PENGANTAR MANAGEMEN

Nahiyah Jaidi Faraz

nahiyah@uny.ac.id

MANAJEMEN SEBAGAI ILMU DAN SENI

Manajemen sebagai Ilmu

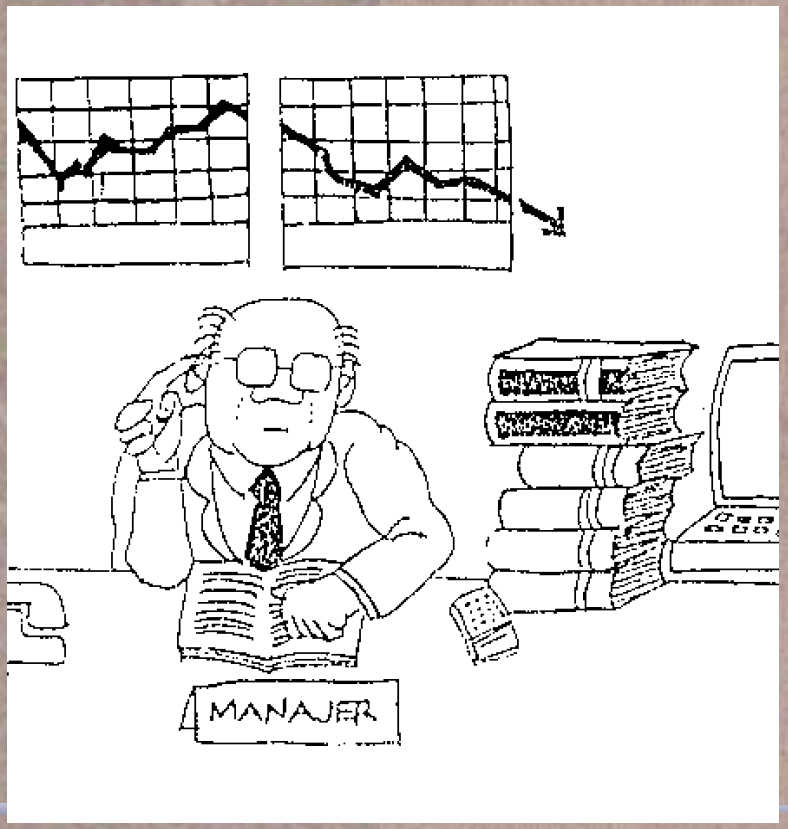
Umumnya para manajer efektif mempergunakan pendekatan ilmiah dalam pembuatan keputusan, apalagi dengan berkembangnya peralatan komputer.

Manajemen sebagai Seni

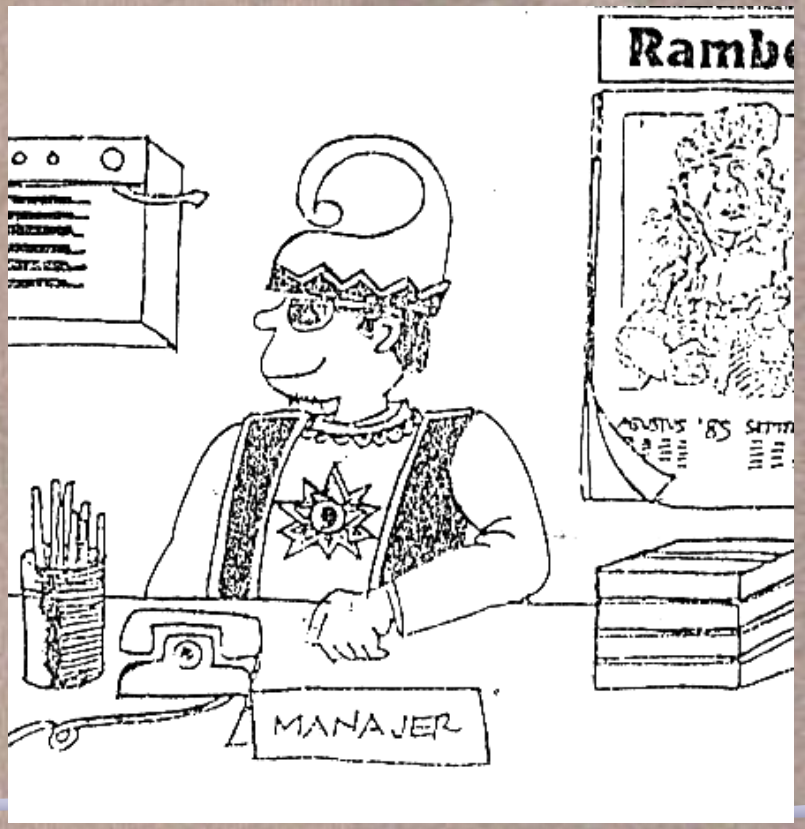
Dalam berbagai aspek seperti perencanaan, kepemimpinan, komunikasi dan segala sesuatu yang menyangkut unsur manusia, bagaimanapun menajer harus juga menggunakan pendekatan artistik (seni)

