inisiatif
14. Semangat korps.

Teori manajemen klasik oleh sebagian ahli masih diterima sampai sekarang. Pelopor Manajemen klasik Henry Fayol, James D. Mooney, Mary Parker Follet, Herberd Simon, Chester I. Banard.

3. Konsep Manajemen Hubungan Manusiawi (1930 – 1940)

Teori manajemen hubungan manusia adalah teori yang menggambarkan cara-cara bagaimana manajer berhubungan dengan bawahannya, yang dipelopori oleh Hawthorn studies, Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, dan Hugo Munsterberg. Menurut Hugo Munstenberg, produktifitas dapat ditingkatkan dengan 3 jalan :

1. Menemukan orang yang terbaik.
2. Menciptakan kondisi psikologis dan pekerjaan yang terbaik.
3. Menggunakan pengaruh psikologis untuk mendorong karyawan.

4. Konsep Manajemen Modern (1940 – sekarang)

Konsep manajemen modern merupakan perluasan manajemen ilmiah yang mulai berkembang sejak tahun 1940 an. Pada konsep ini banyak penggunaan manajemen sains atau manajemen operasi atau riset operasi seperti ilmu matematika, fisika, untuk memecahkan masalah operasional sebagai pendekatan ilmu

manajemen. Pelopornya adalah Abraham Maslow, Chris Argyris, Douglas McGregor, Edgar Schien, David McClelland, Robert Blake and Jane Mouton, Ernest Dale, Peter Drucker dan ahli-ahli manajemen operasi/manajemen sains.

Dalam manajemen modern, konsep manajemen dibagi menjadi :

- Manajemen berdasarkan hasil.
- Manajemen berdasarkan tanggungjawab sosial.
- Manajemen berdasarkan sasaran.
- Manajemen berdasarkan pengecualian.
- Manajemen terapan.

Perkembangan Teori Manajemen

Konsep manajemen yang telah diuraikan di atas ternyata sampai sekarang berkembang terus. Konsep hubungan manusiawi dan ilmu manajemen memberikan pendekatan yang penting dalam meneliti, menganalisis dan memecahkan masalah-masalah manajemen. Demikian pula aliran klasik yang telah berkembang ke arah pemanfaatan hasil-hasil penelitian dari aliran lain dan terus tumbuh menjadi pendekatan baru yang disebut pendekatan sistem dan kontingensi.

Proses perkembangan teori manajemen terus berkembang hingga saat ini yang dilihat dari lima sisi yaitu:

1. Dominan, yaitu aliran yang muncul karena adanya aliran lain. Pengkajian dari masing-masing aliran masih dirasakan bermanfaat bagi pengembangan teori manajemen.
2. Divergensi, yaitu dimana ketiga aliran masing-masing berkembang sendiri-sendiri tanpa memanfaatkan pandangan aliran-aliran lainnya.
3. Konvergensi, yang menampilkan aliran dalam satu bentuk yang sarna sehingga batas antara aliran menjadi kabur. Perkembangan seperti inilah yang sudah terjadi sekalipun bentuk pengembangannya tidak seimbang karena masih terlihat bentuk dominan dari satu mazhab terhadap yang lain.
4. Sintesis, berupa pengembangan menyeluruh yang lebih bersifat integrasi dari aliran-aliran seperti yang kemudian tampil dalam pendekatan sistem dan kontingensi.

5. Proliferasi, merupakan bentuk perkembangan teori manajemen dengan munculnya teori-teori manajemen yang baru yang memusatkan perhatian kepada satu permasalahan manajemen tertentu.

Seperti kita ketahui hingga saat organisasi bisnis merupakan penciptaan pengetahuan dan menjadi sumber inovasi yang penting bagi manajemen. Hal ini dapat dilihat bagaimana perusahaan-perusahaan Jepang dan perusahaan besar lain di belahan dunia ini berhasil dan berkembang karena keahlian dan pengalaman dari para manajer dan perusahaan secara keseluruhan menciptakan pengetahuan baru, service, system, produk. Adanya inovasi yang terus menerus sebenarnya merupakan inisiatif dari individual dan interaksi dalam kelompok sehingga perubahan terus terjadi merupakan hasil dari pengalaman, penyatuan, diskusi, dialog yang menciptakan pengetahuan baru.

Tugas:

1. Ceritakan dengan singkat dan jelas mengenai perkembangan manajemen dari waktu ke waktu, dan berikan contoh.
2. Konsep manajemen apakah yang sesuai diterapkan untuk kondisi saat ini, uraikan pendapatmu.

MODUL 3

MANAJER DAN KEPEMIMPINAN

Berdasarkan ruang lingkup manajemen, manajer dan kepemimpinan tersebut, memiliki kesamaan dan perbedaan dalam hal implementasinya. Kesamaannya adalah bahwa antara manajemen, manajer dan kepemimpinan kedudukannya berada dalam organisasi. Sedangkan perbedaannya, manajemen adalah seni, ilmu dan prosesnya, manajer adalah orangnya, dan kepemimpinan adalah sifat atau jiwanya.

- Manajer adalah pejabat yang bertanggungjawab atas terselenggaranya aktivitas manajemen agar tujuan unit yang dipimpinnya tercapai dengan menggunakan bantuan orang lain (Manullang, 2006).
- Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan - khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu beberapa tujuan (Kartini Kartono, 1994 : 181).
- Kepemimpinan adalah sikap yang harus dimiliki oleh seorang manajer. Kepemimpinan menurut Handoko (2003:294) adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Stoner,dkk (1996:161) mendefinisikan kepemimpinan sebagai, “Proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok”. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan menggunakan pengaruh yang ditujukan pada peningkatan kemampuan seorang bawahan.

Tiga definisi kepemimpinan :

1. Kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan
2. Kepemimpinan menyangkut sebuah proses mempengaruhi sosial
3. Kepemimpinan sebagai proses menggerakkan dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Seorang pemimpin belum tentu harus menyandang jabatan manajer untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau dengan kata lain seorang pemimpin belum tentu seorang manajer, tetapi seorang manajer bisa berperilaku sebagai seorang leader atau pemimpin.

Berdasarkan ilmu manajemen, organisasi ataupun perusahaan umumnya mempunyai paling sedikit 3 tingkatan manajemen, yaitu:

1. Manajemen puncak (Top Management)

Top management atau manajemen puncak adalah tingkatan manajemen yang tertinggi. Manajemen puncak umumnya terdiri dari direktur utama atau dewan direksi. Dewan direksi mempunyai tugas melaksanakan serta memutuskan berbagai hal yang sifatnya penting untuk kelangsungan suatu perusahaan. Manajemen puncak mempunyai tugas diantaranya menetapkan standar operasional serta kebijaksanaan untuk mengatur interaksi semua orang didalam suatu organisasi ataupun lingkungannya.

2. Manajemen menengah (Middle Management)

Middle management atau manajemen menengah umumnya memimpin dan bertanggungjawab atas suatu departemen atau divisi. Middle Management mempunyai tugas untuk mengembangkan berbagai rencana operasi serta melaksanakan tugas yang telah disepakati oleh manajemen puncak. Manajemen menengah mempunyai tanggung jawab penuh kepada manajemen puncak.

3. Manajemen pelaksana (Supervisory management)

Supervisory management atau manajemen pelaksana mempunyai fungsi sebagai pelaksana dalam menjalankan berbagai rencana yang telah dibuat oleh middle management atau manajemen menengah. Manajemen pelaksana mempunyai tugas untuk melaksanakan pengawasan terhadap pekerja-pekerja dan operasional perusahaan sehari-hari. Manajemen pelaksana mempunyai tanggung jawab kepada manajemen menengah.

Keterampilan Manajer Robert L. Katz mengemukakan bahwa seorang manajer memerlukan minimal 3 keterampilan yang paling dasar, antara lain :

1. Keterampilan Konseptual

Manajer puncak wajib memiliki keterampilan dalam membuat suatu gagasan, ide, dan konsep untuk kemajuan organisasinya tersebut. Gagasan atau konsep tersebut kemudian dijabarkan menjadi rencana kegiatan yang berguna untuk mewujudkan gagasan, konsep, atau ide tersebut. Proses penjabaran ide pada umumnya bisa dibilang sebagai suatu proses perencanaan. Oleh karena itu, keterampilan konseptual ini merupakan salah satu keterampilan guna untuk membuat rencana kerja.

2. Keterampilan dalam berkomunikasi dengan orang lain

Seorang manajer juga wajib memiliki keterampilan dalam melakukan komunikasi atau sering disebut dengan keterampilan kemanusiaan. Terjadinya komunikasi *social* merupakan diciptakan oleh seorang manajer terhadap anak buahnya atau bawahannya. Dengan terjadinya komunikasi yang *social* dan bersahabat dapat membuat hati karyawan-karyawan lebih merasa dihargai serta mereka bisa bersikap lebih terbuka kepada pimpinannya. Keterampilan yang digunakan dalam berkomunikasi sangatlah diperlukan sekali.

3. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknik biasanya merupakan keterampilan atau bekal untuk para manajer yang ada pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan ini merupakan kemampuan atau kelebihan dalam menjalankan pekerjaan tertentu, seperti menjalankan program pada *social*, akuntansi, memperbaiki mesin-mesin yang rusak, dan lain sebagainya.

Ricky W. Griffin juga menambahkan 2 keterampilan dasar yang harus dimiliki oleh para manajer, antara lain :

1. Keterampilan Manajemen Waktu

Keterampilan manajemen waktu lebih menitikberatkan pada kemampuan yang dimiliki manajer dalam menggunakan waktu yang dia miliki dengan sangat bijaksana. Contohnya pada kasus Lew Frankfort yang berasal dari Coach. Pada tahun 2004, sebagai manajer, Lew Frankfort menerima gaji sebesar \$2.000.000 per tahun. Apabila diasumsikan bahwa jika Lew Frankfort bekerja sekitar 50 jam dalam 1 minggu dengan mempunyai waktu cuti sebanyak 2 minggu, maka gaji yang diterima Lew Frankfort untuk 1 jamnya adalah \$800 atau sekitar \$13 per menit. Oleh karena itu dari kasus Lew Frankfort bahwa menit-menit yang terbuang mampu merugikan perusahaan tersebut. Kebanyakan manajer pada umumnya tidak menerima gaji yang sebesar Lew Frankfort. Namun, waktu bagi seorang manajer sangatlah penting atau berharga, jadi menyianyiakan waktu sama saja membuang uang dan mengurangi produktivitas dari perusahaan tersebut.

2. Keterampilan Membuat Keputusan

Keterampilan ini berguna untuk memahami masalah serta menentukan cara terbaik dalam memecahkan masalahnya. Keterampilan ini sangat penting bagi manajer,

khususnya bagi kelompok manajer puncak. Ricky W. Griffin mengajukan 3 langkah dalam membuat keputusan yang baik dan benar.

1. Manajer harus bisa menjelaskan masalah dan juga harus bisa mencari alternatif yang diambil untuk menyelesaikan masalah yang sedang dialami tersebut.
2. Manajer harus mampu untuk mengevaluasi tiap kondisi social dan alternative alternatif yang tersedia serta mampu memilih tindakan yang paling baik untuk diterapkan.
3. Manajer harus dapat mengimplementasikan tindakan atau strategi yang telah dipilih serta mengevaluasi dan mengawasi supaya tetap berada pada jalur yang benar.

Jika dilihat dari sisi kemampuan dalam manajerial dan berfikir, maka semakin tinggi pula tingkat kedudukannya pada seseorang dalam suatu organisasi maka akan lebih dituntut juga kemampuan dimilikinya dalam hal sebagai berikut : mampu membuat konsep mengenai arah, menentukan strategi yang tepat untuk digunakan, mampu memahami, dan mampu menguasai konsep secara Makro. Adapun sebaliknya, semakin rendah kedudukan seorang manajer pada sebuah organisasi maka akan lebih dituntut juga kemampuannya dalam hal : kemampuan secara mikro dan secara teknis operasional.

Peran manajer dalam organisasi menurut Siswanto (2006:22) yaitu:

1. Peran antarpribadi manajer (The manager's interpersonal roles)
 - a. Sebagai tokoh (central figure)
 - b. Sebagai pemimpin (leader)
 - c. Sebagai penghubung (liason)
2. Peran Informasional manajer (The manager's informational roles)
 - a. Sebagai pemantau
 - b. Sebagai penyebar
 - c. Sebagai juru bicara
3. Peran pengambil keputusan manajer (The manager's decisional roles)
 - a. Sebagai wirausaha
 - b. Sebagai pereda gangguan
 - c. Sebagai pengalokasian sumber daya
 - d. Sebagai perunding

1. PERANAN ANTAR PRIBADI

Tiga peranan antar pribadi (interpersonal) membantu manajer menjaga agar organisasi berjalan dengan lancar, yaitu:

- Peranan tokoh (figurehead). Sebagai kepala suatu unit, manajer kadang-kadang berperan sebagai seorang tokoh dengan melakukan tugas-tugas seremonial.
- Peranan pemimpin (leader), mengangkat pegawai, melatihnya, memberi dorongan dan membesarkan hatinya.
- Peranan penghubung (liaison), yaitu dengan berhubungan terhadap orang yang bukan bawahan atau atasan misalnya, dengan rekan-rekannya dalam organisasi atau dengan langganan dan rekanan di luar organisasi.

2. PERANAN INFORMASIONAL

Manajer membutuhkan informasi untuk membuat keputusan yang benar dan orang lain dalam departemennya / dalam organisasi tergantung pada informasi yang di terima atau disalurkan melalui manajer itu.

- Peran sebagai pemantau, manajer secara terus menerus mencari informasi yang dapat digunakan untuk keperluannya.
- Peran sebagai penyebar, yaitu ia membagi-bagikan informasi penting yang tanpa dia tidak akan diperoleh.
- Peran sebagai juru bicara, manajer menyiarkan sebagian informasi yang dikumpulkannya kepada orang-orang di luar unitnya, bahkan di luar organisasi.

