

**BAHAN AJAR**  
**MANAJEMEN PENGANTAR**



**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA TORAJA**  
**TAHUN 2023**

# Daftar Isi

	Hal	
• BAB 1	Konsep Dasar Manajemen	1
• BAB 2	Perkembangan Ilmu Manejemen	8
• BAB 3	Manager dan Manejemen	18
• BAB 4	Fungsi Perencanaan	25
• BAB 5	Pengorganisasian Dan Struktur Organisasi	36
• BAB 6	Kekuasaan, Kewenangan, Tanggung Jawab Dan Delegasi	48
• BAB 7	Manajemen Sumber Daya Manusia	61
• BAB 8	Komunikasi Dala m Organisasi	78
• BAB 9	Kepimpinan Dalam Organisasi	89
• BAB 10	Fungsi Pengawasan Dan Pengendalian	97
• BAB 11	Lingkungan Dan Budaya Organisasi	113
• BAB 12	Etika Manajemen dan Tanggung Jawab Sosial Dlm Organisasi	124
• BAB 13	Manajemen Usaha Kecil Dan Manajemen Organisasi Nirlaba	132
	Daftar Pustaka	

# BAB I

---

## Konsep Dasar Manajemen

---



Bab ini secara menyeluruh, diharapkan mahasiswa/mahasiswi mampu memahami hal-hal sebagai berikut:

- Mengetahui konsep dasar manajemen dan mengapa manajemen diperlukan dalam sebuah organisasi bisnis.
- Mengetahui manajemen sebagai ilmu maupun manajemen sebagai seni.
- Mengetahui konsep manajemen secara fungsional yang mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian, serta pengendalian dan pengawasan.
- Mengetahui konsep manajemen secara operasional dalam organisasi bisnis yang mencakup manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi atau operasi, manajemen pemasaran, dan manajemen keuangan.

TIU : Setelah mengikuti mata kuliah ini, Mahasiswa memiliki kemampuan untuk kemampuan untuk memahami manajemen serta alat dan fungsinya.

TIK : Mahasiswa dapat mengidentifikasi konsep dasar manajemen, konsep manajemen secara fungsional dan konsep manajemen secara operasional dalam organisasi bisnis

## **PENDAHULUAN : Organisasi Dan Manajemen**

Kata "manajemen" tampaknya sudah begitu sering kita dengar. Manajemen erat kaitannya dengan konsep organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, maka ada baiknya kita memahami dulu pengertian dari organisasi. Menurut Griffin (2002), organisasi adalah *a group of people working together in a structured and coordinated fashion to achieve a set of goals*. Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur dan koordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu. Atau dengan bahasa lain, penulis mendefinisikan organisasi sebagai sekumpulan orang atau kelompok yang memiliki tujuan tertentu dan berupaya untuk mewujudkan tujuannya tersebut melalui kerja sama.

Berbagai organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda, tergantung pada jenis organisasinya. Organisasi politik, social, bisnis dll. Khususnya organisasi bisnis bertujuan untuk memperoleh profit. Sekalipun tidak seluruh organisasi bisnis bertujuan untuk profit, namun profit adalah salah satu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi bisnis di mana pun. Jika tujuan dari bisnis adalah profit, maka organisasi bisnis adalah sekumpulan orang atau kelompok yang memiliki tujuan untuk meraih profit dalam kegiatan bisnisnya, sehingga mereka berupaya untuk mewujudkan tujuannya tersebut melalui kerja sama di dalam organisasi tersebut. Bagaimana kerja sama dapat dilakukan ketika karakter orang-orang atau kelompok orang yang ada di dalam organisasi sangat berbeda-beda, didorong oleh motif yang berbeda-beda, dan berlatar belakang yang berbeda-beda pula? Selain orang-orang yang berbeda-beda, organisasi juga terdiri dari berbagai sumber daya yang dimilikinya, misalnya peralatan, perlengkapan, dan lain-lain. Griffin mengemukakan bahwa paling tidak organisasi memiliki berbagai sumber daya, seperti sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya alam (*natural resources*), sumber daya dana (*financial resources*) atau keuangan (*funds*), serta sumber daya informasi (*informational resources*). Bagaimana keseluruhan sumber daya tersebut dapat dikelola melalui kerja sama dari orang-orang yang berbeda sehingga tujuan organisasi dapat dicapai? Di sinilah peran dari manajemen diperlukan. Manajemen diperlukan ketika terdapat sekumpulan orang-orang (yang pada umumnya memiliki karakteristik perbedaan) dan sejumlah sumber daya yang harus dikelola agar tujuan sebuah organisasi dapat tercapai.

## **PENTINGNYA MANAJEMEN**

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Ada tiga alasan utama diperlukannya manajemen :

1. *Untuk mencapai tujuan*. Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi.
2. *Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan*. Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemilik dan karyawan, maupun kreditur, pelanggan, konsumen, supplier, serikat kerja, asosiasi perdagangan, masyarakat dan pemerintah.

3. *Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.* Suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara yang umum adalah efisiensi dan efektivitas.

### ***Efisiensi dan Efektivitas***

Dua konsepsi utama untuk mengukur prestasi kerja (performance) manajemen adalah efisiensi dan efektivitas. *Efisiensi* adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Ini merupakan konsep matematik, atau merupakan perhitungan ratio antara keluaran (output) dan masukan (input). Seorang *manajer efisien* adalah seseorang yang mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktivitas, performance) dibanding masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin, dan waktu) yang digunakan. Dengan kata lain, manajer yang dapat meminimumkan biaya penggunaan sumber daya-sumber daya untuk mencapai keluaran yang telah ditentukan disebut manajer yang efisien. Atau sebaliknya, manajer disebut efisien bila dapat memaksimumkan keluaran dengan jumlah masukan yang terbatas.

*Efektivitas* merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang *manajer efektif* dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metoda (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan.

Menurut ahli manajemen Peter Drucker efektivitas adalah *melakukan pekerjaan yang benar* (doing the right things) , sedang efisiensi adalah *melakukan pekerjaan dengan benar* (doing things right). Bagi para manajer, pertanyaan yang paling penting adalah-bukan bagaimana melakukan pekerjaan dengan benar, tetapi bagaimana menemukan pekerjaan yang benar untuk dilakukan, dan memusatkan sumber daya dan usaha pada pekerjaan tersebut. Seorang manajer yang bersikeras untuk memproduksi hanya mobil-mobil besar, sedang permintaan masyarakat justru ditujukan pada mobil-mobil kecil adalah manajer yang tidak efektif, walaupun produksi mobil-mobil besar tersebut dilakukan dengan efisien.

### **DEFINISI MANAJEMEN**

*Mary Parker Follett* mendefinisikan manajemen sebagai *seni dalam menyelesaikan pekerjaan 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, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.

Pengertian manajemen begitu luas, sehingga dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang. Pembahasan kita akan dimulai dengan definisi yang lebih kompleks dan mencakup aspek-aspek penting pengelolaan, seperti yang dikemukakan oleh *Stoner* sebagai berikut :

Manajemen adalah *proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.*

Dari definisi diatas terlihat bahwa Stoner telah menggunakan kata *proses*, bukan *seni*. Mengartikan manajemen sebagai seni mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau ketrampilan pribadi Suatu proses adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua manajer, tanpa memperdulikan kecakapan atau ketrampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan.

Akhirnya, definisi yang kita gunakan menyatakan bahwa manajemen melibatkan pencapaian "tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan" (stated goals). Ini mengandung arti bahwa para manajer organisasi apapun berupaya untuk mencapai berbagai hasil akhir spesifik. Hasil-hasil akhir ini tentu saja unik bagi masing-masing organisasi. Bagaimanapun juga, apapun tujuan yang telah ditetapkan organisasi tertentu, manajemen merupakan proses dengan mana tujuantujuan dicapai.

Atas dasar uraian diatas, kita bisa menyimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading) dan pengawasan (controlling).

Masalah identifikasi dan definisi manajemen memang merupakan masalah yang sulit. Dan sampai sekarang tidak ada persetujuan universal tentang definisi manajemen. Bahkan telah terjadi banyak perdebatan bertahun-tahun hanya untuk menjelaskan bagaimana manajemen dapat diklasifikasikan. Banyak penulis menyetujui bahwa manajemen mencakup berbagai tingkat ketrampilan, tetapi di lain pihak juga sikap yang berbeda-beda. Untuk lebih memperjelas pengertian manajemen akan dibicarakan topik-topik berikut ini .

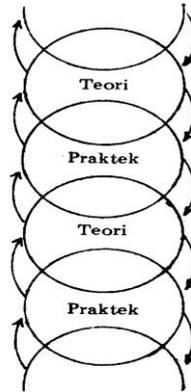
1. Manajemen sebagai ilmu dan seni
2. Manajemen sebagai profesi

### ***Manajemen Sebagai Ilmu Dan Seni***

Luther Gulick mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kerrianusiaan. 4) Menurut Gulick manajemen telah memenuhi persyaratan untuk disebut bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari untuk waktu yang lama dan telah diorganisasi menjadi suatu rangkaian teori. Teori-teori ini masih terlalu umum dan subyektif. Tetapi teori manajemen selalu diuji dalam praktek, sehingga manajemen sebagai ilmu akan terus berkembang.

Hubungan antara teori dan praktek manajemen dapat dijelaskan pada gambar 1.3. Dari gambar dapat disimpulkan bahwa praktek manajemen seharusnya selalu didasarkan atas prinsip-prinsip teori. Hubungan tersebut adalah praktek → menimbulkan suatu teori → menghasilkan prinsip-prinsip yang akan menjadi kaidah-kaidah dasar pengembangan kegiatan manajemen dalam praktek.

Manajemen merupakan ilmu pengetahuan juga dalam artian bahwa manajemen memerlukan disiplin ilmu-ilmu pengetahuan lain dalam penerapannya; misal, ilmu ekonomi, statistik, akuntansi, dan sebagainya. Bidang-bidang ilmu ini dapat kita pelajari secara universal.



*Gambar 1.1. Teori dan praktek manajemen adalah saling tergantung satu dengan yang lain.*

Manajemen bukan hanya merupakan ilmu atau seni, tetapi kombinasi dari keduanya. Kombinasi ini tidak dalam proporsi yang tetap tetapi dalam proporsi yang bermacam-macam. Pada umumnya para manajer efektif mempergunakan pendekatan *ilmiah* dalam pembuatan keputusan, apalagi dengan perkembangan peralatan komputer. Di lain pihak dalam banyak aspek perencanaan, kepemimpinan, komunikasi, dan segala sesuatu yang menyangkut unsur manusia, bagaimanapun manajer harus juga menggunakan pendekatan artistik (seni).

### ***Manajemen Sebagai Profesi***

Banyak usaha telah dilakukan untuk mengklasifikasikan manajemen sebagai suatu profesi. Edgar H. Schein telah menguraikan karakteristik-karakteristik atau kriteria-kriteria untuk menentukan sesuatu sebagai profesi yang dapat diperinci berikut :

1. Para profesional membuat keputusan atas dasar prinsip-prinsip umum. Adanya pendidikan, kursus-kursus dan program-program latihan formal menunjukkan bahwa ada prinsip-prinsip manajemen tertentu yang dapat diandalkan.
2. Para profesional mendapatkan status mereka karena mencapai standar prestasi kerja tertentu, bukan karena favoritisme atau karena suku bangsa atau agamanya dan kriteria politik atau sosial lainnya.
3. Para profesional harus ditentukan oleh suatu kode etik yang kuat, dengan disiplin untuk mereka yang menjadi kliennya.

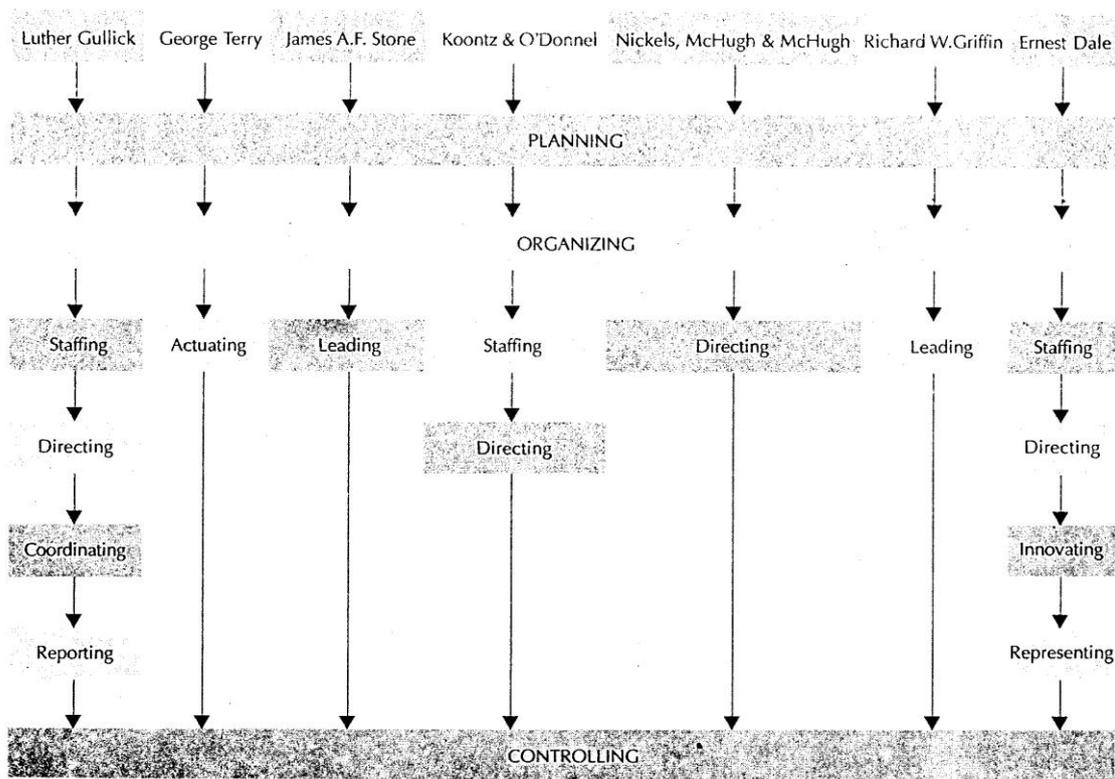
### **FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN**

Fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan

tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi-fungsi manajemen, sebagaimana diterangkan oleh Nickels, McHugh and McHugh (1997), terdiri dari empat fungsi, yaitu:

- Perencanaan atau Planning, yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.
  - Menetapkan tujuan dan target bisnis
  - Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
  - Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
  - Menetapkan standar/indicator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis
- Pengorganisasian atau Organizing, yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.
- Pengimplementasian atau Directing, yaitu proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.
- Pengendalian dan Pengawasan atau Controlling, yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Beberapa literatur mengemukakan pengertian yang berbeda, namun memiliki esensi yang sama. Misalnya saja, Griffin mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), kepemimpinan (leading), dan pengawasan (controlling). Griffin berbeda dalam hal leading, di mana Griffin bernaksud untuk mengemukakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh kuat agar kegiatan manajemen dapat dilaksanakan dengan baik. Pendapat Griffin ini sejalan dengan James AF Stoner yang menempatkan fungsi leading sebagai ganti dari directing. Secara ringkas, berbagai pendapat para ahli manajemen dalam mengemukakan fungsi-fungsi manajemen ini dapat dilihat melalui Gambar berikut ini.



Gambar 1.2 Beberapa Pandangan Mengenai Fungsi-fungsi Manajemen

Dari Gambar diatas dilihat bahwa para ahli manajemen berbeda pandangan dalam mengemukakan fungsi-fungsi manajemen. Selain *planning*, *organizing*, *directing*, dan *controlling*, Sekalipun para ahli manajemen tersebut memiliki perbedaan pandangan dalam melihat fungsi-fungsi manajemen, akan tetapi esensinya tetap sama, bahwa:

1. Manajemen terdiri dari berbagai proses yang terdiri dari tahapan-tahapan tertentu yang berfungsi untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Setiap tahapan memiliki keterkaitan satu sama lain dalam pencapaian tujuan organisasi.

# BAB 2

---

## Perkembangan Ilmu Manajemen

---



Bab ini secara menyeluruh, diharapkan mahasiswa/mahasiswi mampu memahami hal-hal sebagai berikut:

- Mengetahui konsep dasar manajemen dan mengapa manajemen diperlukan dalam sebuah organisasi bisnis.
- Mengetahui manajemen sebagai ilmu maupun manajemen sebagai seni.
- Mengetahui konsep manajemen secara fungsional yang mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian, serta pengendalian dan pengawasan.
- Mengetahui konsep manajemen secara operasional dalam organisasi bisnis yang mencakup manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi atau operasi, manajemen pemasaran, dan manajemen keuangan.

TIU : Setelah mengikuti mata kuliah ini, Mahasiswa memiliki kemampuan untuk kemampuan untuk memahami manajemen serta alat dan fungsinya.

TIK : Mahasiswa dapat mengidentifikasi konsep dasar manajemen, konsep manajemen secara fungsional dan konsep manajemen secara operasional dalam organisasi bisnis

## PERKEMBANGAN TEORI ILMU MANAJEMEN

Banyak contoh yang dapat kita lihat sebagai bukti bahwa orang-orang dahulu telah menerapkan manajemen dalam kehidupannya. Alexander *The Great* telah menerapkan konsep staf organisasi dalam melakukan kampanye militernya. Menara Pissa di Italia, Candi Borobudur di Indonesia, hingga berbagai bukti sejarah lainnya yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Kesemua bukti tersebut menunjukkan bahwa sesungguhnya manajemen bukan merupakan ilmu baru, bahkan dalam konsep yang paling tradisional sekalipun, telah dikenal dan dijalankan oleh orang-orang terdahulu.

Terdapat tiga aliran pemikiran manajemen yang ada : aliran *klasik* (yang akan dibagi menjadi dua aliran, *manajemen ilmiah* dan *teori organisasi klasik*), aliran *hubungan manusiawi* (sering disebut aliran *neoklasik*), dan aliran *manajemen modern*. Juga akan dibicarakan dua pendekatan manajemen yang berkembang akhir-akhir ini - *pendekatan sistem* dan *pendekatan kontingen* (*contingency approach*) - yang bermaksud untuk mengintegrasikan bermacam-macam teori manajemen yang ada.

**Gambar 2.1. Sejarah Perkembangan Teori Manajemen**

Periode Waktu	Aliran manajemen	Kontributor
1870 – 1930	Manajemen ilmiah	Frederick W. Taylor Frank dan Lillian Gilbreth. Henry Gantt Harington Emerson
1900 – 1940	Teori Organisasi klasik	Henri Fayol Jame D. Mooney Mary Parker Follett Herbert Simon Chester I. Banard
1930 – 1940	Hubungan manusiawi	Hawthorne Studies Elton Mayo Fritz Roethlisberger Hugo Munsterberg
1940 – sekarang	Manajemen modern	Abraham Maslow Chris Argyris, Douglas McGregor, Edgar Schien, David McClelland, Robert Blake & Jane Mouton, Ernest Dale, Peter Drucker, dan sebagainya, serta ahli-ahli <i>operation research (management science)</i>

## **Kelompok Pertama: Manajemen Klasik**

Sebelum sejarah yang disebut zaman manajemen ilmiah muncul, telah terjadi revolusi industri pada abad ke 19, yang menyebabkan meningkatnya kebutuhan akan suatu pendekatan manajemen yang sistematis. Usaha-usaha pengembangan manajemen kemudian dilakukan oleh para teoritis. Pembahasan perkembangan teori-teori dan prinsip-prinsip manajemen selanjutnya akan dilakukan dengan menguraikan para tokoh dan gagasan-gagasan mereka.

### ***Perkembangan Awal Teori Manajemen***

Ada dua tokoh manajemen, yang mengawali munculnya manajemen ilmiah, yang akan dibahas disini, yaitu Robert Owen (1771-1858) dan Charles Babbage (1792-1871).

*Robert Owen (1771 - 1858)*. Pada permulaan tahun 1800 an Robert Owen, seorang manajer beberapa pabrik pemintalan kapas di New Lanark Skotlandia, menekankan pentingnya unsur manusia dalam produksi. Dia membuat perbaikan-perbaikan dalam kondisi kerja, seperti pengurangan hari kerja standar, pembatasan anak-anak dibawah umur yang bekerja, membangun perumahan yang lebih baik bagi karyawan dan mengoperasikan toko perusahaan yang menjual barang-barang dengan murah. Dia mengemukakan bahwa melalui perbaikan kondisi karyawanlah yang akan menaikkan produksi dan keuntungan (laba), dan investasi yang paling menguntungkan adalah pada karyawan atau "vital machmes". Disamping itu Owen mengembangkan sejumlah prosedur kerja yang juga memungkinkan peningkatan produktivitas.

*Charles Babbage (1792 - 1871)*. Charles Babbage, seorang profesor matematika dari Inggris, mencurahkan banyak waktunya untuk membuat operasi-operasi pabrik menjadi lebih efisien. Dia percaya bahwa aplikasi prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan menaikkan produktifitas dan menurunkan biaya. Babbage adalah penganjur pertama prinsip pembagian kerja melalui spesialisasi. Setiap tenaga kerja harus diberi latihan ketrampilan yang sesuai dengan setiap operasi pabrik. Lini perakitan modern yang banyak dijumpai sekarang, dimana setiap karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan tertentu yang berulang. Babbage menganjurkan kerjasama yang saling menguntungkan antara kepentingan karyawan dan pemilik pabrik, serta merencanakan skema pembagian keuntungan.

## **Manajemen Ilmiah**

Aliran *manajemen ilmiah (scientific management)* ditandai kontribusi-kontribusi dari Frederick W. Taylor, Frank dan Lillian Gilbreth, Hemy L. Gantt, dan Harrington Emerson, yang akan diuraikan satu persatu.

*Frederick W. Taylor (1856 - 1915)*. Manajemen ilmiah mula-mula dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor sekitar tahun 1900-an. Taylor disebut sebagai "bapak manajemen ilmiah". Dalam buku-buku literatur, manajemen ilmiah sering diartikan berbeda. Arti pertama, manajemen ilmiah merupakan penerapan metoda ilmiah pada studi, analisa, dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Sedangkan arti kedua, manajemen ilmiah adalah seperangkat mekanisme-mekanisme atau teknik-teknik - "a bag of tricks" - untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi.

Taylor menuangkan gagasan-gagasannya dalam tiga judul makalah, yaitu *Shop Management*, *The Principle of Scientific Management*, dan *Testimony Before the Special House Committee*, yang dirangkum dalam sebuah buku yang berjudul *Scientific Management*. Taylor telah memberikan prinsip-prinsip dasar (filsafat) penerapan pendekatan ilmiah pada manajemen, dan mengembangkan sejumlah teknik-tekniknya untuk mencapai efisiensi. Empat prinsip dasar tersebut adalah :

1. Pengembangan metoda-metoda ilmiah dalam manajemen, metoda yang paling baik untuk pelaksanaan setiap pekerjaan dapat ditentukan.
2. Seleksi ilmiah untuk karyawan, agar setiap karyawan dapat diberikan tanggung jawab atas sesuatu tugas sesuai dengan kemampuannya.
3. Pendidikan dan pengembangan ilmiah para karyawan.
4. Kerjasama yang baik antara manajemen dan tenaga kerja.

*Frank Bunker Gilbreth dan Lillian Gilbreth*. Frank Gilbreth, seorang pelopor pengembangan studi gerak dan waktu, menciptakan berbagai teknik manajemen yang diilhami Taylor. Dia sangat tertarik terhadap masalah efisiensi, terutama untuk menemukan "cara terbaik pengerjaan suatu tugas". Sedangkan Lillian Gilbreth lebih tertarik pada aspek-aspek manusia dalam kerja, seperti seleksi, penempatan dan latihan personalia. Dia mengemukakan gagasannya dalam bukunya yang berjudul *The Psychology of Management*. Baginya, manajemen ilmiah mempunyai satu tujuan akhir : membantu para karyawan mencapai seluruh potensinya sebagai makhluk hidup.

*Hemy L. Gantt (1861 - 1919)*. Seperti Taylor, Hemy L. Gantt mengemukakan gagasan-gagasan (1) kerjasama yang saling menguntungkan antara tenaga kerja dan manajemen, (2) seleksi ilmiah tenaga kerja, (3) sistem insentif (bonus) untuk merangsang produktivitas, dan (4) penggunaan instruksi-instruksi kerja yang terperinci. Kontribusinya yang terbesar adalah penggunaan metoda grafik, yang dikenal sebagai "bagan Gantt" ( Gantt Chart ), untuk perencanaan, koordinasi dan pengawasan produksi. Teknik-teknik scheduling modern dikembangkan atas dasar metoda scheduling produksi dari Grant.

*Harrington Emerson (1853 - 1931)*. Pemborosan dan ketidak-efisienan adalah masalah-masalah yang dilihat Emerson sebagai penyakit sistem industri. Oleh sebab itu Emerson mengemukakan 12 (*dua belas*) *prinsip-prinsip efisiensi* yang sangat terkenal, yang secara ringkas adalah sebagai berikut :

1. Tujuan-tujuan dirumuskan dengan jelas.
2. Kegiatan yang dilakukan masuk akal
3. Adanya staf yang cakap.
4. Disiplin.
5. Balas jasa yang adil.
6. Laporan-laporan yang terpercaya, segera, akurat, sistem informasi dan akuntansi.
7. Pemberian perintah - perencanaan dan pengurutan kerja.
8. Adanya standar-standar, skedul-skedul, metoda dan waktu setiap kegiatan.
9. Kondisi yang distandardisasi.
10. Operasi yang distandardisasi.
11. Instruksi-instruksi praktis tertulis yang standar.
12. Balas jasa efisiensi - rencana insentif.

### ***Kebaikan dan kekurangan Manajemen Ilmiah***

Metoda-metoda manajemen ilmiah telah banyak diterapkan pada bermacam-macam kegiatan organisasi, terutama dalam usaha peningkatan produktivitas. *Teknik-teknik efisiensi* manajemen ilmiah, seperti studi gerak dan waktu, telah menyebabkan kegiatan dapat dilaksanakan lebih efisien. Gagasan *seleksi dan pengembangan ilmiah* para karyawan menimbulkan kesadaran akan pentingnya kemampuan dan latihan untuk meningkatkan efektivitas karyawan. Akhirnya, manajemen ilmiah yang telah mengemukakan pentingnya *disain kerja*, mendorong manajer untuk mencari "cara terbaik" pelaksanaan tugas. Jadi, manajemen ilmiah tidak hanya mengembangkan pendekatan rasional untuk pemecahan masalah-masalah organisasi tetapi juga meletakkan dasar profesionalisasi manajemen.

Setelah "revolusi mental" yang dicanangkan Taylor terjadi dalam praktek, timbul masalah-masalah sebagai keterbatasan penerapan manajemen ilmiah. Kenaikan produktivitas sering tidak diikuti kenaikan pendapatan. Perilaku manusia yang bermacam-macam menjadi hambatan. Pendekatan "rasional" hanya memuaskan kebutuhan-kebutuhan *ekonomis* dan *fisik*, tidak memuaskan kebutuhan-kebutuhan *sosial* karyawan. Manajemen ilmiah juga mengabaikan keinginan manusia untuk kepuasan kerja. Beberapa keterbatasan ini yang menimbulkan usaha-usaha para ahli manajemen berikutnya untuk melengkapi model manajemen ilmiah.

### **TEORI ORGANISASI KLASIK**

*Hemi Fayol (1841 - 1925)*. Hemi Fayol, seorang industrialis Perancis, mengemukakan teori dan teknik-teknik administrasi sebagai pedoman bagi pengelolaan organisasi-organisasi yang kompleks dalam bukunya yang terkenal, *Administration Industrielle et Generale* (Administrasi Industri dan Umum). Dalam teori administrasinya Fayol memerinci manajemen menjadi lima unsur, yaitu *perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian* dan *pengawasan* (lihat gambar 2.4.). Pembagian kegiatan manajemen (administrasi) atas fungsi-fungsi ini dikenal sebagai *fungsi-fungsionalisme Fayol*.

Fayol membagi operasi-operasi perusahaan menjadi enam kegiatan, yang semuanya saling tergantung satu dengan yang lain. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah (1) *teknik* - produksi dan manufacturing produk, (2) *komersial* : pembelian bahan baku dan penjualan produk (3) *keuangan* (finansial) : perolehan dan penggunaan modal, (4) *keamanan* : perlindungan karyawan dan kekayaan, (5) *akuntansi* : pelaporan, dan pencatatan biaya; laba dan hutang, pembuatan neraca, dan pengumpulan data statistik, dan (6) *manajerial*.

Disamping itu Fayol juga mengemukakan empat belas prinsip-prinsip manajemen yang secara ringkas adalah sebagai berikut :

1. *Pembagian kerja* : spesialisasi akan meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja.
2. *Wewenang* : hak untuk memberi perintah dan dipatuhi.
3. *Disiplin* : respek dan ketaatan pada peranan:peranan dan tujuan:tujuan organisasi.
4. *Kesatuan perintah* : setiap karyawan hanya menerima instruksi tentang kegiatan tertentu dari hanya seorang atasan.

5. *Kesatuan pengarahan* : operasi-operasi dalam organisasi yang mempunyai tujuan yang sama harus diarahkan oleh seorang manajer dengan penggunaan satu rencana.
6. *Meletakkan kepentingan perseorangan di bawah kepentingan umum* : kepentingan perseorangan harus tunduk pada kepentingan organisasi.
7. *Balas jasa* : kompensasi untuk pekerjaan yang dilaksanakan harus adil baik bagi karyawan maupun pemilik.
8. *Sentralisasi* : adanya keseimbangan yang tepat antara sentralisasi dan desentralisasi.
9. *Rantai skalar* (garis wewenang) : garis wewenang dan perintah yang jelas.
10. *Order* : bahan:bahan (material) dan orang:orang harus ada pada tempat dan waktu yang tepat. Terutama orang-orang hendaknya ditempatkan pada posisi:posisi atau pekerjaan-pekerjaan yang paling cocok untuk mereka.
11. *Keadilan* : harus ada kesamaan perlakuan dalam organisasi.
12. *Stabilitas staf organisasi* : tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi tidak baik bagi pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi.
13. *Inisiatif* : bawahan harus diberi kebebasan untuk menjalankan dan menyelesaikan rencananya, walaupun beberapa kesalahan mungkin terjadi.
14. *Esprit de Corps* (*semangat korps*. : "kesatuan adalah kekuatan", pelaksanaan operasi organisasi perlu memiliki kebanggaan, kesetiaan dan rasa memiliki dari para anggota yang tercermin pada semangat korps.

*James D. Mooney*. Mooney, eksekutif General Motors, mengkategorikan prinsip-prinsip dasar manajemen tertentu. Dia mendefinisikan organisasi sebagai sekelompok, dua atau lebih, orang yang bergabung untuk tujuan tertentu. Menurut mooney, untuk merancang organisasi perlu diperhatikan empat kaidah dasar, yaitu (1) *koordinasi* : syarat-syarat adanya koordinasi meliputi wewenang, saling melayani, doktriri (perumusan tujuan) dan disiplin, (2) *prinsip skalar* : proses skalar mempunyai prinsip, prospek dan pengaruh sendiri yang tercermin dari kepemimpinan, delegasi dan definisi fungsional, (3) *prinsip fungsional* : adanya fungsionalisme bermacam-macam tugas yang berbeda, dan (4) *prinsip staf* : kejelasan perbedaan antara staf dan lini.

*Mary Parker Follett* (1868 - 1933). Follett dan Barnard bertindak sebagai "jembatan" antara teori klasik dan hubungan manusiawi, karena pemikiran mereka berdasarkan kerangka klasik, tetapi memperkenalkan beberapa unsur-unsur baru tentang aspek-aspek hubungan manusiawi. Follett adalah ahli ilmu pengetahuan sosial pertama yang menerapkan psikologi pada perusahaan, industri dan pemerintah. Dia memberikan sumbangan besar dalam bidang manajemen melalui aplikasi praktik ilmu-ilmu sosial dalam administrasi perusahaan. Dia menulis panjang lebar tentang kreatifitas, kerjasama antara manajer dan bawahan, koordinasi dan pemecahan konflik. Follett percaya bahwa konflik dapat dibuat konstruktif dengan penggunaan *proses integrasi* dimana orang-orang yang terlibat mencari jalan pemecahan bersama perbedaan-perbedaan diantara mereka. Dia juga menguraikan suatu pola organisasi yang ideal di mana manajer mencapai koordinasi melalui komunikasi yang terkendali dengan para karyawan.

*Chaster L. Barnard* (1886 - 1961), Chester Barnard, presiden perusahaan Bell Telephone di New Jersey, menulis bermacam-macam subyek manajemen dalam

bukunya *The Functions of the Executive* yang ditulis pada tahun 1938. Dia memandang organisasi sebagai sistem kegiatan yang diarahkan pada tujuan. Fungsi utama manajemen, menurut pandangan Barnard, adalah perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Barnard menekankan pentingnya peralatan komunikasi, untuk pencapaian tujuan kelompok. Dia juga mengemukakan *teori penerimaan* pada wewenang. Menurut teorinya, bawahan akan menerima perintah hanya bila mereka memahami dan mampu serta berkeinginan untuk menuruti atasan (lihat bab 10). Barnard adalah pelopor dalam penggunaan "pendekatan sistem" untuk pengelolaan organisasi.

## **ALIRAN HUBUNGAN MANUSIAWI**

Aliran *hubungan manusiawi* (*perilaku manusia* atau *neoklasik*) muncul karena ketidakpuasan bahwa yang dikemukakan pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja. Para manajer masih menghadapi kesulitan-kesulitan dan frustrasi karena karyawan tidak selalu mengikuti pola-pola perilaku yang rasional. Sehingga pembahasan "sisi perilaku manusia" dalam organisasi menjadi penting. Beberapa ahli mencoba melengkapi teori organisasi klasik dengan pandangan sosiologi dan psikologi.

*Hugo Munsterberg (1863 - 1916)*. Sebagai pencetus psikologi industri, Hugo Munsterberg sering disebut "bapak psikologi industri". Dalam bukunya *Psikology and Industrial Efficiency*, dia banyak menguraikan penerapan peralatan-psikologi untuk membantu pencapaian tujuan produktifitas. Dia mengemukakan bahwa untuk mencapai peningkatan produktifitas dapat dilakukan dengan melalui tiga cara, (1) penemuan *best possible person*, (2) penciptaan *best possible work*, dan (3) penggunaan *best possible effect* untuk memotivasi karyawan. Munsterberg menyarankan penggunaan teknik-teknik yang diambil dari psikologi eksperimen. Sebagai contoh, berbagai metoda tentang psikologi dapat digunakan untuk memilih karakteristik tertentu yang cocok dengan kebutuhan suatu jabatan. Riset belajar dapat mengarahkan pengembangan metoda latihan. Dan studi perilaku manusia dapat membantu perumusan teknik-teknik psikologi untuk memotivasi karyawan. Sebagai tambahan, Munsterberg mengingatkan adanya pengaruh faktor-faktor sosial dan budaya terhadap organisasi.

*Elton Mayo (1880 - 1949)* dan *Percobaan percobaan Hawthorne*. "Hubungan manusiawi" sering digunakan sebagai istilah umum untuk menggambarkan cara di mana manajer berinteraksi dengan bawahannya. Bila "manajemen personalia" mendorong lebih banyak dan lebih baik dalam kerja, hubungan manusiawi dalam organisasi adalah "baik". Bila moral dan efisiensi memburuk hubungan manusiawi dalam organisasi adalah "buruk". Untuk menciptakan hubungan manusiawi yang baik, manajer harus mengerti mengapa karyawan bertindak seperti yang mereka lakukan dan faktor-faktor sosial dan psikologi apa yang memotivasi mereka. Elton Mayo, dan asisten risemya Fritz J. Roethlisberger serta William J. Dickson, mengadakan suatu studi tentang perilaku manusia dalam bermacam situasi kerja yang sangat terkenal di pabrik Hawthorne milik perusahaan Western Electric dari tahun 1927 sampai 1932. Mereka telah membagi karyawan menjadi kelompok penelitian. Percobaan pertama dilakukan untuk meneliti pengaruh kondisi penerangan terhadap produktivitas. Ketika

kondisi penerangan dinaikkan, produktivitas juga naik seperti yang diperkirakan. Tetapi ketika kondisi penerangan dikurangi sampai seperti bila hanya menggunakan sinar matahari, ternyata produktivitas tetap naik. Usaha-usaha percobaan selanjutnya untuk memecahkan masalah "misterius" ini merupakan era baru hubungan manusiawi.

Dalam percobaan selanjutnya, Mayo dan kawan-kawannya menempatkan dua kelompok yang masing-masing terdiri enam karyawan dalam ruang terpisah. Dalam salah satu ruang kondisi diubah-ubah secara periodik, dan ruang lainnya tidak. Sejumlah variabel-variabel dicoba : upah dinaikkan; periode istirahat dan jam makan siang lamanya di ubah-ubah, hari kerja dan minggu kerja diperpendek; peneliti yang bertindak sebagai atasan mengikuti kelompok untuk memilih periode istirahatnya sendiri dan memberikan kesempatan untuk mengajukan usul perubahan.

Sekali lagi, keluaran di kedua ruang ternyata sama-sama meningkat. Mayo dan kawan-kawan dapat mengesampingkan bahwa insentif keuangan bukan penyebab kenaikan produktivitas, karena skedul pembayaran kelompok yang diteliti dipertahankan sama. Mereka menyimpulkan bahwa rantai reaksi emosional yang kompleks telah mempengaruhi peningkatan produktivitas. Hubungan manusiawi di antara anggota kelompok terpilih, maupun dengan peneliti (pengawas) lebih penting dalam menentukan produktivitas daripada perubahan-perubahan kondisi kerja di atas. Perhatian simpatik dari pengawas yang mereka terima telah mendorong peningkatan motivasi mereka.

Percobaan ini mengarahkan Mayo untuk penemuan penting lainnya bahwa perhatian khusus seperti perasaan terpilih menjadi partisipan dalam studi yang dilakukan manajemen puncak) sangat mempengaruhi usaha-usaha mereka. Phenomena ini dikenal sebagai *Haw thorne effect*.

Penemuan lainnya adalah bahwa kelompok kerja informal lingkungan sosial karyawan juga mempunyai pengaruh besar pada produktivitas. Kemudian, konsep "mahluk sosial" dimotivasi oleh kebutuhan sosial, keinginan akan hubungan timbal balik dalam pekerjaan, dan lebih responsif terhadap dorongan kelompok kerja pengawasan manajemen telah menggantikan konsep "mahluk rasional" yang dimotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan fisik manusia.

### ***Kebaikan dan kekurangan Pendekatan Hubungan Manusiawi***

Penekanan kebutuhan-kebutuhan sosial dalam aliran hubungan manusiawi melengkapi pendekatan klasik, sebagai usaha untuk meningkatkan produktivitas. Aliran hubungan manusiawi mengutarakan bahwa perhatian terhadap para karyawan akan memberikan keuntungan. Sebagai tambahan, Mayo menekankan pentingnya gaya manajer dan oleh karenanya organisasi perlu merubah latihan manajemennya. Di samping itu, manajer diingatkan pentingnya perhatian terhadap proses kelompok untuk melengkapi perhatian terhadap masing-masing karyawan secara individual.

Teori hubungan manusiawi ini mengilhami para ilmuwan perilaku manusia seperti Argyris, Maslow, dan McGregor untuk membahas lebih lanjut motivasi manusia. Konsep "mahluk sosial" tidak menggambarkan secara lengkap individu-individu dalam tempatnya bekerja. Hal ini merupakan salah satu keterbatasan teori hubungan manusiawi. Disamping itu perbaikan-perbaikan kondisi kerja dan kepuasan karyawan tidak menghasilkan peningkatan produktivitas yang dramatik seperti yang diharapkan. Juga, lingkungan sosial di tempat kerja hanya salah satu dari beberapa faktor yang

saling berinteraksi yang mempengaruhi produktivitas. Tingkat upah, seberapa jauh pekerjaan itu menarik, struktur organisasi dan hubungan perburuhan juga memainkan peranan. Jadi, produktivitas dan kepuasan kerja menjadi semakin kompleks dari yang dipikirkan semula.

## **ALIRAN MANAJEMEN MODERN**

Manajemen modern berkembang melalui dua jalur yang berbeda. Jalur pertama merupakan pengembangan dari aliran hubungan manusiawi yang dikenal sebagai *perilaku organisasi*, dan yang lain dibangun atas dasar manajemen ilmiah, dikenal sebagai *aliran kuantitatif* (operation research dan management science atau manajemen operasi).

### **PERILAKU ORGANISASI**

Perkembangan aliran perilaku organisasi ditandai dengan pandangan dan pendapat baru tentang perilaku manusia dan sistem sosial. Tokoh-tokoh aliran ini antara lain :

1. *Abraham Maslow* yang mengemukakan adanya "hirarki kebutuhan" dalam penjelasannya tentang perilaku manusia dan dinamika proses motivasi.
2. *Douglas McGregor* dengan teori X dan teori Y nya.
3. *Frederick Herzberg* yang menguraikan teori motivasi higienis atau teori dua faktor.
4. *Robert Blake dan Jane Mouton* yang membahas lima gaya kepemimpinan dengan kisi-kisi manajerial (managerial grid).
5. *Rensis Likert* yang telah mengidentifikasi dan melakukan penelitiannya secara ekstensif mengenai empat sistem manajemen, dari sistem 1: exploitif-otoritatif sampai sistem 4 : partisipatif kelompok.
6. *Fred Fiedler* yang menyarankan pendekatan contingency pada studi kepemimpinan.
7. *Chris A.* yang memandang organisasi sebagai sistem sosial atau sistem antar hubungan budaya. .
8. *Edgar Schein* yang banyak meneliti dinamika kelompok dalam organisasi, dan lain-lainnya.
9. Hampir semua gagasan yang dikemukakan tokoh-tokoh di atas akan dibahas lebih terperinci dalam bab-bab selanjutnya di belakang.

#### ***Prinsip-Prinsip Dasar Perilaku Organisasi***

1. Prinsip dasar dari pendapat para tokoh manajemen modern adalah sebagai berikut :
2. Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknik secara ketat (peranan, prosedur, prinsip).
3. Manajemen harus sistematis, dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara hati-hati.
4. Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi.
5. Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.

Sebagai tambahan beberapa gagasan yang lebih khusus dari berbagai riset perilaku adalah :

1. Unsur manusia adalah faktor kunci penentu sukses atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi.
2. Manajer masa kini harus diberi latihan dalam pemahaman prinsip-prinsip dan konsep-konsep manajemen.
3. Organisasi harus menyediakan iklim yang mendatangkan kesempatan bagi karyawan untuk memuaskan seluruh kebutuhan mereka.
4. Komitmen dapat dikembangkan melalui partisipasi dan keterlibatan para karyawan.
5. Pekerjaan setiap karyawan harus disusun yang memungkinkan mereka mencapai kepuasan diri dari pekerjaan tersebut.
6. Pola-pola pengawasan dan manajemen pengawasan harus dibangun atas dasar pengertian positif yang menyeluruh mengenai karyawan dan reaksi mereka terhadap pekerjaan.

### **ALIRAN KUANTITATIF**

Aliran kuantitatif ditandai dengan berkembangnya team-team *riset operasi (operations research)* dalam pemecahan masalah-masalah industri, yang didasarkan atas sukses team-team riset operasi Inggris dalam Perang Dunia ke II. Sejalan dengan semakin kompleksnya komputer elektronik, transportasi dan komunikasi, dan sebagainya, teknik-teknik riset operasi menjadi semakin penting sebagai dasar rasional untuk pembuatan keputusan. Prosedur-prosedur riset operasi tersebut kemudian diformalisasikan dan disebut aliran *management science*.

Teknik Manajemen science digunakan dalam kegiatan penganggaran moal, manajemen aliran kas, scheduling produksi, pengembangan strategi produk, perencanaan program pengembangan sumber daya manusia, penjagaan tingkat persediaan yang optimal dan sebagainya. Penggunaan teknik-teknik untuk pemecahan masalah dan pembuatan keputusan telah terbukti banyak membantu manajer dalam kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengawasan.

Langkah-langkah pendekatan management science biasanya adalah sebagai berikut :

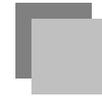
1. Perumusan masalah
2. Penyusunan suatu model matematis
3. Mendapatkan penyelesaian dari model
4. Pengujian model dan hasil yang didapatkan dari model.
5. Penetapan pengawasan atas hasil-hasil.
6. Pelaksanaan hasil dalam kegiatan-implementasi.

# BAB 3

---

## Manager dan Manejemen

---



Bab ini secara menyeluruh, diharapkan mahasiswa/mahasiswi mampu memahami hal-hal sebagai berikut:

- Mengetahui Tingkatan manajemen
- Mengetahui Kegiatan manager.

1. TIU : setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk membuat jenjang tingkatan manajemen dan kegiatan seorang manager
2. TIK : mahasiswa dapat menjelaskan fungsi manajer, keahlian-keahlian manager, dan tingkatan-tingkatan hirarkis manajemen

## **MANAJER SEBAGAI PELAKSANA MANAJEMEN**

### **Peran Manajer dalam Organisasi**

Sebagaimana halnya kita telah sering mendengar kata manajemen, maka kita pun tidak asing lagi dengan kata "manajer". Manajer pada dasarnya adalah subjek dari kegiatan manajemen. Artinya, manajer adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen. Lebih lengkap lagi manajer adalah individu yang bertanggung jawab secara langsung untuk memastikan kegiatan dalam sebuah organisasi dijalankan bersama para anggota dari organisasi.

Dalam setiap organisasi bisnis, para manajer ini bertugas untuk memastikan bahwa keseluruhan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat diwujudkan melalui rangkaian kegiatan manajemen, baik yang bersifat fungsional maupun bersifat operasional, sebagaimana telah diterangkan pada bab sebelumnya.

Tugas manajer-atau istilah apa pun sebagai padanannya-adalah untuk memastikan mewujudkan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien melalui serangkaian kegiatan manajemen secara fungsional maupun operasional.

### **Keahlian-keahlian Manajemen**

Untuk dapat mengimplementasikan kegiatan manajemen tersebut sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka diperlukan beberapa keahlian manajemen (*managerial skills*) yang diperlukan oleh setiap orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi, khususnya organisasi bisnis. Keahlian-keahlian tersebut meliputi sebagai berikut:

- Keahlian teknis (*technical skills*), yaitu keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan spesifik tertentu, seperti mengoperasikan komputer, mendesain bangunan, membuat *layout* perusahaan, dan lain sebagainya.
- Keahlian berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat (*human relation skills*), yaitu keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jenis orang di masyarakat. Di antara contoh keahlian ini adalah keahlian dalam bernegosiasi, memotivasi, meyakinkan orang, dan lain sebagainya.
- Keahlian konseptual (*conceptual skills*), yaitu keahlian dalam berpikir secara abstrak, sistematis, termasuk di dalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi di masa yang akan datang.
- Keahlian dalam pengambilan keputusan (*decision making skills*), yaitu keahlian untuk mengidentifikasi masalah sekaligus menawarkan berbagai alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi.
- Keahlian dalam mengelola waktu (*time management skills*), yaitu keahlian dalam memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien.
- Beberapa keahlian lain saat ini juga menjadi keahlian yang diperlukan dalam manajemen atau pengelolaan bisnis, terutama jika dikaitkan dengan persaingan bisnis global. Di antara keahlian tersebut adalah:
  - Keahlian dalam manajemen global (*global management skills*), yaitu keahlian manajerial yang tidak saja terfokus pada satu keadaan di negara tertentu, akan tetapi juga lintas negara bahkan lintas budaya.
  - Keahlian dalam hat teknologi (*technological skills*), yaitu keahlian manajerial dalam mengikuti dan menguasai berbagai perkembangan teknologi yang terjadi.

Keseluruhan keahlian manajemen tersebut tentunya perlu untuk dimiliki oleh setiap pelaku bisnis sekiranya ingin mewujudkan tujuan bisnisnya. Terlebih jika dikaitkan dengan persaingan bisnis yang semakin ketat dan perkembangan teknologi yang sangat cepat, keahlian tunggal saja tidak cukup untuk memenangkan persaingan.