MANAJEMEN SEBAGAI ILMU DAN SENI

Manajemen sebagai Ilmu



Manajemen sebagai Seni



MENGAPA MANAJEMEN ?

Manajemen dibutuhkan agar kelompok dapat mencapai tujuannya secara berdaya guna dan berhasil guna.

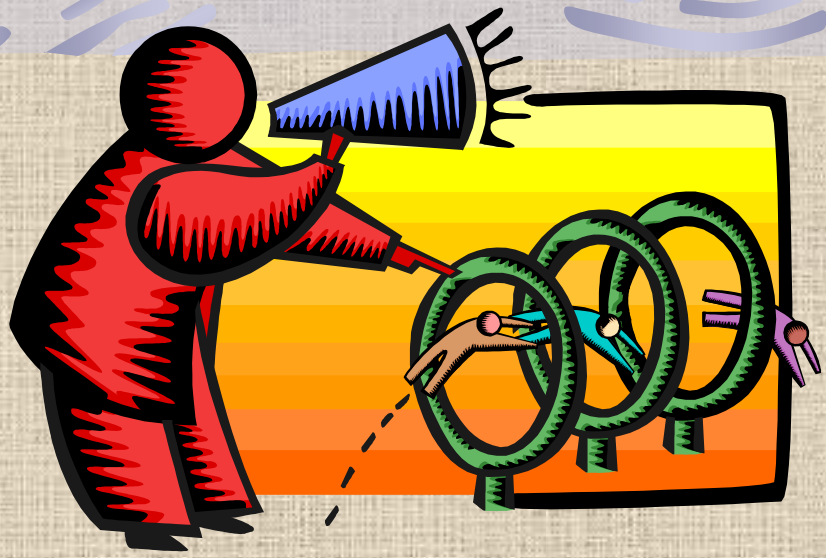
Daya Guna

Dengan sumber-sumber seperti daya, dana, sarana yang sehemat mungkin, dalam waktu yang tepat, dapat dicapai hasil yang sesuai dengan rencana.

Hasil Guna

Berhasil mencapai apa yang diinginkan dan hasilnya berguna bagi kelompok dan masyarakat serta dapat dirasakan manfaatnya bagi sesama.

Administrasi & Kepemimpinan



Administrasi

Merupakan keseluruhan proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Manajemen, sebagai upaya mengatur dan menggerakkan kegiatan dan sumber serta berdaya guna dan berhasil guna, merupakan inti administrasi.

Kepemimpinan

Merupakan proses mempengaruhi orang atau sekelompok orang agar bekerjasama mencapai yujuan, ini merupakan inti manajemen.