3. PERANAN PENGAMBIL KEPUTUSAN

Dalam hal ini seorang manajer harus bisa memberikan keputusan yang jelas, sehingga dapat dengan mudah dimengerti oleh si penerima keputusan.

- Peran Wiraswasta (Entrepreneur), manajer berusaha untuk menyempurnakan unitnya.
- Peran Pemadam Keributan (Disturbance Handler), ia bertindak terhadap keadaan yang berada di luar pengendaliannya.

- Peran Pembagi Sumber Daya (Resource Allocator), manajer bertanggung jawab dalam menentukan bagaimana dan kepada siapa sumber daya yang dimiliki organisasi dan waktu yang di milikinya sendiri akan digunakan.
- Peran Perunding (Negotiator), manajer melakukan perundingan dengan perusahaan konsultan, rekanan dan wakil serikat buruh.

Tugas Manajer Dalam Era Globalisasi

Tidak dapat dipungkiri dunia bisnis dalam era global ini dihadapkan pada proses perubahan yang begitu cepat dan rumit. Untuk itu kebutuhan akan perubahan yang dinamis dalam berbagai hal seperti visi, misi, tujuan dan sistem berpikir menjadi hal pokok yang harus dimiliki perusahaan. Dalam konteks organisasi belajar, setiap individu organisasi bisnis harus memiliki komitmen dan kapasitas untuk belajar pada setiap tingkat apapun dalam perusahaannya. Dengan kata lain setiap pekerjaan harus mengandung unsur pembelajaran yang semakin aktif.

Sebagai manajer, dia bersama karyawan seharusnya terdorong untuk selalu melakukan kajian dengan menghasilkan gagasan-gagasan baru dan mengkontribusikannya pada perusahaan. Sikap manajer yang mungkin selama ini begitu toleran terhadap setiap kesalahan karyawan manajer patut diubah. Manajer harus mengambil posisi untuk mencegah terjadinya resiko besar dari suatu kesalahan kerja. Memang suatu ke berhasilan biasanya didasarkan pada kegagalan yang pernah dialaminya. Namun manajer harus mengevaluasi setiap kegagalan dan melakukan evaluasi diri.

Fungsi manajer adalah lebih sebagai peneliti dan sekaligus perancang ketimbang hanya sebagai penyelia. Dalam hal ini manajer harus mendorong para karyawan untuk menciptakan gagasan baru, sekecil apapun, dan mengkomunikasikan gagasan-gagasan tersebut ke karyawan lain. Selain itu hendaknya manajer mendorong karyawan untuk mengerti keseluruhan pekerjaan dan permasalahannya, membangun visi kolektif dan bekerja bersama mencapai tujuan perusahaan.

Tugas: Jelaskan arti dan fungsi manajer untuk kemajuan dan perkembangan sebuah organisasi. Jika kamu menjadi manajer, tipe manajer seperti apa yang akan kamu pilih, sebutkan alasannya.

MODUL 4

PERENCANAAN

Setiap organisasi perlu melakukan suatu perencanaan dalam setiap kegiatan organisasinya, baik perencanaan produksi, perencanaan rekrutmen karyawan baru, program penjualan produk baru, maupun perencanaan anggarannya. Perencanaan (*planning*) merupakan proses dasar bagi organisasi untuk memilih sasaran dan menetapkan bagaimana cara mencapainya. Oleh karena itu, perusahaan harus menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai sebelum melakukan prosesproses perencanaan.

Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan. Perencanaan diperlukan dalam jenis kegiatan baik itu kegiatan organisasi, perusahaan maupun kegiatan di masyarakat, dan perencanaan ada dalam setiap fungsi-fungsi manajemen, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Perencanaan merupakan tahapan paling penting dari suatu fungsi manajemen, terutama dalam menghadapi lingkungan eksternal yang berubah dinamis. Dalam era globalisasi ini, perencanaan harus lebih mengandalkan prosedur yang rasional dan sistematis dan bukan hanya pada intuisi dan firasat (*dugaan*).

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan.

Perencanaan secara garis besar diartikan sebagai proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkann rencana aktivitas kerja organisasi. Pada dasarnya yang dimaksud perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa (*what*), siapa (*who*), kapan (*when*), dimana (*where*), mengapa (*why*), dan bagaimana (*how*). Jadi perencanaan yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan-kegiatan dan keputusan tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan serta programprogram yang dilakukan.

Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan berjalan. Rencana dapat berupa rencana informal atau secara formal. Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi. Sedangkan rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal adalah merupakan bersama anggota korporasi, artinya setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu. Rencana formal dibuat untuk mengurangi ambiguitas dan menciptakan kesepahaman tentang apa yang harus dilakukan.

Dalam sebuah perencanaan terdapat unsur-unsur perencanaan. Perencanaan yang baik harus dapat menjawab enam pertanyaan yang disebut sebagai unsur-unsur perencanaan. Unsur pertama adalah tindakan apa yang harus dikerjakan, kedua ada sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan, ketiga dimana tindakan tersebut dilakukan, keempat kapan tindakan tersebut dilakukan, kelima siapa yang akan melakukan tindakan tersebut, dan yang terakhir bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut.

Dalam sebuah perencanaan juga perlu memperhatikan sifat rencana yang baik. Sifat rencana yang baik yakni :

1. Pemakaian kata-kata yang sederhana dan jelas dalam arti mudah dipahami oleh yang menerima sehingga penafsiran yang berbeda-beda dapat dihindarkan.
2. Fleksibel, suatu rencana harus dapat menyesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya bila ada perubahan maka tidak semua rencana dirubah dimungkinkan diadakan penyesuaian-penyesuaian saja. Sifatnya tidak kaku harus begini dan begitu walaupun keadaan lain dari yang direncanakan.
3. Stabilitas, tidak perlu setiap kali rencana mengalami perubahan jadi harus dijaga stabilitasnya setiap hari ada dalam pertimbangan.
4. Ada dalam pertimbangan berarti bahwa pemberian waktu dan faktor-faktor produksi kepada siapa tujuan organisasi seimbang dengan kebutuhan.
5. Meliputi seluruh tindakan yang dibutuhkan, jadi meliputi fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi.

Proses Perencanaan

Sebelum para manajer dapat mengorganisasi, memimpin, atau mengendalikan, terlebih dahulu mereka harus membuat rencana yang memberikan arah pada setiap kegiatan organisasi. Pada tahap perencanaan para manajer menentukan apa yang akan dikerjakan, kapan akan mengerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan siapa yang akan mengerjakannya.

Kebutuhan akan perencanaan ada pada semua tingkatan manajemen dan semakin meningkat pada tingkatan manajemen yang lebih tinggi, dimana perencanaan itu mempunyai kemungkinan dampak yang paling besar pada keberhasilan organisasi. Pada tingkatan top manajer pada umumnya mencurahkan hampir semua waktu perencanannya jauh ke masa depan dan pada strategi-strategi dari seluruh organisasi. Manajer pada tingkatan yang lebih rendah merencanakan terutama untuk subunit mereka sendiri dan untuk jangka waktu yang lebih pendek.

Terdapat pula beberapa variasi dalam tanggung jawab perencanaan yang tergantung pada ukuran dan tujuan organisasi dan pada fungsi atau kegiatan khusus manajer. Organisasi yang besar dan berskala internasional lebih menaruh perhatian pada perencanaan jangka panjang daripada perusahaan lokal. Akan tetapi pada umumnya organisasi perlu mempertimbangkan keseimbangan antara perencanaan jangka panjang maupun perencanaan jangka pendek. Karena itu penting bagi para manajer untuk mengerti peranan perencanaan secara keseluruhan.

Menurut T. Hani Handoko (1999) kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap sebagai berikut :

1. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan
2. Merumuskan keadaan saat ini
3. Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan
4. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan

Alasan Perlunya Perencanaan

Salah satu maksud dibuat perencanaan adalah melihat program-program yang dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan di waktu yang akan datang, sehingga dapat meningkatkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Oleh karena itu, perencanaan organisasi harus aktif, dinamis,

berkesinambungan dan kreatif, sehingga manajemen tidak hanya bereaksi terhadap lingkungannya, tapi lebih menjadi peserta aktif dalam dunia usaha.

Perencanaan dilakukan dengan alasan sebagai berikut:

1. Untuk mencapai “*protective benefits*” yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan.
2. Untuk mencapai “*positive benefits*” dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa manfaat perencanaan adalah :

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan
2. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas
3. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat
4. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi
5. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi
6. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami
7. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti
8. Menghemat waktu, usaha, dan dana

Beberapa kelemahan perencanaan adalah :

1. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata
2. Perencanaan cenderung menunda kegiatan
3. Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi
4. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi
5. Ada beberapa rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten

Hubungan Perencanaan dengan Fungsi Lain

Perencanaan adalah fungsi yang paling dasar dari fungsi manajemen lainnya. Fungsi perencanaan dan fungsi-fungsi serta kegiatan manajerial lainnya adalah saling berhubungan saling tergantung dan berinteraksi.

- a) Pengorganisasian (*organizing*) adalah perencanaan untuk menunjukkan cara dan perkiraan bagaimana mengorganisasikan sumber daya-sumber daya organisasi untuk mencapai efektivitas paling tinggi.
- b) Pengarahan (*directing*) adalah perencanaan untuk menentukan kombinasi paling baik dari sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi karyawan.
- c) Pengawasan (*controlling*) adalah perencanaan dan pengawasan yang saling berhubungan erat. Pengawasan bertindak sebagai kriteria penilaian pelaksanaan kerja terhadap rencana.

Macam-Macam Perencanaan

Macam-macam perencanaan dalam pengantar manajemen dibagi menjadi 2 yaitu :

1. Perencanaan organisasi

Perencanaan ini terdiri dari:

- a. Perencanaan strategis. Rencana strategis yaitu rencana yang dikembangkan untuk mencapai tujuan strategis. Tepatnya, rencana strategis adalah rencana umum yang mendasari keputusan alokasi sumber daya, prioritas, dan langkah-langkah tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis.
- b. Perencanaan taktis adalah rencana ditujukan untuk mencapai tujuan taktis, dikembangkan untuk mengimplementasikan bagian tertentu dari rencana strategis. Rencana strategis pada umumnya melibatkan manajemen tingkat atas dan menengah dan jika dibandingkan dengan rencana strategis, memiliki jangka waktu yang lebih singkat dan suatu fokus yang lebih spesifik dan nyata
- c. Perencanaan operasional adalah rencana yang menitikberatkan pada perencanaan rencana taktis untuk mencapai tujuan operasional. Dikembangkan oleh manajer tingkat menengah dan tingkat bawah, rencana operasional memiliki fokus jangka pendek dan lingkup yang relatif lebih sempit. Masing-masing rencana operasional berkenaan dengan suatu rangkaian kecil aktivitas. Perencanaan operasional dibagi menjadi 2 yaitu :
 - 1. Rencana sekali pakai: dikembangkan untuk melaksanakan serangkaian tindakan yang mungkin tidak berulang di masa mendatang
 - Program: rencana sekali pakai untuk serangkaian aktivitas yang besar

Proyek: rencana sekali pakai untuk lingkup yang lebih sempit dan lebih tidak kompleks dibandingkan dengan program

2. Rencana tetap: dikembangkan untuk aktivitas yang berulang secara teratur selama suatu periode waktu tertentu

Kebijakan: rencana tetap yang merinci respons umum organisasi terhadap suatu masalah atau situasi tertentu

Prosedur operasi standar: rencana tetap yang menguraikan langkah-langkah yang harus diikuti dalam situasi tertentu

Aturan dan peraturan: rencana tetap yang mendeskripsikan dengan tepat bagaimana aktivitas tertentu dilaksanakan

Kerangka Waktu Perencanaan

1. Rencana Jangka Panjang : Suatu rencana jangka panjang (long-range plan) meliputi banyak tahun, mungkin bahkan beberapa dekade.

2. Rencana jangka Menengah : Suatu rencana yang agak bersifat sementara dan lebih mudah berubah dibanding rencana jangka panjang. Rencana jangka menengah biasanya meliputi periode satu hingga lima tahun dan terutama penting bagi manajer menengah dan manajer lini.

3. Rencana jangka Pendek : Seorang manajer juga mengembangkan suatu rencana jangka pendek, yang memiliki kerangka waktu satu tahun atau kurang. Rencana jangka pendek (short-range plan) sangat mempengaruhi aktivitas sehari-hari manajer. Terdapat dua jenis rencana jangka pendek.

1) Rencana tindakan (action plan) merealisasikan semua jenis rencana. Ketika sebuah pabrik Nissan siap untuk mengganti teknologinya, manajernya memusatkan perhatian mereka pada penggantian peralatan yang ada dengan peralatan baru secepat mungkin dan seefisien mungkin untuk meminimalkan hilangnya waktu produksi. Dalam banyak kasus, hal ini dapat dilakukan dalam beberapa bulan, dan produksi hanya terhenti selama beberapa minggu. Dengan demikian, suatu rencana tindakan mengkoordinasikan berbagai perubahan aktual pada suatu pabrik tertentu.

2) Rencana reaksi (reaction plan) adalah rencana yang dirancang untuk membuat perusahaan dapat bereaksi terhadap situasi yang tak terduga. Di salah satu pabrik Nissan, peralatan baru tiba lebih awal dari yang diharapkan dan manajer pabrik harus menutup produksi lebih cepat dari yang mereka perkirakan. Oleh karena itu, manajer

tersebut harus bereaksi terhadap kejadian yang berada di luar kendali mereka dalam cara yang masih memungkinkan tercapainya tujuan.

Operasi Sistem

Seperangkat komponen yang saling bergantung dengan ruang lingkup, keterkaitan dan stabilitas yang relative tinggi.