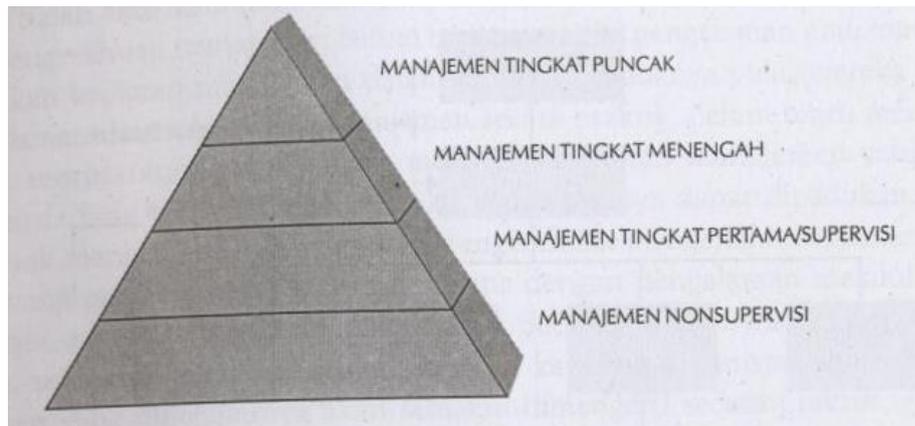
### **Tingkatan-tingkatan Manajemen**

Pada praktiknya, sangat jarang seseorang dapat menguasai secara sekaligus berbagai keahlian manajemen tersebut. Pada praktiknya berbagai keahlian tersebut diperlukan dalam kegiatan bisnis berdasarkan peran dan tugas masing-masing orang dalam sebuah organisasi bisnis. Tugas dan peran dari setiap orang tersebut secara organisasional dibagi menjadi beberapa tingkatan yang dinamakan sebagai tingkatan-tingkatan manajemen atau hierarki manajemen.

Ada beberapa tingkatan manajemen sebagaimana dikemukakan oleh Nickels McHugh and McHugh (1997). Tingkatan-tingkatan manajemen tersebut meliputi:

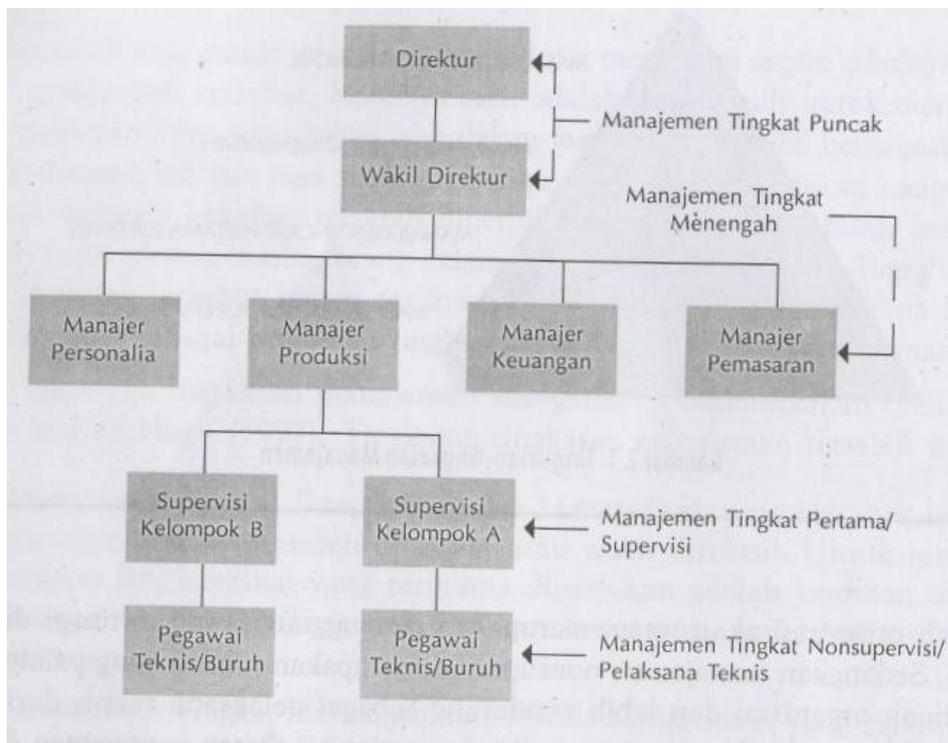
- Manajemen Tingkat Puncak atau *Top Management*, yang biasanya terdiri dari direktur, utama, presiden direktur, atau wakil direktur. Untuk manajemen tingkat ini, keahlian yang terutama diperlukan adalah keahlian dalam hal konseptual, komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen global, dan manajemen waktu.
- Manajemen Tingkat Menengah atau *Middle Management*, yang biasanya terdiri dari para manajer, kepala divisi atau departemen, atau kepala cabang. Untuk manajemen tingkat menengah ini, keahlian yang diperlukan di antaranya adalah keahlian konseptual, komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen waktu, dan juga teknikal.
- Manajemen Supervisi atau Tingkat Pertama atau *Supervisory or First-Line Management*, yang biasanya terdiri dari para supervisi, ketua kelompok, dan lain sebagainya. Di antara keahlian yang terutama perlu dimiliki adalah keahlian komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen waktu, dan teknikal.
- Manajemen Nonsupervisi atau *Non-Supervisory Management*, yang biasanya terdiri dari para tenaga kerja tingkat bawah pada umumnya seperti buruh, pekerja bangunan, dan lain-lain. Keahlian yang terutama perlu dimiliki dalam level ini adalah keahlian teknikal, komunikasi, dan manajemen waktu.

Secara diagram, dapat dilihat tingkatan-tingkatan manajemen di atas dalam Gambar dibawah ini.



**Gambar 2.1. Tingkatan-tingkatan Manajemen**

Pada Gambar diatas ditunjukkan tingkatan-tingkatan manajemen melalui gambar segitiga di mana manajemen tingkat puncak berada di bagian paling atas dan manajemen nonsupervisi berada di bagian yang paling bawah dari segitiga tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen tingkat puncak secara jumlah adalah paling sedikit dari sebuah organisasi akan tetapi merupakan penanggung jawab tertinggi di sebuah organisasi. Sedangkan manajemen nonsupervisi merupakan jumlah yang paling banyak dalam sebuah organisasi dan lebih cenderung sebagai pelaksana teknis dari sebuah organisasi.



**Gambar 2.2. Tingkatan-tingkatan Manajemen dalam struktur Organisasi**

Dalam sebuah organisasi, posisi dari setiap tingkatan manajemen dapat dilihat dalam bagan organisasi sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar diatas. Contoh dari manajemen tingkat puncak, misalnya, untuk posisi direktur dan wakil direktur. Sebagai manajer tingkat puncak yang jumlahnya paling sedikit di sebuah organisasi, seorang manajer tingkat puncak bertanggung jawab atas keseluruhan jalannya organisasi. Untuk manajer tingkat menengah biasanya ditempati oleh para manajer bagian operasional dari mulai pemasaran, personalia, produksi, dan keuangan. Masing-masing manajer pada tingkat menengah inilah yang paling bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan perusahaan yang terkait dengan bagian operasional tersebut. Untuk manajer tingkat pertama atau supervisi biasanya bertugas sebagai pembantu manajer operasional untuk mengawasi para tenaga teknis atau buruh agar pekerjaan yang dibebankan kepadanya tidak terbengkalai, dan apa yang telah direncanakan di setiap bagian operasional dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya. Adapun bagi manajemen nonsupervisi biasanya ditempati oleh para pekerja teknis atau buruh yang bertugas menjalankan kegiatan-kegiatan implementatif sebagaimana telah ditugaskan oleh manajer tingkat puncak melalui manajer tingkat menengah dan supervisor.

Pada praktiknya, beberapa keahlian manajemen yang sangat beragam berdasarkan tingkatan-tingkatan manajemennya sangat bersifat relatif, dan tergantung kepada budaya organisasi bisnis yang dijalankan. Jika budaya perusahaan yang dikembangkan cenderung terbuka dan demokratis, maka bisa jadi hampir seluruh personel di perusahaan dituntut untuk menguasai keahlian-keahlian manajemen sebagaimana diterangkan di atas. Bahkan sulit untuk dibedakan keahlian mana yang harus dimiliki oleh setiap tingkatan manajemen. Perbedaan pada tingkat manajemen hanya bisa dilihat pada saat masing-masing personel mengimplementasikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Namun, sekiranya budaya perusahaan yang dikembangkan cenderung tertutup dan bersifat *top-down policy*, maka bisa jadi jenis-jenis keahlian tersebut akan dapat dibedakan berdasarkan tingkatan-tingkatan manajemennya.

### **Manajemen Sebagai Seni Dan Sains**

Salah satu keunikan dari ilmu manajemen adalah bahwa mereka yang menguasai pengetahuan manajemen belum tentu memiliki pengalaman atau mampu untuk menjalankan kegiatan manajemen dalam praktik. Sebaliknya pula, mereka yang telah berpengalaman dalam kegiatan manajemen secara praktik, belum tentu mengerti akan kerangka teoritis atau pengetahuan mengenai kegiatan manajemen yang telah dijalankannya. Yang terbaik tentu saja jika kedua-duanya dapat dipadukan, seseorang yang banyak mengetahui dan menguasai pengetahuan mengenai manajemen sebaiknya mengimbangi pengetahuannya secara teoritis dengan pengalaman melalui praktik di dunia nyata, misalnya dalam dunia organisasi. Seorang mahasiswa jurusan manajemen, misalnya, sebaiknya juga mengikuti berbagai kegiatan organisasi agar pengetahuan manajemen yang dipelajarinya akan semakin dimengerti secara praktik.

Pengetahuan kita akan manajemen akan semakin kita pahami sekiranya kita padu dengan kegiatan praktik. Banyak pengusaha-pengusaha yang telah berhasil dalam kegiatan bisnisnya, padahal tidak pernah mengecap pendidikan di jurusan manajemen. Sebaliknya banyak pula lulusan sekolah manajemen tidak dapat berbuat apa-apa ketika pertama kali bekerja dikarenakan miskin pengalaman secara praktik. Tidak heran

mengapa sekarang sekolah-sekolah manajemen mulai mengubah paradigma pembelajarannya dengan memadukan antara teori dan praktik. Salah satu caranya adalah dengan mengundang para praktisi untuk mengajar di sekolah-sekolah manajemen atau memberikan kesempatan para mahasiswanya untuk melalui proses magang di perusahaan-perusahaan agar dapat belajar secara aplikatif. Bentuk lain juga dapat dilakukan seperti melakukan metode yang dinamis dalam pembelajaran manajemen di kelas. *Role playing*, dinamika kelompok, studi kasus, adalah di antara beberapa metode yang cukup efektif mendekati para mahasiswa dari teori kepada pemahaman praktik.

### **Manajemen: Seni atau Sains?**

Berdasarkan pengertian di atas, maka sering didapati pertanyaan apakah manajemen itu seni atautkah sains? Seni di satu sisi bersifat dinamis, tidak berpola tunggal, dan menuntut adanya kreativitas dan keterlibatan di dalannya. Sedangkan di sisi lain sains cenderung bersifat statis, berpola tunggal berdasarkan pembuktian ilmiah, dan menuntut adanya tahapan-tahapan yang sistematis. Kedua pendapat menjadi pedoman adaptasi organisasi terhadap lingkungan ekstern mikro dan makro, tetapi juga menuntut usaha-usaha organisasi untuk mempengaruhi perilaku faktor-faktor dalam lingkungan ekstern mikro.

### **TANGGUNGJAWAB SOSIAL MANAJER**

Tanggung jawab sosial berarti bahwa manajemen mempertimbangkan dampak sosial dan ekonomi di dalam pembuatan keputusannya. Tanggung jawab sosial perusahaan ini merupakan salah satu tugas yang harus dilakukan oleh para manajer organisasi perusahaan, karena aspek ini merupakan syarat utama bagi berhasilnya perusahaan, terutama untuk jangka panjang. Dengan demikian manajer sekarang dituntut untuk mengimplementasikan *etika berusaha* (the ethics of managers), terutama dalam hubungannya dengan langganan, karyawan, penemu teknologi, lembaga-lembaga pendidikan, perusahaan-perusahaan lain, para penyedia, kreditur, pemegang saham, pemerintah dan masyarakat pada umumnya.

Etika berkenaan dengan pendapat tentang benar dan salah, lebih khusus, dengan kewajiban moral seseorang pada masyarakat. Etika ini merupakan sistem ungkapan-ungkapan yang menyangkut perilaku, perbuatan dan sikap manusia terhadap peristiwa-peristiwa yang dianggap penting dalam hidupnya. Penentuan etika benar dan salah adalah sulit, karena dalam kenyataannya standar-standar moral berubah setiap waktu. Kelompok-kelompok yang berbeda dalam masyarakat yang sama mungkin mempunyai gagasan-gagasan tentang benar dan salah yang saling bertentangan. Bagaimanapun juga, etika para manajer akan sangat mempengaruhi keputusan-keputusan dan kegiatan-kegiatan organisasi. Tentunya etika manajer harus mendasarkan diri pada *nilai-nilai* atau *standar moral* yang dianggap baik dan luhur dalam suatu lingkungan atau masyarakat.

Ada lima faktor yang mempengaruhi keputusan-keputusan pada masalah etika, yaitu : (1) *hukum*, (2) *peraturan-peraturan pemerintah*, (3) *kode etik industri dan perusahaan*, (4) *tekanan-tekanan sosial*, dan (5) *tegangan antara standar perorangan dan kebutuhan*

*organisasi*. Faktor-faktor ini mempengaruhi etika manajer dengan tingkatan dan pada bidang-bidang fungsi yang berbeda-beda.

Secara ringkas dapat dikatakan bahwa dalam dekade sekarang ini, para manajer semakin dituntut untuk mengikuti atau mentaati hukum dan standar-standar etika masyarakat. Pada waktu yang sama, perhatian manajer harus dipusatkan pada pemberian tanggapan-tanggapan organisasi terhadap masalah-masalah sosial. Hal ini mempunyai dua konsekuensi utama. Pertama, banyak organisasi sekarang mengesampingkan tujuan utamanya maksimalisasi keuntungan, dan mengalihkan ke pemenuhan kebutuhan-kebutuhan masyarakat dengan perolehan keuntungan yang secukupnya. Kedua, pencapaian hasil-hasil yang lebih baik dalam pelaksanaan fungsi tanggung jawab sosial perusahaan sekarang menjadi semacam peralatan untuk membantu sukses organisasi. Bagaimana para manajer memelihara penanganan masalah-masalah sosial akan mencerminkan etika pribadinya, kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi, dan nilai-nilai sosial perusahaan pada periode waktu tertentu.

---

## Fungsi Perencanaan

---



Bab ini secara menyeluruh, diharapkan mahasiswa/mahasiswi mampu memahami hal-hal sebagai berikut:

- Konsep dasar mengenai perencanaan dalam manajemen organisasi.
- Jenis-jenis perencanaan dan bagaimana perencanaan dilaksanakan
- Alat-alat bantu manajemen dalam kegiatan perencanaan
- Cara-cara penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan

1. TIU : Setelah mengikuti mata kuliah ini, Mahasiswa memiliki kemampuan untuk membuat perencanaan dan membuat keputusan
2. TIK : Mahasiswa dapat menjelaskan konsep, jenis perencanaan manajemen, dan alat-alat bantu penyelesaian pengambilan keputusan

## **KONSEP DASAR PERENCANAAN DALAM MANAJEMEN**

### **Pengertian Perencanaan (Planning)**

Robbins dan Coulter (2002) mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimtdai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi. *Planning is a process that involves defining the organization's goals, establishing an overall strategy for achieving those goals, and developing a comprehensive set of plans to integrate and coordinate organizational work.*

Hampir setiap orang maupun organisasi memiliki perencanaan. Apakah perencana• an tersebut menyangkut kepentingan kehidupan pribadinya, maupun yang terkait dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai. Penulis mencoba melihat pengertian perencanaan ini dari tiga hat, yaitu dari sisi *proses, fungsi manajemen, dan pengambilan keputusan*. Dari sisi proses, fungsi perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan bagaimana tujuan tersebut akan dicapai. Dan sisi fungsi manajemen, perencanaan adalah fungsi di mana pimpinan menggunakan pengaruh atas wewenangnya untuk menentukan atau mengubah tujuan dan kegiatan organisasi. Dari sisi pengambilan keputusan, perencanaan merupakan pengambilan keputusan untuk jangka waktu yang panjang atau yang akan datang - mengenai apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, bilamana dan siapa yang akan me' lakukannya, di mana keputusan yang diambil belum tentu sesuai, hingga implementasi perencanaan tersebut dibuktikan di kemudian hari.

Pada intinya, perencanaan dibuat sebagai upaya untuk merumuskan apa yang sesungguhnya ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan serta bagaimana sesuatu yang ingin dicapai tersebut dapat diwujudkan melalui serangkaian rumusan rencana kegiatan tertentu. Perencanaan yang baik\_ adalah ketika apa yang dirumuskan ternyata dapat direalisasikan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Perencanaan yang buruk adalah ketika apa yang telah dirumuskan dan ditetapkan ternyata tidak berjalan dalam implementasi, sehingga tujuan organisasi menjadi tidak terwujud. Terkait dengan hal tersebut di atas, George R. Terry menyatakan bahwa untuk metlgetahui apakah perencanaan itu baik atau tidak dapat dijawab melalui pertanyaan-pertanyaan dasar mengenai perencanaan, yaitu WHAT (Apa), WHY (Mengapa), WHERE (dj rnana), WHEN (Kapan), WHO (siapa), dan HOW (Bagaimana). Pertanyaan seputar What terkait dengan misalnya apa yang sesungguhnya yang menjadi tujuan perusahaan dan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pertanyaan seputar Why terkait dengan pertanyaan seputar mengapa tujuan tersebut harus dicapai dan mengapa kegiatan yang terumuskan dalam jawaban atas pertanyaan *What* perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pertanyaan seputar *Where* adalah mengenai di mana kegiatan tersebut akan dilaksanakan. Pertanyaan seputar *When* adalah kapan kegiatan tersebut akan dilaksanakan dan kapan kegiatan tersebut harus dimulai dan diakhiri. Pertanyaan seputar *Who* terkait dengan siapa yang akan melaksanakari-nya. Pertanyaan ini terkait misalnya dengan kualifikasi orang yang akan melakukannya dari sisi latar belakang

personal dan keahliannya. Pertanyaan terakhir, yaitu di seputar How terkait dengan bagaimana cara yang harus dilakukan untuk melakukan kegiatan tersebut.

## **FUNGSI DARI PERENCANAAN**

Pengertian di atas membawa kita kepada fungsi perencanaan dalam manajemen. Robbins dan Coulter (2002) menjelaskan bahwa paling tidak ada empat fungsi dari perencanaan, yaitu perencanaan berfungsi sebagai arahan, perencanaan memitlimalkan dampak dari perubahan, perencanaan meminimalkan pemborosan dan kes{a\_siaan, serta perencanaan menetapkan standar dalam pengawasan kualitas.

### **Perencanaan sebagai Pengarah**

Perencanaan akan menghasilkan upaya untuk meraih sesuatu dengan cara yang lebih terkoordinasi. Perusahaan yang tidak menjalankan perencanaan sangat mungkin untuk mengalami konflik kepentingan, pemborosan sumber daya, dan ketidakberhasilan dalam pencapaian tujuan karena bagian-bagian dari organisasi bekerja secara sendirisendiri tanpa ada koordinasi yang jelas dan terarah. Perencanaan dalam hal ini memegang fungsi pengarah dari apa yang harus dicapai oleh organisasi.

### **Perencanaan sebagai Minimalisasi Ketidakpastian**

Pada dasarnya segala sesuatu di dunia ini akan mengalami perubahan. Tidak ada yang tidak berubah kecuali perubahan itu sendiri. Perubahan sering kali sesuai dengan apa yang kita perkirakan, akan tetapi tidak jarang pula malah di luar perkiraan kita, sehingga menimbulkan ketidakpastian bagi perusahaan. Ketidakpastian inilah yang coba diminimalkan melalui kegiatan perencanaan. Dengan adanya perencanaan, diharapkan ketidakpastian yang mungkin akan terjadi di masa yang akan datang dapat diantisipasi jauh-jauh hari.

### **Perencanaan sebagai Minimalisasi Pemborosan Sumber Daya**

Perencanaan juga berfungsi sebagai minimalisasi pemborosan sumber daya organisasi yang digunakan. Jika perencanaan dilakukan dengan baik, maka jumlah sumber daya yang diperlukan, dengan cara bagaimana penggunaannya, dan untuk penggunaan apa saja dengan lebih baik dipersiapkan sebelum kegiatan dijalankan. Dengan demikian, pemborosan yang terkait dengan penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan akan bisa diminimalkan sehingga tingkat efisiensi dari perusahaan menjadi meningkat,

### **Perencanaan sebagai Penetapan Standar dalam Pengawasan Kualitas**

Perencanaan berfungsi sebagai penetapan standar kualitas yang harus dicapai oleh perusahaan dan diawasi pelaksanaannya dalam fungsi pengawasan manajemen. Dalam perencanaan, perusahaan menentukan tujuan dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam pengawasan, perusahaan membandingkan antara tujuan yang ingin dicapai dengan realisasi di lapangan, membandingkan antara standar yang ingin dicapai dengan realisasi di lapangan, mengevaluasi penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi, hingga mengambil tindakan yang dianggap perlu untuk memperbaiki

Kinerja perusahaan. Dengan pengertian tersebut, maka perencanaan berfungsi sebagai penetapan standar kualitas yang ingin dicapai oleh perusahaan.

### **Persyaratan Perencanaan (Planning Requirements)**

Perencanaan yang baik tentunya perlu dirumuskan. Perencanaan yang baik paling tidak memiliki berbagai persyaratan yang harus dipenuhi, yaitu faktual atau realistis, logis dan rasional, fleksibel, komitmen, dan komprehensif.

*Faktual Atau Realistis.* Perencanaan yang baik perlu memenuhi persyaratan faktual atau realistis. Artinya, apa yang dirumuskan oleh perusahaan sesuai dengan fakta dan wajar untuk dicapai dalam kondisi tertentu yang dihadapi perusahaan.

*Logis Dan Rasional.* Perencanaan yang baik juga perlu untuk memenuhi syarat. Logis dan rasional. Artinya, apa yang dirumuskan dapat diterima oleh akal, dan oleh sebab itu maka perencanaan tersebut bisa dijalankan. Menyelesaikan sebuah bangunan bertingkat hanya dalam waktu satu hari adalah sebuah perencanaan yang selain tidak realistis, sekaligus juga tidak logis dan irasional jika dikerjakan dengan menggunakan sumber daya orang-orang yang terbatas dan mengerjakan dengan pendekatan yang tradisional tanpa bantuan alat-alat modern.

*Fleksibel.* Perencanaan yang baik juga tidak berarti kaku dan kurang fleksibel. Perencanaan yang baik justru diharapkan tetap dapat beradaptasi dengan perubahan di masa yang akan datang, sekalipun tidak berarti bahwa planning dapat kita ubah seandainya.

*Komitmen.* Perencanaan yang baik harus merupakan dan melahirkan komitmen terhadap seluruh anggota organisasi untuk bersama-sama berupaya mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen dapat dibangun dalam sebuah perusahaan jika seluruh anggota di perusahaan beranggapan bahwa perencanaan yang dirumuskan telah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

*Komprehensif.* Perencanaan yang baik juga harus memenuhi syarat komprehensif artinya menyeluruh dan mengakomodasi aspek-aspek yang terkait langsung maupun tak langsung terhadap perusahaan: Perencanaan yang baik tidak hanya terkait dengan bagian yang harus kita jalankan, tetapi juga dengan mempertimbangkan koordinasi dan integrasi dengan bagian lain di perusahaan.

### **MELAKUKAN PERENCANAAN (PLANNING PROCESS)**

Fungsi perencanaan sering kali dinamakan sebagai fungsi utama dari kegiatan manajemen, karena dalam perencanaan seluruh rangkaian aktivitas yang akan dilakukan, mengapa melakukan, kapan, di mana dan bagaimana melakukannya disusun. Dapat dikatakan, jika tidak ada fungsi perencanaan, manajer tidak akan pernah tahu apa yang harus diorganisasikan, diarahkan dan dikontrol. Kalau begitu, bagaimana perencanaan dilakukan? Bagian ini akan menjelaskan mengenai hal ini. Proses perencanaan melibatkan dua elemen penting, yaitu tujuan (*goals*) dan rencana (*plan*).  
Empat Tahap Dasar Perencanaan

Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap berikut ini :

1. *Tahap 1 : Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan.* Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya sumber dayanya secara tidak efektif.
2. *Tahap 2: Merumuskan keadaan saat ini.* Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari` tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi terutama keuangan dan data statistik yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi.
3. *Tahap 3: Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan.* Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasiilcasikan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. WalauPun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah, dan kesempatan ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.
4. *Tahap 4 : Men.gembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.* Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian an tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) di antara berbagai alternatif yang ada.

### **Tujuan (Goals) dan Rencana (Plan) dalam Proses Perencanaan**

Tujuan (*goals*) pada dasarnya adalah hasil akhir yang diharapkan dapat diraih atau dicapai oleh individu, kelompok, atau seluruh organisasi. Dalam pengertian bahasa Inggris, kadangkala dibedakan antara objectives dan *goals*. Objectives acapkali diartikan sebagai tujuan dan *goals* sering kali diartikan sebagai target. Bahkan lebih jauh kadangkala kedua istilah juga digantikan dengan istilah seperti *purposes*, *aims*, *destination*, yang ketiganya memiliki arti yang kurang lebih juga sama. Sering kali kedua istilah ini digunakan untuk konteks yang sama namun kadangkala juga berbeda. Kedua istilah tersebut dengan membedakannya hanya dari segi waktu.

Rencana (*plans*) adalah segala bentuk konsep dan dokumentasi yang menggambarkan bagaimana tujuan akan dicapai dan bagaimana sumber daya perusahaan akan dialokasikan, penjadwalan dari proses pencapaian tujuan, hingga segala hal yang terkait dengan pencapaian tujuan. Sebagai seorang manajer perencanaan, tujuan dan rencana adalah sesuatu yang harus dirumuskan olehnya.

### **Beberapa Jenis Tujuan (Types of Goals)**

Secara sederhana, kita dapat memahami bahwa setiap organisasi memiliki satu tujuan akhir. Misalnya, untuk organisasi bisnis atau perusahaan, tujuan yang ingin dicapai

adalah maksimalisasi keuntungan (*profit maximation*). Untuk organisasi nonprofit semisal yayasan, tujuan yang ingin dicapai adalah pemenuhan akan kebutuhan sekelompok orang tertentu. Untuk yayasan panti jompo misalnya, tujuan dapat berupa pemenuhan segala kebutuhan para orang tua yang sudah tidak lagi memiliki siapa, siapa yang sanggup mengurusnya.

Pada praktiknya, beberapa organisasi ternyata tidak hanya memiliki satu tujuan. Ada perusahaan yang bertujuan selain untuk maksimalisasi profit, juga perluasan pasar, dan sekaligus meningkatkan kesejahteraan pegawai perusahaan. Demikian juga kasus yang sama dapat terjadi dengan organisasi nonprofit. Dengan kenyataan ini, kadangkala organisasi memiliki tujuan yang banyak (*multiple goals*). Sehingga dengan demikian, dari sisi jumlah tujuan yang ingin dicapai, ada yang dinamakan tujuan tunggal (*single goals*) dan tujuan yang banyak (*multiple goals*).

Dari sisi kejelasan, tujuan juga dapat dibedakan menjadi tujuan yang dinyatakan (*stated goals*) dan tujuan yang aktual dan nyata (*real goals*). Tujuan yang dinyatakan (*stated goals*) adalah tujuan yang dinyatakan secara formal oleh sebuah organisasi kepada publik, dan menjadi jaminan akan kejelasan perusahaan di mata publik. Sebagai contoh misalnya, "untuk meningkatkan kepuasan pelanggan". Dengan adanya pernyataan ini maka pelanggan akan dapat mengevaluasi apakah dalam kenyataannya perusahaan berhasil meningkatkan kepuasan pelanggan atau tidak. Adapun tujuan yang aktual dan nyata (*real goals*) adalah tujuan yang tidak dinyatakan pada publik akan tetapi secara aktual dan nyata, berusaha dicapai oleh para anggota di dalam sebuah organisasi. Sebagai contoh misalnya, "meningkatkan insentif bagi karyawan yang berprestasi dalam kerjanya". Tujuan ini biasanya tidak dinyatakan kepada publik akan tetapi disampaikan kepada para anggota organisasi atau karyawan perusahaan. Wujud dari upaya pencapaian tujuan ini jelas, para karyawan akan berusaha untuk menunjukkan prestasi dalam kerjanya karena ada tujuan yang ingin dicapai, yaitu insentif. Bagaimana hubungan antara kedua tujuan ini? Kita dapat melihat kaitannya antara dua contoh tujuan di atas. Jika karyawan berprestasi dalam kerjanya, maka di akan menampilkan Kinerja yang terbaik dalam kegiatan perusahaan, termasuk pelayan an kepada pelanggan. Akibatnya, pelanggan akan lebih memperhatikan dan terpuaskan.

Dari segi keluasaan dan waktu pencapaian, tujuan juga dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu tujuan strategis (*strategic goals*), tujuan taktis (*tactical goals*), dan tujuan operasional (*operational goals*). Tujuan strategis adalah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu yang relatif lama, biasanya antara 3 hingga tahun, atau juga lebih. Sebagai contoh tujuan strategis adalah "untuk menjadi mark( *leader* dalam bisnis makanan siap saji". Pencapaian tujuan ini jelas tidak dapat dicap2 dalam hitungan lian, akan tetapi memerlukan waktu yang cukup lama. Tujuan taktis adalah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu menengah relatif lebih singkat dari tujuan strategis. Biasanya pencapaian tujuan ini antara hingga 3 tahun. Sebagai contoh dari tujuan taktis ini misalnya, "meningkatkan pangsa pasar sebesar 30 persen." Peningkatan pangsa pasar sebesar 30 persen jelas akan mem bantu perusahaan tersebut untuk menjadikan market leader dalam jangka panjang Di sini kita dapat melihat bahwa pencapaian tujuan strategis akan tercapai jika Tujuan taktis juga tercapai. Bagaimana peningkatan pangsa pasar sebesar 30 persen bisa dicapai Di sinilah jenis ketiga dari tujuan dirumuskan, yaitu tujuan operasional. Tujuan operasional

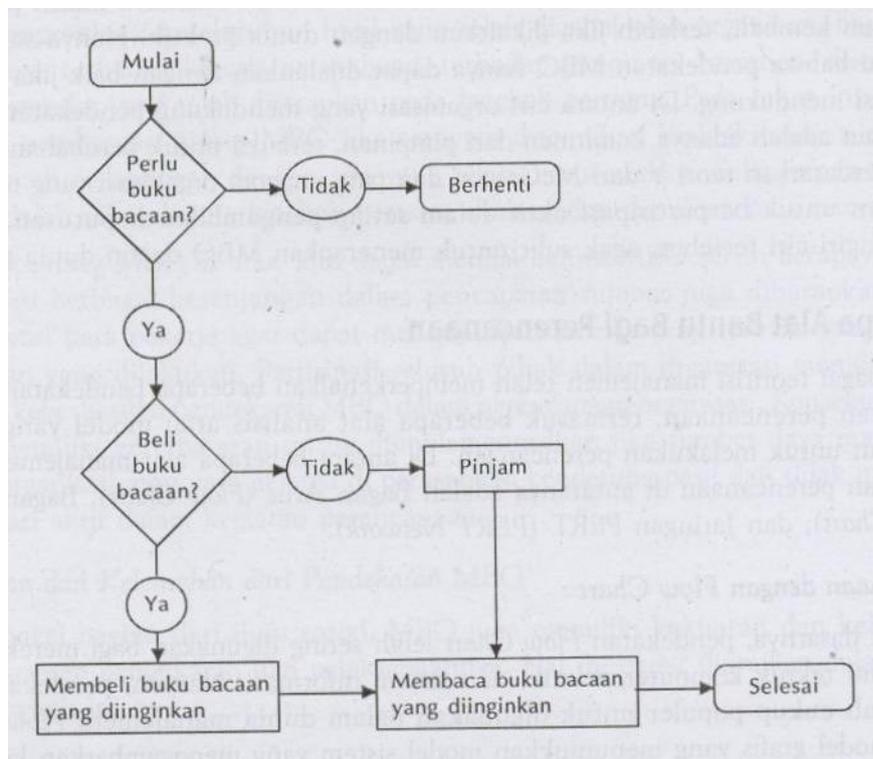
adalah tujuan yang ingin dicapai dalam satu periode kegiatan perusahaan biasanya antara 6 bulan hingga 1 tahun. Tujuan operasional ini, dalam evaluasinya terkait dengan masa pelaporan keuangan perusahaan yang biasanya juga antara 6 bulan hingga 1 tahun.

## BEBERAPA ALAT BANTU BAGI PERENCANAAN

Berbagai teoritis manajemen telah memperkenalkan beberapa pendekatan dalam melakukan perencanaan, termasuk beberapa alat analisis atau model yang dapat digunakan untuk melakukan perencanaan. Di antara beberapa alat manajemen guna melakukan perencanaan di antaranya adalah Bagan Arus (*Flow Chart*), Bagan Gantt (*Gantt Chart*), dan Jaringan PERT (*PERT Network*).

### *Perencanaan dengan Flow Chart*

Pada dasarnya, pendekatan *Flow Chart* lebih sering digunakan bagi mereka yang mendalami teknik komputer, teknik, dan sistem informasi. Namun, pendekatan ini juga sudah cukup populer untuk digunakan dalam dunia manajemen. *Flow Chart* adalah model grafis yang menunjukkan model sistem yang menggambarkan kejadian yang berkesinambungan (*sequential*) dan keputusan ya-tidak. Berkesinambungan pada dasarnya adalah proses pengaturan kejadian-kejadian berdasarkan urutan kronologisnya. Misalnya, membaca buku dapat dilakukan setelah kita membeli buku. Maka dalam model *Flow Chart*, membaca buku diletakkan setelah membeli buku.



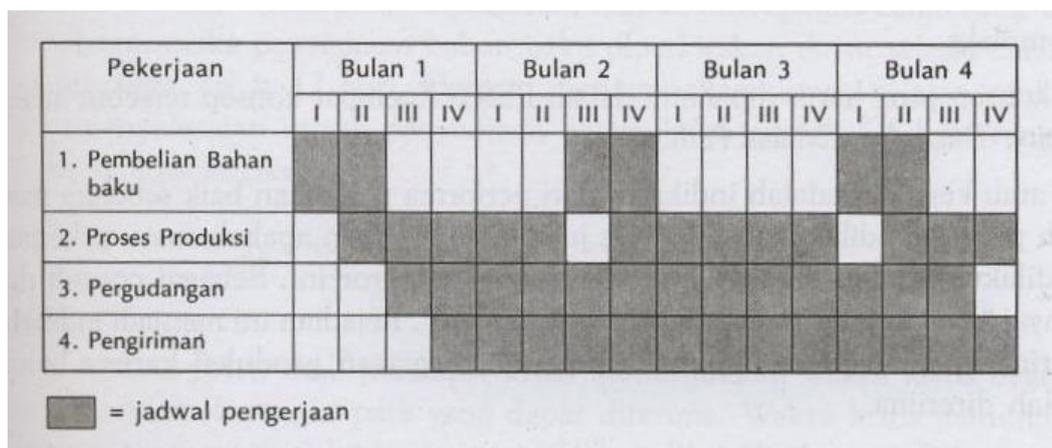
**Gambar 4.1. Flow Chart pembelian buku**

*Flow Chart* tersebut menggambarkan proses rencana membaca buku yang dapat dipilih antara meminjam buku atau melakukan pembelian buku terlebih dahulu. Melalui bagan

ini, dengan mudah kita bisa mengamati kejadian-kejadian yang berkesinambungan dari saat kita memulai pekerjaan atau rencana hingga rencana terealisasi. Pada praktiknya, bagan ini dapat dikembangkan lebih lanjut ataupun juga disederhanakan, tergantung kepada jenis dan jumlah kegiatan yang akan dilakukan. Bagi yang akan mendalami Sistem Informasi Manajemen, maka pendekatan *Flow Chart* ini akan lebih diperdalam lagi dalam teori tersebut.

### ***Penjadwalan Melalui Gantt Chart***

Alat bantu perencanaan yang kedua adalah apa yang dinamakan dengan penjadwalan dengan *Gantt Chart* (Bagan Gantt). Penjadwalan adalah salah satu bagian penting dalam perencanaan. Ketika kegiatan organisasi begitu banyak dan berkesinambungan satu dengan lainnya, *Gantt Chart* pada dasarnya membantu manajer untuk dapat mengaturnya melalui proses penjadwalan. Sehingga secara sederhana *Gantt Chart* adalah teknik penjadwalan secara grafis atas berbagai rencana kegiatan. *Gantt Chart* pertama kali diperkenalkan oleh Hemy L. Gantt, salah seorang rekan kerja dari Frederich Winslow Taylor yang juga bekerja di Perusahaan Midvale Steel pada tahun 1887. Perkembangan berikutnya menunjukkan bahwa *Gantt Chart* telah banyak dipergunakan secara populer baik oleh para praktisi manajemen maupun berbagai organisasi lainnya.



**Gambar 4.2. Contoh *Gantt Chart***

Sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar diatas, berbagai kegiatan yang saling berkesinambungan dapat dijadwalkan sehingga para pelaksana kegiatan akan dengan lebih mudah mengikuti perkembangan dari setiap pekerjaan yang tengah dilakukan. Misalnya, proses pembelian bahan baku adalah pada saat minggu pertama dan kedua dari bulan pertama, maka bagian produksi, khususnya di bagian pembelanjaan, dapat merencanakan sebelumnya apa yang harus dipersiapkan untuk kegiatan tersebut dari mulai menentukan bahan baku apa saja yang akan dibeli, dalam jumlah berapa, harga berapa, dan seterusnya. Demikian pula bagi bagian proses produksi, bagian tersebut dapat menjadwalkan sejak kapan proses produksi berawal dan berakhir dan seterusnya sebagaimana diterangkan dalam gambar tersebut.

Sebagai kesimpulan, *Gantt Chart* memudahkan para pelaksana kegiatan untuk merencanakan segala bentuk kegiatan yang akan dilakukan. Namun di sisi lain, alat

bantu ini memiliki keterbatasan, di antaranya adalah keterbatasan dalam menjadwalkan berbagai kegiatan yang sifatnya sangat detail dan kompleks. Jenis kegiatan yang sangat kompleks dan cenderung tidak berkelanjutan lebih sulit untuk dijadwalkan melalui *Gantt Chart*.

### ***Perencanaan dengan Jaringan PERT (PERT Network)***

Keterbatasan dari Bagan Gantt pada giliran berikutnya dikembangkan dan dikoreksi oleh alat bantu perencanaan lainnya. Di antara alat bantu tersebut adalah apa yang dikenal sebagai jaringan PERT atau lebih dikenal dengan *PERT Network*. PERT adalah singkatan dari *Program Evaluation and Review Technique*. PERT merupakan alat bantu perencanaan melalui penjadwalan dan penggambaran rencana kerja secara kronologis dan berkelanjutan bagi pekerjaan yang sifatnya tidak rutin, berskala besar ' inapun kompl.eks.

Ada 4 konsep yang harus dipahami dalam PERT Keempat konsep tersebut adalah *Event*, *Activity*, *Time*, dan *Critical Path*.

1. ***Event*** atau kejadian adalah indikator dari performa pekerjaan baik sebelum maupun sesudah pekerjaan dilakukan sekaligus juga menunjukkan apakah suatu pekerjaan lain dapat dilakukan atau sebaliknya berdasarkan indikator ini. Sebagai contoh dari *event* misalnya, "bagian produksi menerima bahan baku". Kejadian ini menjadi indikator bagi pengerjaan bagian produksi untuk memulai kegiatan produksi karena bahan bakunya telah diterima.
2. ***Activity*** atau kegiatan adalah bagian dari berbagai pekerjaan yang sedang dalam pengerjaan dari keseluruhan pekerjaan yang berkesinambungan. Kegiatan diawali dan diakhiri oleh kejadian atau event. Contoh kegiatan misalnya, "pembuatan sepatu", "pemberian label pada sepatu yang telah jadi", dan seterusnya.
3. ***Time*** atau waktu menunjukkan perki.raan masa pengerjaan dari keseluruhan kegiatan sebagaimana diatur dalamn jaringan PERT. PERT Time atau masa pengerjaan berdasarkan PERT adalah rata-rata dari tiga komponen waktu berdasarkan kerangka PERT Ketiga komponen waktu tersebut adalah: (1) optimistic time ( $T_o$ ) - masa yang diperlukan ketika pelaksanaan pekerjaan dilakukan dalam kondisi terbaik; (2) most likely time ( $T_m$ ) - masa yang diperlukan ketika pelaksanaan pekerjaan dilakukan alam kondisi normal; dan (3) pessimistic time ( $T_p$ ) - masa yang diperlukan ketika pelaksanaan pekerjaan dilakukan dalam kondisi yang tidak normal atau darurat. Rumus untuk menghitung rata-rata dari masa pengerjaan berdasarkan PERT (*PERT Time*) adalah:

$$T_e = \frac{T_o + 4T_m + T_p}{6}$$

Sebagai contoh misalnya pengerjaan kegiatan penyediaan bahan baku. Dalam kondisi terbaik, di mana seluruh faktor pendukung terpenuhi dari mulai pemasok, harga yang cocok, stok barang ada, dan regulasi yang diberlakukan sesuai dengan rencana perusahaan, maka waktu pengerjaan penyediaan bahan baku diperkirakan dapat diselesaikan dalamn waktu 3 hari ( $T_o = 3$ ). Kemudian dalam kondisi normal, misalnya saja supplier ada, harga masih perlu dmegosiasikan, stok barang ada, dan beberapa regulasi perlu di.tempuh dalam

kondisi yang umum, maka pengerjaan penyediaan bahan baku diperkirakan dapat diselesaikan dalam waktu 6 hari sehingga  $T_m = 6$  hari. Dalam kondisi pesimis, ketika pemasok barang masih perlu dicari, harga dan stok barang masih perlu dipastikan, kemudian regulasi cenderung menyulitkan perusahaan, maka penyediaan bahan baku diperkirakan dapat selesai dalam waktu 12 hari sehingga  $T_p = 12$  hari. Dengan menggunakan rumus di atas, maka perkiraan waktu penyelesaian untuk penyediaan bahan baku adalah 6,5 hari yang rinciannya adalah sebagai berikut:

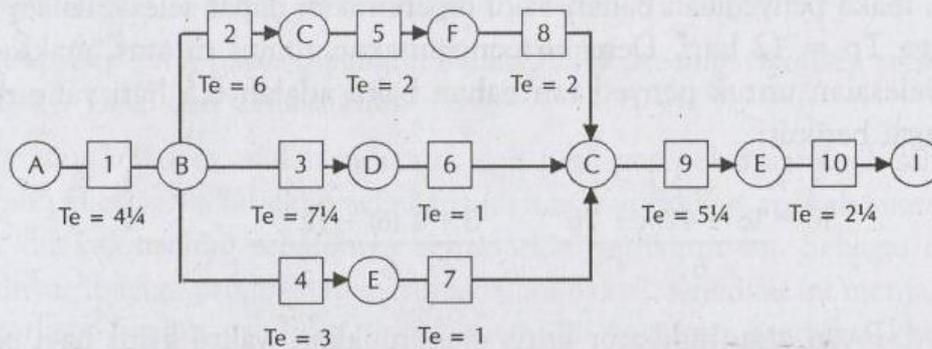
$$T_e = \frac{T_o + 4T_m + T_p}{6} = \frac{3 + 4(6) + 12}{6} = 6,5 \text{ hari}$$

4. **Critical Path** atau indikator kritis menunjukkan waktu kritis bagi pengerjaan kegiatan dalam kerangka *path* yang dapat diterima. Waktu kritis menunjukkan batas toleransi akan suatu pekerjaan yang dilaksanakan. Ketika waktu kritis ini terlewati atau waktu pengerjaan lebih lama, maka hal ini juga akan berdampak kepada terhambatnya pengerjaan kegiatan yang lain sehingga waktu pengerjaan secara keseluruhan dapat terlambat.

Secara sederhana sebenarnya PERT dapat dikatakan sebagai gabungan dari pendekatan Flow Chart dan Gantt Chart. Hal ini dapat dilihat contohnya pada Gambar dibawah. Terlihat dari gambar tersebut, ketika anak panah menunjukkan pengerjaan dari Kejadian (*event*) 1 ke Kegiatan (*activity*) 1 dan seterusnya, bentuk arah pengerjaan ini mirip dengan model Flow Chart karena berdasarkan gambar tersebut, misalnya Kegiatan 1 tidak dapat dilakukan sebelum Kejadian 1 terpenuhi dan seterusnya. Demikian pula dengan memasukkan faktor waktu pengerjaan ( $T_e$ ) di dalam model jaringan PERT menunjukkan bahwa setiap pengerjaan kegiatan perlu diberikan alokasi waktu sehingga penyelesaian pekerjaan dapat selalu diperkirakan. Hal ini juga merupakan faktor yang ditekankan dalam model Gantt Chart sebagaimana diuraikan pada Gambar.

Sekalipun Jaringan PERT memberikan kerangka pengerjaan yang lebih jelas, namun tetap memiliki beberapa keterbatasan. Di antara keterbatasannya adalah jika misalnya dalam praktiknya, beberapa kejadian (*events*) yang merupakan prasyarat bagi pengerjaan kegiatan ternyata harus dilakukan secara bersamaan. Di sisi lain, jaringan PERT kurang memberikan fleksibilitas jika misalnya terdapat kejadian-kejadian yang di luar perkiraan yang telah diasumsikan.

Secara keseluruhan berbagai jenis model alat bantu perencanaan yang diterangkan di atas telah banyak membantu kegiatan organisasi, terutama yang terkait dengan perencanaan dalam manajemen organisasi. Pada praktiknya, penggunaan model alat bantu tersebut tentunya perlu disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh berbagai jenis organisasi.



- = Kegiatan-kegiatan (*activities*) dalam kerangka PERT, di mana pada contoh di atas dapat memerlukan waktu pengerjaan antara 1 hari hingga 7 $\frac{1}{4}$  hari.
- = Kejadian-kejadian (*events*) yang mejadi indikator sebelum kegiatan dilaksanakan. Misalnya, setelah kejadian A terjadi, maka pengerjaan Kegiatan 1 dapat dilaksanakan, dan seterusnya.

Te = Waktu pengerjaan kegiatan berdasarkan Te. Dari contoh di atas terdapat waktu pengerjaan berdasarkan Te yang berbeda-beda, dari mulai 1 hingga paling lama 7 $\frac{1}{4}$  hari. Secara keseluruhan contoh pengerjaan berdasarkan jaringan PERT di atas akan membutuhkan waktu selama 21 $\frac{3}{4}$  hari, yaitu dengan menjumlahkan salah satu jalur jaringan untuk waktu yang terpanjang, yaitu  $Te_1 = 4\frac{1}{4} + Te_2 = 6 + Te_3 = 2 + Te_8 = 2 + Te_9 = 5\frac{1}{4} + Te_{10} = 2\frac{1}{4}$ , sehingga total keseluruhannya adalah 21 $\frac{3}{4}$  hari

Gambar. 4.3 Jaringan Pert pembangunan jalan

# BAB 5

---

## **Pengorganisasian Dan Struktur Organisasi**

---



Bab ini secara menyeluruh, diharapkan mahasiswa/mahasiswi mampu memahami hal-hal sebagai berikut:

- Pengambilan keputusan terkait desain organisasi
- Pembagian kerja, departementalisasi, hirarki dan kordinasi.
- Faktor utama dalam desain organisasi
- Konsep dasar struktur organisasi.

1. TIU : Setelah mengikuti mata kuliah ini, Mahasiswa memiliki kemampuan untuk membuat struktur sebuah organisasi
2. TIK : Mahasiswa dapat menjelaskan konsep dasar struktur organisasi

"Organisasi" mempunyai dua pengertian umum. Pengertian pertama menandakan suatu *lembaga* atau kelompok fungsional, seperti organisasi perusahaan, rumah sakit, perwakilan pemerintah atau suatu perkumpulan olahraga. Pengertian kedua berkenaan dengan *proses pengorganisasian*, sebagai suatu cara dalam mana kegiatan organisasi di alokasikan dan ditugaskan di antara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien. Dalam bab ini akan dibahas bermacam-macam aspek proses pengorganisasian.

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses penyusunan *struktur organisasi* yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber dayasumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Dua aspek utama proses penyusunan struktur organisasi adalah dePartementalisasi dan pembagian kerja. *Departementalisasi* merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi, dan tampak atau ditunjukkan oleh suatu bagan organisasi. *Pembagian kerja* adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk dapat melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas.

## **PENGERTIAN PENGORGANISASIAN**

Istilah *pengorganisasian* mempunyai bermacam-macam pengertian. Istilah tersebut dapat digunakan untuk menunjukkan hal-hal berikut ini

1. Cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif sumber daya-sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi.
2. Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya, di mana setiap pengelompokan diikuti dengan penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok.
3. Hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan jabatan, tugas-tugas dan para karyawan.
4. Cara dalam mana para manajer membagi lebih lanjut tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen mereka dan mendelegasikan wewenang yang diperlukan untuk mengerjakan tugas tersebut.