HUBUNGAN

ADMINISTRASI – MANAJEMEN - KEPEMIMPINAN

Prinsip-prinsip Manajemen

1. Pembagian kerja
   Bila ada kejelasan tentang siapa mengerjakan apa, maka kelompok akan lebih berhasil dan berdaya guna, karena baik cara kerjanya.
2. Disiplin.
   Ketaatan kepada peraturan yang telah disepakati bersama dan kesadaran anggota yang tinggi tentang tanggungjawab dan tugas-tugasnya amat menentukan keberhasilan manajemen
3. Kesatuan Perintah
   Perlu adanya kesatuan perintah untuk menghindari kesimpangsiuran
4. Kesatuan Arah
   Kesepakatan arah merupakan hal yang mengikat kelompokKepentingan bersama diatas individu
5. Rantai berjenjang dan rentang kendali

S
O
S
I
A
L

KELUARGA DAN PEMBAGIAN TUGAS.
PENGETAHUAN, KETERAMPILAN, PENDIDIKAN, DAN RASA KEBERSAMAAN.
TANGGUNG JAWAB BERSAMA.
KOMUNIKASI TIMBAL BALIK.

Empat belas Butir Deming

Diajukan oleh W. Edwards Deming sebagai pedoman bagi manajer puncak

1. Ciptakan tujuan yang mantap untuk perbaikan produk dan jasa
2. Adopsi filosofi baru
3. Hentikan ketergantungan pada inspeksi massal
4. Akhiri kebiasaan memberikan bisnis hanya berdasar pada harga
5. Perbaiki sistem produksi dan jasa secara konstan dan terus menerus
6. Lembagakan metode pelatihan yang modern ditempat kerja
7. Lembagakan kepemimpinan
8. Hilangkan rasa takut
9. Pecahkan hambatan diantara staf
10. Hilangkan slogan, nasihat dan target untuk tenaga kerja
11. Hilangkan kuota numerik
12. Hilangkan hambatan terhadap kebanggaan ketrampilan kerja
13. Lembagakan program pendidikan dan pelatihan yang kokoh
14. Lakukan tindakan untuk melakukan transformasi

Manajer dan Pengelolaan Organisasi dan kebutuhan akan manajemen

Organization (organisasi) adalah :

Dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.

Goal (sasaran) adalah:

Tujuan yang diusahakan untuk dicapaioleh suatu organisasi; organisasi seringkali mempunyai lebih dari satu sasaran; sasaran merupakan elemen dasar dari organisasi

Management (Manajemen) adalah:

Proses perencanaan, mengorganisasikan, memimpin dan mengenalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumberdaya organisasi untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan.

Manager (manajer) adalah:

Orang yang bertanggungjawab untuk mengarahkan usaha yang bertujuan membantu organisasi dalam mencapai sasarannya

Berbagai Tipe Manajer

1. **Fist-line (or first level)** mangers (manajer yang pertama atau tingkat pertama) adalah: Manajer yang bertanggungjawab terhadap pekerjaan karyawan operasional saja dan tidak membawahkan manajer lain; mereka merupakam tingkat "pertama" atau terendah dari manajer dalam organisasi hierarkhi
2. **Middle Manager (manajer menengah)** adalah manajer yang berada ditengah-tengah dalam hierarkhi organisasi , mereka juga bertanggungjawab kepada manajer yang lebih senior
3. **Top Manager (manajer puncak)** adalah: manajer yang bertanggungjawab atas seluruh manajemen dari organisasasi; mereka menetapkan kebijakan operasional dan pedoman interaksi organisasi dengan lingkungannya.