- a. Produksi: aktivitas yg ditunjukkan untuk menerima lingkungan, seperti pertanian, khutanan, perikanan, pertambangan, serta pengolahan.
- b. Alokasi: aktivitas yg ditunjukkan pada distribusi barang & jasa di antara setiap anggota sistem, termasuk fungsi transportasi, komunikasi, kegiatan penjualan eceran, grosir.
- c. Pengendalian: aktivitas bertujuan memelihara kelancaran jalannya fungsi sistem itu sendiri.
- d. Penyusunan staf: terpusat pada jumlah & kualitas anggota sistem, sosialisasi & pendidikan dari para anggota sistem, keahlian yg dapat mereka berikan, serta kesehatan fisik & mental, termasuk tipe rekreasi hiburan karyawan

Perubahan Sistem

- a. Rasionalisme: apabila tujuan akhir telah dirumuskan dengan jelas dan baik, perencanaan dapat mengikuti model rasional. Bermanfaat di bidang teknik tertentu dan kesehatan masyarakat.
- b. Inkrementalisme: pengambilan keputusan dalam keadaan sebaris langkah-langkah inkrementasl yang kecil (pertambahan sedikit demi sedikit), menuju masa yang akan datang dan ke arah yang tidak diketahui pasti. Contohnya: pilot project.
- c. Utopianisme: pandangan ini berusaha membangkitkan imajinasi masyarakat dan memecahkan setiap masalah dengan mengusulkan penghapusan pendekatan baru ke dalam sistem organisasi dan operasi.
- d. Metodism: menjelaskan bahwa perusahaan sudah memiliki metode perencanaan yang jelas tetapi hasil akhir yang akan dicapai belum ditetapkan dan tidak dimengerti sama sekali .

Efektivitas Perencanaan

Terdapat dua hambatan utama terhadap pengembangan rencana yang efektif

1. Penolakan dari dalam diri perencana terhadap penentu tujuan dan pembuatan rencana untuk memecakannya.
2. Keengganan yang lazim dari para anggota organisasi untuk menerima rencana karena perubahan yang akan ditimbulkannya

Tanggung Jawab untuk Menetapkan Tujuan Perencanaan

1. Staf Perencanaan

Khususnya staf perencanaan dapat mengurangi beban kerja manajer individual, membantu mengkoordinasikan aktivitas perencanaan manajer individual, membawa berbagai alat dan teknik yang berbeda untuk menyelesaikan masalah tertentu, berwawasan yang lebih luas dibanding manajer individual, dan melangkah jauh melampaui proyek dan departemen tertentu.

2. Satuan Tugas Perencanaan

Organisasi terkadang menggunakan satuan tugas untuk membantumengembangkan rencana. Satuan tugas semacam itu seringkali terdiri dari manajer lini dengan suatu minat khusus dalam bidang perencanaan yang relevan.

3. Dewan Direksi

Dewan direksi (*board of directors*) bertugas menetapkan misi dan strategi perusahaan. Di beberapa perusahaan, dewan tersebut berperan aktif dalam proses perencanaan. Di CBS, misalnya, dewan direksi biasanya berperan dalam perencanaan. Di perusahaan lain, dewan memilih seorang eksekutif kepala yang kompeten dan mendelegasikan perencanaan kepada individu tersebut.

4. Chief Executive Officer (CEO)

Chief Executive Officer (CEO) biasanya presiden direktur atau ketua dari dewan direksi. CEO mungkin individu tunggal yang paling penting dalam setiap proses perencanaan organisasi. CEO memainkan suatu peran utama dalam menyelesaikan proses perencanaan dan bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi. Dewan dan CEO kemudian berperan langsung dalam perencanaan. Komponen organisasional lain yang terlibat dalam proses perencanaan memiliki peran sebagai penasihat atau konsultan.

5. Komite Executive

Komite eksekutif (*executive committee*) biasanya terdiri dari eksekutif puncak dalam organisasi yang bekerja sama sebagai suatu kelompok. Anggota komite eksekutif

seringkali dibebankan pada berbagai staf komite, subkomite, dan satuan tugas untuk berkonsentrasi pada proyek tertentu atau masalah yang mungkin dihadapi seluruh organisasi pada suatu waktu di masa depan.

6. Manajemen Lini

Komponen terakhir dari sebagian besar aktivitas perencanaan organisasi adalah manajemen lini (line management). Manajer lini adalah orang yang memiliki otoritas formal dan tanggung jawab untuk manajemen organisasi. Mereka memainkan suatu peran penting dalam proses perencanaan organisasi karena dua alasan. Pertama, mereka merupakan sumber informasi berharga dari dalam organisasi untuk manajer lain ketika rencana diformulasikan dan diimplementasikan. Kedua, manajer lini di tingkat menengah dan rendah dari organisasi biasanya harus melaksanakan rencana yang dikembangkan oleh manajemen puncak. Manajemen lini mengidentifikasi, menganalisis, dan merekomendasikan alternatif program, membuat anggaran, dan mengajukannya untuk disetujui, dan akhirnya melaksanakan rencana.

Perencanaan kontinjensi

Jenis perencanaan lain yang juga penting adalah perencanaan kontinjensi (contingency planning) yaitu penentuan serangkaian tindakan alternatif jika suatu rencana tindakan secara tidak terduga terganggu atau dianggap tidak sesuai lagi.

Hambatan dalam Penetapan dan Tujuan dan Perencanaan

1. Tujuan yang Tidak Tepat

Tujuan yang tidak tepat mempunyai banyak bentuk. Membayar dividen yang besar kepada pemegang saham mungkin tidak jika dananya didapatkan dengan mengorbankan penelitian dan pengembangan tujuan mungkin juga tidak tepat jika tujuan tersebut tidak dapat dicapai. Jika Kmart menetapkan tujuan untuk memperoleh lebih banyak pendapatan dibanding Wal-Mart tahun depan, karyawan perusahaan mungkin. Tujuan juga tidak tepat jika tujuan itu menepatkan terlalu banyak penekanan pada ukuran kuantitatif maupun kualitatif dari keberhasilan.

2. Sistem Penghargaan yang Tidak Tepat

Dalam beberapa lingkungan, sistem penghargaan yang tidak tepat merupakan hambatan dalam penetapan tujuan dan perencanaan

3. Lingkungan yang Dinamis dan Kompleks

Sifat dari suatu lingkungan organisasi juga merupakan hambatan bagi penetapan tujuan dan perencanaan yang efektif. Perubahan yang cepat, inovasi teknologi, dan persaingan yang ketat juga dapat meningkatkan kesulitan bagi suatu organisasi untuk secara akurat mengukur kesempatan dan ancaman di masa mendatang

4. Keengganan untuk Menetapkan Tujuan

Hambatan lain terhadap perencanaan yang efektif adalah tujuan bagi mereka sendiri dan untuk unit-unit yang merupakan tanggung jawab mereka. Alasan untuk ini mungkin adalah kurangnya rasa percaya diri atau takut akan kegagalan. Jika seorang manajer menetapkan suatu tujuan spesifik, ringkas, dan berhubungan dengan waktu, maka apakah ia mencapai atau tidak mencapai tujuan tersebut akan tampak nyata. Manajer yang secara sadar atau tidak sadar berusaha untuk menghindari tingkat tanggung jawab ini lebih mungkin untuk menghindari usaha perencanaan organisasi. Pfizer, suatu perusahaan farmasi besar, mengalami masalah karena manajernya tidak menetapkan tujuan untuk penelitian dan pengembangan. Sebagai akibatnya, organisasi tersebut jauh tertinggal di belakang karena manajer tidak memiliki cara untuk mengetahui seberapa efektif usaha penelitian dan pengembangan mereka sebenarnya.

5. Penolakan terhadap Perubahan

Hambatan lain dalam menetapkan tujuan dan perencanaan adalah penolakan terhadap perubahan. Perencanaan pada intinya terkait dengan perubahan sesuatu dalam organisasi. Avon Products hampir membuat dirinya sendiri bangkrut beberapa tahun yang lalu karena perusahaan bersikeras melanjutkan kebijakan pembayaran deviden yang besar kepada para pemegang sahamnya. Ketika laba mulai turun, manajer menolak memotong deviden dan mulai melakukan pinjaman untuk membayar deviden tersebut. Hutang perusahaan meningkat dari \$3 juta menjadi \$1,1 miliar dalam waktu delapan tahun. Pada akhirnya, manajer terpaksa menyelesaikan masalah dan memotong deviden.

6. Keterbatasan

Keterbatasan (constraints) yang membatasi apa yang dapat dilakukan organisasi merupakan hambatan utama yang lain.

Mengatasi Hambatan

1. Pemahaman Maksud Tujuan dan Rencana

Salah satu cara terbaik untuk memperlancar penetapan tujuan dan proses perencanaan adalah dengan maksud dasarnya. Manajer seharusnya juga mengetahui bahwa terdapat keterbatasan pada efektivitas penetapan tujuan dan pembuatan rencana dan penetapan tujuan dan perencanaan yang efektif tidak selalu memastikan keberhasilan, penyesuaian dan pengecualian diharapkan dari waktu ke waktu.

2. Komunikasi dan Partisipasi

Meskipun mungkin dibuat pada tingkat tinggi, tujuan dan rencana tersebut harus dikomunikasikan kepada pihak yang lain dalam organisasi. Setiap orang yang terlibat dalam proses perencanaan seharusnya tahu landasan apa yang mendasari strategi fungsional, dan bagaimana strategi-strategi tersebut diintegrasikan dan dikoordinasikan. Orang-orang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan dan mengimplementasikan rencana harus didengar pendapatnya dalam mengembangkan strategi tersebut. Setiap orang hampir selalu memiliki informasi yang berharga untuk disumbangkan / dan karena mereka yang akan mengimplementasikan rencana / keterlibatan mereka sangat penting orang biasanya lebih berkomitmen pada rencana yang pembentukannya mereka bantu .bahkan ketika suatu organisasi agar bersifat sentralistik atau menggunakan staf perencanaan, manajer dari berbagai tingkatan dalam organisasi seharusnya dilibatkan dalam proses perencanaan.

3. Konsistensi dan pembaruan

Tujuan seharusnya konsisten baik secara horizontal maupun secara vertical. konsistensi horizontal berarti bahwa tujuan seharusnya konsisten diseluruh organisasi dari satu departemen ke departemen lainnya. Konsistensi vertikal berarti bahwa tujuan seharusnya konsisten dari atas hingga ke bawah organisasi: tujuan strategis, taktis, dan operasional harus selaras. Karena penetapan tujuan dan perencanaan merupakan proses yang dinamis, tujuan dan perencanaan juga harus direvisi dan diperbarui secara berkala. Banyak organisasi melihat perlunya merevisi dan memperbarui dengan frekuensi yang semakin sering.

4. Sistem Penghargaan yang Efektif

Secara umum, orang seharusnya diberi penghargaan baik karena menetapkan tujuan dan rencana yang efektif, maupun karena berhasil mencapainya. Karena kegagalan terkadang berasal dari faktor-faktor di luar pengendalian manajemen, orang seharusnya dipastikan bahwa kegagalan dalam mencapai tujuan tidak akan selalu memiliki konsekuensi hukuman.

Tugas:

1. Apakah fungsi dan tujuan dari kegiatan perencanaan?
2. Sebutkan jenis-jenis kegiatan perencanaan.
3. Apa yang dapat menghambat kegiatan perencanaan?
4. Mengapa perencanaan merupakan kegiatan penting dalam organisasi?
5. Buatlah sebuah perencanaan untuk membuat suatu kegiatan usaha seperti menjual kue kering atau souvenir.

MODUL 5

PENETAPAN TUJUAN ORGANISASI

Para manajer sering membuat kesalahan yang sama. Mereka memulai kegiatan-kegiatan dan membuat keputusan-keputusan tanpa penetapan suatu pembuatan keputusan dalam organisasi. Tujuan itu sendiri adalah suatu hasil, titik akhir, atau segala sesuatu yang akan dicapai. Seorang manajer personalia mungkin mempunyai tujuan untuk menarik 14 orang operator mesin bulan depan, atau seorang mekanik pemeliharaan mempunyai tujuan untuk menyelesaikan pekerjaan penyetelan mesin minggu ini. Setiap tujuan kegiatan—kegiatan tersebut dapat juga disebut “Sasaran” atau “Target.

Sebelum suatu organisasi menetapkan suatu tujuan, terlebih dahulu harus menentukan misi dan misi atau maksud organisasi. Misi ialah suatu pernyataan yang ditampilkan secara umum dan abadi tentang maksud dari organisasi. Tujuan umum atau sering juga disebut sebagai rencana strategik tidak dapat berfungsi atau berjalan sebelum dijabarkan terlebih dahulu ke dalam tujuan-tujuan khusus yang lebih terperinci sesuai dengan jenjang manajemen sehingga membentuk hirarki tujuan. Penetapan tujuan-tujuan strategik akan menentukan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan serta mengikat sumber daya organisasi untuk jangka waktu yang panjang.

Pengertian Visi dan Misi

- Visi adalah cara pandang yang jauh kedepan kemana organisasi harus dibawa agar tetap eksis atau mampu bersaing, inovati dan antisipatif. Visi adalah suatu gambaran yang menantang keadaan masa depan sesuai dengan keinginan organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka visi merupakan bagian dari rencana strategik. Perjalanan organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan external dan internal, sehingga pembuatan visi organisasi harus disesuaikan dengan lingkungan tersebut.
- Misi adalah suatu pernyataan dimana di dalamnya telah tertera tujuan organisasi yang telah ditetapkan serta sasaran yang ingin dicapai. Pernyataan misi membawa organisasi ke suatu fokus kegiatan. Misi menjelaskan apa yang mendasari organisasi tersebut berdiri, apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya.