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan tiga langkah prosedur berikut ini :

1. Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logik dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan, atau terlalu ringan sehingga ada waktu menganggur, tidak efisien dan terjadi biaya yang tidak perlu.
3. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan

harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan membuat para anggota organisasi menjaga perhatiannya pada tujuan organisasi dan mengurangi ketidak-eEisienan dan konflik-konflik yang merusak.

Pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses, akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses ini akan tercermin pada struktur organisasi, yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian, yaitu :

- 1) pembagian kerja,
- 2) departementalisasi (atau sering disebut dengan istilah *iepartementasi*),
- 3) bagan organisasi formal,
- 4) rantai perintah dan kesatuan perintah,
- 5) tingkat-tingkat hirarki manajemen,
- 6) saluran komunikasi,
- 7) penggunaan komite,
- 8) rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tak dapat dihindarkan.

## **STRUKTUR ORGANISASI**

*Struktur organisasi (disain organisasi)* dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-Deda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja.

Adapun faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut

1. *Strategi organisasi* untuk mencapai tujuannya. Chandler 2) telah menjelaskan hubungan strategi dan struktur organisasi dalam studinya pada perusahaan-perusahaan industri di Amerika.
2. Dia pada dasarnya menyimpulkan bahwa "struktur mengikuti strategi". Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun di antara para manajer dan bawahan. Aliran kerja sangat dipengaruhi strategi, sehingga bila strategi berubah maka struktur organisasi juga berubah.
3. *Teknologi* yang digunakan. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi. Sebagai contoh, perusahaan mobil yang mempergunakan teknologi industri masal akan memerlukan tingkat standarisasi dan spesialisasi yang lebih tinggi dibanding perusahaan industri pakaian jadi yang mengutamakan perubahan mode.
4. *Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat* dalam organisasi. Kemampuan dan cara berpikir para anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerjasama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi. Kebutuhan manajer dalam pembuatan keputusan juga akan mempengaruhi saluran komunikasi, wewenang dan hubungan di antara satuan-satuan kerja

pada rancangan struktur organisasi. Di samping itu, orang-orang di luar organisasi, seperti pelanggan, supplier, dan sebagainya perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur.

5. *Ukuran organisasi*. Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks, dan harus dipilih bentuk struktur yang tepat.

Sedangkan unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari :

1. *Spesialisasi kegiatan* berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi).
2. *Standardisasi kegiatan*, merupakan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.
3. *Koordinasi kegiatan*, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.
4. *Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan*, yang menunjukkan lokasi (letak) kekuasaan pembuatan keputusan.
5. *Ukuran satuan kerja* menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja. 3 )

## **PEMBAGIAN KERJA**

Tujuan suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan di mana individu-individu tidak dapat mencapainya sendiri. Kelompok dua atau lebih orang yang bekerja bersama secara kooperatif dan dikoordinasikan dapat mencapai hasil lebih daripada dilakukan perseorangan. Konsep ini disebut *synergy*. Tiang dasar pengorganisasian adalah prinsip *pembagian kerja* (division of labor) yang memungkinkan synergy terjadi.

Sebagai contoh, pembagian kerja dalam team sepak bola : di mana ada manajer tim, kepala pelatih, asisten pelatih, dokter tim, penjaga gawang, dan pemain lainnya. Pembagian kerja ini efektif karena bila hanya komponen kecil dari pekerjaan yang dilaksanakan, kualifikasi personalia yang rendah digunakan, dan latihan jabatan lebih mudah. Gerakan-gerakan dan perpindahan yang percuma dari komponen pekerjaan yang besar diminimumkan. Lebih dari itu, pembagian kerja mengarahkan penanaman pada peralatan dan mesin-mesin yang efisien untuk meningkatkan produktivitas. Namun demikian, beberapa penulis telah menunjukkan adanya konsekuensi-konsekuensi pada perilaku karyawan sehubungan dengan pembagian kerja, bila hal itu dilaksanakan secara ekstrim. Ini dapat menimbulkan kebosanan, keletihan, monoton dan kehilangan motivasi yang dapat menghasilkan ketidak efisienan dan bukan efisiensi.

## **BAGAN ORGANISASI FORMAL**

Struktur organisasi adalah terlalu kompleks untuk disajikan secara verbal. Manajer perlu menggambarkan *bagan organisasi* (*organization chart*) untuk menunjukkan struktur organisasi. Bagan organisasi memperlihatkan susunan fungsi-fungsi, departemen-departemen, atau posisi-posisi organisasi dan menunjukkan bagaimana hubungan di antaranya. Satuan-satuan organisasi yang terpisah biasanya digambarkan

dalam kotak-kotak, di mana dihubungkan satu dengan yang lain dengan garis yang menunjukkan rantai perintah dan jalur komunikasi formal.

Bagan organisasi menggambarkan lima aspek utama suatu struktur organisasi, yang secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Pembagian kerja.* Setiap kotak menunjukkan individu atau satuan organisasi mana yang bertanggung jawab untuk kegiatan organisasi tertentu, dan tingkat spesialisasi yang digunakan.
2. *Manajer dan bawahan atau rantai perintah.* Rantai perintah menunjukkan hubungan wewenang-tanggung jawab yang menghubungkan atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisasi. Aliran ini dimulai dari jenjang organisasi yang tertinggi sampai karyawan terendah dalam organisasi, seperti terlihat pada gambar 8.1. Oleh karena itu, setiap anggota organisasi mempunyai suatu kaitan dengan manajer- puncak organisasi. Dalam hal ini prinsip kesatuan perintah harus jelas, di mana setiap karyawan menerima tugas dan pelimpahan wewenang hanya dari seorang manajer dan melaporkan pertanggung jawaban juga hanya kepada seorang manajer.
3. *Tipe pekerjaan yang dilaksanakan.* Label dan deskripsi pada tiap kotak menunjukkan pekerjaan organisasional atau N dang tanggung jawab yang berbeda.
4. *Pengelompokan segmen-segmen pekerjaan.* Keseluruhan bagan menunjukkan atas dasar apa kegiatan-kegiatan organisasi dibagi dasar fungsional atau divisional, atau lainnya (departementalisasi).
5. *Tingkatan manajemen.* Suatu bagan tidak hanya menunjukkan manajer dan bawahan tetapi juga keseluruhan hirarki manajemen.

Seberapa luas tingkat spesialisasi kerja dalam organisasi dapat di perkirakan dengan membaca label-label yang menunjukkan pekerjaan-pekerjaan yang berbeda dan bagaimana tugas-tugas dikelompok, kan. Garis menunjukkan rantai perintah yang merupakan aspek kunci koordinasi dalam setiap organisasi. Bagan juga dapat menunjukkan besarnya (size) dari organisasi, tetapi tanpa informasi tambahan akan menimbulkan gambaran yang tidak jelas.

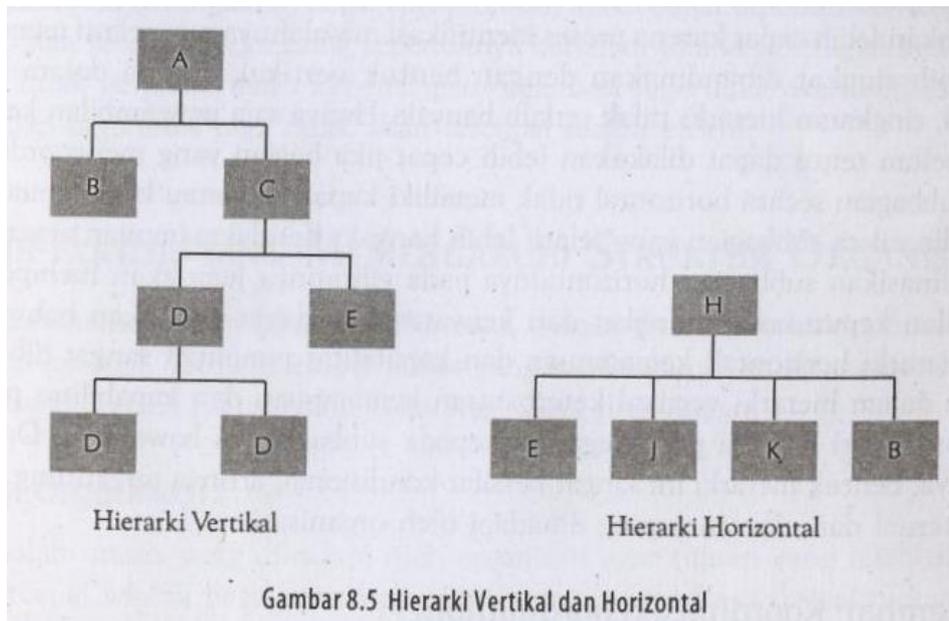
Keuntungan dan kelemahan bagan organisasi telah menjadi subyek perdebatan cukup lama di antara para penulis manajemen. Salah satu keuntungannya adalah bahwa karyawan dan lain-lain diberi gambaran bagaimana organisasi disusun. Manajer, bawahan dan tang\_ gung jawab digambarkan dengan jelas. Bila seseorang dibutuhkan untuk menangani suatu masalah khusus, bagan menunjukkan tempat di mana orang itu dapat ditemukan. Proses pembuatan bagan juga memungkinkan manajer mengetahui dengan tepat kelemahan-kelemahan organisasi, seperti sumber-sumber potensial terjadinya konflik atau bidang-bidang di mana duplikasi yang tidak diperlukan terjadi.

Kelemahan atau kekurangan utama bagan adalah masih banyak hal-hal yang tidak jelas atau tidak ditunjukkan. Bagan, sebagai contoh, tidak menunjukkan seberapa besar tingkat wewenang dan tanggung jawab setiap tingkatan manajerial. Bagan juga tidak menunjukkan hubungan-hubungan informal dan saluran komunikasi, di mana organisasi tidak dapat berfungsi secara efisien tanpa hal-hal itu.

## Bentuk-bentuk Bagan Organisasi

Hemy G. Hodges mengemukakan empat bentuk bagan organisasi, yaitu

1. *Bentuk piramid*. Bentuk ini yang paling banyak digunakan, karena sederhana, jelas dan mudah dimengerti.
2. *Bentuk vertikal*. Bentuk vertikal agak menyerupai bentuk piramid, yaitu dalam hal pelimpahan kekuasaan dari atas " \_ bawah, hanya bagan vertikal berwujud tegak sepenuhnya. men
3. *Bentuk horizontal*. digambarkan dariakiri Aliran ke kanan. jsatu *Bentuk lingkaran*. Bagan ini menekankan pada hubungan antara abatan dengan jabatan lain. Bagan bentuk lingkaran jarang sekali digunakan dalam praktek.



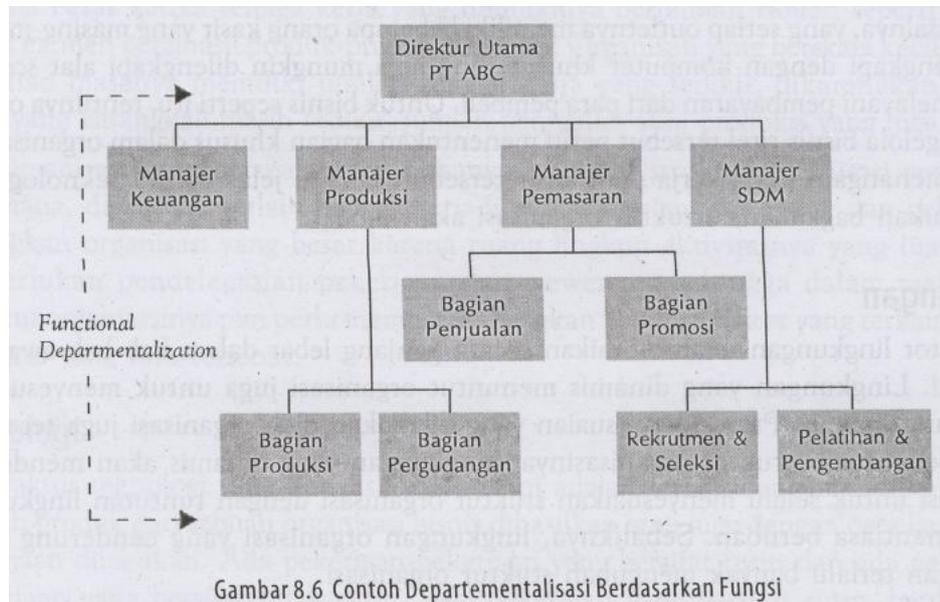
## DEPARTEMENTALISASI

Departementalisasi sebagaimana telah diterangkan di muka, merupakan proses penentuan bagian-bagian dalam organisasi yang akan bertanggung jawab dalam melakukan bermacam jenis pekerjaan yang telah dikategorikan berdasarkan faktor-faktor tertentu. Dalam mendesain organisasi, khususnya dalam proses departementalisasi sebagaimana diuraikan di muka, ada beberapa pendekatan yang bisa digunakan oleh organisasi, yaitu pendekatan berdasarkan *fungsiional*, berdasarkan *produk*, berdasarkan *Pelanggan*, berdasarkan *geografis*, dan berdasarkan *matriks*.

### Pendekatan Fungsional

Penentuan sub-subbagian dari organisasi atau proses departementalisasi yang pertama adalah berdasarkan fungsi (*functional departmentalization*). Berdasarkan pendekatan ini, proses departementalisasi dilakukan berdasarkan fungsi-fungsi tertentu yang mesti dijalankan dalam sebuah organisasi. Dalam sebuah organisasi bisnis misalnya, ada pekerjaan-pekerjaan yang terkait dengan fungsi produksi, ada pekerjaan-pekerjaan yang terkait dengan pelanggan atau pasar, sehingga dinamakan

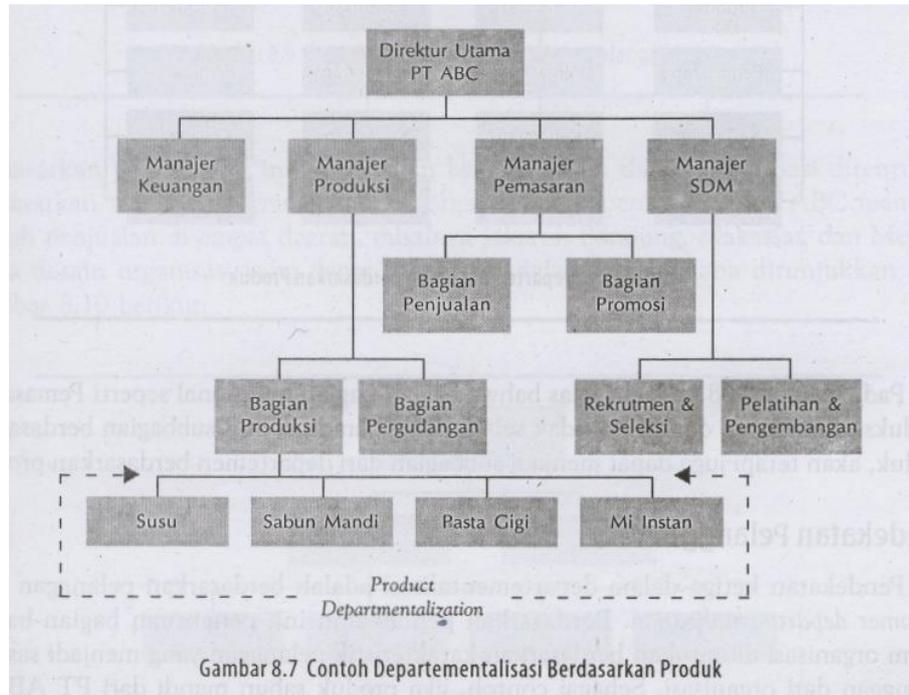
dengan fungsi pemasaran, dan lain sebagainya. Pada Gambar 8.6 ditunjukkan contoh sebuah desain organisasi melalui departementalisasi yang dibentuk berdasarkan pendekatan fungsional.



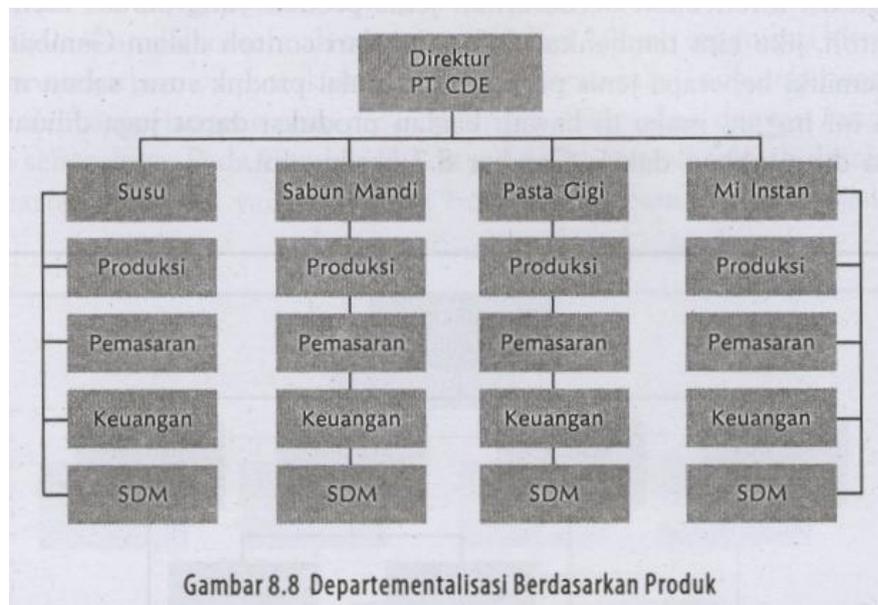
Seperti yang ditunjukkan oleh garis terputus-putus dalam Gambar di atas, setiap bagian dalam struktur organisasi dibentuk untuk menjalankan berbagai fungsi yang terkait dengan kegiatan bisnis perusahaan PT ABC. Bagian Keuangan, Produksi, Pemasaran, dan SDM memiliki fungsi yang khas dalam setiap pekerjaan bisnisnya. Dan, setiap bagian tersebut secara lebih rinci diturunkan menjadi subbagian promosi dan penjualan (bagian Pemasaran), produksi dan pergudangan (bagian Produksi), serta rekrutmen dan seleksi dan pelatihan dan pengembangan (bagian SDM).

### **Pendekatan Produk**

Pendekatan kedua dalam departementalisasi adalah berdasarkan produk atau *product departmentalization*. Berdasarkan pendekatan ini, penentuan bagian-bagian dalam organisasi ditentukan berdasarkan jenis produk yang dibuat oleh organisasi. Sebagai contoh, PT ABC memiliki beberapa jenis produk dari mulai produk susu, sabun mandi, pasta gigi, hingga mi instan, maka di bawah bagian produksi dapat juga dibuat subbagian.



Bagian-bagian produk susu, sabun mandi, pasta gigi, dan mi instan, seperti ditunjukkan dalam Gambar melalui garis putus-putus, merupakan contoh departementalisasi berdasarkan produk. Pada pelaksanaannya, departementalisasi berdasarkan produk ini tidak selalu harus berada di bawah bagian tertentu dalam struktur organisasi tertentu, akan tetapi juga dapat dibuat tersendiri dalam suatu organisasi. Seperti misalnya ditunjukkan dalam Gambar dibawah.



Pada Gambar diatas tersebut jelas bahwa bagian-bagian fungsional seperti Pemasaran, Produksi, Keuangan, dan SDM tidak selalu harus berada di atas subbagian berdasarkan produk, akan tetapi juga dapat menjadi subbagian dari departemen berdasarkan produk.

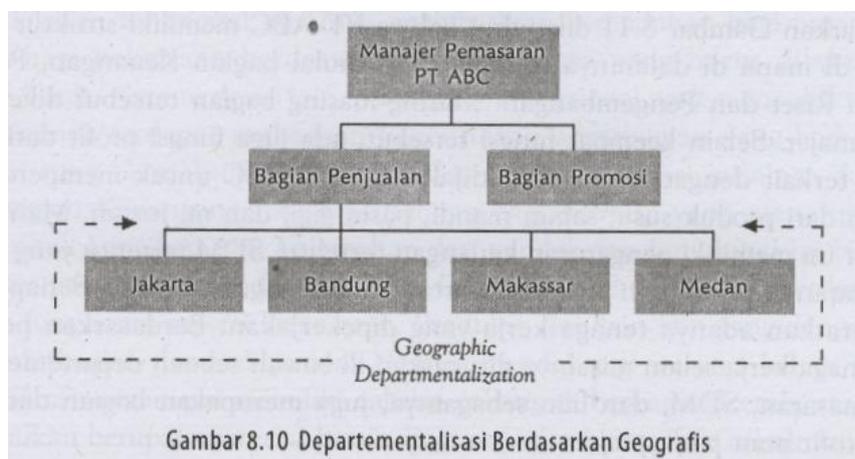
## Pendekatan Pelanggan

Pendekatan ketiga dalam departementalisasi adalah berdasarkan pelanggan atau *customer departmentalization*. Berdasarkan pendekatan ini, penentuan bagian-bagian dalam organisasi ditentukan berdasarkan karakteristik pelanggan yang menjadi sasaran pelanggan dari organisasi. Sebagai contoh, jika produk sabun mandi dari PT ABC di atas ternyata tidak hanya satu, tetapi ada sabuni mandi untuk bayi, anak, remaja, dan dewasa, maka bentuk desain organisasi dapat dibuat sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar berikut ini.



## Pendekatan Geografis

Pendekatan keempat dalam departementalisasi adalah berdasarkan faktor geografis. Berdasarkan pendekatan ini, penentuan bagian-bagian dalam organisasi ditentukan berdasarkan wilayah geografis di mana organisasi beroperasi. Jika PT ABC memiliki daerah penjualan di empat daerah, misalnya Jakarta, Bandung, Makassar, dan Medan, maka desain organisasi yang dapat dibentuk adalah sebagaimana ditunjukkan oleh Gambar berikut:



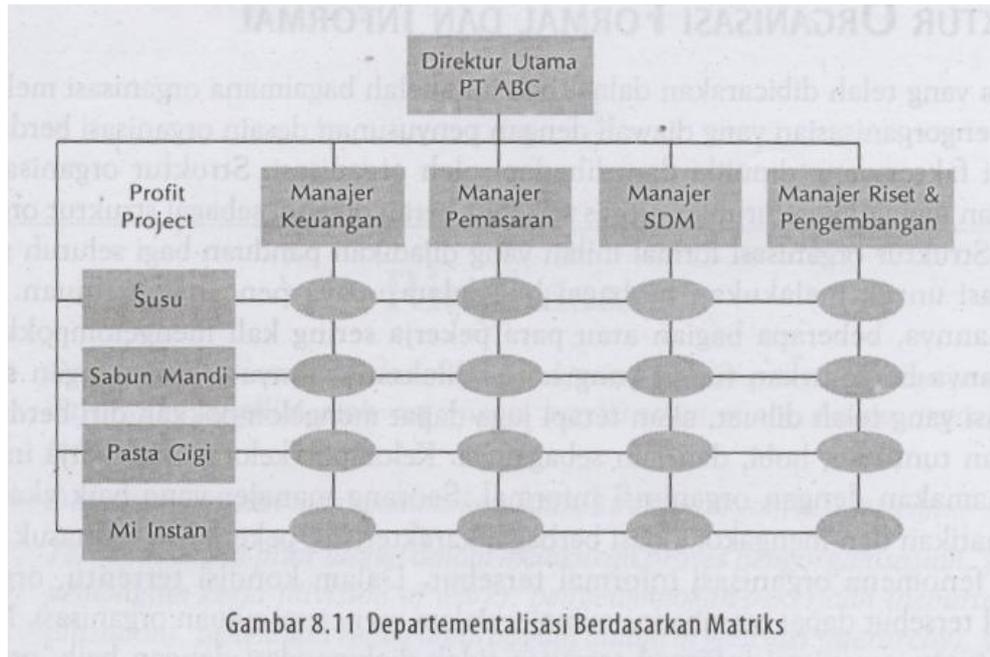
Berdasarkan Gambar di atas, tampak bahwa wilayah penjualan dari PT ABC mencakup empat daerah sebagaimana disebutkan di atas. Agar penjualan lebih dapat terkonsentrasi dan disebabkan karakteristik pelanggan dan lingkungan di wilayah geografis berbeda-beda, maka departementalisasi berdasarkan geografis bisa dilakukan. Pendekatan ini tidak saja dilakukan untuk menentukan bagian atau departemen di bawah bagian penjualan, tetapi juga dapat dilakukan dalam berbagai jenis organisasi lainnya. Organisasi yang memiliki berbagai cabang di berbagai daerah biasanya melakukan desain organisasi berdasarkan pendekatan ini. Perusahaan perbankan juga termasuk ke dalam organisasi yang melakukan departementalisasi berdasarkan geografis dikarenakan perusahaan perbankan mengandalkan kantor-kantor cabangnya dalam meraih pangsa pasarnya.

### **Pendekatan Matriks**

Pendekatan departementalisasi terakhir yang diperkenalkan dalam buku ini adalah pendekatan matriks. Pendekatan ini pada dasarnya merupakan proses departementalisasi yang menggabungkan antara pendekatan fungsional dengan pendekatan lain, misalnya berdasarkan proyek tertentu, produk tertentu, ataupun berdasarkan pendekatan lainnya. Setiap pekerja yang berada di bawah departemen tertentu dalam kenyataannya juga merupakan bagian dari sebuah proyek tertentu atau bagian pekerjaan yang lain dari perusahaan. Jika kita kembali menggunakan contoh PT ABC tersebut di atas, dan melakukan penyesuaian desain organisasinya menjadi bentuk matriks, maka desain organisasi yang dapat dibuat adalah seperti ditunjukkan dalam Gambar dibawah berikut ini.

Berdasarkan Gambar diketahui bahwa PT ABC memiliki struktur organisasi fungsional di mana di dalamnya terdapat dari mulai bagian Keuangan, Pemasaran, SDM, serta Riset dan Pengembangan. Masing-masing bagian tersebut dikepalai oleh seorang manajer. Selain keempat fungsi tersebut, ada juga fungsi profit dari PT ABC yaitu yang terkait dengan bisnis yang dijalankan PT ABC untuk memperoleh profit yang terdiri dari produk susu, sabun mandi, pasta gigi, dan mi instan. Masing-masing *profit project* ini memiliki pengaturan keuangan tertentu; SDM tertentu yang dipekerjakan, Pemasaran tertentu, dan juga Riser serta Pengembangan tertentu. Setiap pekerjaan ini mensyaratkan adanya tenaga kerja yang dipekerjakan. Berdasarkan pendekatan matriks, tenaga kerja selain misalnya ditugaskan di bawah sebuah departemen tertentu seperti Pemasaran, SDM, dan lain sebagainya, juga merupakan bagian dari kegiatan peraih profit atau *profit project*.

Irisan kedua bagian ini digambarkan melalui lingkaran atau bentuk lonjong sebagaimana ditunjukkan oleh Gambar 8.11. Berdasarkan pendekatan ini tenaga kerja tidak saja bertanggung jawab dan berkoordinasi kepada atasan fungsionalnya saja, tetapi juga kepada pimpinan proyek di mana tenaga tersebut terlibat.



### **Pendekatan Mana yang Lebih Baik?**

Setiap pendekatan tentunya memiliki berbagai kelebihan sekaligus keterbatasannya. Pendekatan fungsional misalnya, memberikan kemudahan bagi organisasi untuk membagi-bagi pekerjaan berdasarkan fungsi-fungsi yang harus dilakukan dalam organisasi bisnis. Namun di sisi lain, pendekatan fungsional agak menyulitkan organisasi ketika misalnya terdapat perbedaan kepentingan antarbagian yang berbeda. Bagian Pemasaran yang bermaksud untuk menaikkan biaya promosi misalnya dapat konflik dengan bagian Keuangan, atau juga dengan bagian SDM yang menerima tuntutan pegawai untuk kenaikan gaji. Kelemahan dari pendekatan fungsional ini bisa diselesaikan dengan pendekatan produk misalnya. Di setiap produk misalnya terdapat berbagai subbagian fungsional seperti Pemasaran, Produksi, dan lain-lain yang dengan demikian konflik antarbagian dapat dihindari. Namun, pendekatan ini juga belum tentu sesuai ketika misalnya organisasi memiliki cabang-cabang di berbagai daerah, atau organisasi tersebut bukan berupa organisasi bisnis. Bagi organisasi nonprofit misalnya, pendekatan berdasarkan produk belum tentu cocok, dan cenderung justru tidak efektif.

Sebagai kesimpulan setiap pendekatan memiliki keterbatasan sekaligus kelebihan. Oleh karena itu penggunaannya juga sangat situasional dengan berbagai faktor yang dimiliki dan dihadapi oleh organisasi.

### **STRUKTUR ORGANISASI FORMAL DAN INFORMAL**

Apa yang telah dibicarakan dalam bab ini adalah bagaimana organisasi melakukan proses pengorganisasian yang diawali dengan penyusunan desain organisasi berdasarkan berbagai faktor yang dimiliki dan dihadapi oleh organisasi. Struktur organisasi yang dihasilkan melalui keseluruhan proses tersebut kerap dikenal sebagai struktur organisasi formal. Struktur organisasi formal inilah yang dijadikan panduan bagi seluruh anggota organisasi untuk melakukan berbagai hal dalam upaya

pencapaian tujuan. Dalam kenyataannya, beberapa bagian atau para pekerja sering kali mengelompokkan diri tidak hanya berdasarkan fungsi yang harus dilaksanakannya sesuai dengan struktur organisasi yang telah dibuat, akan tetapi juga dapat mengelompokkan diri berdasarkan kesamaan tuntutan, hobi, dan lain sebagainya. Kelompok-kelompok pekerja ini sering kali dinamakan dengan organisasi informal. Seorang manajer yang baik akan tetap memerhatikan dan mengakomodasi berbagai karakteristik pekerjanya termasuk dengan adanya fenomena organisasi informal tersebut. Dalam kondisi tertentu, organisasi informal tersebut dapat membantu manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Namun, jika tuntutan organisasi informal ternyata tidak diakomodasi dengan baik, organisasi informal ini akan menyebabkan konflik internal yang akan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

# BAB 6

---

## **Kekuasaan, Kewenangan, Tanggung Jawab dan Delegasi**

---

Bab ini menguraikan fungsi pengorganisasian dalam manajemen organisasi bisnis. Setelah struktur organisasi dibuat, maka terdapat konsekuensi-konsekuensi yang terkait dengan struktur organisasi tersebut. Bagian-bagian dalam struktur organisasi paling tidak menunjukkan adanya empat faktor penting dalam struktur organisasi, yaitu adanya kekuasaan, kewenangan, tanggung jawab, dan pendelegasian.

Diharapkan mahasiswa/mahasiswi mampu memahami hal-hal sebagai berikut:

- Mengetahui baltwa struktur organisasi yang dibentuk memiliki konsekuensi-konsekuensi dalam proses pencapaian tujuan organisasi.
- Mengetahui empat konsekuensi utama dari sebuah struktur organisasi, yaitu adanya kekuasaan, kewenangan, tanggung.jawab, dan pendelegasian.
- Mengetahui hal-hal yang terkait dengan kekuasaan dan kewenangan.
- Mengetahui manfaat dan kendala dalam pendelegasian wewenang.

1. TIU : Setelah mengikuti mata kuliah ini, Mahasiswa memiliki kemampuan untuk memahami perbedaan kekuasaan dan wewenang dalam organisasi
2. TIK : Mahasiswa dapat menjelaskan manfaat dan kendala pendelegasian

Desain organisasi melahirkan empat konsep yang juga penting dalam struktur organisasi, yaitu kekuasaan (*power*), kewenangan (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), dan pelimpahan wewenang (*delegation*). Setiap bagian dalam suatu organisasi memiliki kekuasaan, kewenangan, serta tanggung jawab. Ketika kekuasaan, kewenangan, serta tanggung jawab tidak dapat sepenuhnya dipegang oleh seseorang, maka dapat dilakukan apa yang dinamakan sebagai pelimpahan kekuasaan dan kewenangan sekaligus juga tanggung jawab atau apa yang dinamakan sebagai *delegation*.

## **KEKUASAAN (POWER)**

Kekuasaan sering kali dikonotasikan negatif jika dikaitkan dengan isu politik. Padahal dalam pengertian yang paling sederhana, kekuasaan atau *power* berarti suatu kemampuan untuk memengaruhi orang atau merubah orang atau situasi. Jika perubahan pada orang atau situasi adalah perubahan yang baik, tentunya *power* tersebut memberikan konotasi yang positif bahkan sangat diperlukan. Konotasi negatif dari kekuasaan sering kali muncul dikarenakan terdapat berbagai kasus di mana seseorang atau sebuah organisasi yang diberi kekuasaan tidak menggunakannya untuk hal yang positif.

Kekuasaan sesungguhnya merupakan konsekuensi logis yang muncul dari setiap organisasi yang di dalamnya terdapat pimpinan dan bawahan, atau manajemen puncak dan manajemen tingkat bawah. Karena organisasi merupakan kumpulan orang dalam pencapaian tujuan, maka organisasi ditujukan untuk mengubah situasi melalui orang-orang agar perubahan terjadi. Agar perubahan ini dapat terjadi, maka kekuasaan diperlukan.

### **Faktor yang Mendasari Adanya Kekuasaan**

Menurut French dan Raven, sebagaimana dikutip oleh Stoner, Freeman dan Gilbert (1995), terdapat lima faktor yang mendasari lahirnya sebuah kekuasaan (*sources of power*). Kelima faktor tersebut adalah *reward power*, *coercive power*, *legitimate power*, *expert power*, dan *referent power*.

#### ***Reward Power***

*Reward power* atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari seseorang yang posisinya memungkinkan dirinya untuk memberikan penghargaan terhadap orang-orang yang berada di bawahnya. Sebagai contoh adalah kekuasaan yang dimiliki oleh seorang manajer personalia atau manajer SDM. Disebabkan posisi dirinya membawahi seluruh sumber daya manusia organisasi atau tenaga kerja dari sebuah perusahaan misalnya, maka seorang manajer personalia memiliki *reward power* dikarenakan bagian yang lebih tinggi dari manajer personalia tersebut akan menanyakan mengenai Kinerja tenaga kerja perusahaan melalui manajer personalia tersebut. Akibatnya, manajer personalia memiliki kekuasaan tersebut. Orang-orang atau tenaga kerja yang berada di bawah manajer personalia dengan sendirinya memiliki semacam ketergantungan terhadap manajer personalia, sehingga manajer personalia tersebut dapat, dikatakan memiliki semacam kekuasaan yang dinamakan sebagai *reward power* karena penghargaan terhadap Kinerja SDM dapat dikatakan sangat tergantung kepada penilaian dari manajer personalia tersebut.

### ***Coercive Power***

*Coercive power* atau kekuasaan untuk memberikan hukuman adalah kebalikan atau sisi negatif dari *reward power*. Kekuasaan ini merupakan kekuasaan seseorang untuk memberikan hukuman atas Kinerja yang buruk yang ditunjukkan oleh SDM atau tenaga kerja dalam sebuah organisasi. Setiap pimpinan pada dasarnya memiliki *reward* sekaligus *coercive power* ini. Oleh karena itu, setiap pimpinan perlu untuk sangat berhati-hati dalam menggunakan jenis kekuasaan ini, karena pada dasarnya setiap manusia tidak ada yang menginginkan untuk menerima hukuman.

### ***Legitimate Power***

*Legitimate power* atau kekuasaan yang sah adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari suatu legitimasi tertentu. Misalnya, seseorang yang diangkat menjadi pemimpin, secara otomatis dia meroniliki semacam kekuasaan yang sah atau terlegitimasi. Demikian pula seseorang yang diangkat menjadi manajer, direktur, dan hierarki pimpinan lainnya.

### ***Expert Power***

*Expert power* atau kekuasaan yang berdasarkan keahlian atau kepakaran adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari kepakaran atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang. Seorang dokter, misalnya, memiliki semacam kekuasaan ini. Dikarenakan dirinya memiliki keahlian dalam mendiagnosa suatu penyakit, maka secara sadar maupun tidak sadar, seorang pasien yang berkonsultasi kepada dokter akan mengikuti apa saja yang diusulkan atau dianjurkan oleh sang dokter sejauh hal tersebut bisa membantu sang pasien untuk sembuh dari penyakitnya. Demikian pula dengan pakar-pakar di bidang lainnya.

### ***Referent Power***

*Referent power* adalah kekuasaan yang muncul akibat adanya karakteristik yang diharapkan oleh seseorang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki pengaruh terhadap seseorang atau sekelompok orang tersebut. Ketika rakyat menginginkan sosok pemimpin yang jujur misalnya, maka ketika ada sosok calon presiden yang dikenal sebagai seorang yang jujur dengan sendirinya sang calon presiden tersebut memiliki apa yang dinamakan sebagai *referent power* tersebut dikarenakan orang-orang tengah menginginkan karakteristik yang dimiliki oleh sang calon presiden tersebut, yaitu kejujuran.

Setiap bagian dari struktur organisasi sebagaimana diterangkan di bagian awal bab ini memiliki jenis kekuasaannya masing-masing, terutama di bagian yang berada pada hierarki yang paling tinggi dalam suatu organisasi, seperti direktur, presiden direktur, dan sejenisnya. Pada umumnya kekuasaan tersebut lebih disebabkan karena legitimasi tertentu yang ditentukan oleh mekanisme dalam organisasi. Kekuasaan tersebut meliputi kekuasaan untuk memerintah, mengoreksi, atau pun mengoordinasikan bagian yang berada di bawahnya. Namun, dikarenakan kekuasaan pengertiannya sangat luas dan lebih banyak digunakan dalam istilah politik, maka dalam organisasi, istilah kekuasaan cenderung jarang dipergunakan. Sebagai gantinya istilah kewenangan atau *authority* lebih sering dipergunakan.

## **KEWENANGAN (AUTHORITY)**

Kewenangan atau *authority* pada dasarnya merupakan bentuk lain dari kekuasaan yang sering kali dipergunakan dalam sebuah organisasi. Kewenangan merupakan kekuasaan formal atau terlegitimasi. Dalam sebuah organisasi, seseorang yang ditunjuk atau dipilih untuk memimpin suatu organisasi, bagian, atau departemen memiliki kewenangan atau kekuasaan yang terlegitimasi. Seseorang yang ditunjuk untuk menjadi manajer personalia dengan sendirinya terlegitimasi untuk memiliki kewenangan dalam mengatur berbagai hal yang terkait dengan sumber daya manusia atau orang-orang yang terdapat di dalam organisasi.

### **Dua Pandangan Mengenai Kewenangan Formal**

Terdapat dua pandangan mengenai kewenangan formal, yaitu pandangan klasik (*classical view*) dan pandangan berdasarkan penerimaan (*acceptance, view*).

#### ***Pandangan Klasik***

Pandangan klasik mengenai kewenangan formal menerangkan bahwa kewenangan pada dasarnya terlahir sebagai akibat adanya kewenangan yang lebih tinggi dari kewenangan yang diberikan. Misalnya saja, seorang manajer mendapatkan kewenangan formal akibat adanya pemberian kewenangan dari pihak yang memiliki kewenangan yang lebih tinggi, misalnya saja direktur utama. Seorang kapten dalam tradisi militer memiliki kewenangan formal untuk memerintah para prajurit dikarenakan kewenangan tersebut diterimanya dari seseorang yang memiliki kewenangan yang lebih tinggi darinya, misalnya dari jenderal. Dengan demikian, kewenangan formal menurut pandangan klasik bersifat pendekatan *top-down*, atau dari hierarki yang atas ke hierarki yang lebih bawah.

#### ***Pandangan Berdasarkan Penerimaan***

Pandangan kedua cenderung berbeda dengan pandangan yang pertama. Tidak setiap kewenangan yang bersifat *top-down* serta-merta akan dijalankan oleh bawahan. Kadangkala kita mendapati apa yang diperintahkan oleh atasan misalnya tidak dijalankan oleh bawahan. Hal tersebut barangkali bukan disebabkan bahwa sang atasan tidak memiliki kewenangan, akan tetapi apa yang kemudian dilakukan oleh atasan tidak dapat diterima oleh bawahan. Pandangan yang berdasarkan penerimaan (*acceptance view*) memandang bahwa kewenangan formal akan cenderung dijalankan atau diterima oleh bawahan tergantung dari beberapa persyaratan. Persyaratan tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Chester Barnard terdiri dari empat hal, yaitu (1) bawahan dapat memahami apa yang diinginkan atau dikomunikasikan oleh pimpinan atau atasan; (2) pada saat sang bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasannya, dia meyakini bahwa apa yang diperintahkan konsisten atau tidak bertentangan dengan rencana pencapaian tujuan organisasi; (3) pada saat sang bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasannya, dia meyakini bahwa apa yang diperintahkan konsisten mendukung nilai, misi, maupun motif pribadi atau kelompoknya; dan (4) sang bawahan mampu secara mental maupun fisik menjalankan apa yang diperintahkannya.

Berdasarkan kedua pandangan ini, bisa dikatakan bahwa tidak setiap kewenangan dapat mengubah situasi ke arah yang diinginkan. Berbagai jenis organisasi tentunya

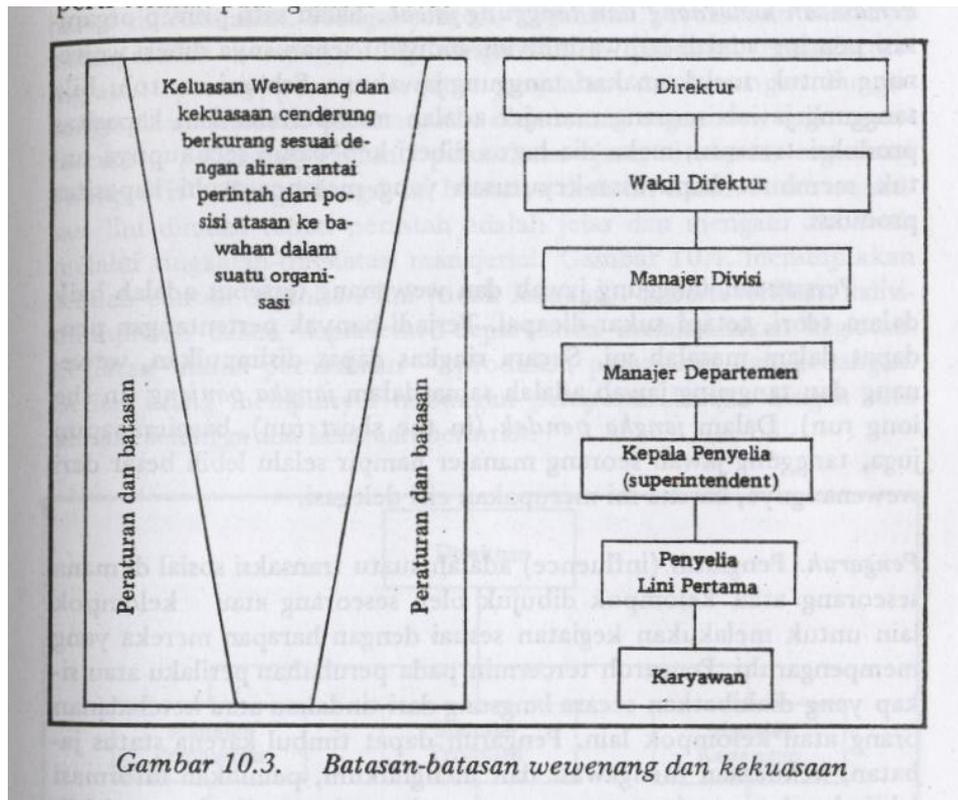
memiliki kekhasannya sendiri, apakah cenderung mengikuti pandangan klasik atau pandangan yang berdasarkan penerimaan. Hal tersebut sangat bergantung pada berbagai faktor internal dan eksternal yang dihadapi oleh organisasi David McClelland mengemukakan ada "dua muka dari kekuasaan"; yaitu sisi negatif dan sisi positif. Sisi negatif mengandung arti bahwa memiliki kekuasaan berarti menguasai orang lain yang lebih lemah. Kepemimpinan yang didasarkan atas sisi negatif kekuasaan memperlakukan orang sebagai tidak lebih dari "bidak" yang digunakan atau dikorbankan bila perlu. Hal ini jelas merugikan, karena orang-orang yang merasa hanya sebagai "bidak" akan cenderung menentang kepemimpinan atau menjadi pasif.

Sisi positif kekuasaan ditandai dengan perhatian pada pencapaian tujuan kelompok. Ini meliputi penggunaan pengaruh *atas nama*, dan bukan kekuasaan *di atas* orang lain. Manajer yang menggunakan kekuasaan positif mendorong anggota kelompok untuk mengembangkan kekuatan dan kecakapan yang mereka butuhkan untuk meraih sukses sebagai perseorangan atau anggota suatu organisasi. Penggunaan kekuasaan secara tepat merupakan motivator besar bagi anggota organisasi.

*Keluasan wewenang dan kekuasaan.* Semua anggota organisasi mempunyai peraturan, kode etik, atau batasan-batasan tertentu pada wewenangnya, seperti yang ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Internal	Eksternal
Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga organisasi	Undang-undang dan peraturan-peraturan pemerintah.
Anggaran (budget)	Perjanjian kerja kolektif.
Kebijaksanaan, peraturan, dan prosedur.	Perjanjian dengan dealer, supplier, dan pelanggan.
Deskripsi jabatan	

Tabel Batasan-batasan internal dan eksternal untuk wewenang dan kekuasaan



Lingkupan wewenang dan kekuasaan manajerial ini akan semakin luas pada manajemen puncak suatu organisasi dan semakin menyempit pada tingkatan yang lebih rendah dari rantai komando, seperti terlihat pada gambar di atas.

*Tanggung jawab dan akuntabilitas.* Tanggung jawab (*responsibility*) adalah kewajiban untuk melakukan sesuatu yang timbul bila seorang bawahan menerima wewenang manajer untuk mendelegasikan tugas atau fungsi tertentu. Istilah lain yang sering digunakan adalah akuntabilitas (*accountability*) yang berkenaan dengan kenyataan bahwa bawahan akan selalu diminta pertanggungjawabannya atas pemenuhan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya.

Jadi, tidak seperti tanggung jawab, akuntabilitas adalah faktor di luar individu dan perasaan pribadinya. Pemegang akuntabilitas berarti bahwa seseorang atasan dapat memberlakukan hukuman atau balas jasa kepadanya tergantung bagaimana dia sebagai bawahan telah menjalankan tanggung jawabnya.

*Persamaan wewenang dan tanggung jawab.* Salah satu prinsip organisasi penting adalah bahwa individu-individu seharusnya diberi wewenang untuk melaksanakan tanggung jawabnya. Sebagai contoh, bila tanggung jawab seorang manajer adalah mempertahankan kapasitas produksi tertentu, maka dia harus diberi kebebasan secukupnya untuk membuat keputusan-keputusan yang mempengaruhi kapasitas produksi.

Persamaan tanggung jawab dan wewenang tersebut adalah baik dalam teori, tetapi sukar dicapai. Terjadi banyak pertentangan pendapat dalam masalah ini. Secara ringkas dapat disimpulkan, wewenang dan tanggung jawab adalah sama dalam

*jangka panjang* (in the long run). Dalam *jangka pendek* (in the short run), bagaimanapun juga, tanggung jawab seorang manajer hampir selalu lebih besar dari wewenangnya, karena ini merupakan ciri delegasi.

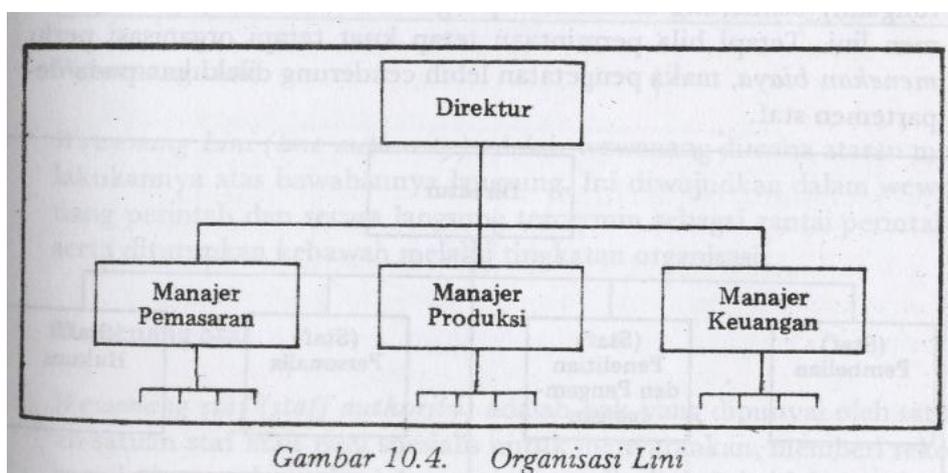
**Pengaruh.** Pengaruh (influence) adalah suatu transaksi sosial di mana seseorang atau kelompok dibujuk oleh seseorang atau kelompok lain untuk melakukan kegiatan sesuai dengan harapan mereka yang mempengaruhi. Pengaruh tercermin pada perubahan perilaku atau sikap yang diakibatkan secara langsung dari tindakan atau keteladanan orang atau kelompok lain. Pengaruh dapat timbul karena status jabatan, kekuasaan mengawasi dan menghukum, pemilikan informasi lebih lengkap, ataupun penguasaan saluran komunikasi yang lebih baik. Proses pengaruh tergantung pada tiga unsur, yaitu pihak yang mempengaruhi, metoda mempengaruhi dan pihak yang dipengaruhi.