Fungsi Tujuan Organisasi

Tujuan adalah suatu cita-cita yang disertai dengan usaha dan pernyataan yang jelas kemana organisasi akan dibawa, tidak akan ada langkah maju tanpa adanya tujuan yang tegas. Dalam dunia manajemen, tujuan organisasi dipandang secara luas memiliki beberapa fungsi yang penting serta bervariasi menurut waktu dan keadaan. Beberapa fungsi dalam penetapan tujuan ialah sebagai berikut:

- Pedoman Bagi Kegiatan, melalui penggambaran hasil-hasil di waktu yang akan datang. Fungsi tujuan memberikan arah dan pemusatan kegiatan organisasi mengenai apa yang harus dan tidak harus dilakukan
- Sumber Legitimasi, akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan sumber daya dan dukungan dari lingkungan di sekitarnya
- Standar Pelaksanaan, bila tujuan dilaksanakan secara jelas dan dipahami, akan memberikan standar langsung bagi penilaian pelaksanaan kegiatan (prestasi) organisasi
- Standar Motivasi, berfungsi sebagai motivasi dan identifikasi karyawan yang penting. Dalam kenyataannya, tujuan organisasi sering memberikan insentif bagi para anggota
- Dasar Rasional Pengorganisasian, tujuan organisasi merupakan suatu dasar perancangan organisasi

Tipe-Tipe Tujuan

Suatu kepentingan dalam perilaku untuk pencapaian tujuan organisasi dapat ditelusuri pada berbagai penulisan teori manajemen. Terdapat lima tipe-tipe tujuan menurut sudut pandang bagi mereka yang berkepentingan seperti masyarakat, langganan, investor, eksekutif puncak atau yang lainnya. Berikut lima tipe tujuan tersebut:

1. *Tujuan Kemasyarakatan (Societal Goals)*, berkenaan dengan kelas-kelas organisasi luas yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan masyarakat
2. *Tujuan Keluaran (Output Goals)*, berkenaan dengan jenis-jenis keluaran tertentu dalam bentuk fungsi-fungsi konsumen. Contoh : barang- barang konsumen, jasa-jas bisnis
3. *Tujuan Sistem (System Goals)*, cara pelaksanaan fungsi organisasi tidak tergantung pada barang / jasa yang diproduksi / tujuan yang diambil

4. *Tujuan Produk (Product Goals) / Tujuan Karakteristik Produk*, berbagai karakteristik barang- barang / jasa-jasa produksi
5. *Tujuan Turunan (Derived Goals)*, tujuan digunakan organisasi untuk meletakkan kekuasaanya dalam pencapaian tujuan lain

Proses Penetapan Tujuan

Proses penetapan tujuan merupakan suatu usaha untuk menciptakan nilai-nilai tertentu melalui kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh organisasi tersebut. Beberapa unsur dasar yang melatarbelakangi penetapan tujuan suatu organisasi :

- Barang dan jasa.
- Kebutuhan konsumen atau pelanggan.
- Teknologi.
- Kelangsungan hidup (survive).
- Pelayanan Manajemen.
- Konsep diri (self concept).

Bidang-Bidang Tujuan

Tiga tujuan ekonomis memberikan arah strategik bagi hampir setiap organisasi atau perusahaan, yang dinyatakan secara langsung atau tidak, didalamnya mencerminkan tujuan perusahaan untuk menjamin kelangsungan hidupnya melalui pertumbuhan dan profibilitas. Seperti yang ditunjukan pada bidang-bidang itu adalah sebagai berikut:

1. Posisi pasar.
2. Produktifitas.
3. Sumber daya fisik maupun keuangan.
4. Propibilitas.
5. Inovasi.
6. Prestasi dan pengembangan manajer.
7. Prestasi dan sikap kariawan.
8. Tanggung jawab sosial dan publik.

Kebutuhan Penyeimbang Tujuan

Hampir setiap organisasi memiliki serangkaian tujuan yang berganda untuk memenuhi permintaan dari berbagai pihak berkepentingan yang ikut terlibat dalam

operasi organisasi tersebut, adanya tujuan organisasi sering menimbulkan konflik antara pihak-pihak tersebut. Sehingga dalam proses penetapan tujuan, manajemen harus mampu menentukan keseimbangan yang terdiri dari berbagai campuran tujuan-tujuan serta memadukan berbagai kepentingan pihak-pihak yang ikut terlibat dalam organisasi.

Perumusan Tujuan

Proses perumusan tujuan dipertimbangkan terlebih dahulu sesuai dengan kekuatan atau kemampuan yang terlibat didalamnya. Perumusan tujuan merupakan usaha perpaduan kepentingan dan masukan dari semua pihak sehingga pihak-pihak yang terlibat di dalamnya dapat bersinergi dalam mencapai tujuan tersebut. Agar perumusan berjalan efektif, seorang manajer perlu memperhatikan beberapa ketentuan sebagai berikut:

- Proses perumusan tujuan.
- Manajer puncak sebagai perumus tujuan umum.
- Tujuan harus realistis.
- Tujuan harus jelas, memiliki alasan dan bersifat menantang.
- Tujuan umum.
- Tujuan bidang fungsional organisasi harus konsisten dengan tujuan umum.
- Manajemen harus meninjau kembali tujuan yang telah ditetapkan.

MANAGEMENT BY OBJECTIVE (MBO) oleh Peter Drucker:

Berkenaan dengan penetapan prosedur-prosedur formal yang dimulai dengan penetapan tujuan dan dilanjutkan dengan serangkaian kegiatan (langkah) sampai peninjauan kembali pelaksanaan kegiatan. Gagasan dasar MBO adalah bahwa MBO merupakan proses partisipatif, secara aktif melibatkan manajer dan para anggota pada setiap tingkatan organisasi. Bidang pokok tujuan adalah : Posisi Pasar, Inovasi, Produktivitas, Sumber Daya Fisik Serta Keuangan. MBO dapat dicapai melalui beberapa upaya untuk efektivitas dari program MBO (unsur efektivitas MBO) , yaitu:

1. Pendidikan dan pelatihan bagi manajer
2. Keterikatan antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi
3. Pelaksanaan umpan balik secara efektif
4. Didorong adanya peserta dari bawahan

Keunggulan dari manajemen berdasarkan sasaran MBO adalah : Meningkatkan komunikasi antara manajer dan bawahan. Strategi program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misinya. Rangkaian tujuan sebagai bagian proses MBO harus spesifik dan dapat diukur.

Kekuatan Dan Kelemahan MBO

Kebaikan-kebaikan program MBO :

1. Memungkinkan para individu mengetahui apa yang diharapkan dari mereka
2. Membantu dalam proses perencanaan dengan membuat para manajer menetapkan tujuan dan sasaran
3. Memperbaiki komunikasi antara manajer dan bawahan
4. Membuat individu lebih memusatkan perhatiannya pada tujuan organisasi
5. Membuat proses evaluasi lebih dapat disamakan melalui pemusatan pada pencapaian tujuan tertentu

Kelemahan-kelemahan MBO:

1. Kelemahan-Kelemahan yang melekat (inherent) mencakup konsumsi waktu dan usaha yang cukup besar dalam proses belajar untuk menggunakan teknik-teknik MBO, serta meningkatkan banyaknya kertas kerja
2. Menyangkut masalah pokok yang harus dikendalikan agar program MBO sukses
 - a. Gaya dan dukungan manajemen
 - b. Penyesuaian dan perubahan MBO
 - c. Keterampilan- Keterampilan antar pribadi
 - d. Deskripsi jabatan
 - e. Penetapan dan pengorganisasian tujuan
 - f. Pengawasan metoda pencapaian tujuan
 - g. Konflik antara kreativitas dan MBO

Tugas:

1. Apa yang dimaksud tujuan dan mengapa manajer perlu menetapkan tujuan dalam kegiatan organisasinya?
2. Buatlah sebuah visi dan misi dari suatu organisasi usaha.
3. Apakah management by objective diperlukan dalam sebuah organisasi? Sebutkan alasanmu.

MODUL 6

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Setiap organisasi, baik dalam skala besar maupun kecil, mengalami perubahan-perubahan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor baik internal maupun eksternal organisasi. Untuk menghadapi semua perubahan itu diperlukan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat agar roda organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar.

Manajer memegang peran penting dalam proses pengambilan keputusan untuk mengatur keefisienan dan keefektifan jalannya organisasi. Kegiatan pengambilan keputusan yaitu kegiatan pengidentifikasian masalah, pencarian alternatif penyelesaian masalah, evaluasi dan pemilihan alternative keputusan terbaik. Kemampuan manajer dalam pengambilan keputusan harus ditingkatkan dengan mempelajari teori-teori dan teknik-teknik pembuatan keputusan.

Keputusan adalah hasil dari proses pemikiran dari beberapa alternatif yang digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya. Keputusan merupakan elemen penting dalam unsur kegiatan karena itu kemampuan mengatasimasalah dan mengambil keputusan yang tepat harus dimiliki oleh pemimpin. Keseimbangan antara penegakkan aturan organisasi dan sikap manusiai terhadap karyawan harus dilakukan dengan baik dan berdasarkan pada hubungan antar manusia.

A. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah pemilihan alternative perilaku dari beberapa alternative atau tindakan pemimpin untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam organisasi yang dipimpinnya melalui pemilihan satu diantara beberapa alternative yang memungkinkan(Terry).

Siagian menjelaskan pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan terhadap hakikat masalah, pengumpulan bukti-bukti dan data, penentuan yang matang dari alternative yang dihadapi dan pengambilan tindakan sesuai perhitungan menurut tindakan yang paling tepat.

Menurut Siswanto (2006:171) mengatakan bahwa Pengambilan Keputusan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi kemudian menetapkan berbagai alternatif yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi.

Simon dalam Siswanto (2006:171) telah mengembangkan klasifikasi jenis keputusan yang berbeda yaitu:

- 1) Keputusan yang di program (*programmed decision*) adalah keputusan berulang dan telah ditentukan sebelumnya. Keputusan ini memiliki struktur yang baik karena pada umumnya kriteria kinerja terukur jelas, informasi tersedia, banyak alternative keputusan, dan tingkat kepastian relative tinggi. Contoh keputusan ini yaitu aturan penetapan harga pada industri rumah makan.
- 2) Keputusan yang tidak diprogram (*nonprogrammed decision*) adalah keputusan yang belum ditetapkan sebelumnya karena tidak ada prosedur baku yang berlaku. Keputusan ini dilakukan saat organisasi menemui masalah yang belum pernah dialami sebelumnya, sehingga organisasi tidak dapat memutuskan bagaimana merespon permasalahan tersebut. Keputusan ini melibatkan perencanaan strategik.

Jenis	Deskripsi	Teknik Penanganan	Pihak Pengambil
1. Keputusan Terprogram	Berulang dan rutin serta telah dikembangkan prosedur untuk menanganinya	Ditangani dengan: a. Norma b. Prosedur kerja c. Struktur Organisasi	(1) Middle Management (2) Lower Management
2. Keputusan Tak Terprogram	Keputusan baru dan tidak tersusun	Ditangani dengan: a. Proses pemecahan masalah umum b. Pertimbangan c. Instuisi	Top Management

B. Proses Pengambilan Keputusan

Menurut G. R. Terry, dasar-dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Intuisi – pengambilan keputusan bersifat subyektif sehingga mudah terkena pengaruh.
2. Pengalaman – pengambilan keputusan ini memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis karena berdasarkan pengalaman, seseorang dapat memperkirakan hal-hal yang mungkin terjadi dan memperhitungkan keuntungan/kerugian.
3. Fakta – pengambilan keputusan ini dapat memberikan keputusan yang sehat dan solid. Dengan memperhatikan fakta yang ada, maka tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan lebih tinggi sehingga orang akan menerima keputusan tersebut dengan lebih baik.
4. Wewenang – Pengambilan keputusan ini biasa diambil oleh pimpinan terhadap bawahannya.

5. Rasional – Keputusan diambil berdasarkan alasan yang sesuai, obyektif, transparan dan logis. Konsisten dalam pengambilan keputusan untuk memaksimalkan hasil atas tujuan yang ditentukan sehingga mendekati kebenaran.

Proses pengambilan keputusan dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu:

Tahap 1 – Pemahaman dan Perumusan Masalah

Pemimpin harus mengidentifikasi dasar masalah yang timbul dan mencari penyebab masalah itu. Pemahaman manajer terhadap masalah yang ada secara sistematis dapat membantu pemimpin dalam mencari sebab akibat dari penyimpangan atau perubahan yang timbul.

Tahap 2 – Pengumpulan dan Analisis Data

Setelah pemimpin menemukan dan merumuskan masalah, pemimpin harus mengumpulkan fakta-fakta yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang tepat, menganalisa data tersebut, dan menentukan langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk memecahkan masalah yang ada.

Tahap 3 – Pengembangan Alternatif

Pemimpin harus membuat beberapa alternative dalam membuat keputusan untuk mendapatkan hasil yang baik dan efektif.

Tahap 4 – Evaluasi alternative

Pemimpin mengevaluasi beberapa alternative yang memungkinkan dalam pembuatan keputusan untuk menilai keefektifan setiap alternative.

Tahap 5 – Pemilihan alternative terbaik

Pemimpin memilih alternative terbaik berdasarkan pada jumlah informasi yang didapat. Pembuatan keputusan merupakan hasil evaluasi berbagai alternative.

Tahap 6 – Implementasi keputusan

Pemimpin membuat rencana untuk mengatasi berbagai permasalahan dan masalah yang mungkin dijumpai dalam penerapan keputusan berdasarkan alternative terbaik yang sudah dipilih. Pemimpin harus mempertimbangkan berbagai resiko dan ketidakpastian sebagai konsekuensi dibuatnya keputusan.

Tahap 7 – Evaluasi hasil keputusan

Implementasi hasil keputusan harus diawasi secara terus-menerus. Pemimpin mengevaluasi apakah implementasi keputusan dilakukan dengan baik dan memberikan hasil sesuai yang diinginkan.

C. Gaya Pengambilan Keputusan

Gaya manager dalam pengambilan keputusan dipengaruhi oleh beberapa hal seperti latar belakang pengetahuan, perilaku, pengalaman, dan sebagainya. Cara manager dalam mendekati masalah antara lain:

- a. Penghindar masalah – Manager mengabaikan informasi yang menunjukkan adanya masalah, menghindari dan tidak menghadapi masalah, dan bersikap tidak aktif.
- b. Penyelesai masalah – Manager berusaha menyelesaikan masalah, dan bersikap reaktif atas masalah yang timbul.
- c. Pencari masalah – manager secara aktif mencari masalah untuk diselesaikan atau mencari peluang baru untuk dikejar.