## STRUKTUR LINI DAN STAF

Konsep lini dan staf sering membingungkan, sehingga dalam sub bab ini akan dibahas bentuk organisasi lini dan staf; wewenang lini, staf dan fungsional; serta sumber konflik lini-staf.

### **Organisasi Lini**

Semua organisasi mempunyai sejumlah fungsi-fungsi dasar yang harus dilaksanakan. Sebagai contoh, organisasi perusahaan biasanya paling sedikit mempunyai tiga fungsi dasar - produksi (manufacturing atau operasi), pemasaran (atau penjualan) dan keuangan. Fungsi-fungsi dasar tersebut dilaksanakan oleh semua organisasi, baik manufacturer, pedagang eceran, perusahaan jasa, ataupun organisasi "nonprofit". Fungsi-fungsi ini biasanya disusun dalam suatu organisasi lini dimana rantai perintah adalah jelas dan mengalir kebawah melalui tingkatan-tingkatan manajerial. Gambar 10.4. menunjukkan sebuah contoh organisasi lini (tidak lengkap). Seperti terlihat, individu-individu dalam departemen-departemen melaksanakan kegiatan-kegiatan utama perusahaan - produksi, pemasaran dan keuangan. Setiap orang mempunyai hubungan pelaporan hanya dengan satu atasan, sehingga ada kesatuan perintah.

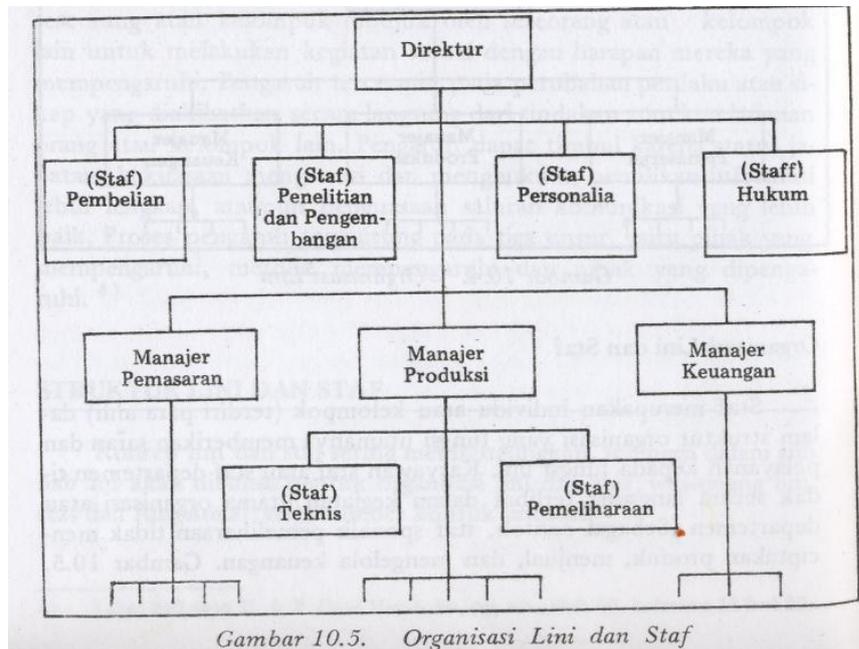


Gambar 10.4. Organisasi Lini

### **Organisasi Lini dan Staf**

Staf merupakan individu atau kelompok (terdiri para ahli) dalam struktur organisasi yang fungsi utamanya memberikan saran dan pelayanan kepada fungsi lini. Karyawan staf atau staf departemen tidak secara langsung terlibat dalam kegiatan utama organisasi atau departemen. Sebagai contoh, staf spesialis pemeliharaan tidak menciptakan produk, menjual, dan mengelola keuangan. Gambar 10.5 dibawah ini menggambarkan orgarusasi lini dan staf, di mana posisi staf ditambahkan untuk memberikan saran dan pelay-anan departemen-departemen lini (Ian membantu mereka mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.

Beberapa alasan mengapa organisasi perlu membedakan antara kegiatan-kegiatan lini dan staf. Pertama, karena kegiatan-kegiatan lini mencerminkan pekerjaan pokok organisasi; manajemen puncak harus secara khusus memperhatikan kebutuhan integritas dan pengaruh departemen-departemen tersebut. Pembatasan pelaksanaan departemen lini dengan melimpahkan terlalu banyak wewenang kepada staf dapat mengurangi moral dan efisiensi departemen bersangkutan. Kedua, pengetatan yang harus dibuat organisasi dalam waktu krisis sangat ditentukan oleh pilihan terhadap departemen lini atau staf. Sebagai contoh, suatu perusahaan yang sedang menghadapi penurunan permintaan produknya (karena kondisi ekonomi yang tidak menguntungkan) cenderung melakukan pengetatan terutama pada departemen lini. Tetapi bila permintaan tetap kuat tetapi organisasi perlu *menekan biaya*, maka pengetatan lebih cenderung dilakukan pada departemen staf.



Gambar 10.5. Organisasi Lini dan Staf

## **WEWENANG LINI, STAF DAN FUNGSIONAL**

### **Wewenang Lini**

*Wewenang Lini (line authority)* adalah wewenang dimana atasan melakukannya atas bawahannya langsung. Ini diwujudkan dalam wewenang perintah dan secara langsung tercermin sebagai rantai perintah, serta diturunkan kebawah melalui tingkatan

organisasi.

### ***Wewenang Staf***

*Wewenang staf (staff authority)* adalah hak yang dipunyai oleh satuan-satuan staf atau para spesialis untuk menyarankan, memberi rekomendasi, atau konsultasi kepada personalia lini. Ini tidak memberikan wewenang kepada anggota staf untuk memerintah lini mengerjakan kegiatan tertentu. •

### ***Wewenang Staf Fungsional***

*Wewenang staf fungsional (functional staff authority)* adalah hubungan terkuat yang dapat dimiliki staf dengan satuan-satuan lini. Bila dilimpahi wewenang fungsional oleh manajemen puncak

## **SUMBER KONFLIK LINI-STAF**

Beberapa faktor dapat menimbulkan berbagai konflik di antara departemen dan orang-orang lini dan staf. Faktor-faktor tersebut meliputi :

1. *Perbedaan umur dan pendidikan*, orang-orang staf biasanya lebih muda dan lebih berpendidikan daripada orang-orang lini, sehingga menimbulkan "generation gap".
2. *Perbedaan tugas*, dimana orang lini lebih teknis dan generalis, sedang staf spesialis. Hal ini menimbulkan kejadian-kejadian sebagai berikut :
  - a. Karena staf sangat spesialis, mungkin menggunakan istilah
  - b. istilah dan bahasa yang tidak dapat dipahami orang lini,
  - c. Orang lini mungkin merasa bahwa staf spesialis tidak sepe
  - d. nuhnya mengerti masalah-masalah lini dan menganggap
  - e. saran mereka tidak dapat diterapkan atau dikerjakan.
3. *Perbedaan sikap*, ini tercermin pada :
  - a. Orang staf cenderung memperluas wewenangnya dan cenderung memberikan perintah-perintah kepada orang lini untuk membuktikan eksistensinya.
  - b. Orang staf cenderung merasa yang paling berjasa untuk gagasan-gagasan yang diimplementasikan oleh lini; sebaliknya,
  - c. orang lini mungkin tidak menghargai peranan staf dalam membantu pemecahan masalah-masalahnya.
  - d. Orang staf selalu merasa di bawah perintah orang lini; dilain
  - e. pihak orang lini selalu curiga bahwa orang staf ingin memperluas kekuasaannya.
4. *Perbedaan posisi*. Manajemen puncak mungkin tidak mengkomunikasikan secara jelas luasnya wewenang staf dalam hubungannya dengan lini. Padahal organisasi departemen staf ditempatkan relatif pada posisi tinggi dekat manajemen puncak. Departemen lini dengan tingkatan lebih rendah cenderung tidak senang dengan hal tersebut.

Ada dua tipe staf, yaitu staf pribadi dan staf spesialis. *Staf pribadi (personal staff)* dibentuk untuk memberikan saran, bantuan dan jasa kepada seseorang manajer (individual). Staf pribadi kadang-kadang disebut sebagai "asisten" atau "asisten staf", yang mempunyai tugas bermacam-macam untuk atasan dan biasanya generalis. Sedangkan *staf spesialis* memberikan saran, konsultasi, bantuan, dan melayani seluruh

ini dan unsur organisasi. Disebut staf "spesialis" karena fungsinya sempit dan membutuhkan keahlian khusus. Staf spesialis mencakup spesialis pembelian, personalia, hukum, pemeliharaan dan sebagainya. Staf spesialis mungkin bertanggung jawab ke tingkatan-tingkatan organisasi yang bermacam-macam, seperti tingkatan divisi, tingkatan bagian, ataupun tingkatan cabang yang berdiri sendiri.

## **DELEGASI WEWENANG**

*Delegasi* dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu. *Delegasi wewenang* adalah proses di mana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan :

- a. Pendelegasi menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan.
- b. Pendelegasi melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas.
- c. Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab.
- d. Pendelegasi menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

Efektivitas delegasi merupakan faktor utama yang membedakan manajer sukses dan manajer tidak sukses.

### **Alasan-alasan Pendelegasian**

Ada beberapa alasan mengapa perlu pendelegasian. Pertama, pendelegasian memungkinkan manajer dapat mencapai lebih dari bila mereka menangani setiap tugas sendiri. Delegasi wewenang dari atasan ke bawahan merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien. Delegasi juga memungkinkan manajer memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas yang lebih penting. Di lain pihak, delegasi memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang, bahkan dapat digunakan sebagai alat untuk belajar dari kesalahan.

Delegasi dibutuhkan karena manajer tidak selalu mempunyai semua pengetahuan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan. Mereka mungkin menguasai "the big picture" tetapi tidak cukup mengerti tentang masalah lebih terperinci. Sehingga, agar organisasi dapat menggunakan sumber daya-sumber dayanya lebih efisien maka pelaksanaan tugas-tugas tertentu didelegasikan kepada tingkatan organisasi yang serendah mungkin di mana terdapat cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya.

### **Pedoman Klasik untuk Delegasi Efektif**

Ada pada satu atau beberapa manajer puncak saja. Suatu organisasi yang tumbuh semakin besar dan kompleks, ada kecenderungan untuk meningkatkan desentralisasi. Begitu juga, tingkat pertumbuhan yang semakin cepat akan memaksa manajemen meningkatkan delegasi wewenangnya.

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

1. *Prinsip Skalar*. Dalam proses pendelegasian harus ada garis wewenang yang jelas mengalir setingkat demi setingkat dari tingkatan organisasi paling atas ke tingkatan paling bawah. Garis wewenang yang jelas akan membuat lebih mudah bagi setiap anggota organisasi untuk mengetahui : (a) kepada siapa dia dapat mendelegasikan, (b) dari siapa dia akan menerima delegasi, dan (c) kepada siapa dia harus memberikan pertanggungjawaban.

Dalam proses pembuatan garis wewenang dibutuhkan *delegasi penuh*, yang berarti bahwa semua tugas organisasi yang diperlukan harus dibagi habis. Proses ini untuk menghindari terjadinya (a) *gaps*, yaitu tugas-tugas yang tidak ada penanggung jawabnya, (b) *overlaps*, yaitu tanggung jawab atas tugas yang sama diberikan kepada lebih dari satu orang individu, dan (c) *splits*, yaitu tanggung jawab atas tugas yang sama diberikan kepada lebih dari satu satuan organisasi. Bila hal-hal ini terjadi akan menimbulkan kebaiauan wewenang dan akuitabilitas.

2. *Prinsip kesatuan perintah*. Prinsip kesatuan perintah menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melapor hanya kepada seorang atasan. Pelaporan kepada lebih dari satu atasan membuat individu mengalami kesulitan untuk mengetahui kepada siapa pertanggung jawaban diberikan dan instruksi mana yang harus diikuti. Disamping itu, bawahan dapat menghindari tanggung jawab atas pelaksanaan tugas yang jelek dengan alasan banyaknya tugas dari atasan lain.
3. *Tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas*. Seperti telah banyak dibahas di muka, prinsip ini menyatakan bahwa (a) agar organisasi dapat menggunakan sumber daya-sumber dayanya dengan lebih efisien, tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkatan organisasi yang paling bawah di mana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya; (b) konsekuensi wajar peranan tersebut adalah bahwa setiap individu dalam organisasi untuk melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya dengan efektif, dia harus diberi wewenang secukupnya; dan (c) bagian penting dari delegasi tanggung jawab dan wewenang adalah akuntabilitas-penerimaan tanggung jawab dan wewenang berarti individu juga setuju untuk menerima tuntutan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas. Bagi manajer, selain harus mempertanggung jawabkan tugas-tugasnya sendiri, juga harus mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas bawahannya.

Pengembangan *komunikasi* antara manajer dan bawahan akan meningkatkan saling pengertian dan membuat delegasi lebih efektif. Manajer yang mengetahui kemampuan bawahannya dapat lebih realistis menentukan tugas-tugas mana dapat didelegasikan kepada bawahan tertentu. Bawahan yang didorong untuk menggunakan kemampuannya dan merasa manajer mereka akan memberikan "*dukungan*" akan lebih bersemangat dalam menerima tanggung jawab.

Louis Allen telah mengemukakan beberapa teknik khusus untuk membantu manajer melakukan delegasi dengan efektif.

1. *Tetapkan tujuan*. Bawahan harus diberitahu maksud dan pentingnya tugas-tugas

yang didelegasikan kepada mereka.

2. *Tegaskan tanggung jawab dan wewenang.* Bawahan harus diberi informasi dengan jelas "tentang apa yang mereka harus pertanggung jawabkan dan bagian dari sumber daya-sumber daya organisasi mana yang ditempatkan di bawah wewenangnya.
3. *Berikan motivasi kepada bawahan.* Manajer dapat mendorong : bawahan melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif.
4. *Meminta penyelesaian kerja.* Manajer memberikan pedoman, bantuan dan informasi kepada bawahan, sedangkan para bawahan harus melaksanakan pekerjaan sesungguhnya yang telah didelegasikan.
5. *Berikan latihan.* Manajer perlu mengarahkan bawahannya untuk mengembangkan pelaksanaan kerjanya.
6. *Adakan pengawasan yang memadai.* Sistem pengawasan yang terpercaya (seperti laporan mingguan) dibuat agar manajer tidak perlu menghabiskan waktunya dengan memeriksa pekerjaan bawahan terus menerus.

## **SENTRALISASI dan DESENTRALISASI**

Faktor penting lainnya yang menentukan efektifitas organisasi adalah derajat sentralisasi atau desentralisasi wewenang. Konsep sentralisasi, seperti konsep delegasi, berhubungan dengan derajat di mana wewenang dipusatkan atau disebarkan. Bila *delegasi* biasanya berhubungan dengan seberapa jauh manajer mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan yang secara langsung melapor kepadanya, *desentralisasi* adalah konsep yang lebih luas dan berhubungan dengan seberapa jauh manajemen puncak mendelegasikan wewenang ke bawah ke divisi-divisi, cabang-cabang atau satuan-satuan organisasi tingkat lebih bawah lainnya.

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

Keuntungan-keuntungan desentralisasi adalah sama dengan keuntungan-keuntungan delegasi, yaitu mengurangi beban manajer puncak, memperbaiki pembuatan keputusan karena dilakukan dekat dengan permasalahan, meningkatkan latihan, moral dan inisiatif manajemen bawah, dan membuat lebih fleksibel dan lebih cepat dalam pembuatan keputusan. Keuntungan-keuntungan ini tidak berarti bahwa desentralisasi "baik" dan sentralisasi "jelek", karena tidak ada organisasi yang sepenuhnya dapat disentralisasi atau di desentralisasi. Oleh sebab itu, pertanyaannya adalah bukan apakah organisasi harus didesentralisasi, tetapi sampai seberapa jauh desentralisasi perlu dilakukan.

### ***Faktor-faktor yang Mempengaruhi Derajat Desentralisasi***

Desentralisasi mempunyai nilai hanya bila dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan efisien. Penentuan derajat desentralisasi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. *Filsafat manajemen.* Banyak manajer puncak yang sangat otokratik dan menginginkan pengawasan pusat yang kuat. Hal ini akan mempengaruhi kesediaan manajemen untuk mendelegasikan wewenangnya.

2. *Ukuran dan tingkat pertumbuhan organisasi.* Organisasi tidak mungkin efisien bila semua wewenang pembuatan keputusan
3. *Strategi dan lingkungan organisasi.* Strategi organisasi akan mempengaruhi tipe pasar, lingkungan teknologi, dan persaingan yang harus dihadapinya. Faktor-faktor ini selanjutnya akan mempengaruhi derajat desentralisasi.
4. *Penyebaran geografis organisasi.* Pada umumnya, semakin menyebar satuan-satuan organisasi secara geografis, organisasi akan cenderung melakukan desentralisasi, karena pembuatan keputusan akan lebih sesuai dengan kondisi lokal masing-masing.
5. *Tersedianya peralatan pengawasan yang efektif.* Organisasi yang kekurangan peralatan-peralatan efektif untuk melakukan pengawasan satuan-satuan tingkat bawah akan cenderung melakukan sentralisasi bila manajemen tidak dapat dengan mudah memonitor pelaksanaan kerja bawahannya.
6. *Kualitas manajer.* Desentralisasi memerlukan lebih banyak manajer-manajer yang berkualitas, karena mereka harus membuat keputusan sendiri.
7. *Keaneka-ragaman produk dan jasa.* Makin beraneka-ragam produk atau jasa yang ditawarkan, organisasi cenderung melakukan desentralisasi, dan sebaliknya semakin tidak beraneka-ragam, lebih cenderung sentralisasi.
8. *Karakteristik-karakteristik organisasi lainnya,* seperti biaya dan risiko yang berhubungan dengan pembuatan keputusan, sejarah pertumbuhan organisasi, kemampuan manajemen bawah, dan sebagainya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi derajat sentralisasi dan desentralisasi dalam, suatu organisasi, mungkin berbeda dengan berbedanya divisi atau departemen organisasi atau perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Jadi, pendekatan paling logik yang dapat digunakan organisasi adalah mengamati segala kemungkinan yang terjadi (contingency approach).

# BAB 7

---

## Manajemen Sumber Daya Manusia

---



Bab ini secara menyeluruh, diharapkan mahasiswa/mahasiswi mampu memahami hal-hal sebagai berikut:

- Mengetahui Peran dan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam organisasi
- Proses manajemen sumber daya manusia dalam organisasi.

1. TIU : Setelah mengikuti mata kuliah ini, Mahasiswa memiliki kemampuan untuk
2. TIK : Mahasiswa dapat menjelaskan peran dan fungsi serta proses manajemen MSDM dalam organisasi

## **FUNGSI PENGORGANISASIAN & MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dari konsep dasar fungsi pengorganisasian di mana struktur organisasi dibentuk dan pekerjaan didesain maka langkah terakhir dalam fungsi pengorganisasian adalah penempatan sumber daya manusia ke dalam setiap bagian yang telah ditentukan dalam organisasi. Kegiatan ini sering kali dinamakan sebagai *staffing*.

Dalam fungsi perencanaan tujuan dan rencana disusun. Untuk mencapai tujuan dan merealisasikan rencana maka dalam fungsi pengorganisasian, didesain sebuah struktur organisasi yang di dalamnya berbagai sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dialokasikan beserta dengan tugas-tugas yang akan dijalankan menurut bagian-bagian yang terdapat dalam organisasi.

Langkah berikutnya yang perlu dilakukan adalah menentukan siapa-siapa saja yang akan ditempatkan pada setiap bagian dari struktur organisasi yang telah dibentuk tersebut. Bagaimana agar kita mendapatkan sumber daya manusia yang tepat untuk setiap bagian sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif ? manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah cara untuk mendapatkan orang-orang yang tepat untuk menjalankan kegiatan organisasi.

Ada beberapa alasan mengapa manajemen sumber daya manusia ditempatkan pada bagian fungsi pengorganisasian. Alasan pertama, kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam manajemen SDM terkait erat dengan kegiatan pengalokasian sumber daya yang dimiliki organisasi (dalam hal ini sumber daya manusia) ke dalam bagian-bagian dalam organisasi. Jika demikian halnya, maka manajemen SDM dimasukkan sebagai bagian dari fungsi pengorganisasian dikarenakan salah satu esensi dari fungsi pengorganisasian adalah pengalokasian keseluruhan sumber daya organisasi ke dalam suatu struktur organisasi tertentu yang dibentuk. Alasan Kedua, fungsi pengarahan dan pelaksanaan hanya akan dapat dijalankan jika alokasi sumber daya manusia telah dilakukan dalam fungsi pengorganisasian. Siapa yang diarahkan dan dimotivasi misalnya, sekiranya dalam fungsi pengorganisasian penempatan SDM (sebagai bagian dari manajemen SDM) belum dilakukan. Alasan Ketiga, sekalipun kegiatan memotivasi, mengarahkan (yang juga merupakan bagian lain dari manajemen SDM) termasuk ke dalam fungsi pengarahan (*leading*), namun demikian kunci pokok pertama sebelum SDM diarahkan dan dimotivasi adalah ketika SDM ditentukan dan ditempatkan di mana kegiatan menentukan dan menempatkan lebih cenderung berada di dalam fungsi pengorganisasian. Alasan Keempat, dikarenakan ilmu sosial, khususnya ilmu manajemen tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya dan saling berkaitan, maka penulis berpendapat tidak terlalu menjadi masalah sekiranya manajemen SDM ini ditempatkan di bagian fungsi pengorganisasian maupun di bagian fungsi pengarahan.

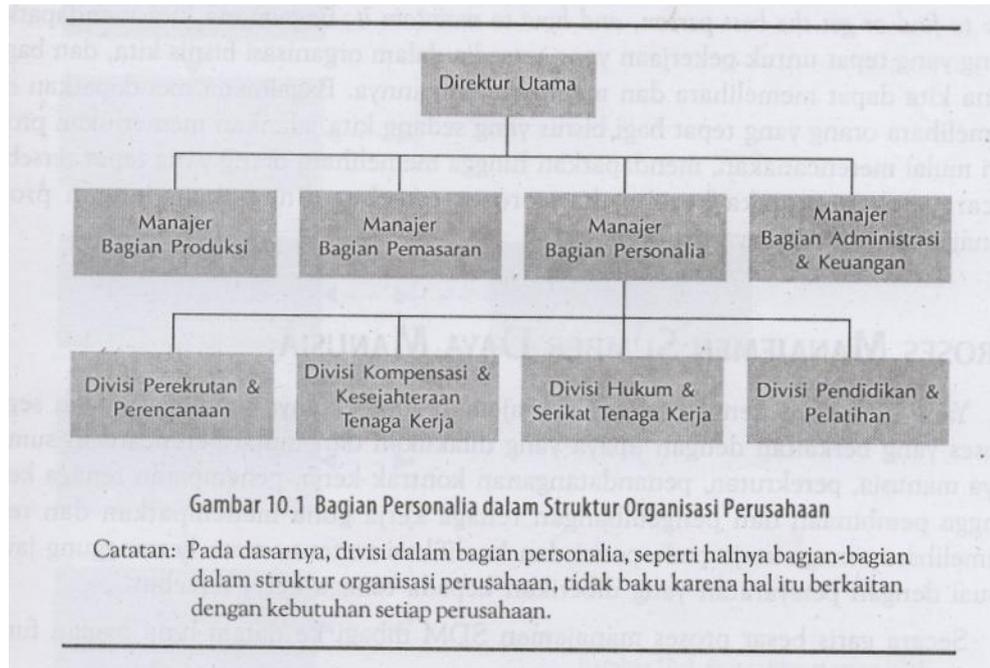
manajemen SDM sebagai bagian akhir dari fungsi pengorganisasian, dengan demikian bisa menjembatani antara fungsi pengorganisasian dan fungsi pengarahan.

## **Pentingnya Sumber Daya Manusia dalam Organisasi**

Peranan sumber daya manusia dalam perusahaan memiliki peran serta fungsi yang penting bagi tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Sumber daya manusia di sini mencakup keseluruhan manusia yang ada di dalam organisasi perusahaan, yaitu mereka yang secara keseluruhan terlibat dalam operasionalisasi bisnis perusahaan, dari level yang paling bawah, seperti satpam, pekerja di bagian pemrosesan barang tmtuk jenis perusahaan produksi, atau juga tenaga penjual langsung (*direct seller*) yang direkrut perusahaan hingga ke posisi direktur utama (*Chief Executif Officer*) yang menempati level teratas dalam bisnis perusahaan. Sekalipun berbeda level, akan tetapi kesemua sumber daya manusia tersebut memiliki peran yang sarna dan signifikan bagi tercapai tidaknya tujuan dari perusahaan. Pengabaian terhadap salah satu bagian dari sumber daya manusia tersebut akan berimplikasi serius terhadap terhambatnya pencapaian tujuan perusahaan. Pengertian ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang pantas untuk memiliki kualifikasi seperti yang disyaratkan, perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. Oleh karena manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan, sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan. Dalam struktur organisasi perusahaan, di antara faktor yang perlu mendapat perhatian khusus dari para manajer adalah manajemen sumber daya manusia. Setelah struktur organisasi didesain, kemudian setelah kewenangan dan tanggung jawab disusun, dan pekerjaan ditentukan, maka langkah berikutnya adalah menentukan dan menempatkan sumber daya manusia yang sesuai untuk setiap bagian dalam organisasi.

## **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia bisa didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalamn pencapaian tujuannya. Pengertian ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan (*the man on the right place*) seperti yang disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. Oleh karena manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan, sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalamn organisasi perusahaan. Dalam struktur organisasi perusahaan, terutama perusahaan menengah dan besar, selain direktur utama, bagian yang bertanggung jawab dan berfungsi mengelola urusan sumber daya manusia ini adalah bagian sumber daya manusia, atau biasanya lebih dikenal dengan bagian personalia. Adapun untuk perusahaan kecil-kecilan yang jumlah sumber daya manusianya di bawah 10 orang-seperti *home industry*, bisnis warung, dan sebagainya-biasanya pengelolaan sumber daya manusia ini langsung ditangani oleh sang direktur atau manajer atau bosnya. Untuk lebih jelasnya, posisi bagian personalia dalam struktur organisasi perusahaan menengah atau besar dapat dilihat dalam Gambar berikut ini.



Pada dasarnya fungsi bagian personalia adalah merencanakan konsep perekrutan, pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang diperlukan oleh perusahaan. Kebijakan-kebijakan yang menyangkut peraturan tenaga kerja, kualifikasi perekrutan, pengembangan karier dari mulai pengiriman tenaga kerja untuk mengikuti pelatihan-pelatihan hingga melanjutkan studi, program insentif maupun bonus bagi tenaga kerja, dan lain-lainnya merupakan fungsi utama dari bagian personalia ini.

Oleh karena kesuksesan dari manajemen sumber daya manusia ini sangat memegang peranan kunci, oleh karena itu dapat dikatakan peran manajemen sumber daya manusia ini sangat vital bagi terwujudnya tenaga kerja yang produktif, efektif, dan efisien. Mengikuti definisi dari Peter E Drucker, *efektif* di sini didefinisikan sebagai tenaga kerja yang mampu melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*). Setiap tenaga kerja tahu dan mampu memilih, menganalisa serta melakukan apa yang seharusnya dilakukan dalam kaitannya dengan fungsinya di dalam perusahaan dan kaitannya dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan *efisien* di sini dimaksudkan sebagai tenaga kerja yang mampu untuk melakukan sesuatu dengan benar (*doing things right*). Artinya, setelah tenaga kerja memahami dan mampu mengetahui apa yang semestinya dilakukan, namun juga tenaga kerja mampu melakukannya dengan benar. Berdasarkan konsep ini, maka kunci pokok manajemen sumber daya manusia adalah *how to find or get the best person, and how to maintain it*. Bagaimana kita mendapatkan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tersedia dalam organisasi bisnis kita, dan bagaimana kita dapat memelihara dan mempertahankannya. Bagaimana mendapatkan dan memelihara orang yang tepat bagi bisnis yang sedang kita jalankan memerlukan proses dari mulai merencanakan, mendapatkan hingga memelihara orang yang tepat tersebut. Secara mekanis, maka keseluruhan proses tersebut dinamakan dengan proses manajemen sumber daya manusia.

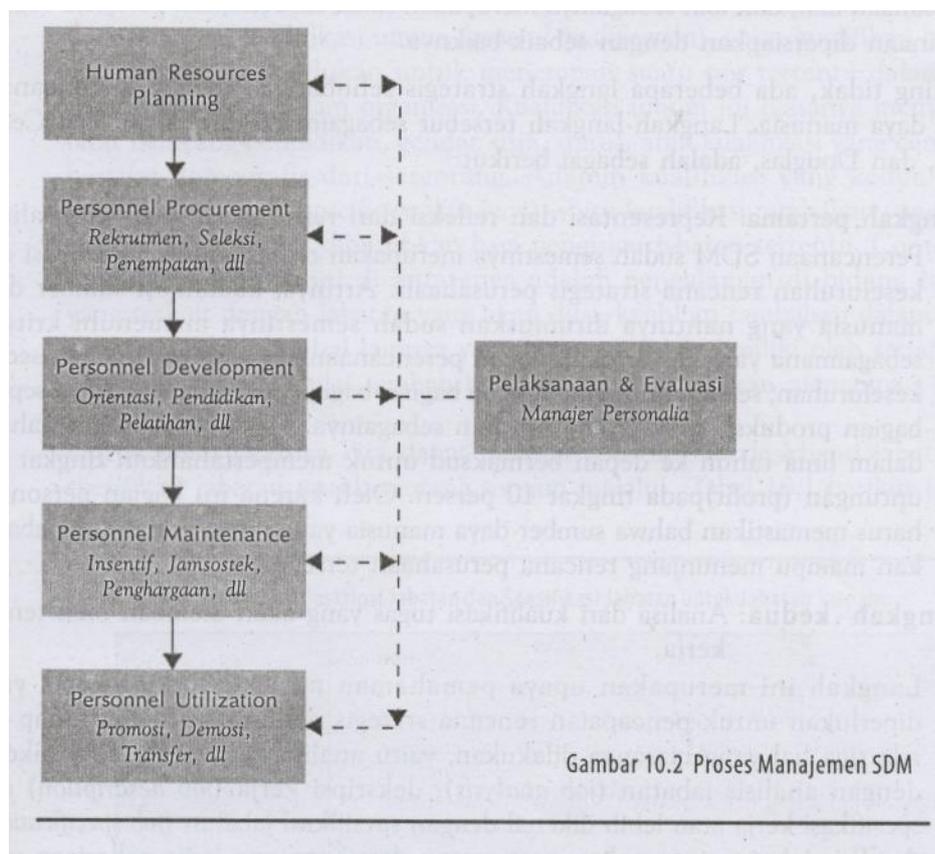
## PROSES MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Yang dimaksud dengan proses manajemen sumber daya manusia adalah segala proses yang berkaitan dengan upaya yang dilakukan dari mulai perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penandatanganan kontrak kerja, penempatan tenaga kerja, hingga pembinaan dan pengembangan tenaga kerja guna menempatkan dan tetap memelihara tenaga kerja pada posisi~dan kualifikasi tertentu serta bertanggung jawab sesuai dengan persyaratan yang diberikan kepada tenaga kerja tersebut.

Secara garis besar proses manajemen SDM dibagi ke dalam lima bagian fungsi utama yang terdiri dari:

1. *Human Resource Planning*. Merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan sumber daya manusia bagi perusahaan.
2. *Personnel Procurement*. Mencari dan mendapatkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya rekrutmen, seleksi dan penempatan serta kontrak tenaga kerja.
3. *Personnel Development*. Mengembangkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya program orientasi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan.
4. *Personnel Maintenance*. Memelihara sumber daya manusia, termasuk di dalamnya pemberian penghargaan, insentif, jaminan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja, dan lain sebagainya.
5. *Personnel Utilization*. Memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya promosi, demosi, transfer dan juga separasi.

Kesemua proses tersebut dapat dilihat melalui Gambar dibawah berikut ini.



Gambar 10.2 Proses Manajemen SDM

## Perencanaan Sumber Daya Manusia (Human Resource Planning)

Setiap aktivitas manajemen biasanya diawali dengan *planning* atau perencanaan. Sebagaimana adagium dalam teori manajemen: *If we fail to plan, we will plan to fail*, sekiranya kita gagal dalam merencanakan, maka kita pada hakikatnya telah merencanakan kegagalan. Oleh karena itu, perencanaan dalam kaitannya dengan sumber daya manusia juga menjadi sebuah keharusan dalam operasionalisasi perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia adalah perencanaan strategis untuk mendapatkan dan memelihara kualifikasi sumber daya manusia yang diperlukan bagi organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Sekalipun misalnya sebuah perusahaan telah memiliki sumber daya manusia yang memadai dan andal, namun perusahaan juga perlu memastikan akan keterpeliharaan dan ketersediaannya di masa yang akan datang. Kasus-kasus seperti halnya "pembajakan tenaga kerja", larinya tenaga kerja ke perusahaan lain, dan lain sebagainya merupakan salah satu indikasi perlunya sebuah perencanaan dipersiapkan dengan sebaik-baiknya.

Paling tidak, ada beberapa langkah strategis sehubungan dengan perencanaan sumber daya manusia. Langkah-langkah tersebut sebagaimana dijelaskan oleh Cesto, Husted, dan Douglas, adalah sebagai berikut:

*Langkah pertama* : Representasi dan refleksi dari rencana strategis perusahaan  
Perencanaan SDM sudah semestinya merupakan representasi dan refleksi dari keseluruhan rencana strategis perusahaan. Artinya, kualifikasi sumber daya manusia yang nantinya dirumuskan sudah semestinya memenuhi kriteria sebagaimana yang disyaratkan dalam perencanaan strategis perusahaan secara keseluruhan, serta terintegrasi dengan bagian-bagian perusahaan lainnya seperti bagian produksi, pemasaran, dan lain sebagainya. Misalnya saja, perusahaan dalam lima tahun ke depan bermaksud untuk mempertahankan tingkat keuntungan (profit) pada tingkat 10 persen. Oleh karena itu bagian personalia harus memastikan bahwa sumber daya manusia yang direkrut dan dikembangkan mampu menunjang rencana perusahaan tersebut.

*Langkah kedua* : Analisa dari kualifikasi tugas yang akan diemban oleh tenaga kerja.  
Langkah ini merupakan upaya pemahaman atas kualifikasi kerja yang diperlukan untuk pencapaian rencana strategis perusahaan. Pada tahap ini, ada tiga hal yang biasanya dilakukan, yaitu analisa kerja atau lebih dikenal dengan analisis jabatan (*job analysis*), deksripsi kerja (*job description*) dan spesifikasi kerja atau lebih dikenal dengan spesifikasi jabatan (*job specification*). Analisis jabatan merupakan persyaratan detail tentang jenis pekerjaan yang diperlukan serta kualifikasi tenaga kerja yang diperlukan untuk mampu menjalankannya. Misalnya, tugas yang diperlukan adalah penjaga gudang. Tenaga kerja yang diperlukan adalah seorang purnawirawan militer, atau lulusan SMA yang memiliki kualifikasi tertentu, dan lain-lain. Deskripsi jabatan meliputi rincian pekerjaannya yang akan menjadi tugas tenaga kerja tersebut. Misalnya, tugas dari penjaga gudang adalah menjaga keluar masuknya barang yang masuk ke gudang, melakukan *monitoring* terhadap keseluruhan gudang yang ada, bertanggung jawab kepada manajer personalia, dan lain-lain. Spesifikasi jabatan merupakan rincian karakteristik atau kualifikasi yang diperlukan bagi tenaga kerja yang dipersyaratkan. Misalnya, pendidikan SMU, memiliki sertifikat dari kepolisian, memiliki kemampuan untuk berjaga di waktu malam, tidak memiliki catatan negatif dari kantor kepolisian, dan lain-lain. Spesifikasi jabatan dinamakan pula kualifikasi personal (*personal qualification*) dari mereka yang akan ditempatkan untuk melaksanakan tugas

sebagaimana digambarkan dalam deskripsi jabatan. Kualifikasi personal ini secara garis besar dapat dibagi dua. Pertama, kualifikasi umum (*general qualification*), yaitu kualifikasi minimal yang biasanya diperlukan untuk menempati suatu pos tertentu dalam suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Kualifikasi umum ini biasanya menyangkut latar belakang pendidikan, gender, usia, status, atau kualifikasi yang cenderung bersifat demografis dari seseorang. Adapun kualifikasi yang kedua adalah kualifikasi spesifik (*specific qualification*), yaitu kualifikasi tambahan yang secara spesifik akan sangat dibutuhkan bagi pengisian jabatan tertentu. Contoh dari kualifikasi spesifik ini di antaranya adalah pengalaman di bidang tertentu yang terkait dengan jabatan yang akan diisi, keahlian tambahan dalam bidang yang lain, serta hal-hal lainnya yang biasanya tidak dimiliki oleh setiap orang dan akan menjadi nilai tambah bagi seseorang yang akan menempati jabatan tersebut.

*Langkah ketiga:* Analisa ketersediaan tenaga kerja langkah ini merupakan sebuah perkiraan tentang jumlah tenaga kerja beserta kualifikasinya yang ada dan diperlukan bagi perencanaan perusahaan di masa yang akan datang. Termasuk di dalam langkah ini adalah berapa jumlah tenaga kerja yang perlu dipromosikan, ditransfer, dan lain sebagainya. Pada langkah ini, berdasarkan evaluasi kegiatan perusahaan pada periode sebelumnya dan rencana perusahaan untuk periode berikutnya, maka perusahaan menganalisa apakah ketersediaan tenaga kerja yang dimiliki perusahaan mencukupi untuk memenuhi tuntutan kebutuhan perusahaan di masa yang akan datang ataukah tidak. Sebagai contoh, kembali ke bisnis restoran yang telah dibicarakan, jika bisnis restoran yang dijalankan mengalami kemajuan, dan pemilik restoran berencana untuk membuka cabang baru, maka perusahaan perlu menetapkan apakah jumlah tenaga kerja yang ada saat ini cukup untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja di restoran yang lama ditambah dengan rencana cabang restoran yang baru, atau ternyata diperlukan tambahan tenaga kerja yang baru untuk mengisi pembukaan cabang restoran yang baru tersebut. Apakah dengan membagi tenaga kerja yang ada kedua tempat restoran yang dimiliki sudah cukup memadai atau justru masih diperlukan tenaga kerja baru, hal tersebut tentunya termasuk hal yang perlu ditentukan.

*Langkah keempat :* Melakukan tindakan inisiatif. Analisa terhadap ketersediaan tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan dan keperluannya bagi masa yang akan datang membawa kepada kesimpulan: (1) Sekiranya tenaga kerja yang ada sudah memadai bagi operasionalisasi perusahaan di masa yang akan datang, tidak perlu ada tindakan inisiatif yang dilakukan seperti rekrutmen, transfer, dan lain sebagainya; (2) sekiranya tenaga kerja yang tersedia perlu dilakukan perombakan, maka barangkali perlu dilakukan rasionalisasi, perekrutan, dan lain sebagainya.

*Langkah Kelima :* Evaluasi dan modifikasi tindakan. Langkah keempat yang dilakukan tentunya akan senantiasa berubah dari masa ke masa. Sehingga perlu senantiasa dilakukan evaluasi terhadap perencanaan sumber daya manusia disesuaikan dengan perencanaan strategis perusahaan. Manajemen adalah proses yang terus-menerus dan berkelanjutan. Oleh karena itu, apa yang telah direncanakan dalam manajemen sumber daya manusia juga harus senantiasa dievaluasi dan dilakukan tindakan korektif sekiranya ada ketidaksesuaian atau terjadi perubahan seiring dengan perkembangan yang terjadi di perusahaan.

## **Penyediaan Sumber Daya Manusia (Personnel Procurement)**

Ketersediaan sumber daya manusia menurut kualifikasi tertentu merupakan konsekuensi logis dan implikasi dari adanya perencanaan sumber daya manusia sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya. Setelah perencanaan sumber daya manusia dibuat, maka langkah selanjutnya dalam pelaksanaannya adalah penyediaan sumber daya manusia atau penyediaan tenaga kerja. Ada beberapa aktivitas yang masuk dalam kategori penyediaan tenaga kerja ini, di antaranya adalah proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan tenaga kerja. Rekrutmen adalah upaya perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang diperlukan sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan dalam perencanaan tenaga kerja. Rekrutmen dapat dilakukan melalui pemasangan Man dalam media massa, pengajuan permohonan pada institusi-institusi pendidikan, dan lain-lain. Seleksi adalah upaya untuk memperoleh tenaga kerja yang memenuhi syarat kualifikasi dari sekian banyak pendaftar atau calon tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan dari proses rekrutmen tadi. *Penempatan* adalah proses pemilihan tenaga kerja yang disesuaikan dengan kualifikasi yang dipersyaratkan serta menempatkannya pada tugas yang telah ditetapkan. Secara lebih jelas berikut ini diuraikan ketiga konsep pencarian tenaga kerja tersebut di atas.

### ***Rekrutmen Internal dan Rekrutmen Eksternal***

Terdapat dua jenis rekrutmen yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu rekrutmen internal (*internal recruitment*) dan rekrutmen eksternal (*external recruitment* atau *outsourcing*). Rekrutmen internal adalah proses untuk mendapatkan tenaga kerja atau SDM yang dibutuhkan dengan mempertimbangkan tenaga kerja yang sudah ada atau yang sudah dimiliki oleh perusahaan. Dengan kata lain rekrutmen internal adalah proses memperoleh tenaga kerja yang diperoleh dari SDM yang telah dimiliki oleh perusahaan. Tenaga kerja yang ada diberi kesempatan untuk menempati jabatan yang berbeda dari apa yang sedang dijalaninya. Bentuk dari rekrutmen internal tersebut dapat berupa rotasi atau penempatan tenaga kerja pada tingkatan manajemen yang sama namun berbeda departemen atau bagian, atau dapat juga berupa promosi, yaitu berupa penempatan tenaga kerja yang ada ke jabatan yang tingkatan manajemennya lebih tinggi, apakah di bagian atau departemen yang berbeda maupun di bagian atau departemen yang sama. Hanya saja rekrutmen internal ini memiliki kelemahan melalui apa yang dinamakan sebagai *efek ripple* di mana ketika tenaga kerja yang menempati , jabatan yang baru akan menyebabkan tenaga kerja yang digantikannya mengalami efek psikologis yang dapat dikatakan mungkin tidak nyaman. Akibatnya, produktivitas dari tenaga kerja yang baru maupun yang lama belum tentu akan meningkat terkait dengan efek ini. Kecuali jabatan yang ditempati oleh tenaga kerja internal tersebut adalah jabatan yang baru sehingga tidak ada tenaga kerja yang lama yang digantikan, misalnya pada saat dilakukan pembukaan cabang baru atau departemen baru dalam perusahaan, maka efek ripple ini barangkali dapat dihindarkan. Rekrutmen yang kedua, rekrutmen eksternal, yaitu perusahaan mendapatkan tenaga kerja atau SDM yang akan ditempatkan pada suatu jabatan tertentu yang diperolehnya dari luar perusahaan, atau sering kali dinarakan sebagai *outsourcing*. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja ini yaitu dapat melalui iklan di media massa, *interview* di kampus-kampus, atau

melalui agen penyaluran tenaga kerja tertentu. Kelebihan dari rekrutmen eksternal ini adalah bahwa perusahaan mungkin memiliki peluang untuk mendapatkan tenaga kerja yang lebih baik dari apa yang dimiliki saat ini, atau memperoleh tenaga kerja yang akan membawa semangat baru yang akan berdampak positif bagi perusahaan. Keterbatasan dari rekrutmen eksternal ini adalah terutama dalam hal adaptasi tenaga kerja tersebut dengan lingkungan internal perusahaan. Dikarenakan tenaga kerja yang direkrut adalah tenaga kerja baru atau dari luar, maka perlu waktu bagi tenaga kerja tersebut maupun bagi perusahaan untuk melakukan adaptasi mengenai pekerjaan dan jabatan yang akan ditempati maupun keterkaitannya dengan misi perusahaan secara keseluruhan. Kegagalan tenaga kerja eksternal untuk beradaptasi justru akan menimbulkan masalah baru bagi perusahaan. Oleh karena itu, sering kali perusahaan mensyaratkan pengalaman tertentu bagi tenaga kerja yang direkrut dari luar perusahaan. Hal ini dilakukan dengan asumsi bahwa sekiranya tenaga kerja tersebut telah memiliki pengalaman kerja, setidaknya kemampuan adaptasi dari tenaga kerja tersebut pernah teruji, sehingga proses pengondisian tenaga kerja kepada lingkungan perusahaan dapat lebih singkat dilaluinya.

### ***Seleksi Tenaga Kerja***

Seleksi tenaga kerja adalah langkah selanjutnya yang harus dilakukan perusahaan setelah perusahaan menetapkan jenis rekrutmen yang akan dilakukan, apakah internal maupun eksternal. Paling tidak ada beberapa hal yang biasanya dilakukan perusahaan yang terkait dengan proses seleksi, yaitu seleksi administrasi, seleksi kualifikasi, dan seleksi sikap dan perilaku. Seleksi administrasi, yaitu berupa proses bagaimana perusahaan melakukan validasi dan verifikasi atas segala persyaratan administratif yang dipersyaratkan kepada calon tenaga kerja yang akan ditempatkan pada suatu jabatan tertentu. Seleksi administrasi ini dapat berupa validasi dan verifikasi borang aplikasi, daftar riwayat hidup, ijazah pendidikan, dan dokumen lainnya yang dipersyaratkan. Setelah seleksi administrasi dilakukan, langkah berikutnya adalah seleksi kualifikasi, artinya perusahaan melakukan seleksi atas calon-calon tenaga kerja dari sisi kualifikasinya, yaitu menyangkut kesesuaian calon tenaga kerja tersebut dengan jabatan yang akan ditempatinya. Seleksi ini biasanya dilakukan melalui seleksi tertulis dan seleksi tidak tertulis. Seleksi tertulis dapat berupa ujian tertentu yang diberikan oleh perusahaan yang terkait dengan hal-hal yang diminta oleh perusahaan untuk dapat dimiliki oleh calon tenaga kerja. Seleksi ini dapat berupa pengetahuan umum, pengetahuan logika, maupun pengetahuan lainnya yang terkait dengan jabatan yang akan diisi. Adapun seleksi tidak tertulis dapat berupa ujian bagi calon tenaga kerja dalam hal jabatan yang akan ditempatinya. Untuk beberapa jabatan tertentu, calon tenaga kerja dapat diminta untuk melakukan sesuatu yang terkait dengan jabatan dan tugas yang akan diembannya. Bagi calon tenaga penjualan misalnya, dapat diminta untuk mempraktikkan cara menghadapi pelanggan, klien, atau pihak-pihak tertentu yang ditentukan oleh perusahaan. Demikian pula dengan contoh-contoh lainnya. Esensi dari seleksi ini adalah untuk memastikan bahwa kualifikasi calon tenaga kerja yang ada benar-benar dapat diandalkan untuk menempati jabatan yang akan ditempatinya. Seleksi yang ketiga, yaitu berupa seleksi sikap dan perilaku. Pada seleksi ini, calon tenaga kerja diuji dari sisi sikap dan perilakunya sebagai pribadi, tenaga kerja, maupun ketika bekerja secara tim. Perusahaan berusaha memperoleh informasi yang memadai mengenai sisi psikologis dari calon

tenaga kerja, kemampuannya untuk bersikap baik dan konsisten dalam pekerjaan, termasuk kesiapannya untuk bekerja secara tim. Seleksi sikap dan perilaku ini dapat dilakukan secara tertulis maupun melalui wawancara. Seleksi tertulis berupa tes psikologi yang biasanya telah dimiliki oleh perusahaan ketika melakukan proses seleksi. Adapun wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi lebih jauh secara langsung mengenai bagaimana cara bersikap dan berperilaku dari calon tenaga kerja tersebut menyangkut berbagai hal yang terkait dengan motivasi, harapan, dan visi dari calon tenaga kerja tersebut terkait dengan jabatan yang akan ditempatinya.