Secara umum gaya pengambilan keputusan terdiri dari:

1. Manager mengambil keputusan sendiri dengan menggunakan masukan informasi yang tersedia pada waktu tertentu.
2. Manager memperoleh informasi yang diperlukan dari para bawahan dan kemudian menetapkan keputusan yang dipandang relevan.
3. Manager membicarakan permasalahan yang dihadapi organisasi dengan para bawahan secara individual dan mendapatkan gagasan dan saran-saran tanpa melibatkan para bawahan sebagai suatu kelompok.
4. Manager membicarakan situasi keperluan dengan para bawahan sebagai suatu konferensi/pertemuan kelompok.
5. Manager membicarakan situasi keputusan dengan para bawahan sebagai suatu kelompok dan kelompok menyusun serta menilai alternatif.

D. Kerangka Kerja dan Konsep Pengambilan Keputusan

Ada beberapa cara untuk mengklasifikasikan pengambilan keputusan, berikut adalah kerangka dan konsep pengambilan keputusan:

1. Sistem pengambilan keputusan

Suatu cara atau prosedur tertentu, ketika suatu keputusan diambil oleh pembuatnya yang dilakukan secara terbuka/tertutup.

- a. Sistem keputusan terbuka - Memandang suatu keputusan berada dlm suatu lingkungan yang kompleks dan sebagian tidak diketahui. Keputusan lebih banyak dipengaruhi lingkungan dan lingkungan lebih banyak dipengaruhi keputusan, contoh : kenaikan harga produk.

b. Sistem keputusan tertutup - Menganggap bahwa suatu keputusan dipisah dari suatu masukan yang tdk diketahui dari lingkungan. Manajer mengetahui seluruh alternatif dan keluarannya, contoh : sistem absensi karyawan

2. Pengetahuan mengenai keluaran. Suatu keluaran menentukan mengenai hal-hal yang akan terjadi jika suatu arah tindakan sudah ditentukan.

a. Kepastian = pengetahuan yang akurat dan lengkap mengenai keluaran setiap alternatif. Biasanya untuk satu alternatif hanya ada satu keluaran.

b. Risiko = keluaran yang mungkin timbul dapat dilekatkan pada setiap keluaran.

c. Ketidakpastian = beberapa keluaran mungkin timbul dan dapat diidentifikasi tetapi tidak ada kepastian.

3. Tanggapan Keputusan = Keputusan terprogram dan tidak terprogram.

4. Deskripsi mengenai pengambilan keputusan.

a. Model normatif = bagaimana manajer mengambil sekelompok keputusan, seperti penganggaran modal.

b. Model deskriptif = pengambilan keputusan berusaha untuk menjelaskan perilaku konkret (dikembangkan oleh ilmuwan perilaku).

5. Kriteria untuk pengambilan keputusan.

Kriteria untuk menentukan satu diantara beberapa keputusan alternatif adalah maksimum laba, kegunaan, nilai yang diharapkan, pemuasan.

6. Relevansi konsep keputusan thp desain sistem informasi manajemen.

Dalam model keputusan tertutup = komputer sebagai alat penghitung untuk menghasilkan keluaran optimum.

Dalam model keputusan terbuka = komputer bertindak sebagai pembantu manajer menghitung, menyimpan, mencari, menganalisa data.

E. PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI SEDERHANA

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi dalam praktik dan keputusan yang harus diambil, dapat digolongkan menjadi dua tipe permasalahan yaitu sebagai berikut:

1. Permasalahan yang bersifat rutin dan repetitive yaitu masalah yang serupa yang secara relative terulang. Dalam menghadapi masalah ini, organisasi harus membuat program yang terdiri dari berbagai proses atau prosedur penanganan tertentu.

2. Permasalahan yang datangnya tidak menentu, yang bersifat insidental yaitu masalah yang datangnya tidak menentu, bersifat tidak rutin, dan struktur masalahnya tidak teratur. Untuk menghadapi masalah ini, organisasi menentukan cara penanganan masalah secara umum dan menunjuk anggota organisasi yang berwenang untuk menangani masalah tersebut.

Selain penggolongan tipe permasalahan diatas, menurut hierarki permasalahan dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Permasalahan yang bersifat sederhana, yakni masalah yang tidak memerlukan banyak informasi/data, tidak memerlukan keputusan berat, dan tidak memerlukan system kearsipan yang sulit. Untuk menghadapinya, organisasi cukup melakukan teknik pengambilan keputusan tradisional dengan melatih anggota organisasi untuk melakukan apa yang harus dilakukan dalam menghadapi masalah itu.
2. Permasalahan yang bersifat sedang, yakni masalah yang memerlukan penanganan bersama, memerlukan informasi/data cukup, dan diperlukan tenaga berpendidikan untuk menanganinya. Teknik pengambilan konvensional diambil sesuai tingkat kompleksitas masalah, seperti pembuatan SOP, pembuatan struktur organisasi, dan pembuatan ketatausahaan yang rutin.
3. Permasalahan yang bersifat sangat kompleks, yakni masalah memiliki unsur masalah yang membutuhkan data/informasi yang banyak dan harus diolah secara detail, dan memerlukan analisa yang rumit. Untuk menghadapinya, pemimpin harus menerapkan teknik pengambilan keputusan modern.

Tugas:

1. Jelaskan pengertian dari istilah berikut ini:
 - a. Keputusan
 - b. Pengambilan keputusan
 - c. Teori pengambilan keputusan
2. Sebutkan dan jelaskan fungsi dan tujuan pengambilan keputusan.
3. Apakah perbedaan pengambilan keputusan secara ilmiah dan pengambilan keputusan secara tidak ilmiah?
4. Mengapa pengambilan keputusan diperlukan dalam suatu organisasi?
5. Kemukakan satu contoh pengambilan keputusan dengan menggunakan proses pengambilan keputusan.

MODUL 7

PENGORGANISASIAN

A. KONSEP DASAR

Organisasi dapat di definisikan sebagai kelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerjasama untuk merealisasikan tujuan bersama. Pengorganisasian merupakan langkah menetapkan, menggolongkan dan mengatur berbagai macam kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Salah satu ciri utama dari organisasi adalah sekelompok orang yang menggabungkan diri dengan suatu ikatan norma, peraturan serta kebijakan dan menjalankannya dengan penuh tanggung jawab. Suatu organisasi mengandung tiga elemen yang saling berhubungan, yaitu sekelompok orang, interaksi dan kerjasama, dan tujuan bersama.

Fungsi pengorganisasian adalah kegiatan pengaturan sumber daya manusia dan sumber daya fisik yang dimiliki organisasi untuk menjalankan rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan bersama. Hal yang perlu diperhatikan dalam pengorganisasian adalah:

1. menentukan arah dan sasaran satuan organisasi
2. menganalisa beban kerja masing-masing satuan organisasi
3. membuat job description
4. menentukan seseorang sesuai dengan kapasitas, beban kerja dan uraian pekerjaan.

B. INDIVIDU DAN PERILAKU ORGANISASI

Setiap individu dalam organisasi memiliki perilaku berbeda yang ditentukan oleh lingkungannya. Individu membawa ke dalam organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalamannya. Karakteristik tersebut akan terbawa saat individu itu masuk kedalam lingkungan organisasi. Organisasi juga merupakan lingkungan yang memiliki karakteristik seperti susunan hirarki, pekerjaan, wewenang, tanggung jawab, system pengendalian, dan lainnya. Interaksi karakteristik individu dan organisasi mewujudkan perilaku individu dalam organisasi. Sopiah (2008) menjelaskan karakteristik yang melekat dalam individu terdiri dari ciri-ciri biologis, kepribadian, persepsi, dan kemampuan.

- a. Ciri biologis merupakan ciri yang melekat pada individu itu, antara lain: umur, jenis kelamin, status, jumlah tanggungan, dan masa kerja.

- b. Kepribadian merupakan penyesuaian diri individu dengan lingkungan.
- c. Persepsi merupakan proses memperhatikan dan menyeleksi, mengorganisir, dan menafsirkan stimulus lingkungan,
- d. Kemampuan merupakan kapasitas individu untuk mengerjakan tugas.

Ciri utama individu dan pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi menurut Siswanto (2006:81)

Ciri Utama	Deskripsi	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi
Persepsi	Proses pemberian arti terhadap lingkungan	a. Organisasi perspektual b. Stereotip c. Persepsi selektif d. Karakteristik manajer e. Faktor situasional f. Kebutuhan g. Emosi
Sikap	Kesiapsiagaan mental yang diorganisasi lewat pengalaman	a. Keluarga b. Teman sekerja dalam kelompok c. Masyarakat d. Lingkungan e. Pengalaman bekerja sebelumnya
Ciri Utama	Deskripsi	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi
Kepribadian	Ciri yang relatif mantap, kecenderungan, dan perangai yang dimiliki oleh individu	a. Faktor keturunan b. Faktor sosial c. Kebudayaan d. Pendidikan e. Lingkungan
Belajar	Proses pematangan diri melalui perilaku dan praktek	a. Motivasi b. Kecerdasan c. Tuntutan pekerjaan d. Lingkungan

C. KELOMPOK DAN PERILAKU ORGANISASI

McDavid dan Harari dalam Siswanto (2006:81) mendefinisikan kelompok sebagai suatu sistem yang terorganisasi yang melakukan fungsi tertentu yang melakukan serangkaian peran antar anggotanya, dan memiliki serangkaian norma yang mengatur kelompok dan tiap anggotanya.

Definisi di atas menekankan beberapa ciri kelompok seperti peran dan norma. Siswanto (2006:85) menggambarkan dalam tabel mengenai karakteristik kelompok dan perilaku organisasi sebagai berikut:

Peran yang Ada	Alasan Pembentukan	Tahap Perkembangan	Karakteristik setelah berkembang	Daya Tarik
1. Peran yang dirasakan 2. Peran yang dimainkan	1. Pemuasan kepuasan 2. Kedekatan dan daya tarik 3. Tujuan kelompok 4. Alasan ekonomi	1. Saling menerima 2. Komunikasi dan pengambilan keputusan 3. Motivasi dan produktivitas 4. Pengendalian dan organisasi	1. Struktur 2. Hierarki status 3. Peran 4. Norma 5. Kesatuanpaduan	1. Sinkronisasi tujuan 2. Adanya pemimpin 3. Reputasi 4. Kelompok 5. Saling mendukung

D. STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi adalah mekanisme formal organisasi yang terdiri dari unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dalam satuan kerja. Stoner dan Wankell membatasi bahwa struktur organisasi adalah: "Susunan dan hubungan antar bagian komponen dan posisi dalam suatu perkumpulan." Gibson dan kawan-kawan menekankan bahwa struktur bertalian dengan hubungan pekerjaan dalam organisasi. Hubungan yang pasti tersebut timbul dari proses keputusan sebagai berikut:

1. Pembagian kerja - Seluruh pekerjaan dispesialisasikan sampai pd tingkat membagi pekerjaan diantara pemegang pekerjaan.

2. Departementalisasi - proses penggabungan pekerjaan ke dalam kelompok .

a. Departementalisasi fungsional = pengelompokkan pekerjaan dilakukan menurut fungsi organisasi (organisasi bisnis, jasa dsb).

b. Departementalisasi teritorial = pembentukan kelompok atas dasar bidang geografis (daerah).

c. Departementalisasi produk = pada organisasi bisnis besar yang produknya beraneka ragam, aktivitas dan bawahannya dikelompokkan atas dasar produk.

d. Departementalisasi pelanggan = pembentukan kelompok atas dasar pelanggan (misalnya, struktur organisasi lembaga pendidikan, pasar swalayan)

e. Departementalisasi campuran organisasi divisional = para manajer mencoba menanggulangi pertumbuhan, pergeseran dlm pasar, budi daya produk dan jasa, dan kebijakan pemerintah.

3. Permasalahan rentang kendali - Berapa jumlah bawahan yg dpt dikendalikan oleh seorang manajer. Rumus untuk mengetahui jumlah hubungan potensial (hub yg mungkin tdp antara manajer dengan bawahan) :

$$R = N \left(\frac{2N}{2} + N - 1 \right)$$

Ket : R = menunjukkan jml hub.

N = jml bawahan yg ditugaskan pd kelompok komando manajer.

4. Delegasi kekuasaan - Berhubungan dengan hal yang didelegasikan kepada manajer untuk mengambil keputusan tanpa persetujuan manajemen yang lebih tinggi. Mintzberg (1983 : 304) mengemukakan bahwa setiap organisasi memiliki 5 bagian dasar sbb :

- a. The strategic apex = manajer puncak yang diberi tanggung jawab keseluruhan untuk organisasi ybs.
- b. The middle line = para manajer yang menjadi penghubung operating core dengan strategic apex.
- c. The operating core = para karyawan yang melaksanakan pekerjaan dasar berhubungan dengan produksi dan jasa.
- d. The technostructure = para analis yang memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan bentuk standardisasi tertentu dlm organisasi.
- e. The support staff = orang yang mengisi unit staf, memberi jasa pendukung tidak langsung kepada organisasi.

Faktor yang menentukan perancangan struktur organisasi:

- 1) Strategi organisasi dalam pencapaian tujuan
- 2) Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi output
- 3) Kemampuan dan cara berpikir anggota organisasi serta kebutuhan mereka dan lingkungan sekitarnya
- 4) Besarnya organisasi dan satuan kerjanya

Ada empat bagan struktur organisasi menurut Henry G. Hodges, yaitu:

1. Bentuk Piramida (sederhana, jelas, mudah dimengerti dan banyak digunakan)
2. Bentuk Vertikal (hamper sama dengan bentuk piramida dalam pelimpahan kekuasaan)
3. Bentuk Horizontal (aliran wewenang digambarkan dari kiri ke kanan)
4. Bentuk melingkar (menekankan pada hubungan antarjabatan)

Tugas:

1. Apa yang dimaksud dengan kegiatan manajemen: pengorganisasian?
2. Apa faktor yang mempengaruhi suatu struktur organisasi?
3. Sebutkan bentuk struktur organisasi dan berikan penjelasan tiap fungsinya.