Seleksi ini bisa dilakukan oleh tim manajemen perusahaan atau dengan meminta bantuan konsultan manajemen untuk bersama-sama pihak perusahaan melakukan rekrutmen dan seleksi. Saat ini, penggunaan konsultan manajemen bagi perusahaan sudah menjadi sesuatu yang dibutuhkan, karena perusahaan sangat berharap bahwa mereka mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan. Perusahaan menginginkan biaya yang telah dikeluarkan dari mulai kegiatan rekrutmen hingga penempatan tenaga kerja benar-benar dapat dikompensasi secara baik ketika tenaga kerja yang akhirnya dipilih benar-benar memiliki kualifikasi yang diharapkan oleh perusahaan.

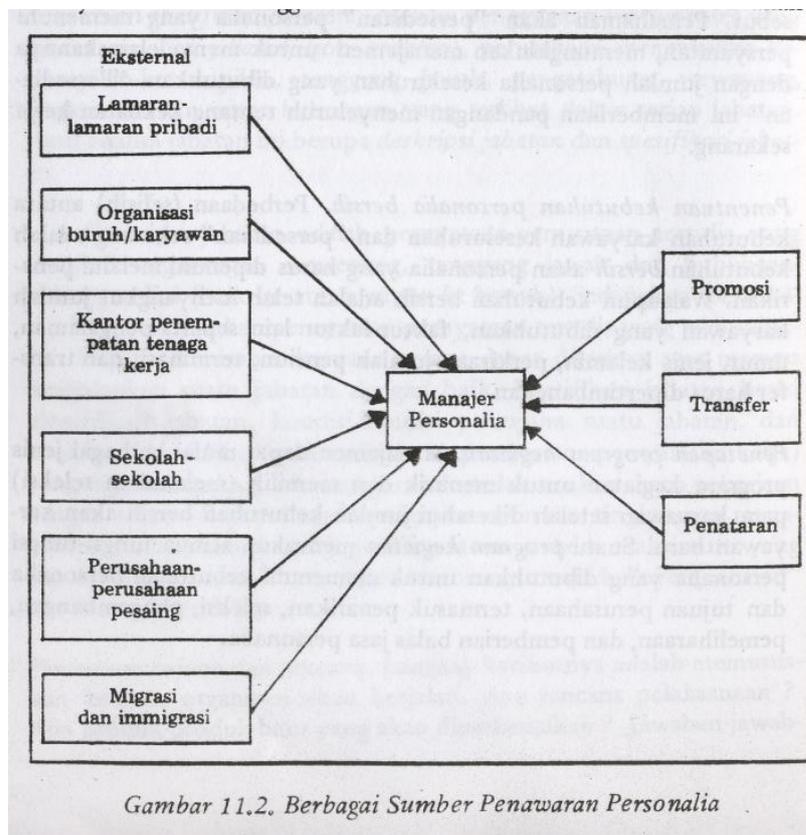
### ***Penempatan Tenaga Kerja***

Setelah seleksi dilakukan, maka langkah berikutnya adalah penempatan tenaga kerja. Perlu digarisbawahi bahwa adaptasi merupakan hal yang alamiah untuk dilakukan oleh tenaga kerja mana pun di perusahaan mana pun. Oleh karena itu, perusahaan perlu benar-benar memastikan bahwa tenaga kerja yang baru direkrutnya benar-benar siap untuk bergalibergitg dengan perusahaan, tidak saja dilihat dari sisi kualifikasinya, akan tetapi juga dari kesiapatusya untuk bekerja secara tim. Oleh karena itu biasanya perusahaan melakukan semacam program pelatihan orientasi (*orientation training*) yang bertujuan untuk mengadaptasikan tenaga kerja dengan lingkungan perusahaan. Beberapa perusahaan besar mencoba mengamisipasi proses adaptasi ini dengan membuat departemen atau posisi khusus yang dinamakan sebagai *management trainee*. Di bagian ini, tenaga kerja yang baru direkrut tidak langsung diposisikan pada suatu jabatan tertentu, akan tetapi ditempatkan di bagian *management trainee* tersebut. Mereka yang ditempatkan di bagian ini akan dilatih oleh perusahaan untuk ditempatkan di berbagai departemen yang berbeda-beda menurut periode tertentu, yang bertujuan, selain memberikan proses internalisasi kepada tenaga kerja dengan perusahaan, juga untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat kesiapan tenaga kerja pada bagian tertentu di perusahaan. Dengan adanya program penempatan di departemen yang berbeda-beda maka kecenderungan dan kualifikasi tenaga kerja akan lebih dapat terlihat oleh perusahaan. Bisa jadi di awal rekrutmen dan seleksi seorang tenaga kerja terlihat memiliki kualifikasi yang baik untuk ditempatkan di bagian keuangan, namun setelah melalui proses penyesuaian di *management trainee*, ternyata tenaga kerja tersebut juga memiliki kualifikasi yang lebih baik jika ditempatkan di bagian pemasaran. Kita sering mendapati kenyataan bahwa sebagian dari para lulusan perguruan tinggi misalnya memiliki kecenderungan dan keahlian yang berbeda dari disiplin keilmuan yang dijalaninya di perguruan tinggi, lulusan teknik ternyata bekerja di perbankan, dan lain-lain. Program *management trainee* ini merupakan salah satu langkah antisipasi yang saat ini sudah mulai banyak dilakukan, khususnya oleh perusahaan-perusahaan besar.

## Pengembangan Sumber-Sumber Penawaran Personalia

Pada umumnya, semakin besar dan banyak sumber-sumber penawaran, semakin besar kemungkinan bagi perusahaan untuk menemukan personalia dengan kualitas yang dibutuhkan. Sebagian besar manajer-manajer efektif yang menyadari hal ini, mengembangkan dan memelihara berbagai sumber penawaran yang berbeda. Sebagai contoh, jalinan kerjasama antara perusahaan dengan universitas-universitas dalam penarikan tenaga kerja.

Pada kenyataannya, ada dua kelompok sumber dari mana karyawan dapat ditarik untuk mengisi suatu jabatan tertentu - dari *dalam* organisasi dan dari *luar* (lihat gambar dibawah).



Manajer lebih menyukai untuk menggunakan sumber internal karena hal ini akan, dapat memotivasi personalia sekarang. Tetapi, bagaimanapun juga perusahaan memerlukan penemuan orang yang tepat untuk memenuhi suatu kebutuhan jabatan dari sumber eksternal. Banyak organisasi menggunakan kombinasi dari kedua sumber yang ada. Sebagai contoh, adanya kemajuan teknologi - misal, komputer - manajemen dapat menarik operator dari dalam perusahaan yang diberi latihan terlebih dahulu, dan programmer dari luar perusahaan.

Ada tiga sumber internal, yaitu melalui 1) *penataran (upgrading)*, di mana para karyawan yang memegang posisi sekarang dididik, dilatih, atau dikembangkan untuk melaksanakan pekerjaan lebih baik sesuai permintaan keadaan tertentu; 2) *pemindahan (transferring)* karyawan dari posisi yang kurang disenangi dalam

organisasi ke posisi lain yang lebih memuaskan kebutuhannya; dan 3) *pengangkatan (promoting)* karyawan dari tingkat jabatan lebih rendah ke tingkat jabatan yang lebih tinggi.

Sumber-sumber eksternal karyawan yang digunakan tergantung pada jabatan yang akan diisi, jenis tenaga kerja yang diinginkan dan kondisi ekonomi. Seperti ditunjukkan oleh gambar 11.2., sumber-sumber eksternal antara lain dari lamaran-lamaran pribadi, organisasi karyawan, kantor-kantor penempatan tenaga kerja, sekolah-sekolah, para pesaing, serta migrasi dan imigrasi.

Banyak perusahaan yang juga menggunakan karyawan lepas (*part-time*). Metoda ini terutama berguna untuk pekerjaan klerikal, penjaga keamanan dan pemeliharaan, di mana karyawan dengan spesialisasi tertentu dapat ditarik bilamana diperlukan.

## **PENARIKAN DAN SELEKSI KARYAWAN**

Setelah ditentukan kebutuhan personalia organisasi baik mutu/ jenis maupun jumlahnya, maka langkah selanjutnya adalah penarikan dan perolehan karyawan-karyawan tersebut dari sumber dalam perusahaan sendiri atau dari sumber luar perusahaan. Kemudian, organisasi melakukan seleksi terhadap para calon karyawan yang tersedia dari hasil penarikan.

### ***Penarikan Personalia***

*Penarikan (recruitment)* berkenaan dengan pencarian dan penarikan sejumlah karyawan potensial yang akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi. Penarikan menyangkut usaha untuk memperoleh karyawan dalam jumlah yang tepat dengan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan yang tersedia.

Metoda-metoda yang digunakan untuk menarik personalia bervariasi dengan perbedaan karyawan, dalam industri yang berbeda dan dalam lokasi yang berbeda. Banyak manajer menunggu secara pasif para pelamar yang datang kepadanya. Banyak manajer lainnya mempergunakan pendekatan lebih agresif dalam pencarian karyawan potensial. Metoda-metoda penarikan yang biasa digunakan meliputi : pengiklanan, leasing (penggunaan tenaga honorer), rekomendasi dari karyawan yang sedang bekerja (*employee referrals.*), penarikan lewat lembaga-lembaga pendidikan, kantor penempatan tenaga kerja, serikat buruh dan penggunaan komputer.

### **Seleksi Personalia**

*Seleksi* adalah pemilihan seseorang tertentu dari sekelompok karyawan-karyawan potensial untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu. Dalam teori, seleksi tampak sederhana. Seperti telah dibahas sebelumnya, manajemen memutuskan pekerjaan apa yang terlibat dan kemampuan-kemampuan individu yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Kemudian manajer melihat prestasi para pelamar di waktu yang lalu dan memilih seseorang yang memiliki kemampuan, pengalaman dan kepribadian yang paling memenuhi persyaratan suatu jabatan. Tetapi sebenarnya

seleksi tidak sesederhana itu dalam praktek. Seleksi lebih rumit dari apa yang dibayangkan.

Prestasi masa lalu masih merupakan penunjuk paling baik bagi prestasi di masa mendatang. Apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu, seperti ditunjukkan oleh laporan-laporan sekolah, pengalaman kerja dan kegiatan-kegiatan di luar kurikulum, adalah prediktor paling baik tentang apa yang kemungkinan akan dilakukan di waktu yang akan datang. Pemilihan karyawan yang "tepat" untuk jabatan yang "tepat" akan sangat membantu kemajuan organisasi.

*Prosedur Seleksi.* Berbagai prosedur seleksi untuk membandingkan pelamar dengan spesifikasi jabatan tersedia. Langkah-langkah dalam prosedur seleksi yang biasa digunakan adalah :

1. Wawancara pendahuluan
2. Pengumpulan data-data pribadi (biografis).
3. Pengujian (testing).
4. Wawancara yang lebih mendalam.
5. Pemeriksaan referensi-referensi prestasi.
6. Pemeriksaan kesehatan.
7. Keputusan pribadi.
8. Orientasi jabatan.

Ada beberapa faktor yang cenderung mempengaruhi prestasi karyawan. Beberapa faktor lain mungkin juga berpengaruh dalam kondisi-kondisi tertentu, tetapi adalah tidak mungkin untuk menyatakan secara tepat semua faktor yang dicari dalam diri karyawan potensial. Beberapa faktor tersebut adalah :

1. *Latar belakang pribadi*, mencakup pendidikan dan pengalaman kerja, untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu.
2. *Bakat dan minat* (aptitude and interest ), untuk memperkirakan minat dan kapasitas/kemampuan seseorang.
3. *Sikap dan kebutuhan* (attitudes and needs), untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
4. *Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif*, untuk mempelajari kemampuan pemikiran dan penganalisaan.
5. *Ketrampilan dan kemampuan teknik*, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan.
6. *Kesehatan, tenaga dan stamina*, untuk melihat kemampuan fisik seseorang dalam pelaksanaan pekerjaan.

### **Orientasi Karyawan Baru**

Setelah diseleksi, karyawan ditempatkan pada suatu pekerjaan dan diperkenalkan dengan organisasi melalui berbagai bentuk orientasi. Tahap orientasi (kadang-kadang dikenal sebagai tahap induksi) merupakan kegiatan pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan organisasi. Proses ini merupakan proses yang penting karena suatu pekerjaan baru adalah sulit dan penyebab frustrasi bagi karyawan baru. 2) Karyawan baru tersebut mungkin memenuhi syarat bagi suatu pekerjaan/jabatan, tetapi situasi baru adalah berbeda dan asing, serta proses orientasi yang jelek dapat memadamkan antusiasme dan usaha mulai dari permulaan. Sekitar separo perputaran

tenaga kerja terjadi selama periode pembayaran pertama.

Proses orientasi perlu dilakukan dengan hati-hati dan bijaksana. Proses ini dapat merupakan pengenalan sederhana dengan para karyawan lama, tetapi juga dapat merupakan proses panjang, yang meliputi pemberian informasi mengenai kebijaksanaan-kebijaksanaan personalia (kondisi kerja, upah, dan jaminan sosial), proses durasi kerja, gambaran umum sejarah dan sifat perusahaan, dan manfaat-manfaat yang diperoleh karyawan baru. Berhasilnya karyawan baru bergabung dengan suatu lingkungan kerja banyak tergantung pada pelaksanaan tugas para penyelia. Oleh sebab itu sering dipakai ukuran kepuasan para penyelia dan karyawan-karyawan lama terhadap masuknya karyawan baru tersebut, di samping kepuasan karyawan baru, untuk menilai keberhasilan proses orientasi. Bila tahap seleksi tidak berbuat kesalahan biasanya proses orientasi juga tidak akan mengalami kesulitan.

## **LATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN**

Karyawan-karyawan baru biasanya telah mempunyai pendidikan dan latihan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan pengalaman yang telah memberikan kepada mereka suatu tingkat kemampuan dan kecakapan tertentu. Para manajer harus mulai dengan tingkat kemampuan dan kecakapan karyawan sekarang dan atas dasar hal tersebut membuat karyawan menjadi lebih produktif.

Tujuan latihan dan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Peningkatan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan latihan (*training*) dan/atau pengembangan (*development*). *Latihan* dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan ketrampilan-ketrampilan dan teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin. *Pengembangan* mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam pengembangan dan peningkatan kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Pada umumnya, masyarakat yang bertanggung jawab atas penyediaan karyawan-karyawan potensial dengan *pendidikan umum*. Kemudian, organisasi bertanggung jawab atas penyediaan latihan lanjutan untuk pekerjaan-pekerjaan atau posisi-posisi khusus. Pengembangan dapat terjadi secara formal ataupun informal.

Pengembangan karyawan adalah penting bagi individu maupun organisasi, dan bahkan bagi negara. Dengan pertumbuhan dan perkembangan organisasi, misal karena kesempatan lingkungan, orang-orang di dalamnya juga harus dikembangkan dan ditingkatkan. Dalam kenyataannya, organisasi masih selalu harus membayar biaya pengembangan para karyawannya, walaupun organisasi tidak mempunyai program latihan formal. Di samping pengeluaran untuk pengembangan, organisasi harus membayar "harga" karena pemborosan, pekerjaan yang buruk, absensi, keluhan, dan perputaran karyawan.

Pengembangan dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi. Sebagai contoh, para akuntan sekarang memerlukan pemahaman kemampuan dan programasi komputer. Pengembangan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Bila karyawan menjadi lebih terlatih terdidik dan lebih ahli, mereka Mem

punya perasaan berguna dan percaya diri lebih besar. Mereka jadi lebih bernilai di hadapan rekannya dan masyarakat. Orang seharusnya tidak berhenti belajar setelah menamatkan sekolahnya, karena belajar adalah suatu proses seumur hidup. Oleh sebab itu program latihan dan pengembangan karyawan harus kontinyu dan dinamis.

### **Metoda-metoda Latihan dan Pengembangan**

Ada banyak metoda yang dapat digunakan bagi pengembangan karyawan. Tetapi pada umumnya, karyawan dikembangkan dengan metoda "on the job" dan "off the job". *Metoda-metoda "On-the-job"*. Metoda-metoda "on-the-job" yang biasa digunakan adalah 1) *Coaching*, di mana atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka, 2) *planned progression* atau pemindahan karyawan dalam saluran-saluran yang ditentukan melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda, 3) *rotasi jabatan* atau pemindahan karyawan melalui jabatan-jabatan yang bermacam-macam dan berbeda-beda, 4) *penugasan sementara*, di mana bawahan ditempatkan pada posisi manajemen tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan, dan 5) sistem-sistem *penilaian prestasi formal*. Banyak perusahaan-perusahaan besar telah memperoleh sukses dengan program-program pengembangan manajemen "on-the-job".

*Metoda-metoda "off-the-job"*. Pengembangan "off-the-job" dilakukan dengan 1) *program-program pengembangan eksekutif* di universitas-universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya, di mana para manajer berpartisipasi dalam program-program yang dibuka untuk umum melalui penggunaan analisa kasus, simulasi dan metodametoda pengajaran lainnya, 2) *latihan laboratorium*, di mana seseorang belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap orang lain, lingkungan, dan sebagainya, dan 3) *pengembangan organisasi*, yang menekankan perubahan, pertumbuhan, dan pengembangan keseluruhan organisasi.

### **PEMBERIAN KOMPENSASI KEPADA KARYAWAN**

*Kompensasi* adalah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang. Bagi manajemen, masalah kompensasi karyawan mungkin merupakan masalah personalia yang membingungkan dan paling sulit. Walaupun pengupahan harus mempunyai dasar yang logik dan dapat dipertahankan, hal ini mencakup banyak faktor-faktor emosional dari sudut pandangan para karyawan.

Kompensasi adalah sangat penting bagi karyawan sebagai individu karena upah merupakan suatu ukuran nilai atau karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Tingkat pendapatan absolut karyawan akan menentukan skala kehidupannya, dan pendapatan relatif mereka menunjukkan status, martabat dan harganya.

Kompensasi juga penting bagi organisasi, karena jumlah pembayaran kepada karyawan dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Di samping itu, kompensasi mempunyai dampak penting terhadap perekonomian. Sumber pendapatan nasional

sebagian datang dari kompensasi. Pendapatan karyawan adalah bagian terbesar dari daya belinya yang digunakan untuk membeli barang-barang dan jasa-jasa hasil produksi perusahaan-perusahaan.

Di dalam pemberian kompensasi manajemen perlu memperhatikan prinsip *keadilan*. Para karyawan biasanya menilai keadilan pembayaran mereka melalui perbandingan besarnya kompensasi dengan karyawan-karyawan lain. Mereka merasa pendapatan yang mereka terima adil atau tidak tergantung pada bagaimana mereka melihat nilai relatifnya dibanding dengan yang lain. Sebagian besar ketidakpuasan karyawan diakibatkan adanya perbedaan dalam pembayaran di antara jabatan dan individu.

Pada umumnya karyawan akan menerima perbedaan-perbedaan penguapan yang berdasarkan perbedaan tanggung jawab, kemampuan, pengetahuan, produktivitas, "on job" atau kegiatan-kegiatan manajerial. Sedangkan perbedaan-perbedaan pembayaran yang berdasarkan ras, kelompok etnis, dan jenis kelamin, dilarang oleh hukum dan kebijaksanaan umum.

### **Penentuan Kompensasi**

Kebijaksanaan-kebijaksanaan dan praktek-praktek manajemen ditentukan oleh interaksi dari tiga faktor, yaitu :

1. *Kesediaan membayar*. Adalah bukan merupakan pernyataan yang berlebihan untuk menyatakan bahwa para manajer sebenarnya *ingin* membayar upah secara adil. Oleh sebab itu para manajer juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai upah yang mereka terima. Manajer perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan keluaran mereka agar upah dan gaji yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

2. *Kemampuan membayar*. Tanpa memperhatikan semua faktor lainnya, dalam jangka panjang realisasi pemberian kompensasi akan tergantung pada kemampuan membayar dari perusahaan. Seperti ditunjukkan sebelumnya, kemampuan membayar perusahaan tergantung pada pendapatan dan laba yang diraih, di mana hal ini tergantung pada produktivitas karyawan. Penurunan produktivitas karyawan dan inflasi akan mempengaruhi pendapatan nyata karyawan.

3. *Persyaratan-persyaratan pembayaran*. Dalam jangka pendek, pengupahan dan penggajian sangat tergantung pada tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah, organisasi karyawan (serikat buruh) kondisi permintaan dan penawaran tenaga kerja (collective bargaining) dan para pesaing. Sebagai contoh, peraturan pemerintah tentang upah minimum merupakan batas bawah tingkat upah yang akan dibayarkan.

### **Bentuk-bentuk Pembayaran**

Banyak karyawan dibayar (dalam kas) pada setiap akhir hari kerja berdasarkan jumlah jam kerja. Di lain pihak, banyak juga yang dibayar berdasar jam kerja yang diterima pada akhir minggu. Bentuk pembayaran ini disebut *upala harian*. Para karyawan lain dibayar dengan bentuk *gaji tetap* setiap minggu, bulan atau tahun. Di samping itu, bentuk *upah insentif* (seperti bonus dan komisi) banyak dipakai pada karyawan bagian produksi dan penjualan. Banyak perusahaan juga mempunyai *rencana pembagian laba* (profit sharing plan), di mana karyawan menerima sejumlah

prosentase tertentu dari laba perusahaan sebagai pendapatan ekstra. *Pemeliharaan Kesehatan dan Keamanan*. Bidang manajemen yang semakin penting adalah pemeliharaan kesehatan dan keamanan karyawan. Perusahaan memperhatikan hal ini untuk memberikan kepada karyawan, kondisi kerja yang lebih sehat dan lebih aman serta menjadi lebih bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan tersebut, terutama bagi perusahaan-perusahaan yang mengalami tingkat kecelakaan yang tinggi. Program ini dapat dilakukan antara lain dengan penyediaan dokter dan klinik kesehatan perusahaan, pengaturan tempat kerja yang sehat dan aman, pelaksanaan kegiatan-kegiatan pencegahan, ataupun penyediaan alat-alat pengamanan.

# BAB 8

---

## Komunikasi Dalam Organisasi

---



Bab ini menguraikan mengenai komunikasi dalam organisasi. Berbagai faktor yang terkait dengan komunikasi dalam kelompok kerja hingga penggunaan teknologi informasi dalam komunikasi dibahas dalam bab ini.

Diharapkan mahasiswa/mahasiswi mampu memahami hal-hal sebagai berikut:

- Mengetahui bahwa komunikasi merupakan bagian penting dari fungsi pengarahan dan implementasi.
- Mengetahui peran komunikasi dalam organisasi.
- Mengetahui proses dan pola komunikasi dalam organisasi.
- Mengetahui manfaat teknologi informasi dalam mendukung komunikasi dalam organisasi.

1. TIU : Setelah mengikuti mata kuliah ini, Mahasiswa memiliki kemampuan untuk membuat struktur sebuah organisasi
2. TIK : Mahasiswa dapat menjelaskan konsep dasar struktur organisasi

## PERAN KOMUNIKASI DALAM MANAJEMEN ORGANISASI

### Pengertian Komunikasi

Istilah *manajemen komunikasi* adalah relatif baru. Komunikasi itu sendiri bukan merupakan bagian penting dari perbendaharaan ka\_ ta manajemen sampai akhir tahun 1940-an dan permulaan 1950-an. Tetapi, sejalan dengan organisasi menjadi semakin "sadar manusia" dalam pendekatan hubungan manusiawi (lihat bab 3) dan sejalan dengan para ahli perilaku mulai menerapkan penelitian-penelitian mereka pada organisasi, komunikasi menjadi bagian penting yang diperhatikan manajemen. Bagaimanapun juga, komunikasi tetap merupakan *peralatan (tool)* manajemen yang dirancang untuk mencapai tujuan dan tidak dinilai atas dasar hasil akhir dalam komunikasi itu sendiri.

*Komunikasi* adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya. Dan perpindahan yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi bahwa seseorang mengirimkan berita dan menerimanya sangat tergantung pada ketrampilanketrampilan tertentu (membaca, menulis, mendengar, berbicara dan lain-lain) untuk membuat sukses pertukaran informasi.

Komunikasi, sebagai suatu proses dengan mana orang-orang bermaksud memberikan pengertian-pengertian melalui pengiringan berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota berbag~ satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula, sehingga sering disebut rantai pertukaran informasi. Konsep ini mempunyai unsur-unsur :

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

Pandangan tradisional tentang komunikasi telah banyak diubah oleh perkembangan teknologi, yaitu bahwa komunikasi tidak hanya terjadi antara dua atau lebih individu, tetapi mencakup juga komunikasi antara orang-orang dan mesin-mesin, dan bahkan antara mesin dengan mesin lain.

Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995) mendefinisikan komunikasi sebagai the process by which *people attempt to share meaning via the transmission of symbolic messages*. Komunikasi adalah proses di mana seseorang berusaha untuk memberikan pengertian atau pesan kepada orang lain melalui pesan simbolis. Komunikasi bisa dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, dengan menggunakan berbagai media komunikasi yang tersedia. Komunikasi langsung berarti komunikasi disampaikan tanpa penggunaan mediator atau perantara, sedangkan komunikasi tidak langsung berarti sebaliknya.

Berdasarkan pengertian di atas, maka komunikasi memiliki beberapa elemen penting, yaitu:

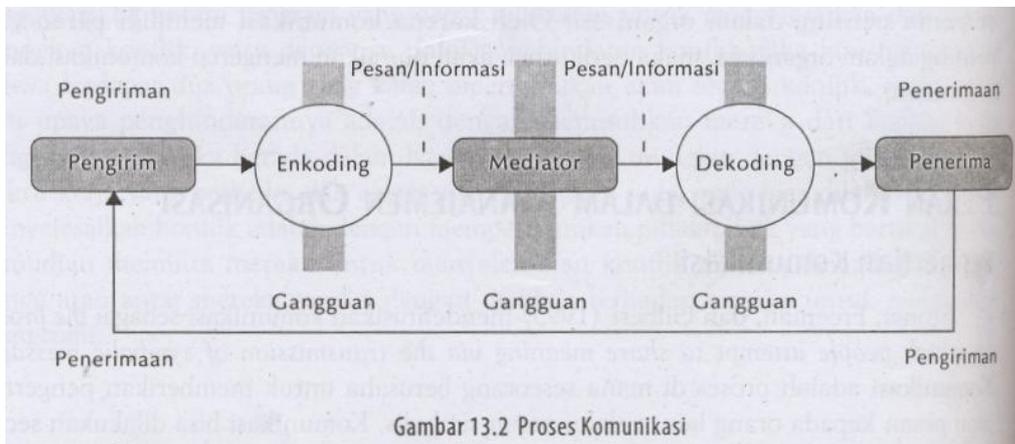
- Komunikasi melibatkan orang-orang, sehingga komunikasi yang efektif terkait

dengan bagaimana orang-orang dapat berinteraksi satu sama lain secara lebih efektif.

- Komunikasi berarti terjadinya berbagi informasi atau pemberian informasi maupun pengertian (*sharing meaning*), sehingga agar pemberian informasi maupun pengertian ini dapat terjadi, maka pihak-pihak yang berkomunikasi perlu menyadari dan mengerti berbagai istilah atau pengertian yang mereka gunakan dalam melakukan komunikasi. Jika tidak, maka kemungkinan terjadinya salah persepsi dalam komunikasi sangat tinggi.
- Komunikasi melibatkan simbol-simbol, yang berarti komunikasi dapat berupa bahasa tubuh, suara, huruf, angka, dan lain-lain sebagai bentuk simbolis dari komunikasi yang dilakukan.

### Proses Terjadinya Komunikasi

Bagaimana sesungguhnya komunikasi terjadi? Gambar berikut ini menjelaskan mengenai proses komunikasi.



Suatu sistem komunikasi organisasi mencerminkan berbagai macam individu dengan latar belakang, pendidikan, kepercayaan, kebudayaan, keadaan jiwa, dan kebutuhan yang berbeda-beda. Tetapi bila individu-individu dalam organisasi berkomunikasi, apa yang diperbuat? Berikut ini akan dibahas model komunikasi dasar agar dapat dipahami mengapa komunikasi sering gagal dan kegiatan-kegiatan yang perlu diambil manajer untuk meningkatkan efektifitas komunikasi.

### Model Komunikasi Antar Pribadi

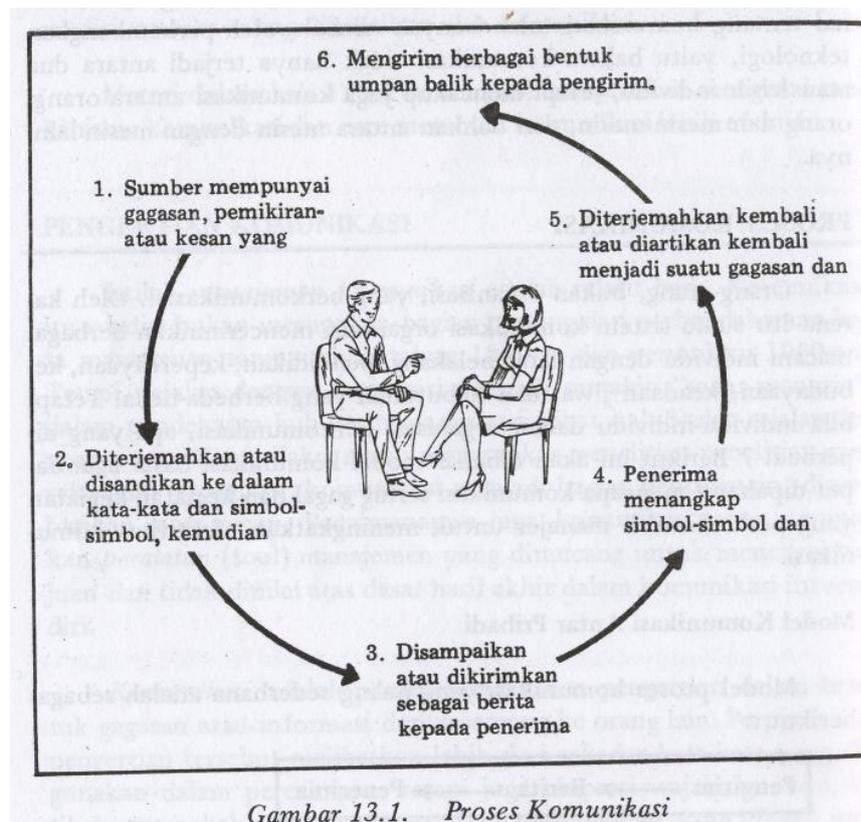
Model proses komunikasi yang paling sederhana adalah sebagai berikut :

Pengirim →→ Berita →→ Penerima

Model ini menunjukkan 3 (tiga) unsur esensi komunikasi. Bila salah satu unsur hilang, komunikasi tidak dapat berlangsung. Sebagai contoh, seseorang dapat mengirimkan berita, tetapi bila tidak ada yang menerima atau mendengar, komunikasi tidak terjadi.

Meskipun modelnya sederhana, proses komunikasi adalah kompleks. Sebagai satu gambaran kompleksnya proses komunikasi adalah "telephone", di mana pengirim menyampaikan suatu berita, tetapi penerima mungkin mendengar atau menerima berita bukan yang dimaksudkan pengirim.

Model proses komunikasi yang lebih terperinci, dengan unsur-unsur penting yang terlibat dalam komunikasi antara dan di antara para anggota organisasi, dapat digambarkan pada Gambar dibawah ini.



Gambar 13.1. Proses Komunikasi

*Sumber (source).* Sumber atau pengirim berita memainkan langkah pertama dalam proses komunikasi. Sumber mengendalikan macam berita yang dikirim, susunan yang digunakan, dan sering saluran melalui mana berita dikirimkan. Dalam organisasi, sumber merupakan pihak yang mempunyai kebutuhan dan keinginan untuk mengkomunikasikan sesuatu gagasan, pemikiran, informasi, dan sebagainya, ke pada pihak lain.

*Pengubahan berita ke dalam sandi/kode (encoding).* Langkah kedua ini - *encoding the message* - mengubah berita ke dalam berbagai bentuk *simbol-simbol* verbal atau nonverbal yang mampu memindahkan pengertian, seperti kata-kata percakapan atau tulisan, angka, gerakan, ataupun kegiatan.

Dari beberapa simbol yang tersedia, pengirim berita menyeleksi salah satu yang akan dapat memenuhi kebutuhan khusus. Pengirim berita seharusnya tidak hanya memikirkan *apa* yang akan dikatakan tetapi juga *bagaimana* hal itu akan disajikan agar pengaruh yang *diinginkan* dari penerima terpenuhi. Jadi, berita harus disesuaikan dengan tingkat pemahaman, kepentingan dan kebutuhan penerima untuk

mencapai konsekuensi-konsekuensi yang diinginkan. Simbol-simbol harus diseleksi atas dasar pemahaman yang akan diperoleh dari pendengar atau pembaca. Kesamaan pengertian ini penting, karena ketidaksamaan pengertian akan menimbulkan salah komunikasi.

*Pengiriman berita (transmitting the message).* Langkah ketiga mencerminkan pilihan komunikator terhadap media atau "saluran distribusi". Komunikasi lisan mungkin disampaikan melalui berbagai saluran - telephone, mesin pendikte, orang atau videotape. Hal ini mungkin dilakukan secara pribadi atau dalam pertemuan kelompok dengan banyak orang. Dalam kenyataannya, salah satu keputusan penting yang harus dibuat pengirim adalah dalam penentuan saluran yang tepat atau sesuai bagi pengiriman berita tertentu.

Manfaat komunikasi lisan, orang per orang, adalah kesempatan untuk berinteraksi antara sumber dan penerima, memungkinkan komunikasi nonverbal (gerakan tubuh, *intonasi* suara, dan lain-lain), di sampainya berita secara cepat, dan memungkinkan umpan balik diperoleh segera.

Sedangkan komunikasi tertulis dapat disampaikan melalui saluran-saluran seperti memo, surat, laporan, catatan, bulletin dewan direktur, manual perusahaan, dan surat kabar. Komunikasi tulisan mempunyai manfaat dalam hal penvediaan laporan atau dokumen untuk kepentingan di waktu mendatang.

Agar komunikasi lebih efisien dan efektif manajer perlu mempertimbangkan penentuan media atau saluran yang ada. Sebagai contoh, ucapan "selamat pagi" tidak perlu ditulis dalam bentuk memo, sebaliknya pemberian pesanan sebaiknya ditulis dengan bentuk memo.

*Penerimaan berita.* Langkah keempat adalah penerimaan berita oleh pihak penerima. Pada dasarnya, orang-orang menerima berita melalui ke lima pancaindera mereka penglihatan, pendengaran, pengecap, perabaan dan penciuman. Pengiriman berita belum lengkap atau tidak terjadi bila suatu pihak-belum menerima berita. Banyak Komunikasi penting gagal karena seseorang tidak pernah menerima berita.

*Pengertian atau penterjemahan kembali berita (decoding).* Langkah kelima proses komunikasi adalah *decoding*. Hal ini menyangkut pengertian simbol-simbol oleh penerima. Proses ini dipengaruhi oleh latar belakang, kebudayaan, pendidikan, lingkungan, praduga, dan gangguan di sekitarnya. Selalu ada kemungkinan bahwa berita dari sumber, ketika diartikan oleh penerima, akan menghasilkan pengertian yang jauh berbeda dengan yang dimaksud oleh pengirim. Jadi, penerima mempunyai tanggung jawab besar untuk efektifitas komunikasi, dalam hal *komunikasi dua arah*. Manajer dan bawahan dapat berperan baik sebagai sumber maupun penerima dalam suatu interaksi. Berbagai macam interaksi dapat dilakukan dengan ruang lingkup, tingkat kepentingan dan periode waktu yang berbeda-beda.

*Umpan balik (feedback).* Setelah berita diterima dan diterjemahkan, penerima mungkin menyampaikan berita balasan yang ditujukan kepada pengirim mula-mula atau orang lain. Jadi, komunikasi adalah proses yang berkesinambungan dan tak pernah berakhir. Seseorang berkomunikasi, penerima menanggapi melalui komunikasi selanjutnya dengan pengirim atau orang lain, dan seterusnya. Tanggapan ini disebut *umpan balik*.

Manajemen dapat mendistribusikan suatu bulletin yang berisi kebijaksanaan baru kepada kelompok-penyelia, tetapi sampai ada tanggapan dalam bentuk pertanyaan, persetujuan, komentar atau perilaku atau sampai telah adanya pengujian untuk melihat apakah kebijaksanaan dijalankan atau tidak, manajemen tidak akan tahu seberapa efektif pernyataan tersebut.

### **Komunikasi Organisasi**

Semua faktor yang dibahas dalam model proses komunikasi di atas, dapat juga diterapkan pada komunikasi dalam organisasi. Komunikasi efektif di mana saja, menyangkut penyampaian berita dari seseorang kepada orang lain secara akurat. Hanya bedanya efektifitas komunikasi dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor khusus. Raymond V. Lesikar telah menguraikan 4 (empat) faktor yang mempengaruhi efektifitas komunikasi organisasi, yaitu saluran komunikasi formal, struktur organisasi, spesialisasi jabatan dan apa yang disebut Lesikar sebagai "pemilikan informasi".

*Saluran komunikasi formal* mempengaruhi efektifitas komunikasi dalam dua cara. Pertama, liputan saluran formal semakin melebar sesuai perkembangan dan pertumbuhan organisasi. Sebagai contoh, komunikasi efektif biasanya semakin sulit dicapai dalam organisasi yang besar dengan cabang-cabang yang menyebar. Kedua, saluran komunikasi formal dapat menghambat aliran informasi antar tingkattingkat organisasi. Sebagai contoh, karyawan lini perakitan hampir selalu akan mengkomunikasikan masalah-masalah pada penyelia (mandor) mereka dan bukan pada manajer pabrik. Keterbatasan ini mempunyai kebaikan (seperti menghindarkan manajer atas dari kebanjiran informasi), tetapi juga mempunyai kelemahan (seperti menghindarkan manajer atas dari informasi yang seharusnya mereka peroleh).

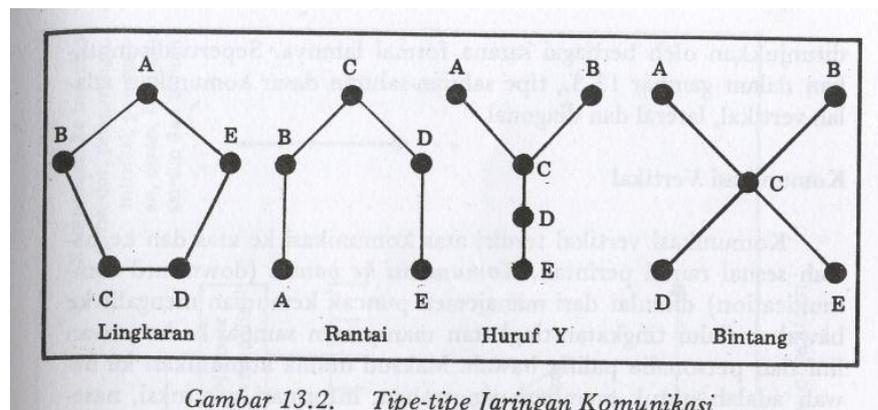
*Struktur wewenang organisasi* mempunyai pengaruh yang sama terhadap efektifitas organisasi. Perbedaan kekuasaan dan kedudukan (status) dalam organisasi akan menentukan pihak-pihak yang berkomunikasi dengan seseorang serta isi dan ketepatan komunikasi. Sebagai contoh, percakapan antara direktur perusahaan dengan karyawan akan dibatasi formalitas dan kesopanan, sehingga tidak ada pihak yang berkehendak untuk mengatakan sesuatu yang penting.

*Spesialisasi jabatan* biasanya akan mempermudah komunikasi dalam kelompok-kelompok yang berbeda. Para anggota suatu kelompok kerja yang sama akan cenderung berkomunikasi dengan istilah, tujuan, tugas, waktu, dan gaya yang sama. Komunikasi antara kelompok-kelompok yang sangat berbeda akan cenderung di hambat.

*Pemilikan informasi* berarti bahwa individu-individu mempunyai informasi khusus dan pengetahuan tentang pekerjaan-pekerjaan mereka. Sebagai contoh, manajer produk akan mempunyai pengamatan yang lebih tajam dalam perumusan strategi-strategi pemasaran, kepala departemen mungkin mempunyai cara tertentu yang efektif untuk menangani konflik di antara para bawahannya. Individu-individu yang memiliki informasi-informasi khusus ini dapat berfungsi lebih efektif daripada lainnya, dan banyak di antara mereka yang tidak bersedia membagikan informasi tersebut kepada

yang lain.

*Jaringan komunikasi dalam organisasi.* Organisasi dapat merancang jaringan atau struktur komunikasi dalam berbagai cara. Jaringan komunikasi mungkin dirancang kaku, seperti bahwa karyawan dilarang berkomunikasi dengan siapapun kecuali atasannya langsung. Jaringan semacam ini biasanya dimaksudkan untuk menghindarkan manajer atas dari informasi berlebihan yang tidak perlu dan menjaga kekuasaan dan statusnya. Sebaliknya, jaringan mungkin dirancang lebih bebas, di mana individu-individu dapat berkomunikasi dengan setiap orang pada setiap tingkat. Jaringan seperti ini digunakan bila aliran komunikasi yang lebih bebas sangat diperlukan, seperti dalam departemen riset.



Ada 4 (empat) macam jaringan komunikasi, seperti terlihat dalam gambar diatas. Dalam jaringan "*lingkaran*"; sebagai contoh, B hanya dapat berkomunikasi dengan A dan C. Untuk berkomunikasi dengan E, B harus melalui A atau melalui C dan D. Pola "*rantai*" menunjukkan dua bawahan (A dan E) yang melapor kepada atasan mereka (B dan D), yang selanjutnya oleh B dan D dilaporkan ke C. Pada jaringan "*bintang*"; C dapat berkomunikasi langsung dengan A, B, D dan E, walaupun mereka ini tidak dapat berkomunikasi langsung satu sama lain. Sebagai contoh, empat tenaga penjual (A, B, D, E) melapor ke manajer cabang (C). Sedangkan jaringan "*huruf Y*"; bisa terdapat dalam bagian sekretariat di mana surat-surat diterima oleh E, disortir oleh D dan distribusikan oleh C.

Jaringan "huruf Y" dan "bintang" adalah komunikasi yang terpusat, dengan C pada posisi pusat. Komunikasi yang disentralisasi ini lebih efektif untuk menyelesaikan masalah-masalah rutin dan tidak kompleks, karena lebih cepat dan lebih akurat. Tetapi bila masalahnya kompleks, jaringan "lingkaran" dan "rantai" yang didesentralisasi, akan lebih cepat dan akurat penyelesaiannya. Kepuasan anggota kelompok juga cenderung lebih tinggi dalam jaringan jaringan yang didesentralisasi.

## **SALURAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI**

Pemahaman yang lebih baik tentang komunikasi organisasi dapat diperoleh dengan mempelajari arah-arrah dasar gerakannya yang tampak dengan terbentuknya saluran-saluran komunikasi. Saluransaluran komunikasi formal ditentukan oleh struktur organisasi atau ditunjukkan oleh berbagai sarana formal lainnya, tipe saluran-saluran dasar komunikasi adalah vertikal, lateral dan diagonal.

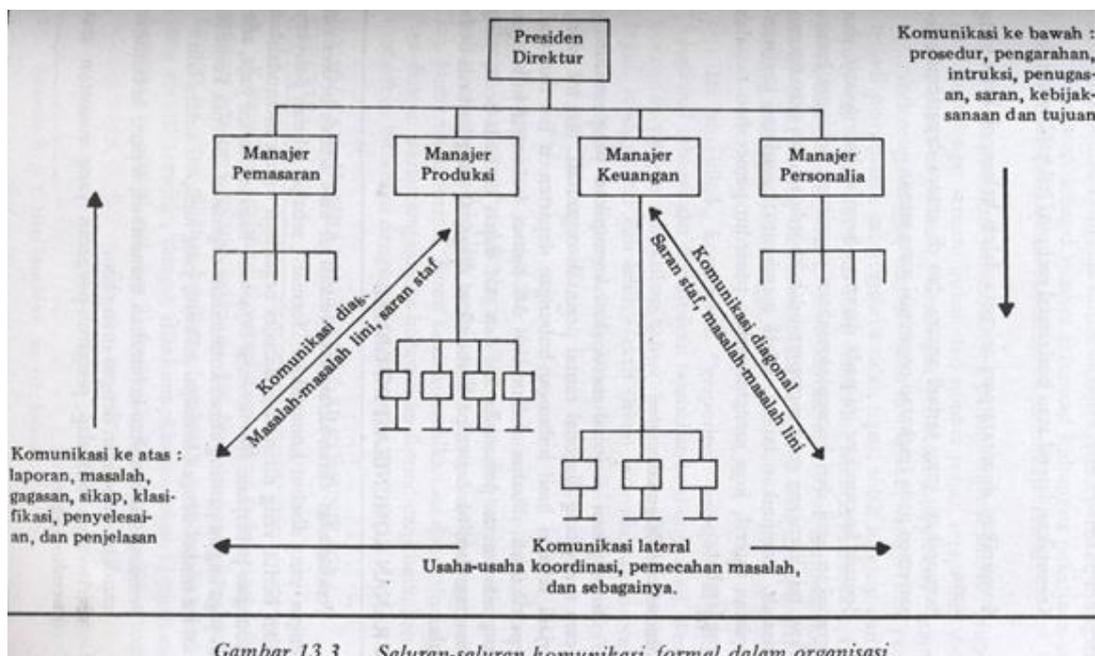
## ***Komunikasi Vertikal***

Komunikasi vertikal terdiri atas komunikasi ke atas dan ke bawah sesuai rantai perintah. *Komunikasi ke bawah* (downward communication) dimulai dari manajemen puncak kemudian mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai ke karyawan lini dan personalia paling bawah. Maksud utama komunikasi ke bawah adalah untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/saran dan penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi.

Berita-berita ke bawah dapat berbentuk tulisan maupun lisan, dan biasanya disampaikan melalui memo, laporan atau dokumen lainnya, bulletin, pertemuan atau rapat, dan percakapan serta melalui interaksi orang per orang atau kelompok-kelompok kecil. Manajemen seharusnya tidak hanya memusatkan perhatiannya pada usaha komunikasi ke bawah, tetapi juga komunikasi ke atas.

Fungsi utama *komunikasi ke atas* (upward communication) adalah untuk mensuplai informasi kepada tingkatan manajemen atas tentang apa yang terjadi pada tingkatan bawah. Tipe komunikasi ini mencakup laporan-laporan periodik, penjelasan, gagasan, dan permintaan untuk diberikan keputusan. Hal ini dapat dipandang sebagai data atau informasi umpan balik bagi manajemen atas.

Bentuk-bentuk komunikasi seperti kebijaksanaan "pintu terbuka", sistem komunikasi informal, survey sikap, dewan manajemen karyawan, atau sistem inspektur jenderal dirancang untuk memudahkan komunikasi ke atas ke manajemen puncak.



### ***Komunikasi Lateral atau Horizontal***

Komunikasi lateral atau horizontal meliputi hal-hal berikut ini :

1. Komunikasi di antara para anggota dalam kelompok kerja yang sama.
2. Komunikasi yang terjadi antara dan di antara departemen-departemen pada tingkatan organisasi yang sama.

Bentuk komunikasi ini pada dasarnya bersifat *koordinatif*, dan merupakan hasil dari konsep *spesialisasi* organisasi. Sehingga komunikasi ini dirancang guna mempermudah koordinasi dan penanganan masalah. Komunikasi lateral, selain membantu koordinasi kegiatankegiatan lateral, juga menghindarkan prosedur pemecahan masalah yang lambat.

### ***Komunikasi Diagonal***

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil hubungan-hubungan departemen lini dan staf. Seperti telah dibahas dalam bab 10 bahwa hubungan-hubungan yang ada antara personalia lini dan staf dapat berbeda-beda, yang akan membentuk beberapa komunikasi diagonal yang berbeda-beda pula.

## **PERANAN KOMUNIKASI INFORMAL**

Pembahasan aliran-aliran komunikasi di atas adalah berkenaan dengan yang disebut komunikasi "formal", sebagai saluran penyampaian berita yang dirancang manajer organisasi untuk memudahkan hubungan pekerjaan. *Komunikasi informal*, bagaimanapun juga, adalah juga bagian penting aliran komunikasi organisasi. Bentuk komunikasi ini timbul dengan berbagai maksud, yang meliputi antara lain :

1. Pemuasan kebutuhan-kebutuhan manusiawi, seperti kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain.
2. Perlawanan terhadap pengaruh-pengaruh yang monoton atau membosankan.
3. Pemenuhan keinginan untuk mempengaruhi perilaku orang lain.
4. Pelayanan sebagai sumber informasi hubungan pekerjaan yang tidak disediakan saluran-saluran komunikasi formal.

Tipe komunikasi informal yang paling terkenal adalah '*grapevme* ' (mendengar sesuatu bukan dari sumber resmi, tetapi dari desasdesus, kabar angin atau "slentingan"). Sistem komunikasi "grapevme" cenderung dianggap merusak atau merugikan, karena tidak jarang terjadi penyebaran informasinya tidak tepat, tidak lengkap dan menyimpang. Selain itu, desas-desus cenderung bersifat membakar, tidak sesuai dengan kenyataan, lebih bersifat emosional daripada logika, dan kadang-kadang dirahasiakan dari anggota yang mempunyai wewenang manajerial lebih tinggi.

Di lain pihak, komunikasi "grapevme" mempunyai peranan fungsional sebagai alat komunikasi tambahan bagi organisasi. Banyak penelitian yang membuktikan bahwa komunikasi "grapevme" lebih cepat, lebih akurat dan lebih efektif dalam menyalurkan informasi. Manajer dapat mempergunakan komunikasi ini dengan informasi yang sengaja "dibocorkan".

Manajer harus menyadari bahwa komunikasi informal dan terutama "grapevme" tidak dapat dihilangkan. Bahkan, sebaiknya manajer perlu memahami dan menggunakan "grapevme" sebagai pelengkap komunikasi formal. Peran salah komunikasi ini dapat diminimalkan dengan merancang saluran komunikasi formal yang baik, dan menyebarkan informasi dengan cepat dan tepat.

## **EFEKTIVITAS KOMUNIKASI**

Berbagai penyebab timbulnya masalah-masalah komunikasi dan betapa sulitnya mencapai komunikasi efektif telah dibahas di atas. Sekarang akan dibicarakan berbagai cara dengan mana para manajer dapat meningkatkan efektivitas komunikasi. Teknik-teknik ini pada dasarnya adalah cara-cara untuk mengatasi kesulitan-kesulitan yang disajikan sebelumnya.

### ***Kesadaran Akan Kebutuhan Komunikasi Efektif***

Karena berbagai hambatan organisasional dan antar pribadi, komunikasi efektif tidak dapat dilaiarkan terjadi begitu saja. Manajer' harus memainkan peranan penting dalam proses komunikasi, di mana hanya dengan cara itu kemudian dapat diambil langkah-langkah untuk meningkatkan efektivitas komunikasi.

Pentingnya komunikasi menyebabkan banyak perusahaan besar menggunakan para "ahli komunikasi". Para spesialis komunikasi ini membantu perbaikan komunikasi dengan bantuannya kepada para penyelia memecahkan masalah-masalah komunikasi internal; penentuan strategi komunikasi perusahaan sehubungan dengan "layoffs", penutupan pabrik atau relokasi, dan terminasi; serta pengukuran kualitas kegiatan-kegiatan komunikasi, melalui interview (wawancara) atau survey.

### ***Penggunaan Umpan - Balik***

Peralatan penting pengembangan komunikasi lainnya adalah penggunaan umpan balik berita-berita yang dikirim. Komunikasi dua arah ini memungkinkan proses komunikasi berjalan lebih efektif. Para manajer dapat melakukan paling sedikit dua hal untuk mendorong umpan balik dan menggunakannya secara efektif. Manajer dapat menciptakan lingkungan yang mendorong umpan balik, dan mendapatkan umpan balik melalui kegiatan mereka sendiri.

Cara manajer berkomunikasi dengan para bawahannya dapat menentukan jumlah umpan balik yang akan mereka terima. Di samping itu, tipe komunikasi yang digunakan dan lingkungan komunikasi penting dalam penentuan umpan balik macam apa yang akan didapatkannya. Dalam hal ini manajer perlu memainkan peranan aktif dalam pengadaan umpan balik tersebut. Sebagai contoh, setelah memberikan penugasan suatu pekerjaan manajer dapat bertanya, "Apakah saudara mengerti ?" atau "Apakah saudara mempunyai pertanyaan ?" atau "Apakah ada yang belum saya jelaskan ?" Tetapi pertanyaan-pertanyaan itu tidak mendorong timbulnya jawaban jawaban, sehingga pendekatan yang lebih langsung dapat dilakukan dengan mengatakan : "Pekerjaan ini adalah penting; sebab itu pahami benar setiap langkah, laporkan kepada saya apa yang akan saudara lakukan".

Di lain pihak, para manajer perlu secara aktif mencari umpan balik. Manajemen partisipatif dan komunikasi tatap muka merupakan cara-cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektifitas komunikasi melalui penggunaan umpan balik.  
**Menjadi Komunikator yang Lebih Efektif**

Teknik-teknik komunikasi yang jelek mengganggu banyak manajer, seperti halnya mengganggu hubungan mereka dengan para bawahannya di luar pekerjaan. Oleh karena itu, latihan-latihan dalam penulisan dan penyampaian berita secara lisan perlu dilakukan untuk meningkatkan pemahaman akan simbol-simbol, penggunaan bahasa, pengutaraan yang tepat dan kepekaan terhadap latar belakang penerima berita.

Salah satu peralatan yang digunakan secara efektif oleh para psikolog, pembimbing, dan orang-orang yang profesinya memerlukan pemahaman yang mendalam tentang klien mereka, yaitu *active listening*, dapat dipergunakan untuk mengembangkan dimensi baru ketrampilan manajemen para manajer. Prinsip dasar peralatan ini adalah penggunaan *reflective statements* (pernyataan balik) oleh pendengar. Bagaimanapun juga, posisi kunci para manajer dalam proses komunikasi, membuat kebutuhan mendesak bagi pengembangan diri untuk menjadi komunikator yang lebih efektif.

### **Pedoman Komunikasi yang Baik**

American Management Associations (AMA) telah menyusun sejumlah prinsip-prinsip komunikasi yang disebut "*the Ten Commandments of Good Communication*" (sepuluh pedoman komunikasi yang baik). Pedoman-pedoman ini disusun untuk meningkatkan efektifitas komunikasi organisasi, yang secara ringkas adalah sebagai berikut:

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

Prinsip-prinsip komunikasi AMA ini memberikan kepada para manajer pedoman untuk meningkatkan efektifitas komunikasi.

# BAB 9

---

## Kepimpinan Dalam Organisasi

---



Bab ini secara menyeluruh, diharapkan mahasiswa/mahasiswi mampu memahami hal-hal sebagai berikut:

- Peran motivasi dan kepemimpinan dalam organisasi, khususnya dalam fungsi pengarahan.
- Konsep-konsep teori motivasi dan perilaku tenaga kerja dlm organisasi
- Konsep-konsep kepemimpinan dengan perilaku manajer dan bawahan dalam organisasi.
- Isu-isu kontemporer seputar motivasi dan kepemimpinan dalam organisasi dan perusahaan

1. TIU : Setelah mengikuti mata kuliah ini, Mahasiswa memiliki kemampuan untuk memotivasi dan menjadi pemimpin
2. TIK : Mahasiswa dapat menjelaskan konsep motivasi dan kepemimpinan dalam organisasi

## KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

### Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses memengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Sebagaimana didefinisikan oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995), kepemimpinan adalah *the process of directing and influencing the task-related activities of group members*.

*Kepemimpinan* adalah proses dalam mengarahkan dan memengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Lebih jauh lagi, Griffin (2000) membagi pengertian kepemimpinan menjadi 2 konsep, yaitu sebagai *proses*, dan sebagai *atribut*. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Seperti manajemen, *kepemimpinan (leadership)* telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang berbeda pula. Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. 1) Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut :

*Pertama*, kepemimpinan menyangkut *orang lain* - bawahan atau pengikut. Kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status/ kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

*Kedua*, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian *kekuasaan* yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

*Ketiga*, selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan *pengaruh*. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan *apa* yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi *bagaimana* bawahan melaksanakan perintahnya. Sebagai contoh, seorang manajer dapat mengarahkan seorang bawahan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, tetapi dia dapat juga mempengaruhi bawahan dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat.

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.

## **PENDEKATAN-PENDEKATAN STUDI KEPEMIMPINAN**

Penelitian-penelitian dan teori-teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional ("contingency") dalam studi tentang kepemimpinan.

Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi *sifat-sifat (traits)* yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi *perilaku-perilaku (behaviors)* pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun di mana dia berada.

Pemikiran dan penelitian sekarang mendasarkan pada pendekatan ketiga, yaitu pandangan *situasional* tentang kepemimpinan. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi - tugas-tugas yang dilakukan, ketrampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan "*contingency*" pada kepemimpinan, yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu.

## **PENDEKATAN PERILAKU KEPEMIMPINAN**

Pendekatan-pendekatan kesifatan dalam kenyataannya tidak dapat menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan efektif. Oleh sebab itu pendekatan perilaku tidak lagi mencoba untuk mencari jawab sifat-sifat pemimpin, tetapi mencoba untuk menentukan *apa yang dilakukan* oleh para pemimpin efektif - bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dengan dan memotivasi bawahan mereka, bagaimana mereka menjalankan tugastugas, dan sebagainya. Tidak seperti sifat-sifat, bagaimanapun juga, perilaku-perilaku dapat dipelajari atau dikembangkan. Sehingga individu-individu dapat dilatih dengan perilaku-perilaku kepemimpinan yang tepat agar mampu memimpin lebih efektif.

Di samping itu, berbagai-penelitian juga menunjukkan bahwa perilaku-perilaku kepemimpinan yang sesuai dalam suatu situasi tidak perlu harus cocok dalam situasi lain.. Sebagai contoh, dalam perusahaan-perusahaan barang konsumsi dengan persaingan yang ketat dibutuhkan ketrampilan untuk memotivasi individu-individu secara kreatif, yang mungkin tidak diperlukan oleh perusahaan-perusahaan dengan tingkat spesialisasi tinggi.

Pendekatan perilaku memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu *fungsi fungsi dan gaya gaya kepeanmpinan*. Teori-teori dan penelitian-penelitian yang paling terkenal adalah 1) Teori X dan Teori Y dari Douglas McGregor, 2) Studi Michigan oleh ahli psikologi sosial Rensis Likert, 3). Kisi-kisi

Manajerial dari Blake dan Mouton, dan 4). Studi Ohio State.

## **FUNGSI-FUNGSI KEPEMIMPINAN**

Pendekatan perilaku membahas orientasi atau identifikasi pemimpin. Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif, *seseorang* harus melaksanakan dua fungsi utama : (1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas ("*task-related*") atau pemecahan masalah, dan (2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok ("*group-maintenance*") atau sosial. Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar - persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

## **GAYA-GAYA KEPEMIMPINAN**

Pandangan kedua tentang perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan : gaya dengan *orientasi tugas (task-oriented)* dan gaya dengan *orientasi karyawan (employee-oriented)*. Manajer berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkan. Manajer dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

## **Teori X Dan Teori Y Dari McGregor**

Strategi kepemimpinan efektif yang mempergunakan manajemen partisipatif dikemukakan oleh Douglas McGregor, dalam buku klasiknya, *The Human Side of Enterprise*. Buku ini mempunyai dampak besar pada para manajer, sehingga walaupun edisi pertamanya telah dipublikasikan lebih dari dua dekade, tetapi konsep-konsepnya masih dipelajari dalam program-program pengembangan manajemen saat ini. Konsep McGregor yang paling terkenal adalah bahwa strategi kepemimpinan dipengaruhi *anggapan-anggapan seorang pemimpin tentang sifat dasar manusia*. Sebagai hasil pengalamannya menjadi konsultan McGregor menyimpulkan dua kumpulan anggapan yang saling berlawanan yang dibuat oleh para manajer dalam industri.

Anggapan-anggapan Teori X :

1. Rata-rata pembawaan manusia malas atau tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya bila mungkin.
2. Karena karakteristik manusia tersebut, orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan, atau diancam dengan hukuman agar mereka menjalankan tugas untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

3. Rata-rata manusia lebih menyukai diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi relatif kecil, dan menginginkan keamanan/jaminan hidup di atas segalanya.

Anggapan-anggapan Teori Y :

1. Penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia, seperti bermain atau istirahat.
2. Pengawasan dan ancaman hukuman eksternal bukanlah satusatunya cara untuk mengarahkan usaha pencapaian tujuan organisasi. Orang akan melakukan pengendalian diri dan pengarahan diri untuk mencapai tujuan yang telah disetujuinya.
3. Keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasi mereka.
4. Rata-rata manusia, dalam kondisi yang layak, belajar tidak hanya untuk menerima tetapi mencari tanggung jawab,
5. Ada kapasitas besar untuk melakukan imajinasi, kecerdikan dan
6. kreatifitas dalam penyelesaian masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh karyawan.
7. Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja dalam kondisi kehidupan industri modern.

Seorang pemimpin yang menganut anggapan-anggapan teori X akan cenderung menyukai gaya kepemimpinan otokratik. Sebaliknya, pemimpin yang mengikuti teori Y akan lebih menyukai gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratik.

### **Sistem Manajemen dari Likert**

Penelitian kepemimpinan ini dilakukan oleh Lembaga Penelitian Sosial pada University of Michigan. Rensis Likert dan para pembantunya telah melakukan studi penelitian dalam beberapa pekerjaan yang berbeda untuk melihat apakah prinsip-prinsip atau konsep-konsep kepemimpinan yang valid dapat diketemukan.

Pada dasarnya, mereka menemukan bahwa para penyelia yang mempraktekkan pengawasan/pengendalian umum dan berorientasi pada karyawan mempunyai semangat kerja yang lebih tinggi dan produktifitas yang lebih besar daripada para penyelia yang mempraktekkan pengawasan/pengendalian tertutup dan berorientasi pada tugas/pekerjaan. Likert, dengan menggunakan dua kategori gaya dasar ini, orientasi karyawan dan orientasi tugas, menyusun suatu model empat tingkatan efektifitas manajemen.

*Sistem 1*, manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintah para bawahan untuk melaksanakannya. Standar dan metoda pelaksanaan juga secara kaku ditetapkan oleh manajer.

*Sistem 2*, manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi bawahan kebebasan untuk memberikan komentar terhadap perintah-perintah tersebut. Bawahan juga diberi berbagai fleksibilitas

### **ADAKAH GAYA KEPEMIMPINAN IDEAL ?**

Telah terjadi perdebatan dalam waktu cukup lama untuk mencari jawaban apakah ada

gaya kepemimpinan normatif atau ideal. Perdebatan ini biasanya terpusat pada gagasan bahwa gaya ideal itu ada : yaitu gaya yang secara aktif melibatkan bawahan dalam penetapan tujuan dengan menggunakan teknik-teknik manajemen partisipatif dan memusatkan perhatian baik terhadap karyawan dan tugas. Gagasan ini didukung oleh beberapa penelitian dalam kepemimpinan yang dilakukan dari tahun 1940 sampai 1950, bahkan sampai tahun 1960-an, oleh seperti McGregor, Likert, Lewin serta Blake dan Mouton. Penelitian-penelitian teori motivasi sebelumnya juga mendukung bahwa pendekatan manajemen partisipatif sebagai yang ideal. Banyak para praktisi manajemen merasa konsep-konsep tersebut membuat peningkatan prestasi dan perbaikan sikap.

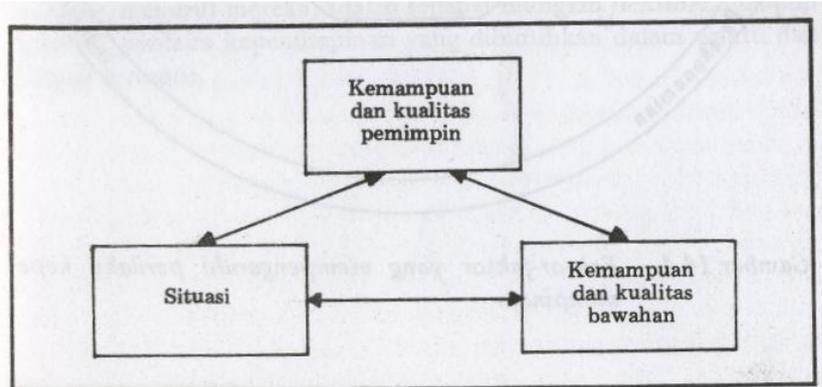
Di lain pihak, beberapa penelitian membuktikan pula bahwa pendekatan otokratik dibawah berbagai kondisi, pada kenyataannya lebih efektif dibanding pendekatan lain. Jadi, pengalaman-pengalaman kepemimpinan mengungkapkan bahwa dalam berbagai situasi pendekatan otokratik mungkin yang paling baik, dalam berbagai situasi lain pendekatan partisipatif yang lebih efektif; atau pendekatan orientasi-tugas dibanding pendekatan orientasi-karyawan dari sisi lain. Kesimpulan yang dapat dibuat, bahwa kepemimpinan adalah kompleks dan gaya kepemimpinan yang paling tepat tergantung pada beberapa variabel yang saling berhubungan - seperti ditunjukkan pembahasan berikut.

### **PENDEKATAN SITUASIONAL "CONTINGENCY"**

Pendekatan kesifatan dan perilaku belum sepenuhnya dapat menjelaskan kepemimpinan. Disamping itu, sebagian besar penelitian masa kini menyimpulkan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer di bawah seluruh kondisi. *Pendekatan situasional-contingency* menggambarkan bahwa gaya yang digunakan adalah bergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainnya. Teori-teori situasional yang terkenal dan akan dibahas adalah (1) rangkaian kesatuan kepemimpinan dari Tannenbaum dan Schmidt, (2) teori "contingency" dari Fiedler, dan (3) teori siklus-kehidupan dari Hersey dan Blanchard.

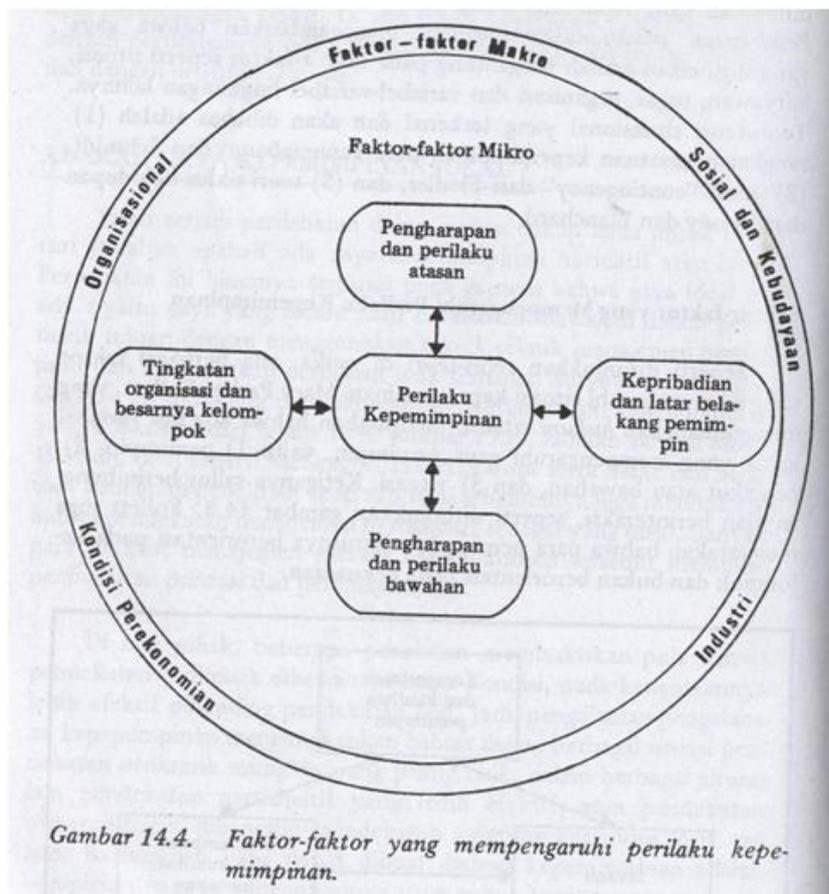
#### ***Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kepemimpinan***

Seperti ditunjukkan teori-teori di muka, ada berbagai faktor yang mempengaruhi situasi kepemimpinan. Mary Parker Follett, yang mengembangkan *hukum situasi*, mengatakan bahwa ada tiga variabel kritis yang mempengaruhi gaya pemimpin, yaitu 1) pemimpin, 2) pengikut atau bawahan, dan 3) situasi. Ketiganya saling berhubungan dan berinteraksi, seperti ditunjukkan gambar dibawah. Follett juga menyatakan bahwa para pemimpin seharusnya berorientasi pada kelompok dan bukan berorientasi pada kekuasaan.



Gambar 14.3. Hubungan antara pemimpin, bawahan dan situasi

Berbagai penelitian juga menunjukkan kompleksitas kepemimpinan di mana ada lebih banyak variabel yang saling berhubungan terlibat. Variabel-variabel tersebut dapat diklasifikasikan sebagai *faktor-faktor makro* dan *faktor faktor.mikro*, seperti ditunjukkan dalam gambar berikut.



Gambar 14.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan.

### Rangkaian Kesatuan Kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt

Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt adalah di antara para teoritis yang menguraikan berbagai faktor yang mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan oleh manajer. Mereka mengemukakan bahwa manajer harus mempertimbangkan tiga

kumpulan "kekuatan" sebelum melakukan pemilihan gaya kepemimpinan, yaitu :

*Kekuatan-kekuatan dalam diri manajer.* yang mencakup 1) sistem nilai, 2) kepercayaan terhadap bawahan, 3) kecenderungan kepemimpinannya sendiri, dan 4) perasaan aman dan tidak aman.

*Kekuatan-kekuatan dalam diri para bawahan,* meliputi 1) kebutuhan mereka akan kebebasan, 2) kebutuhan mereka akan peningkatan tanggung jawab, 3) apakah mereka tertarik dalam dan mempunyai keahlian untuk penanganan masalah, dan 4) harapan mereka mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan.

*Kekuatan-kekuatan dari situasi,* mencakup 1) tipe organisasi, 2) efektifitas kelompok, 3) desakan waktu, dan 4) sifat masalah itu sendiri.

Konsep Tannenbaum dan Schmidt ini disajikan sebagai suatu rangkaian kesatuan kepemimpinan (*leadership continuum*), seperti ditunjukkan gambar 14.5. Pendekatan yang paling efektif sebagai manajer, menurut mereka, adalah sedapat mungkin *fleksibel*, maupun memilih perilaku kepemimpinan yang dibutuhkan dalam waktu dan tempat tertentu.

# BAB 10

---

## Fungsi Pengawasan Dan Pengendalian

---



Bab ini menguraikan hal-hal yang terkait dengan fungsi pengawasan dan pengendalian. Fungsi pengawasan dan pengendalian merupakan fungsi terakhir dalam kegiatan manajemen yang pada dasarnya berfungsi untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan rencana melalui berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan. Pembahasan akan dimulai dari pentingnya kegiatan pengawasan, langkah-langkah pengawasan, hingga fungsi pengawasan dalam praktik.

Setelah mengkaji bab ini secara menyeluruh, diharapkan mahasiswa/mahasiswi mampu memahami hal-hal sebagai berikut:

- Mengetahui konsep dalam fungsi pengawasan dan pengendalian.
- Mengetahui langkah-langkah dalam fungsi pengawasan dan pengendalian.
- Mengetahui fungsi pengawasan dan pengendalian dalam praktik.
- Mengetahui beberapa pendekatan untuk mempertahankan konsistensi dalam menjalankan fungsi pengawasan.

1. TIU : Setelah mengikuti mata kuliah ini, Mahasiswa memiliki kemampuan untuk menjalankan monitoring dan evaluasi dalam organisasi
2. TIK : Mahasiswa dapat menjelaskan konsep dasar fungsi pengawasan dan pengendalian, pendekatan konsistensi pengawasan

## KONSEP DASAR FUNGSI PENGAWASAN

Perlu adanya fungsi manajemen yang diarahkan untuk memastikan apakah rencana yang diimplementasikan berjalan sebagaimana mestinya dan mencapai tujuan yang ditetapkan atautidak. Selain memastikan, juga perlu diketahui apa yang menjadi penyebab, misalnya, jika sebuah rencana ternyata tidak berjalan sebagaimana mestinya, dan kemudian bagaimana tindakan koreksi yang dapat dilakukan. Fungsi manajemen yang diarahkan untuk melakukan pengawasan atas apa yang telah direncanakan dan bagaimana langkah-langkah koreksinya dinamakan dengan fungsi pengawasan atau pengendalian. Dalam terminologi bahasa Inggris, fungsi ini sering dinamakan dengan fungsi *Controlling*, *Evaluating*, *Appraising*, dan *Correcting*. Semua istilah ini memiliki arti yang hampir sama, yaitu mengontrol atau mengendalikan, mengevaluasi, menilai atau mengukur, dan mengoreksi. Akan tetapi, dikarenakan fungsi manajemen yang diperlukan tidak hanya pengawasan, namun mencakup juga penetapan standar Kinerja perusahaan, pengukuran Kinerja yang dicapai perusahaan, dan pengambilan tindakan koreksi sekiranya standar Kinerja menyimpang dari sernestinya, maka penamaan fungsi *controlling* lebih banyak digunakan, dan dalam bahasa Indonesia istilah "pengawasan" lebih banyak digunakan. Fungsi pengawasan pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan agar apa yang telah direncanakan berjalan sebagaimana tnestinya. Termasuk ke dalam fungsi pengawasan adalah identifikasi berbagai faktor yang ulenghambat sebuah kegiatan, dan juga pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan agar tujuan organisasi dapat tetap tercapai. Sebagai kesimpulan, fungsi pengawasan diperlukan untuk memastikan apakah apa yang telah direncanakan dan diorganisasikan berjalan sebagaimana mestinya atautidak. Jika tidak berjalan dengan sernestinya, maka fungsi pengawasan juga melakukan proscs untuk mengoreksi kegiatan yang sedang berjalan agar dapat tetap medcapai apa yang telah direncanakan.

### Beberapa Pengertian dari Pengawasan

Beberapa pengertian pengawasan telah dikemukakan oleh banyak penulis di bidang manajemen, di antaranya oleh Schermerhorn (2002), Stoner, Freeman, dan Gilbert (2000), serta Mockler. Schermerhorn mendefinisikan pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran Kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan Kinerja yang telah ditetapkan Cersebut.

(*Controlling is the process of measuring performance and taking action to ensure desired results*). Berdasarkan pengertian ini, Schermerhorn menekankan fungsi pengawasan pada penetapan standar Kinerja dan tindakan yang harus dilakukan dalam rangka pencapaian Kinerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian, manajer di pc-rusahaan perlu menetapkan standar Kinerja untuk setiap pekerjaan yang akan dilakukan, apakah di-misalnya-bagian sumber daya manusia, produksi, pemasaran, ataupun bagian lain dalam perusahaan. Standar Kinerja ini akan menjadi ukuran apakah pada pelaksanaannya nanti, manajer perlu melakukan tindakan koreksi atautidak sekiranya ditemukan beberapa atau berbagai penyimpangan. Penjelasan ini sejalan dengan pengertian pengawasan menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (2000) di mana menurut mereka Control adalah *the process of ensuring that actual activities*

*conform the planned* activities. Jadi, pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Secara lebih lengkap, Mockler, dalam Stoner, Freeman, dan Gilbert (2000) mengemukakan fungsi pengawasan sebagai *a systematic effort to set performance standards with planning objectives, to design information feedback systems, to compare actual performance with these predetermined standards, to determine whether there are any deviations and to measure their significance, and to take any action required to assure that all corporate resources are being used in the most effective and efficient way possible in achieving corporate objectives*. Fungsi pengawasan dalam manajemen adalah upaya sistematis dalam menetapkan standar Kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan, mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan antara Kinerja yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Pengertian Mockler secara lengkap menguraikan bahwa pada intinya pengawasan tidak hanya berfungsi untuk menilai apakah sesuatu itu berjalan atau tidak, akan tetapi termasuk tindakan koreksi yang mungkin diperlukan maupun penentuan sekaligus penyesuaian standar yang terkait dengan pencapaian tujuan dari waktu ke waktu.

### **Tujuan dari Fungsi Pengawasan**

Griffin (2000) menjelaskan bahwa terdapat empat tujuan dari fungsi pengawasan. Keempat tujuan tersebut adalah adaptasi lingkungan, meminimalkan kegagalan, meminimumkan biaya, dan mengantisipasi kompleksitas dari organisasi.

**Adaptasi Lingkungan.** Tujuan pertama dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan, baik lingkungan yang bersifat internal maupun lingkungan eksternal. Sebagai contoh, ketika teknologi informasi dan komputer belum secanggih saat ini, kualifikasi minimum tenaga kerja di sebuah perusahaan barangkali hanya dibatasi pada kemampuan mengetik, atau kualifikasi pendidikan minimum, seperti SMU dan lain-lain. Namun saat ini, ketika hampir seluruh perusahaan menggunakan komputer sebagai ujung tombak kegiatan sehari-harinya, yaitu dari mulai pengetikan, pemrosesan data, laporan keuangan, dan lain sebagainya, maka kualifikasi minimum untuk tenaga kerja menjadi berubah. Saat ini, seseorang yang ingin bekerja di perusahaan tertentu sudah dipersyaratkan untuk memiliki kemampuan dalam mengoperasikan komputer. Dalam hal ini, perusahaan perlu menyesuaikan diri dalam hal penggunaan tenaga kerjanya. Ketika kegiatan perusahaan perlu menyesuaikan diri dengan penggunaan teknologi komputer, maka perusahaan pun perlu melakukan pengawasan dan evaluasi atas tenaga kerja yang dimilikinya. Standar kualifikasi tenaga kerja akhirnya harus disesuaikan.

Pengawasan dan pengendalian perlu dilakukan agar perusahaan tetap bisa beradaptasi terus dengan perubahan lingkungan. Dengan demikian, fungsi pengawasan tidak saja dilakukan untuk memastikan agar kegiatan perusahaan berjalan sebagaimana rencana yang telah ditetapkan, akan tetapi juga agar kegiatan yang dijalankan sesuai dengan

perubahan lingkungan, karena sangat memungkinkan perusahaan juga mengubah rencana perusahaan disebabkan terjadinya berbagai perubahan di lingkungan yang dihadapi perusahaan.

***Meminimumkan Kegagalan***, Tujuan kedua dari fungsi pengawasan adalah untuk meminimumkan kegagalan. Ketika perusahaan melakukan kegiatan produksi misalnya, perusahaan berharap agar kegagalan seminimal mungkin. Ketika perusahaan memiliki target produksi sebanyak 10.000 unit, maka perusahaan berharap bahwa bagian produksi dapat menghasilkan produk sebanyak unit tersebut. Katakanlah, ketika bagian produksi ternyata hanya mampu menghasilkan 9.000 unit yang memenuhi standar, dan 1.000 unit yang tidak memenuhi standar, maka perusahaan mengalami 1.000 unit kegagalan dalam produksi, dan hal tersebut akan sangat merugikan perusahaan karena target tidak tercapai. Oleh karena itu perusahaan perlu menjalankan fungsi pengawasan agar kegagalan-kegagalan tersebut dapat diminimumkan.

***Meminimumkan Biaya***, Tujuan ketiga dari fungsi pengawasan adalah untuk meminimumkan biaya. Sebagaimana contoh yang telah dikemukakan di atas, ketika perusahaan mengalami kegagalan sebanyak 1.000 unit, maka akan ada pemborosan biaya sebanyak 1.000 unit yang tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan. Oleh karena itu, fungsi pengawasan melalui penetapan standar tertentu dalam meminimumkan kegagalan dalam produksi misalnya, akan dapat meminimumkan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Sebagai contoh lain, pengawasan terhadap tenaga kerja dari kasus korupsi. Korupsi dapat berupa korupsi jam kerja, penggunaan fasilitas perusahaan bukan untuk kepentingan perusahaan, hingga korupsi berupa penggelapan uang. Fungsi pengawasan terhadap tenaga kerja sangat diperlukan agar tidak terjadi tindak korupsi ini. Bagaimana hat ini dapat meminimumkan biaya? Kita dapat kalkulasikan, misalnya jika dalam sebuah perusahaan yang terdiri dari 1000 orang pegawai, katakanlah 10 persen dari pegawai menggunakan fasilitas perusahaan, katakanlah menggunakan telepon untuk kepentingan pribadi per harinya selama 10 menit, dan untuk setiap 10 menit tersebut biaya percakapan via telepon adalah sebesar 5.000 rupiah (baik telepon biasa maupun selular), berarti perusahaan harus mengeluarkan sekitar 500.000 rupiah untuk per harinya (5.000 rupiah x 10% x 1000 pegawai) atau 10 juta rupiah per bulannya (asumsi 20 hari kerja) untuk pengeluaran melalui percakapan telepon yang tidak terkait dengan kegiatan perusahaan. Dari contoh ini, kita dapat memperkirakan berapa banyak biaya yang dapat dihemat sekiranya hat tersebut di atas tidak terjadi melalui optimalisasi dari fungsi pengawasan.

***Antisipasi Kompleksitas Organisasi***, Tujuan terakhir dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat mengantisipasi berbagai kegiatan organisasi yang kompleks. Kompleksitas tersebut dari mulai pengelolaan terhadap produk, tenaga kerja, hingga berbagai prosedur yang terkait dengan manajemen organisasi. Oleh karena itu, jelas fungsi pengawasan memiliki peran penting untuk menjamin bahwa kompleksitas tersebut dapat diantisipasi dengan baik.

Agar keempat tujuan dari fungsi pengawasan tersebut dapat lebih dipahami, maka berikut ini akan diuraikan langkah-langkah dari proses pengawasan sehingga kaitan antara

apa yang dikerjakan oleh perusahaan dengan fungsi pengawasan akan lebih dapat dipahami.

### **Langkah-langkah dalam Proses Pengawasan**

Langkah-langkah yang dilakukan dalam fungsi pengawasan terdiri dari:

1. Penetapan standar dan metode penilaian Kinerja
2. Penilaian Kinerja
3. Penilaian apakah Kinerja memenuhi standar atautah tidak
4. Pengambilan tindakan koreksi

### **Penetapan Standar dan Metode Penilaian Kinerja**

Idealnya, tujuan yang ingin dicapai organisasi bisnis atau perusahaan sebaiknya ditetapkan dengan jelas dan lengkap pada saat perencanaan dilakukan. 'Lengkap' di sini berarti bahwa penetapan standar sebaiknya juga dilakukan pada saat perencanaan dilakukan. Terdapat tiga alasan mengapa tujuan harus ditetapkan dengan jelas dan memuat standar pencapaian tujuan. Pertama adalah bahwa sering kali tujuan terlalu bersifat umum sehingga sulit untuk dinilai pada saat implementasi dilakukan. Misalnya untuk bagian pemasaran, perusahaan memiliki tujuan untuk "meningkatkan penjualan". Tujuan ini jelas namun sangat sulit untuk diukur, sehingga jika dilakukan evaluasi apakah tujuan peningkatan ini tercapai atau tidak menjadi tidak mudah untuk dinilai. Sebagai contoh, penjualan tahun ini sebanyak 2.001 unit jika dibandingkan dengan penjualan tahun lalu sebanyak 2000 unit adalah termasuk ke dalam peningkatan penjualan. Tetapi, apakah ini yang diinginkan? 1 unit peningkatan adalah juga peningkatan bukan? Kedua, berdasarkan alasan pertama tersebut, sebaiknya tujuan yang ditetapkan memuat standar yang lebih jelas dinyatakan. Misalnya saja, "meningkatkan penjualan sebesar 50 persen". Dengan rumusan tujuan seperti ini, maka tujuan lebih jelas dan lebih lengkap sehingga mudah untuk dinilai pada saat implementasi apakah tercapai atautah tidak. Berdasarkan contoh di atas, jika peningkatan penjualan yang diinginkan adalah 50 persen, maka penjualan tahun ini yang diharapkan adalah sebanyak 3.000 unit karena jumlah tersebut adalah peningkatan sebesar 50 persen dari penjualan tahun lalu yang sebanyak 2.000 unit. Fungsi pengawasan dalam hal ini akan lebih mudah karena manajemen telah memiliki batasan misalnya jika penjualan ternyata berada di bawah 3.000 unit berarti jumlah penjualan kurang dari standar, sehingga manajemen perlu mencari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakmampuan perusahaan mencapai standar tersebut, apakah disebabkan karena faktor yang disengaja atautah tidak, dan seterusnya. Alasan ketiga mengapa penetapan tujuan perlu dilakukan secara jelas dan lengkap adalah bahwa kejelasan dan kelengkapan tujuan memudahkan manajemen dalam melakukan komunikasi dalam organisasi termasuk juga menentukan metode yang akan digunakan dalam mengevaluasi standar yang telah ditetapkan. Manajemen akan dengan mudah menjelaskan kepada seluruh pihak dalam organisasi jika tujuan organisasi jelas dirumuskan. Peningkatan penjualan sebesar 50 persen adalah lebih mudah untuk dikomunikasikan apabila dibandingkan dengan "peningkatan penjualan" saja. Sebagaimana contoh di atas, peningkatan penjualan sebanyak 1 unit juga merupakan peningkatan, akan tetapi tentu saja bukan sekadar itu yang dimaksud pada umumnya.

**Penilaian Kinerja,** Pada dasarnya penilaian Kinerja adalah upaya untuk membandingkan Kinerja yang dicapai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan semula. Penilaian Kinerja merupakan sebuah proses yang berkelanjutan dan terus-menerus. Terdapat beberapa kegiatan yang hanya dapat dilihat kualitas pengerjaannya pada saat akhir dari kegiatan tersebut. Misalnya saja sebuah proses produksi dari sepasang sepatu. Setelah sepasang sepatu jadi, maka kita dapat melihat kualitas sepatu tersebut berdasarkan produk akhir atau produk jadinya. Namun demikian, kita juga dapat mengevaluasi bahwa sekiranya. kualitas sepatu yang dinilai ternyata tidak sebagaimana mestinya, maka hat tersebut bisa saja terjadi pada saat pengerjaan, maupun sebelum pengerjaan sepatu tersebut dilakukan. Namun pada tahap fokus pengawasan lebih kepada penentuan dengan cara bagaimana penilaian akan dilakukan? Berapa lama sekali? Apa saja yang perlu dinilai? dan lain sebagainya. Jika pada tahap sebelumnya kita telah menetapkan bahwa standar yang kita hendak capai adalah peningkatan penjualan sebesar 50 persen, maka dalam tahap ini kita tetapkan bahwa penilaian akan dilakukan oleh manajer penjualan misalnya setiap 1 tahun sekali dengan menilai tingkat penjualan yang dicapai selama satu tahun tersebut. Karena yang akan kita nilai adalah tingkat penjualan, maka variabel yang akan kita nilai juga kita tentukan, yaitu misalnya jumlah penjualan pada tahun itu.

**Membandingkan Kinerja dengan Standar,** Setelah kita menetapkan bahwa yang akan kita nilai adalah tingkat penjualan setiap satu tahun sekali oleh manajer penjualan, maka pada tahap ini manajer penjualan akan melakukan perbandingan dari apa yang telah diperoleh di bagian penjualan dengan standar yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, karena kita telah menetapkan standar yang akan kita capai adalah peningkatan penjualan sebesar 50 persen dari tahun sebelumnya, maka manajer penjualan kemudian melakukan pengecekan dari data penjualan tingkat penjualan yang telah dicapai pada tahun ini, dan kemudian juga data penjualan pada tahun yang lalu. Setelah kedua data penjualan dari tahun lalu dan tahun ini diperoleh, manajer penjualan kemudian melakukan perbandingan atas apa yang dicapai tahun ini dengan yang telah dicapai pada tahun lalu. Sebagai contoh, misalnya kita dapatkan data dari bagian penjualan sebagai berikut:

Penjualan tahun ini: 10.000 unit Penjualan tahun lalu: 9.000 unit

Manajer penjualan kemudian melakukan perbandingan sederhana dengan membandingkan Kinerja (penjualan tahun ini dibandingkan tahun lalu) dengan standar yang telah ditetapkan, yaitu peningkatan sebesar 50 persen sehingga standar yang perlu dicapai adalah 150 persen (100 persen jika sama dengan tahun lalu ditambah 50 persen sebagai target standar pencapaian).

Dengan menggunakan data di atas, maka kita dapatkan Kinerja dan standar sebagai berikut:

*Standar yang ditetapkan = 150%*

$$\text{Kinerja yang diperoleh} = \frac{\text{Penjualan tahun ini}}{\text{Penjualan tahun lalu}} \times 100\%$$

$$\text{Kinerja yang diperoleh} = \frac{10.000}{9.000} \times 100\% = 111\%$$

Lalu kita bandingkan antara Kinerja yang diperoleh dengan standar yang telah ditetapkan. Kita dapatkan bahwa Kinerja yang dicapai (111,1%) ternyata di bawah standar yang telah ditetapkan (150%), maka dapat disimpulkan Kinerja yang dicapai tidak memenuhi standar.

Secara garis besar, ada tiga kemungkinan hasil penilaian antara Kinerja dengan standar, yaitu:

- *Kinerja > Standar*, di mana dalam kondisi ini organisasi mencapai Kinerja yang terbaik karena berada di atas standar.
- *Kinerja = Standar*, di mana dalam kondisi ini organisasi mencapai Kinerja baik, namun pada tingkat yang paling minimum karena Kinerjanya sama dengan standar.
- *Kinerja < Standar* di mana dalam kondisi ini organisasi mencapai Kinerja yang buruk atau tidak sesuai dengan yang diharapkan karena berada di bawah standar.

Ukuran penilaian Kinerja pada praktiknya berbeda-beda tergantung apa yang dinilai. Contoh di atas adalah penilaian tingkat penjualan. Untuk produksi barang barangkali kita bisa gunakan standar dengan menggunakan persentase keberhasilan produk sesuai dengan standar. Jika kita tetapkan 5 persen sebagai % kegagalan yang dapat diterima, artinya standar keberhasilan produksi adalah 95 persen, maka ketika kita dapatkan data dari bagian produksi bahwa dari 10.000 unit produk yang diproduksi kita dapati sebanyak 300 unit rusak, maka kita dapat menilai Kinerjanya sebagai berikut:

Jumlah produk yang diproduksi: 10.000 unit, Jumlah produk yang rusak: 300 unit .  
Standar keberhasilan yang diharapkan: 95% (yang berarti 5% maksimum kegagalan)  
Maka Kinerja dapat dihitung sebagai berikut:

$$Kinerja = \frac{\text{Jumlah produk yang diproduksi} - \text{Jumlah produk yang rusak}}{\text{produk yang diproduksi}} \times 100\%$$

$$Kinerja = \frac{10.000 - 300}{10.000} \times 100\% = 97\%$$

Jika kita lakukan perbandingan kinerja (97%) dengan standar yang ditetapkan (95%), maka kita simpulkan bahwa bagian produksi mencapai Kinerja yang baik karena persentasenya di atas standar yang telah ditetapkan.

Untuk kondisi yang lain, ukuran yang digunakan mungkin berbeda. Kehadiran pegawai ke kantor, kita gunakan standar persentase kehadiran dan kita nilai Kinerjanya berdasarkan persentase kehadiran yang dicapai setiap pegawai per bulannya misalnya. bagian keuangan, kita dapat membandingkan realisasi anggaran dengan yg dianggarkan. Ukuran standar ditentukan oleh perusahaan berdasar tingkat kepentingannya. Penilaian umumnya akan dilakukan dengan membandingkan antara Kinerja dengan standar.

**Melakukan Tindakan Koreksi Jika Terdapat Masalah**, Dari tahap sebelumnya, melalui perbandingan antara Kinerja dengan standar, kita dapat informasi dari proses pengawasan yang kita lakukan bahwa Kinerja berada di atas standar, sama dengan standar, atau di bawah standar. Ketika Kinerja berada di bawah standar berarti perusahaan mendapatkan masalah. Oleh karena itu perusahaan kemudian perlu melakukan pengendalian, yaitu dengan mencari jawaban mengapa masalah tersebut terjadi, yaitu

Kinerja berada di bawah standar, lalu kemudian perusahaan melakukan berbagai tindakan untuk mengoreksi masalah tersebut. Pengendalian ini perlu untuk dilakukan agar perusahaan dapat memastikan bahwa apa yang telah dilakukan oleh perusahaan benar-benar diarahkan kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, di mana indikator pencapaian tujuan di antaranya adalah menyesuaikan capaian perusahaan agar sesuai dengan standar. Ketika misalnya-sebagaimana contoh di atas-ternyata tingkat penjualan di bawah standar, maka perusahaan perlu mencari penyebabnya, apakah misalnya disebabkan karena promosi yang kurang, kurangnya tenaga penjual, bertatnahnya pesaing, turunnya daya beli masyarakat, atau mungkin penyebab lainnya. Ketika misalnya penjualan kurang diketahui karena promosi yang kurang, barangkali tindakan koreksi yang perlu dilakukan adalah menambah pengeluaran untuk promosi. Ketika penyebab kurangnya tenaga penjual, mungkin tindakan koreksinya adalah merekrut tenaga marketing yang baru. Demikian pula untuk berbagai faktor penyebab lainnya. Pada intinya, manajer atau perusahaan berusaha untuk mencari penyebab ketidakmampuan mencapai Kinerja sesuai dengan standar untuk kemudian tindakan koreksinya.

Berdasarkan uraian dari tahapan proses pengawasan di atas, maka dapat kita pelajari bahwa fungsi pengawasan terkait dengan upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengawasi kegiatan perusahaan dan memastikannya agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Selain itu pula dapat kita pelajari bahwa fungsi pengawasan juga mencakup kegiatan pengendalian, yaitu ketika perusahaan berusaha untuk mengantisipasi berbagai faktor yang mungkin akan menghambat jalannya kegiatan perusahaan, seperti misalnya melakukan tindakan koreksi terhadap berbagai penyimpangan yang terjadi. Tak heran jika sebagian teoritis kadang kala mengartikan fungsi controlling ini tidak saja sebagai fungsi pengawasan, tetapi juga fungsi pengendalian.

### **Beberapa Gejala yang Memerlukan Pengawasan dan Pengendalian**

Bagaimana caranya agar perusahaan dapat mengenali adanya masalah kegiatan organisasi sehingga memerlukan fungsi pengawasan dan pengendalian yang lebih intensif? Bagaimana perusahaan mengenali bahwa terdapat kenyataan yang menunjukkan bahwa kontrol perusahaan lemah? Salah satu jawabannya adalah dengan mengenali secara pasti gejala dari setiap yang dilakukan oleh perusahaan. Di antara beberapa gejala yang biasanya menunjukkan perlu adanya kontrol atau pengawasan dan pengendalian perusahaan sebagaimana diterangkan oleh Kreitner (1992) adalah sebagai berikut:

- Terjadi penurunan pendapatan atau profit, namun tidak begitu jelas faktor penyebabnya
- Penurunan kualitas pelayanan (teridentifikasi dari adanya keluhan pelanggan)
- Ketidakpuasan pegawai (teridentifikasi dari adanya keluhan pegawai, produktivitas kerja yang menurun, dan lain sebagainya)
- Berkurangnya kas perusahaan
- Banyaknya pegawai atau pekerja yang menganggur
- Tidak terorganisasinya setiap pekerjaan dengan baik
- Biaya yang melebihi anggaran
- Adanya penghamburan dan mefisiensi

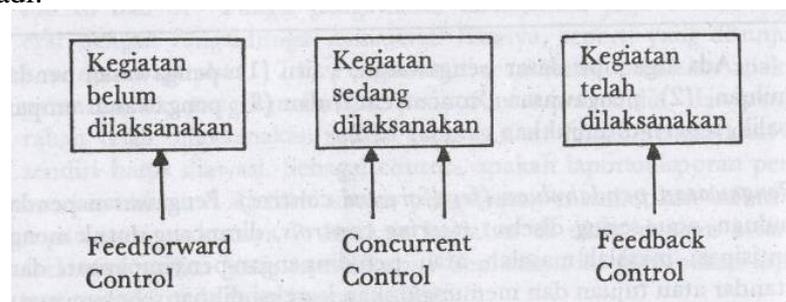
## TIPE-TIPE PENGAWASAN

Ada tiga tipe dasar pengawasan, yaitu (1) pengawasan pendahuluan, (2) pengawasan "concurrent", dan (3) pengawasan umpan balik.

**Pengawasan pendahuluan (*feedforward control*).** Pengawasan pendahuluan, atau sering disebut *steering controls*, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Jadi, pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi. Pengawasan ini akan efektif hanya bila manajer mampu mendapatkan informasi akurat dan tepat pada waktunya tentang perubahan-perubahan dalam lingkungan atau tentang perkembangan terhadap tujuan yang diinginkan.

**Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*).** Pengawasan ini, sering disebut *pengawasan "Ya-Tidak"*, *screening control* atau *"berhenti-terus"*; dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan "double-check" yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

**Pengawasan umpan balik (*feedback control*).** Pengawasan umpan balik, juga dikenal sebagai *past - action controls*, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa di masa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.



Gambar type pengawasan

Ketiga bentuk pengawasan tersebut sangat berguna bagi manajemen. Pengawasan pendahuluan dan "berhenti-terus", cukup memadai untuk memungkinkan manajemen membuat tindakan koreksi dan tetap dapat mencapai tujuan. Tetapi ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan disamping kegunaan dua bentuk pengawasan itu. Pertama, biaya keduanya mahal. Kedua, banyak kegiatan tidak memungkinkan dirinya dimonitor secara terus menerus. Ketiga, pengawasan yang berlebihan akan menjadikan produktivitas berkurang. Oleh karena itu, manajemen harus menggunakan sistem pengawasan yang paling sesuai bagi situasi tertentu.

## TAHAP-TAHAP DALAM PROSES PENGAWASAN

Proses pengawasan biasanya terdiri paling sedikit lima tahap (langkah), adalah :

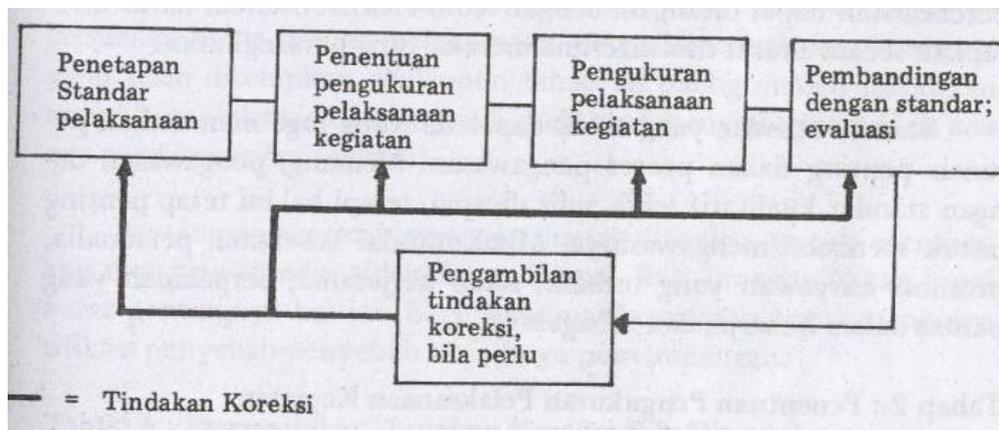
1) penetapan standar pelaksanaan (perencanaan), 2) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, 3) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata, 4) perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan, dan 5) pengambilan tindakan koreksi bila perlu. Tahap-tahap ini akan diperinci berikut.

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

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. *Standar* mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai "patokan" untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penjualan, anggaran, bagian pasar (market-share), margin keuntungan, keselamatan kerja, dan sasaran produksi.

Tiga bentuk standar yang umum adalah :

1. *Standar-standar fisik*, mungkin meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah langganan, atau kualitas produk.
2. *Standar-standar moneter*, yang ditunjukkan dalam rupiah dan mencakup biaya tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor, pendapatan penjualan, dan sejenisnya.
3. *Standar-standar waktu*, meliputi kecepatan produksi atau batas waktu suatu pekerjaan harus diselesaikan.



Gambar. Proses pengawasan

Setiap tipe standar tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk-bentuk hasil yang dapat dihitung. Ini memungkinkan manajer untuk mengkomunikasikan pelaksanaan kerja yang diharapkan kepada para bawahan secara lebih jelas dan tahapan-tahapan lain dalam proses perencanaan dapat ditangani dengan lebih efektif. Standar harus ditetapkan secara akurat dan diterima mereka yang bersangkutan.

### ***Tahap 2 : Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan***

Penetapan standar adalah sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu, tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat. Beberapa pertanyaan yang

penting berikut ini dapat digunakan : Berapa kali (*how often*) pelaksanaan seharusnya diukur - setiap jam, harian, mingguan, bulanan ? Dalam bentuk apa (*what form*) pengukuran akan dilakukan - laporan tertulis, inspeksi visual, melalui telephone ? Siapa (*who*) yang akan terlibat - manajer, staf departemen ? Pengukuran ini sebaiknya mudah dilaksanakan dan tidak mahal, serta dapat diterangkan kepada para karyawan.

### ***Tahap 3: Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan***

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu 1) pengamatan (observasi), 2) laporan-laporan, baik lisan dan tertulis, 3) metoda-metoda otomatis dan 4) inspeksi, pengujian (test), atau dengan pengambilan sampel. Banyak perusahaan sekarang mempergunakan pemeriksa intern (internal auditor) sebagai pelaksana pengukuran.

### ***Tahap 4 : Pembandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisa Penyimpangan***

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah pembandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan (deviasi).

### ***Tahap 5: Pengambilan Tindakan Koreksi Bila Diperlukan***

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan, tindakan koreksi mungkin berupa :

1. Mengubah standar mula-mula (barangkali terlalu tinggi atau terlalu rendah).
2. Mengubah pengukuran pelaksanaan (inspeksi terlalu sering frekuensinya atau kurang atau bahkan mengganti sistem pengukuran itu sendiri).
3. Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.

## **PENTINGNYA -PENGAWASAN**

Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor itu adalah :

*1. Perubahan lingkungan organisasi.* Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, diketemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh path barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

*2. Peningkatan kompleksitas Organisasi.* Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, penjualan

eceran pada para penyalur perlu di analisa dan dicatat secara tepat; bermacam-macam pasar organisasi, luar dan dalam negeri, perlu selalu dimonitor. Di samping itu organisasi sekarang lebih bercorak desentralisasi, dengan banyak agen-agen atau cabang-cabang penjualan dan kantor-kantor pemasaran, pabrik-pabrik yang terpisah secara geografis, atau fasilitas-fasilitas penelitian yang tersebar luas. Semuanya memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan dengan lebih efisien dan efektif.

3. *Kesalahan-kesalahan.* Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan-kesalahan memesan barang atau komponen yang salah, membuat penentuan harga yang terlalu rendah, masalah-masalah didiagnosa secara tidak tepat. Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan sebelum menjadi kritis.

4. *Kebutuhan Manajer untuk mendelegasikan Wewenang.* Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan. Tanpa sistem tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

Kata "pengawasan" sering mempunyai konotasi yang tidak menyenangkan, karena dianggap akan mengancam kebebasan dan otonomi pribadi. Padahal organisasi sangat memerlukan pengawasan untuk menjamin tercapainya tujuan. Sehingga tugas manajer adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat pengawasan yang tepat. Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan birokrasi, mematikan kreatifitas, dan sebagainya, yang akhirnya merugikan organisasi sendiri. Sebaliknya pengawasan yang tidak mencukupi dapat menimbulkan pemborosan sumber daya dan membuat sulit pencapaian tujuan.

## **PERANCANGAN PROSES PENGAWASAN**

William H. Newman telah mengemukakan prosedur untuk penetapan sistem pengawasan. 3) Pendekatannya terdiri atas lima langkah dasar yang dapat diterapkan untuk semua tipe kegiatan pengawasan :

1. *Merumuskan hasil yang diz'nginkan.* Manajer harus merumuskan hasil yang akan dicapai se jelas mungkin. Tujuan yang dinyatakan secara umum atau kurang jelas seperti "pengurangan biaya overhead" atau "meningkatkan pelayanan langganan", perlu dirumuskan lebih jelas seperti "pengurangan biaya overhead dengan 12 %" atau "menyelesaikan setiap keluhan konsumen dalam waktu paling lama tiga hari". Di samping itu, hasil yang diinginkan harus dihubungkan dengan individu yang bertanggung jawab atas pencapaiannya.

2. *Menetapkan penunjuk (predictors) hasil.* Tujuan pengawasan sebelum dan selama kegiatan dilaksanakan adalah agar manajer dapat mengatasi dan memperbaiki adanya penyimpangan sebelum kegiatan diselesaikan. Tugas penting manajer adalah merancang program pengawasan untuk menemukan sejumlah indikator-indikator yang terpercaya sebagai penunjuk apabila tindakan koreksi perlu diambil atau tidak. Newman telah

mengidentifikasi beberapa "*early warning predictors*" yang dapat membantu manajer memperkirakan apakah hasil yang diinginkan tercapai atau tidak, yaitu :

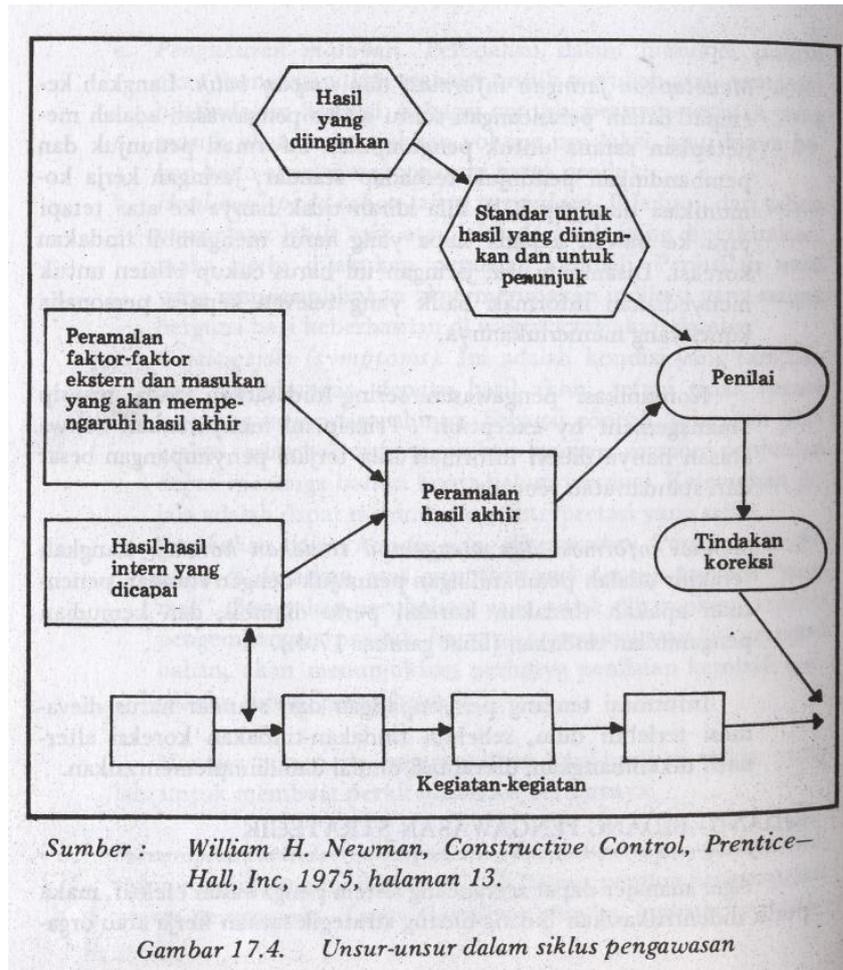
- a. *Pengukuran masukan*. Perubahan dalam masukan pokok akan mengisyaratkan manajer untuk merubah atau mengambil tindakan koreksi. Sebagai contoh, pesanan-pesanan yang masuk akan menunjukkan volume produksi, atau biaya bahan baku akan mempengaruhi harga produk.
- b. *Hasil-hasil pada tahap-tahap permulaan*. Bila hasil dari tahap permulaan lebih baik atau jelek daripada yang diperkirakan, maka perlu dilakukan penilaian kembali. Penjualan awal yang menggembirakan akan merupakan indikasi yang sangat berguna bagi keberhasilan di waktu yang akan datang.
- c. *Gejala gejala (symptoms)*. Ini adalah kondisi yang tampaknya berhubungan dengan hasil akhir, tetapi tidak secara langsung mempengaruhinya. Sebagai contoh, bila agen penjualan terlambat menyampaikan laporan, manajer penjualan dapat menduga bahwa kuota belum tercapai. Kelemahan gejala adalah dapat menimbulkan interpretasi yang salah.
- d. *Perubahan dalam kondisi yang diasumsikan*. Perkiraan mulamula di dasarkan atas asumsi-asumsi dengan kondisi "normal". Perubahan-perubahan yang tidak diharapkan, seperti pengembangan produk baru oleh pesaing, atau kekurangan bahan, akan menunjukkan perlunya penilaian kembali taktik dan tujuan perusahaan.

Manajer juga perlu menggunakan hasil-hasil di waktu yang lalu untuk membuat perkiraan siklus berikutnya.

3. *Menetapkan standar penunjuk dan hasil*. Penetapan standar untuk penunjuk dan hasil akhir adalah bagian penting perancangan proses pengawasan. Tanpa penetapan standar, manajer mungkin memberikan perhatian yang lebih terhadap penyimpangan kecil atau tidak bereaksi terhadap penyimpangan besar. Standar harus sesuai dengan keadaan tertentu. Sebagai contoh, 200 keluhan langganan sebulan pada saat terjadi proses reorganisasi tidak terlalu memprihatinkan dibanding 50 keluhan sebulan pada saat organisasi berfungsi normal. Standar juga harus fleksibel untuk menyesuaikan dengan perubahan kondisi.

4. *Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik*. Langkah keempat dalam perancangan suatu siklus pengawasan adalah menetapkan sarana untuk pengumpulan informasi penunjuk dan perbandingan penunjuk terhadap standar. Jaringan kerja komunikasi dianggap baik bila aliran tidak hanya ke atas tetapi juga ke bawah kepada siapa yang harus mengambil tindakan koreksi. Disamping itu, jaringan ini harus cukup efisien untuk menyediakan informasi balik yang relevan : kepada personalia kunci yang memerlukannya. Komunikasi pengawasan sering didasarkan pada prinsip "management by exception". Prinsip ini menyarankan bahwa atasan hanya diberi informasi bila terjadi penyimpangan besar dari standar atau rencana.

5. *Menilai informasi dan mengambil -tindakan koreksi*. Langkah terakhir adalah perbandingan penunjuk dengan standar, penentuan apakah tindakan koreksi perlu diambil, dan kemudian pengambilan tindakan.



Informasi tentang penyimpangan dari standar harus dievaluasi terlebih dulu, sebelum tindakan-tindakan koreksi alternatif dikembangkan, dievaluasi/dinilai dan diimplementasikan.

## BIDANG-BIDANG PENGAWASAN STRATEGIK

Agar manajer dapat merancang sistem pengawasan efektif, maka perlu diidentifikasi bidang-bidang strategik satuan kerja atau organisasi. Bidang-bidang ini merupakan aspek-aspek satuan kerja atau organisasi yang harus berfungsi secara efektif agar keseluruhan organisasi meraih sukses. Bidang-bidang strategik (kunci) biasanya menyangkut kegiatan-kegiatan utama organisasi - seperti transaksi-transaksi keuangan, hubungan manajer-bawahan, atau operasi-operasi produksi. Penetapan bidang-bidang pengawasan strategik akan membantu perumusan sistem pengawasan dan standar yang lebih terperinci bagi manajer-manajer tingkatan bawah.

Di samping itu, penting juga untuk menentukan titik-titik kritis dalam sistem di mana monitoring dan pengumpulan informasi harus dilakukan, atau yang disebut titik-titik *pengawasan strategik* (strategic control). Metoda penentuannya adalah dengan menganalisa bidang-bidang operasi di mana perubahan selalu terjadi dan pemusatan pada unsur-unsur paling vital dalam operasi tertentu.

## **ALAT BANTU PENGAWASAN MANAJERIAL**

Ada banyak teknik yang dapat membantu manajer agar pelaksanaan pengawasan menjadi lebih *efektif*. Dua teknik yang paling terkenal adalah manajemen dengan pengecualian (management by exception) dan sistem informasi manajemen (management information systems)-Management By Exception ( MBE ).

### **Management By Exception ( MBE ),**

*atau prinsip pengecualian*, memungkinkan manajer untuk mengarahkan perhatiannya pada bidang-bidang pengawasan yang paling kritis dan mempersilahkan para karyawan atau tingkatan manajemen rendah untuk menangani variasi-variasi rutin. Hal ini dapat dipraktekkan oleh manajer-manajer penjualan, produksi, keuangan, personalia, pembelian, pengawasan mutu, dan bidang-bidang fungsional lainnya. Bahkan manajer-manajer lini pertama dapat mempergunakan prinsip ini dalam pengawasan harian mereka.

Pengawasan yang ditujukan pada terjadinya kekecualian ini murah, tetapi penyimpangan baru dapat diketahui setelah kegiatan terlaksana. Biasanya pengawasan ini dipergunakan untuk operasi-operasi organisasi yang bersifat otomatis dan rutin.

### **Management - Information System ( MIS)**

Sistem informasi manajemen atau management-information system memainkan peranan penting dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen perencanaan dan pengawasan dengan efektif. MIS dapat didefinisikan sebagai *suatu metoda formal pengadaan dan penyediaan bagi manajemen, informasi yang diperlukan dengan akurat dan tepat waktu untuk membantu proses pembuatan keputusan dan memungkinkan fungsi fungsi perencanaan, pengawasan dan operasional organisasi dilaksanakan secara efektif*. MIS adalah sistem pengadaan, pemrosesan, penyimpanan dan penyebaran informasi yang direncanakan agar keputusan-keputusan manajemen yang efektif dapat dibuat. Sistem menyediakan informasi waktu yang lalu, sekarang dan yang akan datang serta kejadian-kejadian di dalam dan di luar organisasi.

MIS dirancang melalui beberapa tahap utama, yaitu :

- 1) tahap survei pendahuluan dan perumusan masalah,
- 2) tahap disain konseptual,
- 3) tahap disain terperinci, dan
- 4) tahap implementasi akhir.

Agar perancangan MIS berjalan efektif, manajemen perlu memperhatikan 5(lima) pedoman berikut ini :

1. Mengikut sertakan pemakai (unsur) ke dalam tim perancang.
2. Mempertimbangkan secara hati-hati biaya sistem.
3. Memperlakukan informasi yang relevan dan terseleksi lebih dari pada pertimbangan kuantitas belaka.
4. Pengujian pendahuluan sebelum diterapkan.
5. Menyediakan latihan dan dokumentasi tertulis yang mencukupi bagi para operator dan pemakai sistem.

Konsep MIS berhubungan sangat erat dengan teknologi komputer, yang mencakup kapasitas komputer, program dan bahasa program, terminal jarak jauh, diskette, dan lain-lainnya. Organisasi mungkin mempunyai MIS tanpa komputer, tetapi sistem akan kehilangan sebagian "keampuannya" tanpa bantuan komputer. Jadi, pada dasarnya MIS membantu manajemen melalui penyediaan personalia yang tepat dengan jumlah yang tepat dari informasi yang tepat pula pada waktu yang tepat.

### **KARAKTERISTIK-KARAKTERISTIK PENGAWASAN YANG EFEKTIF**

Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi kriteria tertentu. Kriteria-kriteria utama adalah bahwa sistem seharusnya 1) mengawasi kegiatan-kegiatan yang benar, 2) tepat waktu, 3) dengan biaya yang efektif, 4) tepat-akurat, dan 5) dapat diterima oleh yang bersangkutan. Semakin dipenuhinya kriteria-kriteria tersebut semakin efektif sistem pengawasan. Karakteristik-karakteristik pengawasan yang efektif dapat lebih diperinci sebagai berikut :

1. *Akurat* . Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.
2. *Tepat-Waktu*. Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.
3. *Obyektif dan menyeluruh*. Informasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap. . . .
4. *Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik*. Sistem pengawasan\_ an harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang di mana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.
5. *Realistik secara ekonomis*. Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.
6. *Realistik secara organisasional*. Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.
7. *Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi*. Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena (1) setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan keseluruhan operasi, dan (2) informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.
8. *Fleksibel*. Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.
9. *Bersifat sebagai petunjuk dan operasional*. Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.
10. *Diterima para anggota organisasi*. Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.

# BAB II

---

## Lingkungan Dan Budaya Organisasi

---



Menerangkan lingkungan di seputar organisasi bisnis. Organisasi bisnis sebagai bagian dari masyarakat tidak dapat terpisahkan bahwa segala bentuk aktivitasnya terkait, dipengaruhi, dan memengaruhi lingkungan.

Lingkungan di seputar organisasi bisnis dapat berupa lingkungan internal dan eksternal maupun lingkungan lokal dan internasional. Pemahaman yang baik akan lingkungan di seputar organisasi bisnis akan membantu perusahaan dalam melakukan kegiatan manajemen, tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi bisnis dapat tercapai dengan mempertimbangkan lingkungan di seputar organisasi bisnis.

Diharapkan mahasiswa/mahasiswi mampu memahami hal-hal sebagai berikut:

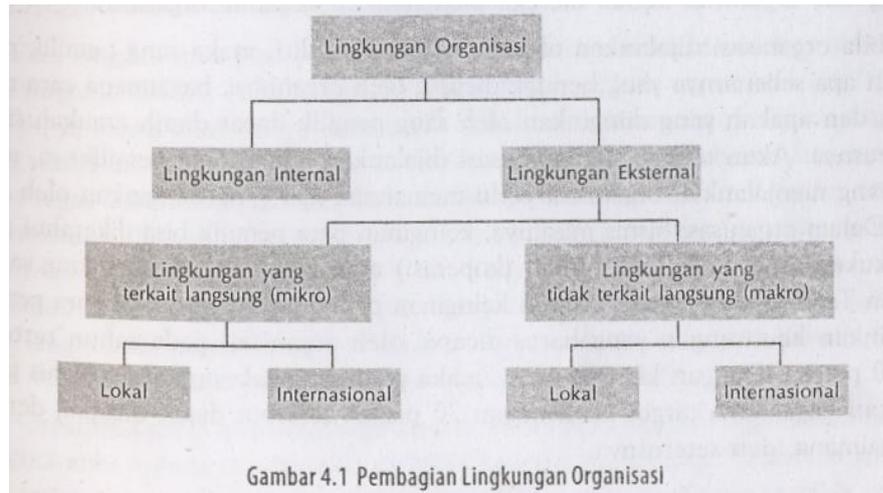
- Mengetahui secara umum lingkungan di seputar organisasi bisnis atau perusahaan.
- Mengetahui secara teoritis dan praktis bentuk-bentuk keterkaitan lingkungan dengan organisasi bisnis.
- Mengetahui bahwa dengan memahami lingkungan secara lebih baik akan membantu manajemen dalam pencapaian tujuan organisasi bisnis

1. TIU : Setelah mengikuti mata kuliah ini, Mahasiswa memiliki kemampuan untuk memahami lingkungan dalam organisasi
2. TIK : Mahasiswa dapat menjelaskan lingkungan organisasi, dan memahami lingkungan organisasi

## LINGKUNGAN DAN ORGANISASI BISNIS

Organisasi Bisnis sebagai Bagian dari Lingkungan, Organisasi sebagai kumpulan orang-orang tidak dapat dilepaskan dari lingkungan, karena pada dasarnya organisasi juga merupakan bagian dari lingkungan dan masyarakat. Sebagai contoh, sebuah keluarga atau rumah merupakan bagian dari lingkungan Rukun Tetangga (RT), Rukun Warga (RW), hingga lingkungan yang lebih besar lagi. Sebuah perusahaan atau organisasi bisnis yang beroperasi di sebuah lingkungan tidak dapat menafikan bahwa selain kegiatan bisnis yang dikelolanya, organisasi tersebut juga terlibat dengan lingkungan di seputar organisasi. Oleh karena itu, sebuah organisasi perlu memahami lingkungan apa saja yang terkait secara langsung maupun tak langsung dengan kegiatan organisasi. Misalnya, ketika sebuah perusahaan beroperasi di daerah di mana masyarakatnya mengalami tingkat pengangguran yang tinggi, maka organisasi tersebut perlu memikirkan kenyataan tersebut dan kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Apabila tingkat pengangguran tinggi di daerah tersebut, maka bisa dipastikan bahwa tingkat pendapatan juga akan rendah. Akibatnya, penjualan barang atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi akan mengalami hambatan.

Pada praktiknya perusahaan barangkali perlu memikirkan untuk merekrut tenaga kerja dengan memprioritaskan masyarakat di sekitar perusahaan tersebut beroperasi. Selain sebagai tanggung jawab sosial, juga sebagai upaya untuk meningkatkan daya beli masyarakat. Contoh lainnya adalah kegiatan yang dilaksanakan oleh sebuah perusahaan garmen penghasil tekstil. Limbah merupakan salah satu persoalan yang diakibatkan oleh perusahaan semacam garmen. Jika pengolahan limbah diabaikan, dampak limbah menimbulkan bahaya pada masyarakat. Masyarakat yang menyadari ini akan mengajukan keberatan dan mungkin gugatan terhadap perusahaan. Akibatnya, kegiatan perusahaan terancam akan terganggu, dan lebih buruk lagi jika terancam ditutup. Dalam hal ini perusahaan perlu menyadari bahwa masyarakat merupakan salah satu lingkungan yang mesti diperhatikan dalam menjalankan kegiatan perusahaan, Kenyataan di atas menunjukkan bahwa organisasi tidak dapat mengabaikan bahwa mereka merupakan bagian dari lingkungan, khususnya lingkungan masyarakat. Oleh karena itu kegiatan manajemen yang akan dilakukan semestinya mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan yang terkait dengan organisasi, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Lingkungan apa saja yang terkait dengan organisasi? Secara garis besar lingkungan organisasi dapat dibagi dua, yaitu lingkungan internal lingkungan yang terkait dengan eksistensi sebuah organisasi, dan lingkungan eksternal atau lingkungan yang terkait dengan kegiatan operasional organisasi dan bagaimana kegiatan operasional ini dapat bertahan. Lingkungan eksternal ini dapat terbagi juga menjadi dua, yaitu lingkungan yang terkait langsung dengan kegiatan operasional organisasi, atau sering kali dinamakan sebagai *lingkungan mikro* dari organisasi, dari lingkungan yang tidak terkait secara langsung dengan kegiatan operasional organisasi atau *lingkungan makro* dari organisasi. Untuk lingkungan makro juga dapat terbagi menjadi dua lagi, yaitu lingkungan lokal dan internasional. Secara sederhana bagian lingkungan organisasi ini ditunjukkan dalam Gambar berikut ini.



### ***Lingkungan Internal organisasi***

Yang dimaksud dengan lingkungan internal organisasi adalah berbagai hal atau berbagai pihak yang terkait langsung dengan kegiatan sehari-hari organisasi, dan memengaruhi langsung terhadap setiap program, kebijakan, hingga "denyut nadi"-nya organisasi. Yang termasuk ke dalam lingkungan internal organisasi adalah para pemilik organisasi (*owners*), para pengelola organisasi (*board of managers or directors*), para staf, anggota atau para pekerja (*employees*), serta lingkungan fisik organisasi (*physical work environment*).

### ***Pemilik Organisasi (Owners)***

Para pemilik organisasi adalah mereka yang secara historis maupun hukum dinyatakan sebagai pemilik akibat adanya penyertaan modal, ide, ataupun berdasarkan ketentuan lainnya dinyatakan sebagai pemilik organisasi. Dalam organisasi perusahaan para pemilik organisasi misalnya adalah para pemegang saham, anggota (koperasi), atau juga individu jika perusahaan tersebut bersifat individu dari segi kepemilikan. Organisasi perlu memahami para pemilik organisasi karena setiap pemilik memiliki tujuan yang hendak dicapainya melalui kepemilikannya atas organisasi. Tujuan yang hendak dicapai oleh para pemilik ini merupakan salah satu sumber pertimbangan dari para pengelola organisasi ketika mereka menjalankan kegiatan organisasi.

Apabila organisasi dijalankan oleh pemiliknya sendiri, maka sang pemilik perlu menyadari apa sebenarnya yang hendak dicapai oleh organisasi, bagaimana cara mencapainya, dan apakah yang diinginkan oleh sang pemilik dapat diraih ataukah tidak, dan seterusnya. Akan tetapi, jika organisasi dijalankan bukan oleh pemiliknya, maka mereka yang menjalankan organisasi perlu memahami apa yang diinginkan oleh sang pemilik. Dalam organisasi bisnis misalnya, keinginan para pemilik bisa diketahui pada saat dilakukan rapat anggota tahunan (koperasi) atau rapat umum pemegang saham (Perseroan Terbatas). Di antara contoh keinginan para pemilik, misalnya para pemilik menginginkan keuntungan yang harus dicapai oleh organisasi pada tahun tertentu adalah 20 persen. Dengan keinginan ini, maka para pengelola organisasi bisnis perlu memikirkan bagaimana target keuntungan 20 persen tersebut dapat dicapai, dengan jalan bagaimana, dan seterusnya.

### ***Manajemen (Board of Managers or Directors)***

adalah orang-orang yang menurut para pemilik organisasi perusahaan dinyatakan atau ditunjuk sebagai pengelola organisasi dalam aktivitasnya sehari-hari untuk suatu periode tertentu. Orang-orang ini bekerja secara profesional berdasarkan tugasnya masing-masing, dan dalam periode tertentu harus melaporkan setiap kegiatannya kepada para pemilik perusahaan. Dalam beberapa hal, tim ini memiliki kebebasan dalam menentukan kebijakan organisasi, dan dengan cara apa organisasi tersebut akan mencapai tujuannya. Akan tetapi dalam hal lain, tim manajemen ini memiliki keterbatasan dalam mengambil keputusan, apalagi jika keputusan tersebut berbeda dengan apa yang diinginkan oleh para pemilik perusahaan. Sebagai contoh, tim manajemen kadangkala akan berhadapan dengan adanya tuntutan kenaikan gaji dari para anggota atau pekerja. Namun, di sisi lain bisa jadi para pemilik perusahaan menuntut justru agar dilakukan efisien atau penghematan biaya atau penggunaan dana organisasi. Akibatnya, tidak jarang tim manajemen ini akan berurusan dengan konflik internal organisasi, apakah antar tim manajemen, antara tim manajemen dengan para pekerja, atau tim manajemen dengan para pemilik organisasi. Organisasi perlu memahami tim manajemen ini karena tim inilah yang akan menjadi penggerak arah dari kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya. Jika tim tidak dapat mengarahkan organisasi ke arah pencapaian tujuannya, maka dapat dikatakan tim tersebut secara efektif tidak dapat bekerja dan sulit untuk dipertahankan.

### ***Para Anggota atau Para Pekerja (Employees)***

Para anggota atau para pekerja dalam sebuah organisasi merupakan unsur sumber daya manusia (SDM) yang sangat dominan dalam sebuah organisasi, karena biasanya jumlahnya merupakan yang paling besar dalam sebuah organisasi. Para pekerja inilah yang sehari-hari bergelut dengan aktivitas operasional perusahaan dan menjalankan tugas-tugas keseharian, berdasarkan apa yang telah ditetapkan oleh tim manajemen perusahaan. Oleh karena tingginya peran para anggota atau pekerja dalam sebuah organisasi, maka para pekerja juga merupakan aset bagi organisasi. Dapat dikatakan sekalipun tujuan organisasi yang ingin dicapai sangat ideal, perencanaan yang disusun juga sangat baik, namun tanpa peran serta para anggota atau para pekerja ini, tujuan ideal organisasi sangat mustahil untuk dapat direalisasikan.

Organisasi perlu memahami para pekerja atau para anggota organisasi karena setiap anggota atau pekerja memiliki karakteristiknya masing-masing. Perbedaan karakteristik dari setiap anggota atau pekerja dapat disebabkan oleh motif yang berbeda-beda. Moto yang berbeda-beda juga dapat disebabkan oleh adanya dorongan kebutuhan, yang jenisnya juga berbeda-beda. Sebagai konsekuensinya, para pengelola organisasi perlu memahami latar belakang dari setiap anggota atau pekerjanya masing-masing untuk kemudian dapat ditugaskan dan diarahkan guna pencapaian tujuan.

### ***Lingkungan Fisik Organisasi (Physical Work Environment)***

Pemilik organisasi, pekerja, dan tim manajemen merupakan orang-orang atau sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Sebagaimana telah diterangkan, organisasi memiliki sumber-sumber daya yang tidak hanya orang-orang, tetapi juga sumber daya uang (*financial resources*), sumber daya alam (*natural resources*), maupun sumber daya informasi (*informational resources*). Keseluruhan ini karena sifatnya dapat dikategorikan sebagai lingkungan fisik dari organisasi perusahaan. Bangunan, uang, peralatan, barang persediaan, dan lain sebagainya merupakan lingkungan di mana

setiap saat orang-orang dalam organisasi perusahaan berinteraksi dan memanfaatkannya untuk dapat didayagunakan. Oleh karena sumber daya tersebut harus digunakan seefektif dan seefisien mungkin, maka perusahaan perlu pula memahami bagaimana sumber-sumber daya yang termasuk ke dalam lingkungan kerja fisik dari organisasi ini dapat dikelola dengan baik.

### ***Lingkungan Eksternal Organisasi***

Sebagaimana diterangkan di muka, lingkungan eksternal atau lingkungan yang terkait dengan kegiatan operasional organisasi dan bagaimana kegiatan operasional ini dapat bertahan. Dalam kegiatan operasional, perusahaan berhadapan dan senantiasa berusaha untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan-lingkungan yang terkait langsung atau lingkungan mikro perusahaan dan lingkungan yang tidak terkait langsung

### ***Lingkungan Makro Perusahaan***

Lingkungan mikro perusahaan adalah terdiri dari pelanggan (*customer*), pesaing (*competitor*), pemasok (*supplier*), dan partner strategis (*strategic partner*). Sedangkan lingkungan makro perusahaan terbagi dua, yaitu lingkungan lokal dan internasional. Lingkungan lokal dapat berupa para pembuat peraturan (*regulators*), pemerintah (*government*), masyarakat luas pada umumnya (*society*), lembaga-lembaga yang terkait dengan kegiatan perusahaan seperti organisasi nonpemerintah (NGOs), seperti lembaga perlindungan konsumen (YLKI), dan lain sebagainya. Adapun lingkungan internasional dapat berupa peraturan internasional (*international law*), pasar keuangan internasional (*international financial markets*), kesepakatan antarnegara dalam suatu kegiatan tertentu. Organisasi perlu memahami para pelanggan, karena setiap pelanggan memiliki karakteristiknya masing-masing. Pelanggan individu akan sangat berbeda dengan pelanggan institusi misalnya. Pelanggan wanita akan berbeda dengan pelanggan pria dan seterusnya. Di sisi lain, organisasi juga perlu memahami bahwa pelanggan kelas menengah barangkali perilakunya juga berbeda dengan pelanggan kelas bawah

### ***Pesaing (Competitor)***

Pesaing adalah organisasi bisnis lain yang menjalankan bisnis yang sama dengan organisasi yang kita jalankan. Karena bisnis yang dijalankan sama, maka pesaing merupakan tantangan (sekaligus ancaman) yang dihadapi organisasi dalam meraih pelanggan. Jika pelanggan lebih tertarik untuk memperoleh apa yang menjadi kebutuhannya dari pesaing, maka secara otomatis pelanggan tidak akan mendapatkannya dari organisasi kita. Bila pelanggan tak lagi tertarik untuk memenuhi kebutuhannya melalui organisasi bisnis kita, maka hal tersebut menjadi ancaman bagi organisasi bias yang kita jalankan. Dan, jika kenyataan tersebut berlangsung secara terus-menerus dan berkelanjutan dalam jangka waktu yang cukup lama, maka organisasi bisnis kita akan terancam bubar karena tak bisa lagi bertahan dan menjalankan fungsi bisnisnya. Dengan kenyataan seperti ini, maka organisasi bisnis juga perlu memahami pesaingnya. Apa yang ditawarkan oleh pesaing terhadap pelanggan, pada tingkat harga berapa kelebihan apa yang dimiliki pelanggan dibandingkan dengan kita, menjadi sesuatu yang harus juga dipahami oleh organisasi bisnis. Positifnya, kehadiran pesaing akan mendorong organisasi bisnis untuk lebih memperbaiki kualitasnya dari waktu ke waktu sehingga dapat diterima dan menarik minat para pelanggan.

### ***Pemasok (Supplier)***

Pemasok adalah pihak yang terkait langsung dalam kegiatan bisnis dari sebuah organisasi, khususnya organisasi bisnis yang melakukan kegiatan produksi barang jadi dari berbagai jenis bahan baku. Sebuah perusahaan sepatu sangat tergantung sekali dengan para pemasok bahan baku sepatu, dari mulai pemasok kulit, pemasok lem, pemasok benang, dan sebagainya. Ketergantungan ini tidak saja dilihat dari sisi bahan bakunya, tetapi juga dari harga yang ditawarkannya. Jika harga bahan baku yang ditawarkan mahal, maka hal tersebut akan berdampak pada jumlah biaya produksi yang menjadi lebih tinggi. Akibatnya, harga yang akan ditawarkan kepada para pelanggan cenderung akan lebih tinggi atau mahal pula. Kenyataan ini pada umumnya justru akan merugikan perusahaan jika harus bersaing dengan para pesaing. Harga yang mahal untuk barang yang bersifat umum dan menyangkut hajat orang banyak cenderung dihindari oleh para pelanggan.

### ***Partner Strategis (Strategic Partner)***

Partner strategis adalah perusahaan lain yang menjalankan bisnis berbeda dengan perusahaan kita, tetapi secara bersama-sama bisa menjadi mitra kita dalam menjalankan bisnis yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Dalam istilah biologi dikenal *simbiosis* mutualisme yang kurang lebih artinya kerja sama yang saling menguntungkan. Misalnya, untuk bisnis jualan baso tahu, maka di antara partner strategis kita adalah penjual teh botol. Di satu sisi kita perlu untuk menjual baso kita, di sisi lain penjual teh botol perlu menjual minumannya. Kedua jenis bisnis ini dapat menjadi partner strategis yang dapat saling menguntungkan kedua jenis bisnis yang dijalankan. Contoh lainnya, antara perusahaan makanan siap saji McDonald dengan perusahaan mainan Disney. McDonald perlu untuk menjual makanannya. Perusahaan Disney perlu untuk memperkenalkan dan menjual produknya. McDonald bisa menjual makanannya dengan memberikan daya tarik hadiah berupa mainan anak-anak dari Disney. Maka dengan cara ini, Disney merupakan partner strategis dari McDonald.

### ***Regulator .***

Regulator adalah pihak-pihak yang berkepentingan dalam menciptakan keadaan dari kegiatan bisnis yang fair dan aman bagi semua pihak yang ingin menjalankan bisnis. Agar keadaan tersebut dapat terwujud, maka perlu dibuat aturan-aturan main yang dapat disepakati oleh semua pihak di masyarakat dan secara konsisten dijalankan pula oleh semua pihak di masyarakat tersebut. Regulator dapat berasal dari pemerintah, maupun berupa institusi atau lembaga yang disepakati untuk dibentuk untuk tujuan sebagaimana yang dijelaskan di atas. Untuk perdagangan minyak di dunia, kita kenal misalnya ada organisasi OPEC yang dibentuk oleh negara-negara anggotanya untuk menyepakati dan menjalankan aturan main yang perlu dijalankan dalam perdagangan minyak di dunia. Contoh lain dari regulator yang paling jelas adalah pemerintah. Pemerintah bertugas menetapkan undang-undang dan peraturan yang terkait dengan kegiatan yang ada di masyarakat, tidak terkecuali kegiatan bisnis. Aturan mengenai tata cara pendirian perusahaan, aturan mengenai kegiatan bisnis di lokasi tertentu, aturan mengenai tarif, pajak, dan retribusi yang dibebankan kepada pelaku bisnis, dan lain sebagainya adalah salah satu contoh regulasi yang dihasilkan oleh pemerintah. Regulator perlu dipahami oleh setiap organisasi bisnis karena secara langsung maupun tidak langsung aturan yang ditetapkan oleh regulator akan memengaruhi kegiatan bisnis yang dijalankan. Pengaruh dari aturan yang dijalankan tentu akan memengaruhi perencanaan bisnis dari

perusahaan.

### ***Pemerintah (Government)***

Pemerintah adalah pihak yang atas legitimasi politik tertentu di suatu negara diangkat dan bertugas untuk mewujudkan masyarakat ke arah yang lebih baik dalam pembangunan di segala bidang. Berdasarkan pengertian ini, maka pemerintah dituntut untuk melakukan kegiatan-kegiatan proaktif, mulai dari pemberian kebijakan, penetapan aturan pemerintah, hingga upaya-upaya antisipasi dan penyelesaian atas berbagai masalah yang ada di masyarakat menuju masyarakat yang lebih baik di segala bidang baik material maupun spiritual.

Sebuah perusahaan perlu memahami pemerintah karena perusahaan perlu memahami arah dari setiap kebijakan yang diambil pemerintah, dampaknya terhadap kegiatan bisnis, dan peluang apa yang dapat diambil dari tindakan yang diambil oleh Pemerintah dalam berbagai hal. Misalnya saja, dengan adanya kebijakan pemerintah untuk menaikkan tarif listrik dan bahan bakar minyak, maka perusahaan akan merasakan dampak dari kebijakan tersebut.

### **Berbagai Bentuk Kegiatan Bisnis Internasional**

Agar faktor internasional dari organisasi bisnis dapat diarahkan menjadi peluang; bagi organisasi bisnis, maka perusahaan perlu memikirkan bagaimana agar kegiatan bisnisnya tidak hanya berhasil di lingkungan lokal negaranya saja, tetapi juga diperluas ke negara-negara lain. Ada beberapa bentuk kegiatan bisnis internasional yang dapat dipilih oleh organisasi bisnis, di antaranya adalah ekspor-impor (*export-import*), lisensi (*licensing*), partner strategis (*international strategic alliance or joint venture*), atau investasi langsung (*direct investment*).

#### ***Kegiatan Ekspor-Import (Export-Import)***

Ekspor adalah kegiatan dalam menghasilkan barang dan jasa di sebuah negara oleh perusahaan dan menjualnya ke negara lain atau dipasarkan ke negara lain. Import adalah kegiatan dalam mendatangkan barang dan jasa dari negara lain atau negara luar ke sebuah negara di mana perusahaan tersebut berada. Banyaknya mobil bermerek seperti Toyota, Mazda, BMW, atau Mercedes, menunjukkan adanya aktivitas impor, yang dilakukan di negara kita untuk waktu yang sudah cukup lama. Sebaliknya, adanya pengiriman Tenaga Kerja Indonesia (TKI) ke Arab Saudi, Malaysia, Singapura, atau negara lainnya, serta adanya barang-barang kerajinan rotan kita di negara-negara Eropa, adalah contoh-contoh bentuk kegiatan ekspor yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di negara kita.

#### ***Lisensi (Licensing)***

Lisensi pada dasarnya merupakan sebuah kesepakatan atau perjanjian di mana sebuah perusahaan memperbolehkan perusahaan lain untuk menggunakan merek, teknologi, hak paten, atau aset lainnya. Sebagai kompensasinya, perusahaan yang menggunakan hak perusahaan lain biasanya diharuskan membayar hak lisensinya berupa sejumlah uang tertentu sebagaimana kesepakatan yang dibuat.

#### ***Partner Strategis (International Strategic Alliance)***

Partner strategis sebagaimana dijelaskan di bagian sebelumnya merupakan salah satu bentuk kerja sama antara perusahaan secara internasional untuk dapat melakukan

kegiatan bisnis yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Salah satu bentuk spesifik dari partner strategis adalah *Joint Venture*. *Joint Venture* adalah bentuk kerja sama bisnis di mana perusahaan yang berpartner melakukan pembagian kepemilikan (*sharing ownership*) dalam menjalankan sebuah bisnis (yang umumnya baru). Perusahaan-perusahaan makanan siap saji dari luar negeri (McDonald, KFC A&VU, dan lain sebagainya) biasanya melakukan bentuk kerja sama bisnis ini, yaitu antara perusahaan aslinya di luar negeri dengan perusahaan lokal yang ditunjuk untuk menjalankan bisnis ini di negara lain.

### ***Investasi Langsung (Direct Investment)***

Investasi langsung adalah salah satu bentuk kegiatan bisnis internasional di mana sebuah perusahaan membeli sebagian atau keseluruhan aset atau melakukan investasi di sebuah perusahaan di suatu negara tertentu. Pembelian sebagian saham PT INDOSAT oleh perusahaan telekomunikasi Singapura, pendirian perusahaan Freeport di Papua, Exxon di Nangroe Aceh Darussalam (NAD), atau juga pembelian saham PT Bank Niaga dan PT Bank Danamon oleh pihak Singapura dan Malaysia, merupakan salah satu bentuk investasi langsung yang dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan terhadap perusahaan lain di negara yang berbeda.

### **Faktor-faktor Terkait dalam Bisnis internasional**

Perusahaan yang menjalankan bisnis secara internasional perlu memerhatikan beberapa hal yang terkait dengan kegiatan bisnis internasional, terutama yang terkait dengan kegiatan transaksi bisnis secara internasional. Ada tiga faktor terkait yang perlu diperhatikan, yaitu kontrol dalam perdagangan internasional, eksistensi komunitas dan institusi ekonomi secara internasional, serta perbedaan budaya antar negara.

### ***Kontrol dalam Perdagangan Internasional***

Kadangkala lingkungan internasional dalam bisnis belum tentu menjamin sebuah perusahaan yang beroperasi secara internasional akan sukses. Hal ini terkait dengan kepentingan dari suatu negara dalam menjamin, selain transaksi bisnis bisa dijalankan, juga kepentingan pebisnis lokal di setiap negara juga terjaga. Amerika Serikat misalnya, sebelum terjadinya fenomena *Oil Boom* (kenaikan harga minyak) pada tahun 1973, menetapkan pembatasan atas setiap barang impor (*quota*) yang masuk ke Amerika, khususnya impor kendaraan bermotor dan elektronik dari Korea dan Jepang. Hal ini dilakukan agar perusahaan lokal, seperti General Motors, Ford, dan lain sebagainya, dapat tetap bertahan dalam bisnis. Akan tetapi, setelah terjadinya fenomena *Oil Boom* tersebut, maka pemerintah Amerika mengubah kebijakannya dan membuka kebijakan *quota* tadi, sehingga sejak tahun tersebut kendaraan-kendaraan bermotor dari Korea dan Jepang hingga kini membanjiri negara Amerika.

Ada dua jenis kontrol perdagangan internasional yang biasanya dilakukan oleh sebuah negara, yaitu *quota* dan *tariff*. *Quota* merupakan pembatasan jumlah barang yang diperjualbelikan secara internasional, apakah ekspor maupun impor. Adapun *tariff* merupakan pembebanan pajak kepada setiap barang yang diekspor maupun diimpor. Komunitas Ekonomi Internasional (*Economic Communities*)

Komunitas ekonomi adalah kelompok yang terdiri dari berbagai negara yang bersepakat untuk mengurangi kendala-kendala dalam perdagangan internasional (*trade barrier*) di antara negara-negara anggota dalam kelompok tersebut. Di antara contoh

dari komunitas ekonomi tersebut adalah Kesatuan Eropa (*European Union*), *North American Free Trade Agreement* (NAFTA), *Asia-Pacific Free Trade Agreement* (AFTA), dan lain sebagainya. Adanya komunitas ekonomi ini akan memberikan kekuatan ekonomi yang sangat signifikan bagi negara-negara anggota dari setiap komunitas tersebut, yaitu dengan adanya kemudahan yang lebih baik daripada sebelumnya, dan komunitas ini juga menjadi kekuatan dalam menghadapi kekuatan ekonomi lain di luar kelompok tersebut.

### ***Perbedaan Budaya Antarnegara (Cultural Differences Accross Nations)***

Budaya dalam organisasi pada dasarnya merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut oleh organisasi dan membantu para anggotanya untuk memahami bagaimana sebenarnya sebuah organisasi bisnis berjalan, dan apa yang penting dan tidak penting bagi organisasi bisnis dikaitkan dengan lingkungan di sekitarnya. Jika sebuah organisasi beroperasi di sebuah lingkungan di mana nilai-nilai yang dianutnya sesuai dengan apa yang dijalankan oleh organisasi bisnis, maka organisasi bisnis tidak mengalami kesulitan berarti dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, terkait dengan budaya setempat. Akan tetapi, jika nilai dan norma yang dianut oleh suatu lingkungan berbeda dengan apa yang diyakini dan dijalankan oleh perusahaan, maka tidak jarang persoalan budaya ini dapat menghambat kegiatan bisnis dari sebuah organisasi.