MODUL 8

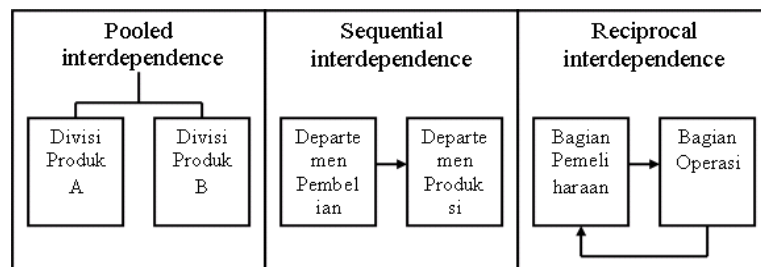
KOORDINASI DAN RENTANG MANAJEMEN

A. KOORDINASI

Koordinasi adalah proses penintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan- satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan bermacam- macam satuan pelaksanaannya. Menurut Thompson, ada tiga macam saling ketergantungan di antara satuan organisasi, yaitu:

1. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*)
2. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*) *Reciprocal interdependence*)
3. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*)

Tiga macam saling ketergantungan diantara satuan-satuan organisasi (Handoko, 2003:197)



B. Masalah Pencapaian Koordinasi yg Efektif.

1.Perbedaan dlm orientasi thp tujuan = para anggota dari departemen yg berbeda mengembangkan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi yg baik. Contoh : Bagian akuntansi melihat pengendalian biaya sbg faktor paling penting mencapai sukses organisasi.

2.Perbedaan dlm orientasi waktu = manajer produksi lebih memperhatikan masalah yang harus dipecahkan segera. Bagian penelitian dan pengembangan lebih terlibat dengan masalah jangka panjang.

3.Perbedaan dlm orientasi antarpribadi = kegiatan produksi memerlukan komunikasi dan pembuatan keputusan yg cepat dibandingkan dengan bagian penelitian dan pengembangan dapat lebih santai untuk berdiskusi.

Tiga pendekatan pencapaian koordinasi yg efektif.

1.Teknik-teknik dasar = organisasi yg sederhana hanya memerlukan peralatan koordinasi: a) hirarki, b) kegiatan serta aturan, dan c) rencana / tujuan perusahaan.

2.Meningkatkan koordinasi potensial = d) investasi dalam sistem informasi vertikal, e) penciptaan hubungan-hubungan ke samping.

3.Mengurangi kebutuhan akan koordinasi = f) penciptaan sumber daya-sumber daya tambahan, g) penciptaan tugas-tugas yg dpt berdiri sendiri.

Mekanisme pengkoordinasian dasar :

1. Hirarki manajerial = rantai perintah, aliran informasi dan kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab dan akuntabilitas yg jelas.
2. Aturan dan prosedur = keputusan manajerial yg dibuat untuk menangani kejadian rutin, sehingga lebih efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.
3. Rencana dan penetapan tujuan = digunakan untuk pengkoordinasian melalui pengarahan seluruh satuan organisasi terhadap sasaran yg sama.
4. *Sistem informasi vertikal* = peralatan system informasi melalui penyaluran data melewati tingkatan organisasi, dimana komunikasi terjadi di dalam atau di luar rantai perintah untuk meningkatkan informasi yang tersedia bagi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.
5. Hubungan-hubungan lateral = melalui pemotongan rantai perintah, hubungan lateral membiarkan informasi dipertukarkan dan keputusan dibuat pada tingkat hirarki di mana informasi yang dibutuhkan ada.

Perbandingan mekanisme-mekanisme pengkoordinasian, dapat dijelaskan ;

Mekanisme	Kompleksitas	Biaya	Kapasitas proses informasi
1) Aturan dan prosedur	Sederhana	Murah	Rendah
2) Hirarki manajemen	-----		
3) Rencana dan tujuan	-----		
4) Sistem informasi vertikal dan hubungan lateral	-----		
	Kompleks	Mahal	Tinggi

C. RENTANG MANAJEMEN

Kemampuan manajer untuk melakukan koordinasi secara efektif sebagian besar tergantung pada jumlah bawahan yang melapor kepadanya, yang di kenal sebagai” rentang “manajemen” atau” rentang kendali”. Rentang manajemen sering juga disebut istilah-istilah:

1. *Span of control*
2. *Span of authority*
3. *Span of attention*
4. *Span of supervision*

Ada dua alasan utama mengapa penentuan rentang manajemen yang tepat diperlukan, yaitu (1) rentang manajemen dapat mempengaruhi penggunaan efisien dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka, (2) ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi.

Menurut V.A. Gracinus, dalam memilih suatu rentangan, manajer harus mempertimbangkan tidak hanya hubungan satu dengan satu secara langsung dengan bawahan yang diawasi tetapi juga hubungan mereka dengan bawahan dalam kelompok dua atau lebih. Jadi, dengan tiga karyawan seorang manajer mempunyai hubungan dengan setiap individu, dan dengan tiga kelompok yang berbeda, yaitu kombinasi dari setiap dua karyawan, dan dengan kelompok yang terdiri dari ketiganya.

RENTANG MANAJEMEN LEBAR VERSUS SEMPIT

1. Rentang manajemen yang melebar; Alasan digunakan :
 - a) Tingkatan hirarki yang semakin tinggi cenderung mengurangi kecepatan waktu penyebaran informasi dari atas ke bawah.
 - b) Lebih banyak jumlah tingkatan yang dilalui informasi, lebih besar kemungkinan penyimpangan atau distorsi.
 - c) Penambahan tingkatan manajemen memakan biaya, karena memerlukan penambahan gaji materil.
 - d) Penggunaan sumber daya manajer secara efisien.
2. Rentang manajemen yang menyempit; Alasan digunakan :
 - a) Pada umumnya moral dan produktifitas karyawan akan meningkat dalam organisasi-organisasi kecil daripada dalam organisasi-organisasi besar.

- b) Penggunaan rentang manajemen terlalu melebar berarti manajer tidak akan dapat menjalankan fungsi-fungsi dengan efektif dan mencurahkan perhatiannya kepada seluruh bawahan secara perseorangan.
- c) Koordinasi dan koperasi berkembang baik, karena setiap individu mengelola fungsi sendiri dan dengan bantuan minimum dari atasan.

Faktor yang mempengaruhi Rentang Manajemen :

1. Kesamaan fungsi = Semakin sejenis fungsi yang dilaksanakan oleh kelompok kerja, rentangan semakin melebar.
2. Kedekatan geografis = Semakin dekat kelompok kerja ditempatkan, secara fisik, rentangan semakin melebar.
3. Tingkat pengawasan langsung yang dibutuhkan = Semakin sedikit pengawasan langsung yang dibutuhkan, rentangan semakin melebar.
4. Tingkat koordinasi pengawasan yang di butuhkan = Semakin berkurang koordinasi yang dibutuhkan, rentangan semakin melebar.

Tugas:

1. Mengapa penting dilakukan koordinasi dalam organisasi dan apa mekanisme koordinasi yang dapat dipergunakan manajer?
2. Dalam menyusun organisasi, harus diperhatikan rentang manajemen. Apa yang dimaksud rentang manajemen (span of control)?
3. Mengapa jumlah bawahan harus dibatasi dan apa factor yang membatasi jumlah bawahan?
4. Identifikasi dan jelaskan kriteria yang digunakan manajer dalam menentukan rentang kendali manajemen yang dipilih.

MODUL 9

WEWENANG DAN PENDELEGASIAN

A. KONSEP DASAR

Wewenang merupakan dasar untuk bertindak dan melakukan kegiatan dalam suatu perusahaan. Menurut Handoko (2003:212) Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu.

Ada dua pandangan yang saling berlawanan mengenai sumber wewenang, yaitu:

1. Teori formal. Pandangan wewenang *formal* menyebutkan bahwa wewenang adalah dianugerahkan; wewenang ada karena seseorang di beri atau dilimpahi atau di warisi hal tersebut.
2. Teori Penerimaan (*acceptance theory of authority*) menyanggah pendapat bahwa wewenang dapat dianugerahkan. :

Jenis-jenis wewenang yaitu:

1. Wewenang lini - kekuasaan, hak dan tanggung jawab langsung berada pada seseorang atas tercapainya tujuan. Ia berwewenang mengambil keputusan dan berkuasa, berhak serta bertanggung jawab langsung untuk merealisasi keputusan tersebut.
2. Wewenang staf - Hak yg dipunyai oleh staf untuk menyarankan, merekomendasikan, konsultasi kpd personalia lini, tapi tdk dpt memerintah lini mengerjakan kegiatan tertentu.
3. Wewenang fungsional – hak untuk memerintah satuan lini sesuai kegiatan fungsional.
4. Wewenang wibawa – kewibawaan seseorang karena kecakapan, perilaku, ketangkasan dan kemampuannya, sehingga ia disegani.

Sumber Wewenang

- a. Teori wewenang formal

Wewenang yang dimiliki seseorang bersumber dari barang-barang yang dimilikinya, sebagaimana yang diatur oleh undang-undang, hukum, dan hukum adat dari lembaga itu.

b. Teori penerimaan wewenang

Wewenang bersumber dari penerimaan, kepatuhan, dan pengakuan para bawahan terhadap perintah, dan kebijakan-kebijakan atas kuasa yang dipegangnya.

c. Wewenang dari situasi

Wewenang bersumber dari situasi darurat atau kejadian-kejadian luar biasa. Pemimpin yang wewenangnya bersumber dari situasi sering disebut pemimpin sejati dan tanpa pamrih, begitu situasi normal kembali maka wewenangnya akan hilang.

d. Wewenang dari jabatan

Wewenang bersumber dari posisi yang dijabatnya di dalam organisasi yang bersangkutan.

e. Wewenang dari faktor teknis

Wewenang bersumber dari komputer yang dipakainya untuk memproses data. Operator berwenang menginformasikan dan menjelaskan hasil proses data itu, menjadi suatu keputusan yang diterima oleh orang lain.

f. Wewenang dari hukum

Wewenang bersumber dari hukum atau undang-undang yang berlaku.

Batas-batas Wewenang

- a. Fisik
- b. Alamiah
- c. Teknologi
- d. Ekonomi
- e. Partnership agreement
- f. Lembaga
- g. Hukum

Sentralisasi dan Desentralisasi Wewenang

Pengertian sentralisasi dan disentralisasi wewenang dalam manajemen adalah :

Sentralisasi adalah jika sebagian besar wewenang/kekuasaan masih tetap dipegang oleh manajer puncak atau hanya sebagian kecil wewenang yang didelegasikan ke bawahan.

Disentralisasi adalah jika sebagian kecil wewenang/kekuasaan masih tetap dipegang oleh manajer puncak dan sebagian besar wewenang didelegasikan ke bawahan

B. PENDELEGASIAN WEWENANG

Pendelegasian wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang kebawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Hal ini merupakan dinamika organisasi karena dengan pendelegasian wewenang, para bawahan mempunyai wewenang, sehingga mereka dapat melakukan sebagian pekerjaan delegator. Proses ini terjadi bertahap dan menciptakan pembagian kerja, hubungan kerja, dan adanya kerja sama dalam suatu organisasi.

Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan, yaitu:

1. Pendelegasian menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan
2. Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas
3. Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan kewajiban atau tanggungjawab
4. Pendelegasian menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

C. ALASAN-ALASAN PENDELEGASIAN

1. Pendelegasian memungkinkan manajer dapat mencapai lebih dari bila mereka menangani setiap tugas sendiri.
2. Delegasi wewenang dari atasan ke bawahan merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien.
3. Delegasi juga memungkinkan manajer memusatkan tenaganya pada tugas- tugas prioritas yang lebih penting.
4. Delegasi memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang bhkan dapat digunakan sebagai alat untuk belajardari kesalahan.

Sifat dan Asas Pendelegasian Wewenang

Ketika seorang manajer mendelegasikan wewenangnya ke bawahan pada saat yang sama, manajer tersebut masih tetap memiliki wewenang itu. Manajer tidak hilang haknya terhadap wewenang yang telah didelegasikannya itu. Jadi, wewenang menjadi milik bersama delegator dan delegate, sehingga tugas-tugas atas wewenang yang didelegasikan itu masih dapat dikerjakan sendiri oleh delegator. Di samping itu manajer (delegator) sewaktu-waktu dapat menarik kembali wewenang yang

didelegasikannya tadi dari bawahan (delegate). Untuk menghindari pendelegasian yang tidak tepat, seorang manajer harus berpedoman pada pendelegasian wewenang berdasarkan job description dari bawahan yang bersangkutan.

Asas Pendelegasian wewenang :

- a. Asas kepercayaan
- b. Asas delegasi atas hasil yang diharapkan
- c. Asas penentuan fungsi atau asas kejelasan tugas
- d. Asas rantai berkala
- e. Asas tingkat wewenang
- f. Asas kesatuan komando
- g. Asas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab
- h. Asas pembagian kerja
- i. Asas efisiensi
- j. Asas kemutlakan tanggung jawab

Seni Pendelegasian Wewenang

Personal attitude yang harus dimiliki manajer adalah :

- a. Manajer harus memberikan kesempatan kepada pendapat-pendapat orang lain terutama bawahan untuk dilakukan demi kemajuan perusahaan.
- b. Manajer dalam pendelegasian wewenangnya supaya efektif, harus bersedia untuk memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk membuat suatu keputusan.
- c. Manajer dalam pendelegasian wewenangnya harus bersedia dan memaafkan kesalahan bawahan sepanjang kesalahan itu wajar dan dianggap biasa.
- d. Manajer dalam pendelegasian wewenangnya supaya efektif, harus bersedia untuk memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya.
- e. Kesiapan untuk mengadakan dan menggunakan pengendalian yang luas, ketat, efektif, dan intensif dengan alat-alat dan sistem-sistem pengendalian yang baik.