Perusahaan perlu memahami adanya perbedaan budaya di setiap lingkungan yang berbeda, terutama lingkungan internasional, agar dapat lebih jauh memahami apa yang sebenarnya dianut oleh masyarakat setempat di mana perusahaan berinteraksi, dan bagaimana cara beradaptasi dengannya. Sebagai contoh, budaya Indonesia dengan budaya Malaysia barangkali tidak terlalu jauh berbeda. Orang Indonesia memiliki kecenderungan untuk tidak langsung *to the point* dalam mengemukakan sesuatu. Hal ini juga pada umumnya dianut oleh orang-orang Melayu di Malaysia. Dalam kasus General Motors Amerika tidak mengerti mengapa produknya, Chevrolet Nuvo, tidak begitu sukses terjual di Amerika Latin. Usut punya usut, ternyata Nuvo dalam bahasa Amerika Latin berarti "tidak dapat berjalan". Warna hijau di negara-negara Muslim banyak dipergunakan, tetapi di sebagian negara lain dapat berarti kematian, dan banyak lagi contoh yang terkait dengan perbedaan budaya ini.

## **BUDAYA ORGANISASI DAN KEGIATAN BISNIS**

***Pentingnya Budaya Bagi Organisasi Bisnis***, budaya organisasi pada dasarnya merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Budaya organisasi penting sekali untuk dipahami karena banyak pengalaman menunjukkan bahwa ternyata budaya organisasi ini tidak saja berbicara mengenai bagaimana sebuah organisasi bisnis menjalankan kegiatannya sehari-hari, tetapi juga sangat memengaruhi bagaimana Kinerja yang dicapai oleh sebuah organisasi bisnis. Sebagai contoh, perusahaan Levis Strauss menganggap bahwa salah satu kunci kesuksesan bisnisnya adalah disebabkan oleh budaya organisasi yang telah dibangun di sebuah bangunan selama kurang lebih 68 tahun. Disebabkan perkembangan bisnis yang pesat, para eksekutif di Levis Strauss berpikir untuk memindahkan perusahaannya ke bangunan yang lebih luas dan besar. *Apa yang kemudian terjadi?* Setelah mereka pindah ke bangunan 12 lantai, para eksekutif justru menemukan bahwa para anggota perusahaan tidak menikmati perpindahan kegiatan di bangunan yang baru, dan Kinerja

perusahaan justru menurun. Akhirnya eksekutif di Levi-Strauss memindahkan kembali kegiatannya ke gedung yang lama. Para anggota perusahaan menganggap bahwa gedung yang lama lebih membuat mereka merasa nyaman dalam bekerja, karena kesannya yang informal, dan dapat melakukan interaksi secara lebih mudah. Ternyata budaya informal yang dibangun di perusahaan Levi-Strauss memegang kunci kesuksesan bisnisnya.

Budaya organisasi pada dasarnya merupakan "apa yang dirasakan, diyakini, dan dijalani" oleh sebuah organisasi. Bank Amerika misalnya, memiliki budaya organisasi untuk bekerja secara formal, ketat, bahkan cenderung kaku dalam menjalankan peraturan. Para pegawai di perusahaan ini harus memakai pakaian yang sangat formal seperti kemeja, dasi, dan jas. Berbeda dengan Perusahaan Texas Instruments yang menerapkan budaya organisasi di mana penggunaan "dasi" merupakan sesuatu yang dihindari dalam bekerja, dan mereka cenderung untuk berbusana secara informal dan casual, seperti t-shirt, kaos, dan sebagian pekerjanya menggunakan jaket.

Budaya organisasi akan sangat berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan lain. Namun, pada intinya apa yang dianut oleh sebuah perusahaan akan menentukan bagaimana kesuksesan dapat mereka raih. Namun demikian, budaya organisasi berbeda tidak saja antarperusahaan, namun juga antarbagian di sebuah perusahaan. Bagian pemasaran dan SDM barangkali memiliki budaya organisasi yang lebih fleksibel dibandingkan dengan bagian keuangan dan produksi. Oleh karena kecenderungan ini ada di setiap organisasi, maka budaya organisasi merupakan faktor yang akan menentukan bagaimana tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

### **Faktor Penentu Terbentuknya Budaya Organisasi**

Kita barangkali akan bertanya-tanya dari mana sesungguhnya budaya organisasi itu ada. Berdasarkan catatan teoritis dan empiris, budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan keyakinan yang dipegang oleh sebuah organisasi dari sejak organisasi tersebut terbentuk, tumbuh, dan berkembang. Apa yang dirasakan, dialami oleh setiap perusahaan dari mulai mereka membangun bisnisnya hingga kesuksesannya bahkan juga tidak terkecuali kegagalan yang pernah dialaminya, membangun sebuah budaya dalam organisasi. Sebuah perusahaan akan menemukan bahwa dari sekian tahun perjalanan bisnisnya, banyak hal yang kemudian dapat dijadikan nilai-nilai dan norma yang dapat dipegang teguh oleh organisasi untuk meraih sukses dalam jangka panjang. Berdasarkan pemahaman di atas, faktor yang menentukan terbentuknya budaya organisasi adalah pengalaman yang dijalani oleh organisasi itu sendiri. Pengalaman bisa berupa kesuksesan maupun kegagalan. Kesuksesan bisa disebabkan karena adanya konsep bisnis yang tepat, pendekatan manajemen yang terbaik, dan lain-lain. Sebaliknya, kegagalan dapat disebabkan oleh ketidaktepatan konsep bisnis yang dijalankan, Pendekatan manajemen yang buruk, atau bahkan mungkin faktor lingkungan eksternal tidak sanggup diantisipasi oleh perusahaan. Fase-fase kesuksesan dan kegagalan yang dari dasarnya menentukan bagaimana budaya organisasi terbentuk dan diyakini kemudian oleh organisasi tersebut sebagai sebuah konsep norma dan nilai yang akan menengaruhi keseluruhan cara kerja perusahaan.

### ***Manajemen Bagi Budaya Organisasi***

Bagaimana budaya organisasi dapat dikelola? Bagaimana manajemen semestinya

bertindak berdasarkan budaya organisasi yang dianut dan dijalani, yang pada dasarnya budaya organisasi ini jelas dari kepentingannya, namun tak mudah untuk diidentifikasi; karena cenderung tak berwujud? Pada dasarnya para manajer perlu memahami organisasi apa yang dianut saat ini, diyakini oleh lingkungan saat ini, dan tentunya perlu memiliki keyakinan untuk mempertahankan dan atau mengubah budaya tersebut sesuai dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai dalam jangka panjang.

Tidak setiap budaya organisasi harus dipertahankan. Adakalanya budaya organisasi justru harus diubah. Tetapi, seorang manajer perlu memahami benar budaya organisasi mana yang harus dipertahankan dan mana yang harus diubah. Perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang begitu pesat, misalnya, mendorong setiap orang atau setiap perusahaan untuk melakukan perubahan secara cepat. Dalam konteks ini barangkali setiap perusahaan perlu melakukan penyesuaian dan perubahan yang terkait dengan budaya organisasi. Jika sebuah organisasi terbiasa bekerja lambat, tidak tepat waktu maka dapat diperkirakan organisasi tersebut tidak dapat beradaptasi dengan lingkungan yang berubah sangat cepat. Namun demikian, adanya pertukaran budaya sebagai akibat adanya transaksi bisnis internasional tidak secara otomatis mengubah cara orang-orang berinteraksi dengan orang lain. Budaya ramah-tamah orang Indonesia tidak serta merta harus diubah karena orang Indonesia harus bertransaksi dengan orang-orang yang tidak menganggap penting keramahtamahan misalnya.

Berdasarkan uraian di atas, para manajer harus tahu persis budaya organisasi seperti apa yang semestinya dibangun dan dipertahankan. Oleh karena itu, kemampuan para manajer untuk memahami skenario budaya dan lingkungan di mana perusahaan akan berinteraksi sangatlah dibutuhkan. Hal ini sebagaimana dijelaskan di muka, terkenal dengan kemampuan adaptasi dari perusahaan itu sendiri. Kadangkala para manajer perlu memasukkan "orang luar" agar budaya organisasi berubah. Misalnya saja, sebuah Perusahaan yang mempekerjakan orang asing di perusahaannya walaupun mayoritas pekerjanya adalah orang lokal. Kebijakan ini salah satunya dilakukan dengan harapan bahwa orang asing tersebut dapat memengaruhi bagaimana orang-orang di perusahaan bekerja.

# BAB 12

---

## **Etika Manajemen dan Tanggung Jawab Sosial Dlm Organisasi**

---

Bab ini secara menyeluruh, diharapkan mahasiswa/mahasiswi mampu memahami hal-hal sebagai berikut:

- Tanggung jawab sosial yang dihadapi oleh organisasi bisnis
- Konsep dasar etika manajemen dan kaitannya dengan tanggung jawab sosial dari perusahaan

1. TIU : Setelah mengikuti mata kuliah ini, Mahasiswa memiliki kemampuan untuk bertanggungjawab dan mempunyai etika dlm organisasi
2. TIK : Mahasiswa mampu menerapkan etika manajemen dan tanggung jawab sosial dlm organisasi

## TANGGUNG JAWAB SOSIAL DARI ORGANISASI

**Lingkungan sebagai Ruang Lingkup Kegiatan Organisasi**, Sebagaimana telah diterangkan dalam bab sebelumnya, organisasi bisnis akan berhadapan dengan lingkungan organisasinya, baik lingkungan yang secara langsung memengaruhi dan dipengaruhi oleh kegiatan organisasi bisnis, maupun lingkungan yang secara tak langsung terkait dengan organisasi bisnis. Pada intinya, setiap organisasi atau perusahaan pada akhirnya perlu menyadari bahwa apa pun yang dilakukannya merupakan reaksi atas tuntutan dari lingkungan atau juga sebaliknya merupakan upaya untuk memengartihi lingkungannya.

Sebagai bagian dari lingkungan masyarakat, maka organisasi bisnis perlu memiliki tanggung jawab bahwa kegiatan yang dilakukannya membawa ke arah perbaikan lingkungan masyarakat pada umumnya, dan bukan sebaliknya. Sebagai contoh, perusahaan yang membuang limbah seenaknya pada dasarnya kurang bertanggung jawab terhadap lingkungan masyarakat. Dengan demikian, sudah semestinya organisasi bisnis atau perusahaan perlu menyadari bahwa dirinya memiliki apa yang dinamakan dengan tanggung jawab sosial (*corporate social responsibility*). Tanggung jawab sosial ini dapat berupa tanggung jawab terhadap kebersihan dan kesehatan lingkungan, keadilan ekonomi masyarakat pada umumnya, partisipasi perusahaan dalam pembangtm,ln lingkungannya, dan lain sebagainya.

Alasan mengenai mengapa perusahaan perlu memiliki tanggung jawab social, perusahaan perlu memiliki tanggung jawab sosial meyakini bahwa sebagai bagian dari anggota masyarakat sudah semestinyalah perusahaan perlu memiliki tanggung jawab sosial. Namun, bagi mereka yang kontra berpandangan bahwa sampai sebatas mana tanggung jawab sosial tersebut. Apakah perusahaan semestinya berperan sebagai lembaga sosial? Lalu di mana letak tugas Pemerintah? dan lain sebagainya. Lebih jelas mengenai pandangan mereka yang pro dan kontra tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.1 Mengenai Beberapa Pandangan tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

No.	Pandangan Kelompok yang Pro Terhadap Tanggung Jawab Sosial dari Organisasi Bisnis	No.	Pandangan Kelompok yang Kontra terhadap Tanggung Jawab Sosial dari Organisasi Bisnis
1.	Kegiatan bisnis sering kali menimbulkan masalah, oleh karena itu sudah semestinya perusahaan bertanggung jawab atas apa yang dilakukannya	1.	Perusahaan tidak memiliki ahli yang mengkhususkan dalam bidang sosial dan kemasyarakatan, oleh karena itu sulit bagi perusahaan bertanggung jawab
2.	Perusahaan adalah bagian dari lingkungan sosial masyarakat, oleh karena itu sudah semestinya ikut berpartisipasi dan bertanggung jawab atas apa yang terjadi di masyarakat	2.	Perusahaan yang ikut berpartisipasi dan bertanggung jawab dalam lingkungan sosial masyarakat justru akan memiliki kekuatan untuk mengontrol masyarakat dan itu indikasi yang kurang baik secara sosial
3.	Perusahaan biasanya memiliki sumber daya untuk menyelesaikan masalah di lingkungan sosial masyarakat	3.	Akan banyak terdapat konflik kepentingan di masyarakat jika perusahaan terlibat dalam aktivitas sosial
4.	Perusahaan adalah partner dari lingkungan sosial kemasyarakatan, sebagaimana halnya juga pemerintah dan masyarakat lain pada umumnya	4.	Tujuan perusahaan bukan untuk motif sosial, akan tetapi untuk memperoleh profit dan mencapai tujuan yang diharapkan oleh para pemilik perusahaan

Sumber: *Fundamentals of Management*, Ricky W. Griffin, Houghton Mifflin Company, 2000, h. 41.

Mereka yang berpandangan bahwa perusahaan perlu memiliki tanggung jawab sosial menganggap bahwa banyak persoalan di masyarakat muncul sebagai akibat dari kegiatan perusahaan yang dijalankan. Oleh karena masalah tersebut merupakan akibat dari kegiatan yang dijalankan oleh perusahaan, maka perusahaan perlu untuk memikul tanggung jawab untuk penyelesaian masalah tersebut. Sebagai contoh, limbah industri merupakan akibat dari adanya industri yang beroperasi di suatu wilayah. Oleh karena limbah ini merupakan akibat dari kegiatan industri, maka sudah sernestinyalah industri tersebut menyelesaikan pula persoalan limbah tersebut agar tidak merugikan masyarakat. Di sisi lain, mereka yang pro terhadap tanggung jawab sosial yang harus dipikul perusahaan menganggap bahwa perusahaan juga merupakan bagian dari masyarakat, sehingga perlu juga untuk bersama-sama dengan masyarakat mewujudkan keadaan yang lebih baik. Demikian pula seterusnya sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel diatas Di sisi lain, mereka yang kontra terhadap tanggung jawab sosial yang harus dipikul perusahaan beranggapan bahwa perusahaan tidak perlu terlibat dalam tanggung jawab sosial karena pada dasarnya perusahaan tidak memiliki ahli-ahli khusus untuk menangani tanggung jawab sosial ini dalam perusahaan. Selain itu, mereka beranggapan bahwa keterlibatan perusahaan yang terlalu jauh dalam tanggung jawab sosial justru akan memberikan kekuatan yang lebih besar bagi perusahaan untuk dapat mengontrol ! masyarakat, padahal yang bertugas untuk mengontrol masyarakat adalah pemerintah. Mereka juga bcranggapan bahwa pada dasarnya tujuan dari perusahaan adalah untuk meraih profit dan bukan untuk membantu masyarakat sebagaimana halnya yang dilakukan oleh berbagai lembaga sosial, seperti yayasan, lembaga swadaya masyarakat, dan lain sebagainya.

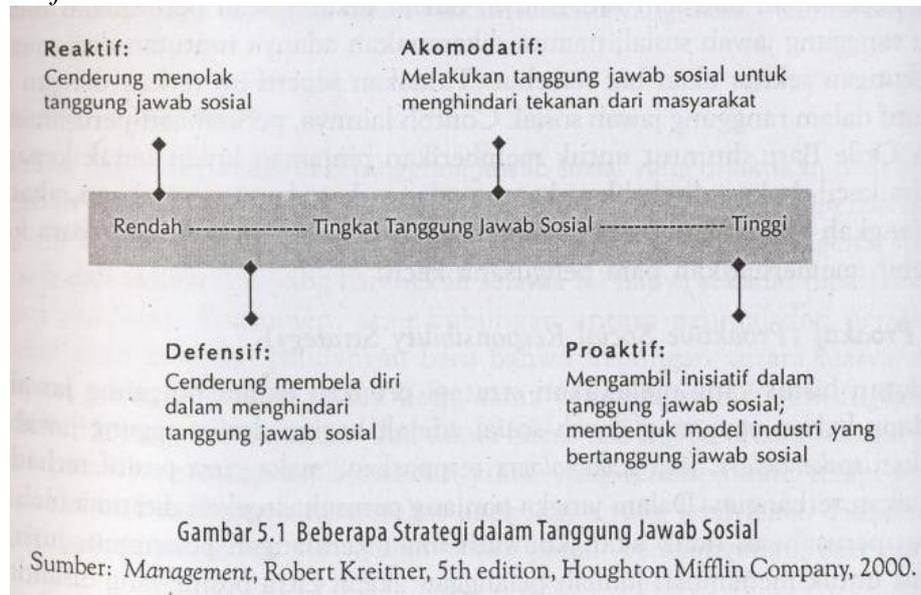
Perusahaan perlu memberikan tanggung jawab sosial sebagai konsekuensi logis keberadaannya dalam lingkungan dan masyarakat. Hanya saja tanggung jawab sosial yang harus dipikul perusahaan ini semestinya diatur dengan lebih baik oleh pemerintah sehingga porsinya tidak terlalu menjadi kekuatan yang dominan di masyarakat, namun bersama-sama dengan pemerintah dan masyarakat mewujudkan lingkungan ke arah yang lebih baik.

Salah satu contoh tanggung jawab sosial yang telah dipikul oleh perusahaan adalah sebagaimana yang telah dilakukan oleh PT ISM Bogasari yang bergerak dalam bisnis tepung. Salah satu bentuk tanggung jawab sosial dari Bogasari adalah dengan memberikan pelatihan dan pembinaan kepada para petani gandum bagaimana agar dapat bertani; dengan baik dan mengelola pertaniannya dengan baik. Di sisi lain, perusahaan ini juga telah memberikan bantuan berupa fasilitas sosial kepada masyarakat sosial untuk dapat memanfaatkannya, seperti fasilitas kesehatan, tempat beribadah, dan lain-lain. Setiap tahun juga perusahaan terlibat dalam kegiatan seremonial mendukung minat dan bakat masyarakat seperti terlibat dalam pertandingan-pertandingan olahraga.

### **Mengelola Tanggung Jawab Sosial dari Perusahaan**

perkembangan yang pesat dalam teknologi informasi membawa konsekuensi logi bahwa masyarakat semakin mudah untuk memperoleh informasi. Informasi terkait dengan apa yang baik bagi masyarakat termasuk juga apa yang tidak. Konsekuensi dari kenyataan ini, perkembangan dunia bisnis di masa yang akan datang akan berhadapan dengan

masyarakat yang semakin peka terhadap lingkungannya sekaligus segala bentuk aktivitas yang dilakukan perusahaan terhadap lingkungannya. Oleh karena itu, perusahaan akan berhadapan dengan tuntutan yang lebih besar dari sisi tanggung jawab sosial seiring dengan semakin besarnya kesadaran masyarakat akan lingkungannya. Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan., sebagaimana yang dikemukakan oleh Kreitner (1992), yaitu strategi *reaktif*, *defensif*, *proaktif*, dan *akomodatif*.



#### *Strategi Reaktif (Reactive Social Responsibility Strategy)*

Kegiatan bisnis yang melakukan strategi reaktif dalam tanggung jawab sosial cenderung menolak atau menghindarkan diri dari tanggung jawab sosial. Contohnya perusahaan tembakau di masa lalu cenderung untuk menghindari diri dari isu yang menghubungkan antara konsumsi rokok dengan peluang terjadinya penyakit kanker. Akan tetapi, dikarenakan adanya peraturan pemerintah untuk mencantumkan bahaya rokok dalam setiap Man, maka hal tersebut dilakukan oleh perusahaan rokok.

#### *Strategi Defensif (Defensive Social Responsibility Strategy)*

Strategi defensif dalam tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh perusahaan terkait dengan penggunaan pendekatan legal atau jalur hukum untuk menghindarkan diri atau menolak tanggung jawab sosial. Perusahaan yang menghindarkan diri dari tanggung jawab penanganan limbah bisa saja berargumen melalui pengacara yang disewanya untuk mempertahankan diri dari tuntutan hukum dengan berargumen bahwa tidak hanya perusahaannya saja yang membuang limbah ke sungai ketika di lokasi perusahaan tersebut beroperasi, terdapat juga perusahaan lain yang beroperasi.

#### *Strategi Akomodatif (Accommodative Social Responsibility Strategy)*

Beberapa perusahaan memberikan tanggung jawab sosial berupa pelayanan kesehatan, kebersihan, dan lain sebagainya, bukan dikarenakan perusahaan menyadari perlunya tanggung jawab sosial, namun dikarenakan adanya tuntutan dari masyarakat dan lingkungan sekitar akan hal tersebut. Tindakan seperti ini terkait dengan strategi akomodatif dalam tanggung jawab sosial. Contoh lainnya, perusahaan-perusahaan besar pada era Orde Baru dituntut untuk memberikan pinjaman kredit lunak kepada para

pengusaha kecil, bukan disebabkan karena adanya kesadaran perusahaan, akan tetapi sebagai langkah akomodatif yang diambil setelah pemerintah menuntut para korporat untuk lebih memerhatikan para pengusaha kecil.

#### *Strategi Proaktif (Proactive Social Responsibility Strategy)*

Kegiatan bisnis yang melakukan strategi proaktif dalam tanggung jawab sosial memandang bahwa tanggung jawab sosial adalah bagian dari tanggung jawab untuk memuaskan *stakeholders*. Jika *stakeholders* terpuaskan, maka citra positif terhadap perusahaan akan terbangun. Dalam jangka panjang perusahaan akan diterima oleh masyarakat dan perusahaan tidak akan khawatir akan kehilangan pelanggan, justru akan berpotensi untuk menambah jumlah pelanggan akibat citra positif yang disandangnya. Langkah yang dapat diambil oleh perusahaan adalah dengan mengambil inisiatif dalam tanggung jawab sosial, misalnya dengan membuat kegiatan khusus penanganan limbah keterlibatan dalam setiap kegiatan sosial di lingkungan masyarakat, atau dengan memberikan, pelatihan-pelatihan terhadap masyarakat di lingkungan sekitar perusahaan.

### **MANFAAT TANGGUNG JAWAB SOSIAL**

Tanggung jawab sosial sebagai konsekuensi logis keberadaan perusahaan di sebuah lingkungan masyarakat mendorong perusahaan untuk lebih proaktif dalam mengambil inisiatif dalam hal tanggung jawab sosial. Pandangan ini tentunya bukan tanpa alasan karena pada dasarnya tanggung jawab sosial akan memberikan manfaat dalam jangka panjang bagi semua pihak yang dalam hal ini perusahaan, masyarakat, dan pemerintah.

#### ***Manfaat Bagi Perusahaan***

Manfaat yang jelas bagi perusahaan jika perusahaan memberikan tanggung jawab sosial adalah munculnya citra positif dari masyarakat akan kehadiran perusahaan lingkungannya. Kegiatan perusahaan dalam jangka panjang akan dianggap sebagai kontribusi yang positif bagi masyarakat. Selain membantu perekonomian masyarakat perusahaan juga akan dianggap bersama masyarakat membantu dalam mewujudkan keadaan yang lebih baik di masa yang akan datang. Akibatnya, perusahaan justru akan memperoleh tanggapan yang positif setiap kali akan menawarkan sesuatu kepada masyarakat. Perusahaan tidak saja dianggap sekadar menawarkan produk untuk diberikan masyarakat, tetapi juga dianggap menawarkan sesuatu yang akan membawa perbaikan bagi masyarakat.

#### ***Manfaat Bagi Masyarakat***

Manfaat bagi masyarakat dari tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh perusahaan sangatlah jelas. Selain bahwa beberapa kepentingan masyarakat diperhatikan oleh perusahaan, masyarakat juga akan mendapatkan pandangan baru mengenai hubungan perusahaan dan masyarakat yang barangkali selama ini hanya sekadar dipahami sebagai hubungan produsen-konsumen, atau hubungan antara penjual dan pembeli saja. Masyarakat akan memiliki pandangan baru bahwa hubungan antara masyarakat dalam dunia bisnis perlu diarahkan untuk kerja sama yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Hubungan masyarakat dan dunia bisnis tak lagi dipahami sebagai hubungan antara pihak yang mengeksploitasi dan pihak yang dieksploitasi, tetapi hubungan kemitraan dalam membangun masyarakat lingkungan.

yang lebih baik. Tidak hanya sektor perekonomian, tetapi juga dalam sektor sosial, pembangunan, dan lain-lain.

### ***Manfaat Bagi Pemerintah***

Manfaat sebagai pemerintah dengan adanya tanggung jawab sosial dari pemerintah juga sangatlah jelas. Pemerintah pada akhirnya tidak hanya berfungsi sebagai wasit yang menetapkan aturan main dalam hubungan masyarakat dengan dunia bisnis, dalam memberikan sanksi bagi pihak yang melanggarnya. Pemerintah sebagai pihak yang mendapat legitimasi untuk mengubah tatanan masyarakat ke arah yang lebih baik akan mendapatkan partner dalam mewujudkan tatanan masyarakat tersebut. Sebagian tugas pemerintah dapat dijalankan oleh anggota masyarakat, dalam hal ini perusahaan atau organisasi bisnis.

## **MASA DEPAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL .**

Perusahaan akan menghadapi tuntutan untuk terlibat lebih banyak dalam tanggung jawab sosial di masa yang akan datang. Hal ini didukung oleh penelitian empiris yang dilakukan di antaranya oleh Vamos dan Power (1990), sebagaimana dapat dilihat dalam *Busmess Week* Edisi 23 April 1990. Strategi proaktif dari perusahaan dalam kaitannya dengan tanggung jawab sosial tampaknya tidak dapat dihindarkan lagi di masa yang akan datang. Dalam penelitian tersebut disimpulkan bahwa mayoritas responden dari para eksekutif dan mahasiswa program bisnis menyatakan bahwa perusahaan perlu untuk lebih terlibat dalam tanggung jawab sosial, seperti keterlibatan dalam sektor pendidikan, pemeliharaan kesehatan lingkungan dan masyarakat, pengangguran, dan lain-lain.

### **Beberapa Isu Seputar Etika**

Kreitner (1992) memberikan uraian dari beberapa isu seputar etika di masa kini yang sering kali dihadapi oleh perusahaan. Di antara beberapa isu tersebut adalah:

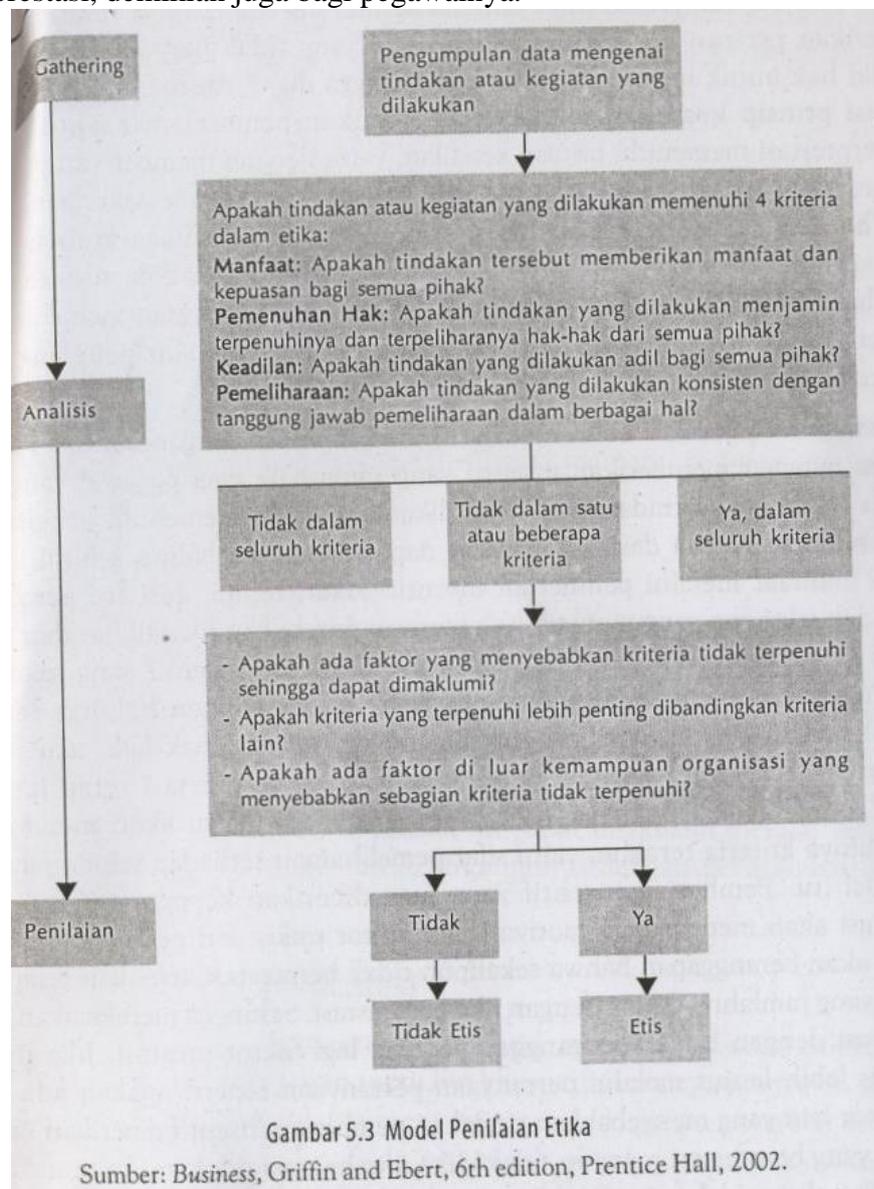
1. Penggunaan obat-obatan terlarang
2. Pencurian oleh para pekerja atau korupsi
3. Konflik kepentingan
4. Pengawasan kualitas atau *quality control*
5. Penyalahgunaan informasi yang bersifat rahasia
6. Penyelewengan dalam pencatatan keuangan
6. Penyalahgunaan penggunaan aset perusahaan
7. Pemecatan tenaga kerja
8. Polusi lingkungan
9. Cara bersaing dari perusahaan yang dianggap tidak etis
10. Penggunaan pekerja atau tenaga kerja di bawah umur
11. Pemberian hadiah kepada pihak-pihak tertentu yang terkait dengan pemega kebijakan
12. Dan lain sebagainya.

Beberapa isu ini tak jarang terjadi dalam satu perusahaan, sehingga taktis perusahaan tersebut dianggap tidak menjalankan kegiatannya secara etis. Di sisi lain, sebagian perusahaan telah berusaha untuk melakukan yang terbaik sehubungan dengan berbagai

isu etika tersebut. Peran pemerintah sangat penting untuk dapat menjamin perusahaan dan masyarakat dapat menjalankan kegiatannya secara lebih beretika.

## MENGUKUR ETIKA MANAJEMEN

Nilai personal dapat digunakan untuk mengukur etika. Lebih lanjut lagi, Griffin (2000) mengenalkan sebuah model untuk menilai etika. Model penilaian etika tersebut memberikan panduan apakah sesuatu tindakan atau kegiatan memenuhi kriteria atau tidak dapat dinilai dari 4 kriteria etika, yaitu dari sisi manfaat (*benefits*), pemenuhan hak-hak (*rights*), prinsip keadilan (*justice*), dari sifat pemeliharaan (*caring*). Sebagai contoh, sebuah tindakan manajer dalam pemberian insentif kepada pegawai yang berprestasi. Tindakan ini bisa dikatakan tindakan yang etis atau memenuhi kriteria etika. Dari sisi manfaat, jelas semua pihak bisa merasakan manfaat dari prestasi yang dilakukan pegawai. Perusahaan memperoleh manfaat dari hasil kerja keras pegawainya yang berprestasi, demikian juga bagi pegawainya.



Sekalipun tidak secara sempurna menjelaskan kriteria dan panduan untuk menilai . tindakan yang etis maupun tidak, namun model penilaian etika tersebut di atas setidaknya dapat memberikan sedikit penjelasan bagaimana sebuah tindakan atau kegiatan bisa dinilai dari kriteria etikanya. Dalam praktiknya, model tersebut bisa dikembangkan Standar Aturan Mengenai Etika Perusahaan (Code of Ethics). Upaya lain yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan menetapkan standar aturan mengenai etika yang harus dijalankan oleh perusahaan atau sering kali dinamakan sebagai *code of ethics*. Implementasi dari *code of ethics* ini akan sangat efektif jika memenuhi dua syarat, yaitu pertama, perusahaan perlu menyatakan secara spesifik kepada publik mengenai *code of ethics* yang mereka jalankan. Sebagai contoh, Perusahaan Xerox menetapkan aturan bahwa perusahaan mereka akan melakukan kejujuran terhadap pelanggan, tidak akan memberikan sogokan, tidak akan merahasiakan sesuatu terhadap konsumen, maupun tidak akan melakukan penipuan yang terkait dengan harga. Pernyataan spesifik ini mereka nyatakan dalam berbagai kesempatan di depan khalayak ramai dan publisitas yang mereka lakukan. Syarat kedua agar *code of ethics* ini bisa berjalan secara efektif adalah perlu adanya dukungan dari tim manajemen puncak melalui sistem pengawasan tertentu seperti *reward and punishment system* dan lain sebagainya. Tanpa ada dukungan dari manajemen puncak, *code of ethics* ini pun akan sulit untuk diimplementasikan.

### **Keterlibatan Publik dalam Etika Manajemen Perusahaan**

Upaya lain untuk menjamin bahwa perusahaan akan menjalankan kegiatannya secara lebih beretika adalah dengan melibatkan publik dalam setiap kegiatan perusahaan yang dianggap tidak beretika. Dalam istilah manajemen ini dinamakan sebagai *whistle-blowing* (meniup peluit). Konteksnya adalah bahwa jika sebuah perusahaan menjalankan suatu kegiatan yang tidak memenuhi standar etika dan perusahaan cenderung membiarkan praktik tersebut untuk terus berjalan, kenyataan ini kemudian dilaporkan oleh anggota perusahaan kepada pihak publik seperti media massa, lembaga swadaya masyarakat, ataupun pemerintah yang representatif untuk menangani kasus-kasus seperti ini. Upaya ini akan mendorong perusahaan agar benar-benar memerhatikan kepentingan publik, dan mencoba mengingatkan perusahaan bahwa jika kegiatan tidak etis dilakukan perusahaan, maka perusahaan akan menghadapi konsekuensi logis berupa penilaian buruk dari masyarakat.

# BAB 13

---

## **Manajemen Usaha Kecil Dan Manajemen Organisasi Nirlaba**

---



Bab ini menguraikan manajemen usaha kecil dan manajemen organisasi nirlaba. diharapkan mahasiswa/malaasiswi mampu memaharni hal-hal sebagai berikut:

- Mengetahui konsep dasar mengenai usaha kecil dan manajemen bagi usaha kecil.
- Mengetahui berbagai faktor yang perlu dinziliki dalain manajemen usaha kecil
- Mengetahui konsep dasar manajemen organisasi nirlaba
- Mengetahui berbagai faktor yang\_perlu diperhatikan dalam manajemen organisasi nirlaba

1. TIU : Setelah mengikuti mata kuliah ini, Mahasiswa memiliki kemampuan untuk menerapkan konsep-konsep manajemen pada organisasi atau Usaha Kecil
2. TIK : Mahasiswa mampu menerapkan konsep-konsep manajemen pada organisasi atau Usaha Kecil

## MANAJEMEN USAHA KECIL DAN RUANG LINGKUPNYA

### **Pengertian Usaha Kecil di Indonesia**

Terdapat berbagai kontroversi seputar pengertian dari usaha kecil di Indonesia. Pengertian ini sering dipertukarkan dengan istilah usaha mikro. Pengertian usaha kecil menurut UU No. 9 Tahun 1995 adalah usaha dengan kekayaan bersih paling banyak Rp 200 juta (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha) dengan hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000. Pengertian ini merupakan pengertian yang paling sering digunakan oleh badan/lembaga yang terkait dengan usaha kecil atau juga usaha mikro. Kementerian Negara Koperasi & UKM (KUKM) menggunakan undang-undang tersebut sebagai dasar dalam mengelompokkan jenis-jenis usaha. Menurut kementerian ini, kelompok usaha mikro termasuk di dalam kelompok usaha kecil. Sementara Departemen Keuangan, seperti yang tercantum dalam Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 40/KMK.06/2003, menitikberatkan pada besarnya hasil/pendapatan usaha dalam mendefinisikan usaha mikro maupun usaha kecil. Menurut keputusan tersebut usaha mikro adalah usaha produktif milik keluarga atau perorangan warga negara Indonesia dan memiliki hasil penjualan paling banyak Rp 100.000.000 per tahun. Berbeda dengan Kementerian Negara Koperasi & UKM dan Kementerian Keuangan, Biro Pusat Statistik melihat batasan jumlah tenaga kerja dalam menentukan skala usaha terutama di sektor industri, yaitu industri kerajinan rumah tangga (IKRT) dengan 1-4 pekerja, dan industri kecil (IK) dengan 5-19 pekerja termasuk pemilikinya. Departemen Perindustrian dan Perdagangan juga memberikan batasan yang sama dalam membagi skala usaha, yaitu industri mikro (1-4 pekerja), industri kecil (5-19 pekerja), dan industri menengah (20-99 pekerja). Kriteria lain untuk industri dan dagang kecil adalah dari jumlah penjualan per tahun di bawah 1 miliar rupiah.

Pengertian usaha kecil antara definisi Kementerian KUKM, kementerian Keuangan dan Biro Pusat Statistik, maka pengertian usaha kecil dapat didefinisikan sebagai *usaha yang dijalankan oleh sejumlah orang (di bawah 20 orang) di mana usaha tersebut memiliki kekayaan bersih maksimal sebesar 200 juta rupiah dan penghasilan tahunan maksimal sebesar 1 miliar rupiah.*

Berdasarkan definisi tersebut, maka mayoritas pelaku bisnis di Indonesia dapat dikatakan adalah berskala usaha kecil. Sebagaimana dilaporkan dalam data yang dilaporkan oleh Biro Pusat Statistik, jumlah usaha kecil di Indonesia adalah sebanyak 14,1 juta usaha (96,1%) dari 14,66 juta usaha yang disurvei di luar sektor pertanian. Dengan data yang diperoleh ini, dapat dikatakan bahwa para pengusaha di Indonesia kebanyakan adalah pengusaha kecil. Dengan proporsi usaha kecil yang 96,1% tersebut, usaha kecil di Indonesia telah memberikan kontribusi sebesar 66,1% terhadap pendapatan domestik bruto dari Indonesia (data tahun 2001). Ini berarti bahwa perkembangan bisnis dan ekonomi di Indonesia sangat bergantung kepada perkembangan dari bisnis yang dijalankan oleh usaha kecil.

## **Seputar Usaha Kecil**

Dikutip oleh Kreitner (1995), ada anggapan bahwa 80% dari usaha kecil di Amerika yang dijalankan akan mengalami kegagalan setelah berjalan selama 5 tahun. Anggapan ini justru dibantah oleh penelitian yang dilakukan Bruce A. Kirchoff, sebagaimana dikutip oleh Kreitner, bahwa hanya 18% saja yang mengalami kegagalan. Untuk konteks Indonesia, kegagalan ini juga terbantah dengan data yang dikemukakan di atas bahwa 66,1% kontribusi Produk Domestik Bruto berasal dari usaha kecil, dan proporsi usaha kecil dalam bisnis di Indonesia adalah sebesar 96,1%. Ini berarti, jika usaha kecil tidak berjalan atau mengalami kegagalan, tentu proporsi dan kontribusi usaha kecil dalam bisnis di Indonesia tidak akan sebesar itu bukan? Selain persoalan keberhasilan usaha, anggapan pesimis lainnya adalah menyangkut gaji atau penghasilan kecil yang diperoleh mereka yang menjalankan usaha kecil. Tanpa mengabaikan bahwa definisi kecil dan besar dalam hal gaji cenderung bersifat relatif, akan tetapi dengan memahami pengertian maksimal dari pengertian usaha kecil sebagaimana telah diterangkan di atas, di mana pendapatan maksimum usaha kecil yaitu 1 miliar per tahun dan usaha dijalankan maksimal oleh 20 orang. Jika kita kalkulasikan secara matematis, katakanlah diasumsikan total biaya dan beban dari hasil pendapatan adalah 60% dari total pendapatan, maka keuntungan yang dapat diperoleh sebuah usaha kecil adalah sekitar 400 juta per tahun. Apabila keuntungan ini dibagi rata ke 20 orang pelaku usaha kecil, maka jumlah penghasilan untuk masing-masing orang per tahun adalah sebesar 20 juta rupiah atau sekitar 1,7 juta per bulannya. Beberapa warga negara yang bekerja sebagai pegawai negeri bahkan mendapat gaji yang masih di bawah jumlah ini. Pendapatan ini juga masih jauh di atas pendapatan perkapita penduduk Indonesia yang sekitar US\$ 800 atau sekitar 7 juta rupiah per tahun atau sekitar 580 ribu per bulannya. Apakah dapat dikatakan bahwa usaha kecil memang berarti berpendapatan kecil? Tentu perhitungan yang dilakukan di atas juga tidak berarti bahwa usaha kecil selalu mampu mencapai tingkat pendapatan yang besar. Beberapa perusahaan yang berskala besar pada kenyataannya masih dapat ditemukan memberikan gaji yang lebih rendah jika dibandingkan dengan usaha yang dijalankan secara mandiri, sekalipun usaha tersebut berskala kecil.

## **Manajemen Usaha Kecil**

Manajemen usaha kecil tidak jauh berbeda dengan manajemen organisasi bisnis pada umumnya. Sebagai sebuah organisasi bisnis, keseluruhan fungsi manajemen sebaiknya dijalankan dengan mempertimbangkan jenis dan skala bisnis dari usaha yang dilakukan. Jadi, manajemen usaha kecil tidak jauh berbeda dengan manajemen perusahaan pada umumnya. Hanya saja, jenis dan skala bisnis dari usaha yang dijalankan menyebabkan, dalam beberapa hal, manajemen usaha kecil tidak sama dengan manajemen perusahaan pada umumnya (yang berskala menengah dan besar). Karena skala usaha bisnisnya lebih kecil, justru pengelolaan sumber daya organisasi bisnis dari usaha kecil menjadi lebih sederhana dan mudah dikelola, sehingga fungsi-fungsi operasional dari manajemen usaha kecil lebih mudah direncanakan dan dikendalikan. Akan tetapi, karena sumber daya organisasi yang dikelola relatif kecil, maka jenis usaha yang dipilih juga perlu dipertimbangkan agar sesuai dengan kemampuan sumber daya organisasi.

Paling tidak ada beberapa faktor yang perlu dimiliki oleh mereka yang menjalankan

atau melakukan manajemen usaha kecil. Faktor-faktor tersebut adalah *entrepreneurship*, *profesional*, *inovatif*, *keluasan jaringan usaha*, dan *kemampuan adaptif*.

### ***Entrepreneurship***

atau sering diterjemahkan dengan kewirausahaan-sebagaimana dikemukakan oleh Kreitner (1995)-adalah sebuah proses di mana seseorang atau sebuah organisasi menjawab peluang sekalipun ketersediaan sumber daya yang dimilikinya terbatas. Secara sepintas, pengertian ini menunjukkan bahwa seorang pelaku usaha kecil tidak perlu mempertimbangkan keterbatasan sumber daya yang dimilikinya. Akan tetapi, pengertian ini perlu dipahami dengan perspektif optimis, bahwa seorang wirausaha atau *entrepreneur* adalah seorang yang selalu berusaha mengubah keadaan menjadi lebih baik, sekalipun harus melalui sebuah risiko. Oleh karena itu, seorang wirausaha atau *entrepreneur* sering dikatakan sebagai seorang pengambil risiko atau *risk taker*, karena berani melakukan sesuatu yang mengandung risiko. Bisnis pada dasarnya selalu mengandung dua sisi mata uang, yaitu risiko (*risk*) dan keuntungan (*return*). Jenis bisnis apa pun tentunya mengandung risiko, dari mulai risiko sedikitnya pembeli hingga kegagalan dalam bisnis. Akan tetapi, tentu ada alasan mengapa sebagian pebisnis mengalami kegagalan sedangkan sebagian lainnya mengalami kesuksesan, yaitu berhasil memperoleh keuntungan (*return*). Faktor-faktor yang mendorong kepada keberhasilan inilah yang selalu diusahakan untuk dilakukan oleh seorang wirausaha atau *entrepreneur*. Dalam menjalankan manajemen usaha kecil, *entrepreneurship* perlu untuk dimiliki agar usaha yang dijalankan senantiasa aktif dalam mengikuti perkembangan bisnis dari waktu ke waktu, sebagaimana halnya bentuk risiko yang berubah dari waktu ke waktu. Di antara risiko yang dihadapi usaha kecil pada saat ini adalah adanya persaingan ketat dengan perusahaan berskala internasional yang saat ini juga telah beroperasi di Indonesia. Sedikit banyak, usaha kecil terkena dampaknya. Tetapi, jika *entrepreneurship* dimiliki dalam manajemen usaha kecil, tantangan dari faktor internasional ini tidak menjadi hambatan bagi usaha kecil, bahkan mungkin dijadikan peluang untuk mengembangkan bisnisnya secara global.

### ***Profesional***

Pentingnya usaha kecil dijalankan secara profesional nampaknya tidak diragukan lagi. Profesional berarti bahwa usaha kecil dijalankan dengan menganut kepada prinsip-prinsip manajemen modern dalam sebuah organisasi. Dalam mengelola sumber daya manusianya usaha kecil juga perlu menempatkan orang-orang yang sesuai dengan tempatnya. Jika perlu, orang-orang dilatih agar dapat bekerja secara profesional. Pilihan bisnis yang dijalankan juga perlu didasarkan atas kemampuan dan daya jangkauan para pelaku bisnis dalam usaha kecil tersebut. Dari segi keuangan, jika diperlukan, usaha kecil juga melakukan proses audit dari waktu ke waktu agar evaluasi atas keberhasilan usaha yang dijalankan juga bisa dilihat secara profesional. Ada anggapan miring bahwa usaha kecil umumnya selalu mengemis pada bantuan yang diberikan oleh pemerintah. Anggapan miring inilah yang perlu dihapus, tidak dengan propaganda, tetapi dengan pengelolaan usaha kecil yang lebih profesional. Jika usaha kecil dijalankan secara profesional, akses dana dan akses pasar bagi usaha kecil nampaknya tidak terlalu sulit untuk dicapai. Hal tersebut dikarenakan usaha kecil telah menunjukkan kemampuannya untuk mengelola bisnis sebagaimana usaha-usaha lainnya yang berskala menengah dan besar.

### ***Inovatif***

Salah satu ciri dari dunia usaha adalah terjadinya perubahan yang begitu cepat. Perubahan tersebut dapat berupa perubahan dari karakteristik dan jumlah konsumen, jumlah pesaing, hingga ketersediaan pasokan bagi bisnis yang dijalankan. Berangkat dari hal tersebut, usaha kecil perlu mengembangkan pola-pola inovatif dengan memunculkan berbagai ide baru mengenai pengembangan usaha yang dijalankan oleh mereka. Hal ini untuk memastikan agar usaha tidak hanya dapat bertahan di tengah-tengah perubahan, akan tetapi juga dapat berkembang sesuai dengan perubahan.

### ***Keluasan Jaringan Usaha***

*Network is a key for busmess.* Jaringan merupakan kunci keberhasilan usaha. Demikian ungkapan bisnis dalam bahasa Inggris. Ungkapan ini banyak benarnya. Pada dasarnya semakin luas jaringan yang dapat dibangun oleh usaha kecil, dari mulai jaringan dengan pemasok, investor, pelanggan, hingga berbagai pihak terkait, semakin besar peluang usaha kecil untuk mengembangkan usahanya dalam jangka panjang.

### ***Kemampuan Adaptif***

Manajemen usaha kecil juga perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Jika saat ini teknologi informasi yang berbasis komputer sudah tidak asing lagi dipergunakan dalam dunia bisnis, maka tidak ada salahnya jika usaha kecil juga menjalankan usahanya dengan memanfaatkan kemajuan teknologi tersebut, tentu disesuaikan dengan kebutuhannya yang paling relevan. Adaptasi juga diperlukan usaha kecil dalam mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi secara internasional. Beberapa isu bisnis internasional seperti penerapan konsep *International Standard Organization (ISO)* dan berbagai bentuk kesepakatan dalam transaksi internasional juga menjadi sesuatu yang harus terus diikuti oleh para pengelola usaha kecil.

Jika keempat faktor tersebut dimiliki usaha kecil dalam menjalankan manajemennya, maka peluang usaha kecil untuk berhasil cukup besar, dan kontribusinya terhadap pendapatan nasional tentunya akan semakin signifikan di masa-masa yang akan datang,

## **DAFTAR PUSTAKA**

Hani Handoko T, Manajemen, 2000, BPFE, Yogyakarta

Hani Handoko T, Manajemen Edisi 2, 2012, BPFE, Yogyakarta

Koontz, Donnell, Weihrich, Manajemen Jilid 1 dan 2, Erlangga, Jakarta

Stoner, Freeman, Gilbert, Manajemen, 1996, Simon & Schuster, New Jersey

Stoner, Freeman, Gilbert, Manajemen Jilid 1 dan 2, 1996, PT. Prenhallindo, Jakarta