Prinsip Pendelegasian

1.Prinsip skalar

Dlm proses pendelegasian hrs ada garis wewenang yg jelas mengalir setingkat demi setingkat dari tingkatan organisasi paling atas ke tingkatan paling bawah dan dibutuhkan delegasi penuh (semua tugas organisasi yg diperlukan hrs dibagi habis) untuk menghindari :

- a. *Gaps* = tugas-tugas yg tdk ada penanggung jawabnya.
- b. *Overlaps* = tanggung jawab atas tugas yg sama di berikan kpd lebih dari satu orang individu.
- c. *Splits* = tanggung jawab atas tugas yg sama di berikan kpd lebih dari satu satuan organisasi.

2.Prinsip kesatuan perintah = setiap bawahan dlm organisasi seharusnya melapor hanya kps seorang atasan.

3.Tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas.

Tanggung jawab = agar organisasi dpt menggunakan sumber dayanya dengan efesien, tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkatan paling bawah dimana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya.

Wewenang = setiap individu untuk melaksanakan tugas yg dilimpahkan kpdnya dengan efektif harus diberi wewenang secukupnya.

Akuntabilitas = tuntutan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas sendiri dan bawahannya.

Tugas:

1. Kenapa wewenang dalam pendelegasian sangat dibutuhkan ? Uraikan jawaban beserta contoh kasus.
2. Apa yang anda ketahui tentang pendelegasian ? Uraikan jawaban anda
3. Kenapa pendelegasian perlu dilakukan dalam organisasi ? Berikan contoh jawaban anda
4. Bagaimana cara mendelegasikan tugas kepada para bawaan ? Jelaskan
5. Sebutkan sebab-sebab kegagalan dalam pendelegasian tugas ? Sebutkan dan jelaskan beserta contohnya

\

MODUL 10

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

A. KONSEP DASAR

Komunikasi dalam organisasi sangat penting karena dengan adanya komunikasi maka seorang bisa berhubungan dengan orang lain dan saling bertukar pikiran yang bisa menambahkan wawasan seseorang dalam bekerja ataupun menjalani kehidupan sehari-hari maka untuk membina hubungan kerja antara pegawai maupun antar atasan bawahan perlulah membicarakan komunikasi secara lebih terperinci. Menurut Handoko (2003:272) bahwa komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Konsep rantai pertukaran informasi mempunyai unsur- unsur sebagai berikut:

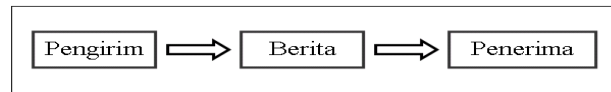
1. Suatu kegiatan untuk membuat seseorang mengerti
2. Suatu sarana pengaliran informasi
3. Suatu system bagi terjalannya komunikasi di antara individu-individu

Ada 5 unsur yang terkandung dalam komunikasi:

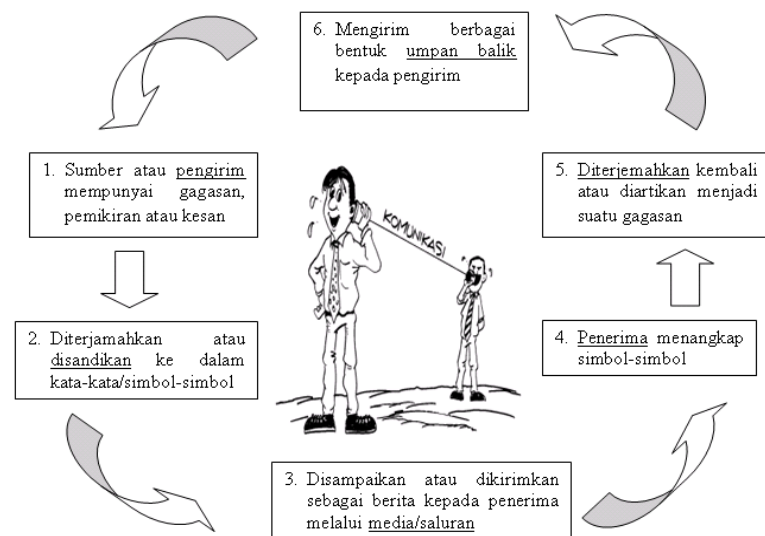
1. Komunikator (communicator) yaitu memberi berita,dalam hal ini adalah orang yang berbicara, pengirim berita atau orang yang memberitakan. Menyampaikan Informasi atau berita, dalam hal ini dapat dilakukan dengan cara mengatakan, mengirim ataupun menyiarkan.
 2. Berita-berita (Message) yang disampaikan dapat dalam bentuk perintah,laporan atau saran.
 3. Komunikan (communicate) yaitu orang yang dituju, pihak penjawab atau para pengunjung yang menerima informasi atau berita.
 4. Reaksi atau tanggapan (respon) yaitu dalam bentuk tanggapan atau reaksi.
- Kelima unsur komunikasi tersebut merupakan kesatuan yang utuh dan bulat, dalam arti apabila salah satu unsur tidak ada maka komunikasi tidak akan terjadi. Dengan demikian masing-masing unsur saling berhubungan dan saling ketergantungan. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh semua unsur tersebut.

B. PROSES KOMUNIKASI

Model komunikasi antar pribadi



Model ini menunjukkan tiga unsur esensi komunikasi. Bila salah satu unsur hilang, maka komunikasi tidak dapat berlangsung. Sebagai contoh, seseorang dapat mengirimkan berita tetapi bila tidak ada yang menerima atau mendengar maka komunikasi tidak akan terjadi.



C. TIPE JARINGAN DAN SALURAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Menurut Handoko (2003:278) bahwa tipe jaringan komunikasi berbentuk:

1. Lingkaran

2. Rantai

Jaringan “lingkaran” dan “rantai” adalah komunikasi yg di desentralisasi. Hal ini lebih efektif untuk menyelesaikan masalah yg kompleks, karena akan lebih cepat dan akurat penyelesaiannya. Kepuasan anggota kelompok juga cenderung lebih tinggi.

3. Huruf Y

4. Bintang

Jaringan “ bintang” dan “huruf Y” adalah komunikasi yg terpusat, dengan C pd posisi pusat. Hal ini lebih efektif untuk menyelesaikan masalah-masalah rutin dan tidak kompleks, karena lebih cepat dan akurat.

Menurut Rakhmat (2001 : 162-163), terdapat 5 (lima) pola komunikasi yaitu roda (*wheel*), rantai (*chain*), Y, lingkaran (*circle*), dan bintang (*star* atau *networks*).

- **Roda (*wheel*)**

Merupakan pola komunikasi yang dianggap terbaik dibandingkan dengan pola komunikasi lainnya. Fokus perhatian dari pola ini adalah seseorang (pemimpin). Apakah pemimpin tersebut dapat berhubungan dengan semua anggota kelompok, dan tidak ada masalah komunikasi, waktu dan *feedback* dari anggota kelompok, sedangkan anggota kelompok hanya dapat berhubungan dengan pemimpinnya. Pola komunikasi ini menghasilkan produk kelompok yang tercepat dan terorganisasi.

- **Rantai (*chain*)**

Merupakan pola komunikasi yang memiliki permasalahan yang sama dengan pola komunikasi lingkaran. Dalam pola komunikasi rantai, anggota terakhir yang menerima pesan yang disampaikan oleh pemimpin seringkali tidak menerima pesan yang akurat. Sehingga, pemimpin tidak dapat mengetahui hal tersebut karena tidak adanya umpan balik yang disampaikan.

- **Y**

Merupakan pola komunikasi yang sangat rumit dan juga memiliki masalah komunikasi yang sama seperti yang terjadi dalam pola komunikasi lingkaran dan rantai. Tiga orang anggota dapat berhubungan dengan orang di sampingnya seperti pada pola rantai, tetapi ada dua orang hanya dapat berkomunikasi dengan seseorang di sampingnya saja.

- **Lingkaran (*circle*)**

Pada pola ini, pengirim atau pemimpin dapat berkomunikasi dengan anggota kelompok yang lain yang berada dekat dengannya. Tidak ada anggota kelompok lain yang tidak dapat menerima pesan secara langsung dan mereka menerima pesan dari anggota kelompok yang lain yang membagi pesan dari pengirim. Dalam pola ini, pesan dari pengirim berjalan ke seluruh anggota kelompok dan membutuhkan waktu yang lama untuk sampai kembali kepada pengirim. Setiap orang hanya dapat berkomunikasi dengan dua orang yaitu di samping kiri dan kanannya. Di sini tidak ada pemimpin. Pola komunikasi lingkaran merupakan pola yang paling lambat dalam memecahkan masalah. Pola komunikasi lingkaran juga cenderung melahirkan banyak kesalahan.

- **Bintang (*star*)**

Semua saluran dari setiap anggota dapat berkomunikasi dengan semua anggota kelompok yang lain. Pada pola, semua saluran tidak terpusat pada satu orang

pemimpin. Pola ini juga paling memberikan kepuasan kepada anggota-anggotanya, dan yang paling cepat menyelesaikan tugas bila tugas berkenaan dengan masalah yang sukar.

Sedangkan saluran komunikasi dalam organisasi terdiri dari:

1. Komunikasi vertikal

a. Komunikasi ke bawah (downward communication) = memberikan pengarahan, instruksi, nasehat/saran, penilaian bawahan, dan informasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi.

b. Komunikasi ke atas (upward communication) berisi data / umpan balik bagi manajemen = mensuplai informasi kpd tingkatan manajemen atas tentang apa yg terjadi pd tingkat bawah (laporan periodik, penjelasan, gagasan dan permintaan untuk diberikan keputusan).

2. Komunikasi lateral atau horizontal

a. Komunikasi di antara para anggota dlm kelompok kerja yg sama.

b. Komunikasi di antara departemen-departemen pd tingkatan organisasi yg sama.

3. Komunikasi Diagonal

Komunikasi yg memotong secara menyilang rantai perintah organisasi

Beberapa manfaat yang diambil dengan mempelajari pola komunikasi organisasi, yaitu :

1. Memahami proses komunikasi yang terjadi dalam organisasi.
2. Memahami pola komunikasi dalam organisasi.
3. Meningkatkan keterampilan berkomunikasi dalam organisasi.
4. Meningkatkan kemampuan dalam mengatasi konflik dalam organisasi.

E. PENINGKATAN EFEKTIVITAS KOMUNIKASI

Cara-cara untuk mengatasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh para manajer untuk dapat meningkatkan efektivitas komunikasi antara lain:

1. Kesadaran akan kebutuhan komunikasi efektif
2. Penggunaan umpan-balik
3. Menjadi komunikator yang lebih efektif
4. Pedoman komunikasi yang baik

Pedoman komunikasi yang baik.

American Management Associations (AMA) telah menyusun sepuluh pedoman komunikasi yg baik (The Ten Commandments of Good Communication) :

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

Tugas:

1. Jelaskan tentang apa (definisi Komunikasi Organisasi menurut pendapat sendiri), bagaimana proses komunikasi, mengapa diperlukan Komunikasi Organisasi ?
2. Komunikasi Organisasi merupakan hal strategis dalam mencapai visi organisasi. Jelaskan dengan pikiran rasional anda !
3. Ilustrasi bagaimana Komunikasi Organisasi terjadi disekolah ! (Deskripsikan bagaimana di lapangan)

MODUL 11

STANDAR PENGENDALIAN

A. Pengertian

Standar adalah ukuran tertentu yang digunakan sebagai patokan. Dalam organisasi, **pengendalian** adalah proses mengarahkan kegiatan yang menggunakan berbagai sumber ekonomis agar sesuai dengan rencana sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam pengendalian organisasi, manusia merupakan variabel penting yang harus diberi pedoman, diarahkan, dan dimotivasi untuk mencapai tujuan.

Pengendalian Manajemen adalah suatu prosedur (standar) yang saling berkaitan dan disusun dengan skema yang utuh dan menyeluruh, untuk membantu manajemen dalam melakukan sistem pengendalian manajemen. Menurut Earl P. Strong pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan agar pelaksanaan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dalam rencana. Sedangkan Menurut Harold koontz mendefinisikan pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana- rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan- tujuan perusahaan dapat terselenggarakan.

Tujuan pengendalian adalah untuk menjaga agar proses kegiatan dilakukan sesuai ketentuan yang direncanakan, dapat melakukan tindakan korektif jika terjadi penyimpangan, mengukur tujuan yang telah dicapai, dan mencapai hasil akhir yang ditetapkan.

Proses pengendalian dilakukan secara bertahap melalui langkah-langkah berikut:

1. Menentukan standar yang akan digunakan dasar pengendalian
2. Mengukur pelaksanaan dan hasil yang telah tercapai.
3. Membandingkan pelaksanaan dan hasil dengan standar
4. Menentukan penyimpangan, jika ada.
4. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan.
5. Penilaian dan penganalisaan ulang ata rencana, apakah sudah terealisasi dengan benar atau tidak, jika belum benar atau realistis maka rencana itu harus diperbaiki.

2. Cara Pengendalian

Seorang manajer harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik. Cara- cara pengendalian atau pengawasan ini dilakukan sebagai berikut:

1. Pengawasan langsung, yaitu pengawasan dilakukan secara langsung oleh seorang manajer untuk mengetahui apakah pekerjaan dikerjakan dengan benar dan hasilnya sesuai dengan yang dikendaki.
2. Pengawasan tidak langsung, yaitu pengawasan jarak jauh melalui laporan yang diberikan oleh bawahan. Laporan ini dapat berupa lisan ataupun tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil- hasil yang telah dicapai.
3. Pengawasan berdasarkan kekecualian, yaitu pengendalian yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan. Pengendalian semacam ini dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung oleh manajer.

3. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian (controlling) adalah fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini sangat penting dalam menentukan pelaksanaan proses manajemen. Pengendalian ini berkaitan erat sekali dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi, karena :

1. Pengendalian harus lebih dahulu direncanakan
2. Pengendalian dapat dilakukan jika ada rencana
3. Pelaksanaan rencana akan baik, jika pengendalian dilakukan dengan baik
4. Tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengendalian atau penilaian dilakukan.

Manajer sering menggunakan berbagai macam bentuk dari pengendalian untuk saling menutupi kekurangannya sehingga pengendalian- pengendalian tersebut dalam kombinasinya menyediakan pengendalian ketat terhadap semua faktor yang penting terhadap kesuksesan organisasi.

4. Sistem Pengendalian

Elemen dalam sistem pengendalian yaitu sebagai berikut ini:

1. *Detector* (Pelacak) berguna untuk mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan, contoh: Pelaporan atas kondisi yang sedang terjadi pada perusahaan.
2. *Assessor* (Penilai) berguna untuk menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkannya dengan standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi, contoh: Rapat eksekutif senior yang membahas tentang kondisi yang sedang terjadi dan kondisi yang seharusnya terjadi.
3. *Effector* berguna untuk mengubah perilaku proses yang sedang dikendalikan jika *assessor* mengindikasikan adanya kebutuhan untuk melakukan perubahan tersebut, contoh: Keputusan eksekutif senior atas apa yang harus dilakukan untuk menindaklanjuti kondisi yang sedang terjadi.
4. *Communication network*, berguna sebagai sarana untuk menyalurkan informasi antara elemen-elemen yang ada dan proses yang sedang dikendalikan, contoh: Sistem informasi di dalam perusahaan yang menyampaikan pelaporan dan keputusan yang sudah dibuat.

Manajer dapat memfokuskan pada standar dalam bidang fungsional untuk mengukur prestasi bidang-bidang berikut ini:

PRODUKSI	PEMASARAN	SDM	Keuangan
1.Mutu	1.Volume Penjualan	1.Hubungan Tenaga Kerja	Pengeluaran Modal
2.Jumlah	2.Pengeluaran Penjualan	2.Pergantian Tenaga Kerja	Sediaan
3.Biaya	3.Pengiklanan	3. Tingkat absensi	Arus modal
4.Prestasi kerja individu	4.Prestasi salesman	-	Likuiditas

B. LAPORAN KEUANGAN PENGENDALIAN

Laporan keuangan sangat penting bagi perusahaan karena merupakan tolok ukur :

1. Keberhasilan Manajemen
2. Pertanggungjawaban Manajemen
3. Pengembangan perusahaan
4. Penutupan perusahaan

C. ANALISA LAPORAN KEUANGAN

Analisa ratio digunakan untuk membandingkan angka-angka historis perusahaan secara :

1. Time series, dari waktu ke waktu
2. Perbandingan dengan perusahaan sejenis

Ada 4 Test untuk membantu pembuatan keputusan :

1. Test of Profitability

NAMA ANALISIS	RUMUS
<i>Return on Owners Investment (ROI)</i>	Laba:Rata-rata Modal Sendiri
<i>Return on Total Investment (RTI)</i>	(Laba+bi bunga):Rata-rata total Assets
<i>Financial Leverage</i>	ROI - RTI
<i>Earning per share (EPS)</i>	Laba: Rata Jumlah saham beredar
<i>Profit Margin</i>	Laba : Penjualan bersih
<i>Fixed Asset Turnover Ratio</i>	Penj bersih:Rata-rata Asset bersih

2. Test of Liquidity

NAMA ANALISA	RUMUS
<i>Cash Ratio</i>	Kas+setara kas : Utang lancar
<i>Current Ratio</i>	Aktiva Lancar:Hutang lancar
<i>Quick Ratio</i>	(AL-Persed) :Hutang Lancar
<i>Receivable Turnover</i>	Penj kredit: Rata-rata Piutang
<i>Average age of Receivable</i>	365 : Receivable Turnover
<i>Inventory Turnover</i>	HP Penj : Rata-rata Persed
<i>Average Days supply in Inventory</i>	365 : Inventory Turnover

3. Test of Solvency and Equity Position

$$\text{Debt Equity Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Modal Sendiri}}$$

4. Market Test

NAMA ANALISA	RUMUS
<i>Price / Earning Ratio</i>	Harga Pasar perlembar saham : laba perlembar saham
<i>Dividend Yield Ratio</i>	Dividend perlembar : harga pasar perlembar saham
<i>Book Value per share</i>	Modal Saham Biasa : Jumlah lembar saham biasa yg beredar

Model Manajemen Modern

Manajemen modern mulai berkembang sejak tahun 1940an dan banyak menggunakan manajemen sains atau manajemen operasi atau riset operasi sebagai pendekatan ilmu manajemen, yang banyak menggunakan ilmu matematika, fisika, untuk memecahkan masalah operasional. Tujuan dari manajemen sains adalah untuk

memberikan landasan kuantitatif dalam pengambilan keputusan (Gibson, Donnelly, Ivancevich, 1996). Dalam manajemen modern, konsep manajemen dibagi menjadi :

1. Manajemen berdasarkan hasil.
2. Manajemen berdasarkan tanggungjawab sosial.
3. Manajemen berdasarkan sasaran.
4. Manajemen berdasarkan pengecualian.
5. Manajemen terapan.

Model Manajemen Kontemporer

1. Model Tipe Z

Teori Z adalah sebuah pendekatan manajemen berdasarkan kombinasi dari Amerika dan Jepang dan filosofi manajemen yang ditandai, antara lain, jangka panjang pekerjaan tetap, pengambilan keputusan secara konsensus, evaluasi dan promosi lambat prosedur, dan tanggung jawab individu dalam konteks kelompok. Teori Z lebih menekankan pada peran dan posisi pegawai atau karyawan dalam perusahaan yang dapat membuat para pekerja menjadi nyaman, betah, senang dan merasa menjadi bagian penting dalam perusahaan. William Ouchi mengemukakan bahwa perusahaan Amerika dan Jepang berbeda dalam tujuh dimensi yang penting, yaitu:

- a. Lama masa kerja
- b. Cara pengambilan keputusan
- c. Letak tanggungjawab
- d. Kecepatan evaluasi dan promosi
- e. Mekanisme kontrol
- f. Spesialisasi jalur karier
- g. Perhatian perusahaan terhadap pegawai

2. Gerakan Ekselensi

Peters & Waterman, mengatakan bahwa, perusahaan-perusahaan tertentu yang “ekselen,” atau mereka yang memiliki kesuksesan yang telah berlangsung dalam jangka panjang, melakukan banyak hal secara sistematis yang membuat mereka terpisah dari perusahaan lain. Karakteristik dasar yang mungkin memicu ekselensi:

- a. Melakukan sesuatu tepat pada waktunya

- b. Tetap dekat dengan konsumen
- c. Mempromosikan otonomi dan kewirausahaan
- d. Memaksimalkan produktivitas pekerja
- e. Menggunakan pendekatan hand-on bagi manajemen
- f. Melakukan yang terbaik dan diketahui perusahaan
- g. Mempertahankan struktur organisasi yang sederhana

3. TQM (*Total Quality Management*)

TQM sebagai komitmen budaya organisasi untuk memuaskan pelanggan melalui penggunaan sistem terpadu dari perangkat, teknik-teknik, dan pelatihan. Berdasarkan survei yang dilakukan Lacerles & Berry terhadap 700 orang eksekutif, ditemukan bahwa motivasi yang melatarbelakangi perlunya penerapan TQM pada sejumlah perusahaan, yaitu:

- a. 73% ingin memenuhi keinginan pelanggan
- b. 60% ingin mengurangi biaya
- c. 59% disebabkan inisiatif para eksekutif
- d. 34% disebabkan adanya ancaman dari pesaing

4. ISO 9000 dan ISO 14000 ISO (*International Organization for Standardization*)

Ada berbagai macam seri dari ISO 9000 yang memiliki standar, pedoman, dan laporan yang terangkum di dalamnya. Seri ISO 9000 terdiri dari: (Suardi, 2003)

Ada empat macam standar yang diberikan:

- a. ISO 9000 Dasar dan kosakata manajemen mutu
- b. ISO 9001 Persyaratan sistem manajemen mutu, semua aspek pabrikan termasuk pengembangan dan penyerahan produk dan jasa
- c. ISO 9002 Semua fungsi pabrikan kecuali desain dan pengembangan produk dan/atau jasa.
- d. ISO 9003 Perusahaan non pabrikan, seperti distributor operasi pergudangan
- e. ISO 9004 Pedoman untuk Kinerja Peningkatan Sistem Manajemen Mutu
- f. ISO 14000 Unsur-unsur manajemen lingkungan yang berkualitas

5. Proses Rekayasa Ulang Bisnis

Proses perencanaan ulang secara radikal serta memikirkan kembali proses bisnis secara fundamental untuk mencapai perbaikan secara dramatis dalam ukuran unjuk kerja kontemporer seperti, biaya, kualitas, servis, dan kecepatan. Proses rekayasa ulang ditujukan untuk:

- a. Meningkatkan produktivitas
- b. Mengoptimalkan nilai bagi pemegang saham
- c. Mencapai hasil yang luar biasa min 50% kenaikannya
- d. Menghilangkan tingkatan dan pekerjaan yang tidak perlu (Restrukturisasi)

6. *Downsizing*

Versi restrukturisasi organisasi yang menghasilkan penurunan besaran organisasi dan sering menghasilkan struktur organisasi yang lebih mendatar. Pada dasarnya *downsizing* dapat dimanfaatkan oleh perusahaan yang sedang menjalankan rekayasa ulang (*reengineering*), sebagai salah satu usaha untuk membuat perusahaan menjadi lebih fleksibel, efisien dan efektif. *Downsizing* dapat meningkatkan efisiensi, karena biaya, upah para manajer menjadi berkurang dan proses pengambilan keputusanpun menjadi lebih cepat dari pada sebelumnya.

7. Organisasi Jejala (*Networking Organization*)

Perusahaan harus memiliki semua fungsi utama (produksi, pemasaran dsb) agar dapat dijalankan kegiatan perusahaan. Fungsi utama organisasi jejala tidak harus dimilikinya sendiri, tetapi dapat dilakukan oleh perusahaan lain, yaitu atas dasar kontrak. Perusahaan dengan dengan struktur organisasi jejala ini cukup dikendalikan oleh beberapa orang eksekutif saja, yang bertugas mengatur dan mengkoordinir para subkontraktor perusahaan, dan membuat strategi tingkat perusahaan guna menjadi perusahaan global jika memungkinkan.

8. *Kaizen*

Diartikan sebagai upaya yang dilakukan untuk memperbaiki secara terus-menerus semua bidang dalam perusahaan. Menurut Kazuo Inamori bahwa *Kaizen* adalah "*To day better than yesterday, then make tomorrow better than yesterday*" (hari ini lebih baik dari kemarin, dan buat esok lebih baik dari hari ini). Dalam Hadist

Islam, dikatakan bahwa:”jika hari ini sama dengan kemarin berarti kamu merugi, dan jika lebih jelek maka kamu celaka.” Konsep *Kaizen* ini berkaitan dengan konsep TQM.

9. *Just In Time (JIT)*

Model ini menunjukkan bahwa konsep manajemen biaya (*cost management concepts*) sudah sejak lama ketinggalan zaman dan perlu dirubah. Unsur-unsur yang pada JIT adalah:

- a. Sikap *Awareness/Education*
- b. *House-keeping*
- c. *Quality Improvement*
- d. *Uniform Plant Load (UPL)*
- e. *Redesign Proses Flow*
- f. *Set-up Reduction*
- g. *Supplier Net Work*

10. *ABC Concept*

Salah satu model yang dianggap revolusioner dan populer khususnya di bidang cost accounting atau persisnya management accounting adalah *Activity Based Costing (ABC)*. Model ini telah diaplikasi sebagian besar perusahaan di Amerika dan dinilai telah mampu meningkatkan efisiensi dan daya saing produk Amerika terhadap produk asing khususnya Jerman dan Jepang. Malah model ini dianggap lebih bermanfaat dibanding dengan konsep JIT yang dinilai sebagai produk Jepang. Dalam akuntansi konvensional dikenal tiga unsur dalam menghitung biaya produk, yaitu:

- a. Biaya langsung
- b. Biaya upah langsung
- c. Biaya *overhead*

11. *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan & Norton, bahwa *balanced scorecard* berfungsi sebagai pelengkap dan bukan sebagai pengganti pengukuran kinerja keuangan tradisional, karena data keuangan tetap dipertahankan dalam pengukuran kinerja. Empat perpektif kinerja *Balanced Scorecard*, yaitu:

- a. *Financial Perspective*
- b. *Customer Perspective*
- c. *Internal Business Proses Perspective*
- d. *Learning and Growth Perspective*

Tugas:

1. Mengapa penting untuk mengetahui karakteristik perencanaan strategi, pengendalian manajemen, dan pengendalian tugas?
2. Apa yang dimaksud dengan anggaran? Bagaimana anggaran dapat digunakan didalam perencanaan dan pengendalian jangka pendek perusahaan?
3. Bedakah pengendalian ketat dan pengendalian longgar? Dalam kondisi bagaimana kedua jenis pengendalian tersebut diterapkan? Dan bagaimana pengaruhnya terhadap perilaku anggota terhadap penerapan kedua jenis pengendalian tersebut?
4. Jelaskan apakah tujuan pengukuran kinerja manajemen! Jelaskan pula manfaat pengukuran manajemen!

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah dan Budiyono. 2004. Pengantar Manajemen. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Handoko, T. Hani. 1999. *Manajemen*. BPFE – Yogyakarta
- Stoner, James A.F. 1996. *Manajemen (Terjemahan)*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Griffin. 2003. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Pidarta, Made. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Sule, Ernie Trisnawati, dan Kurniawan Saefulloh. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- <https://www.jurnal.id/id/blog/2017/pengertian-fungsi-dan-unsur-unsur-manajemen>
- <https://www.mindmeister.com/916527172/manajemen>