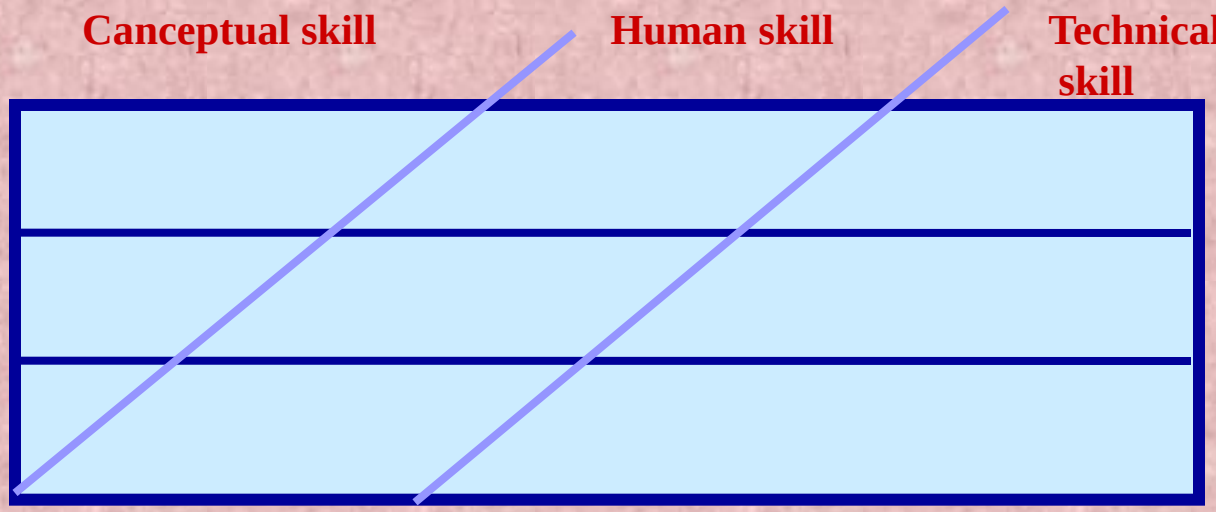
Manager Fungsional dan Umum

1. **Function (fungsi)** adalah suatu klasifikasi yang menunjuk pada sekelompok aktivitas serupa dalam suatu organisasi, seperti pemasaran atau koperasi.
2. **Functional manager (manajer fungsional)** adalah seorang manajer yang bertanggungjawab hanya atas satu aktivitas organisasi. Seperti manajemen keuangan atau manajemen sumber daya anusia.
3. **General Manager (manajer umjum)** adalah seorang yang bertanggungjawab atas semua aktivitas seperti produksi, penjualan, pemasaran dan keuangan untuk sebuah organisasi perusahaan atau anak perusahaan.

Tingkat Manajemen dan Ketrampilan

1. **Technical skill (ketrampilan teknis)** adalah kemampuan menggunakan prosedur, teknik, dan pengetahuan bidang khusus.
2. **Human skill (ketrampilan manusia)** adalah kemampuan untuk bekerjasama, memahami dan memotivasi oranglain sebagai individu dalam kelompok.
3. **Conceptual skill (ketrampilan konseptual)** adalah kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi

Komposisi Ketrampilan Dari Berbagai Tingkatan Manajemen



Conceptal skill : Ketrampilan membuat konsep idea gagasan demi kemajuan organisasi

↓

Rencana organisasi

Human skill : Ketrampilan berkomuniksai yang komunikatif dengan individu/manusia lain

Technical skill : Ketrampilan teknis

Proses Manajemen

Proses adalah ***cara sistematik yang sudah ditetapkan dalam melakukan kegiatan.:***

1. Planning (merencanakan) adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai tujuan. Rencana juga merupakan pedoman untuk:

a. Organisasi memperoleh & menggunakan sumberdaya yg diperlukan untuk mencapai tujuan.

b. Anggota organisasi melaksanakan aktivitasnya konsisten dengan tujuan dan prosedur yang sudah ditetapkan

c. Memonitor dan mengukur kemajuan untuk mencapai tujuan, sehingga untuk mencapai tujuan, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila kemajuan tidak dihasilkan

2.Organizing (mengorganisasi) adalah proses memperkerjakan dua orang/lebih untuk bekerja-sama dgn cara terstruktur guna mencapai sasaran spesifik atau beberapa sasaran

3.Leading (memimpin) adalah proses mengarahkan danmempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok atau seluruh organisasi

4.Controlling (pengendalian) adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dgn aktivitas yg direncanakan. Fungsi pengendalian melibatkan beberapa elemen :

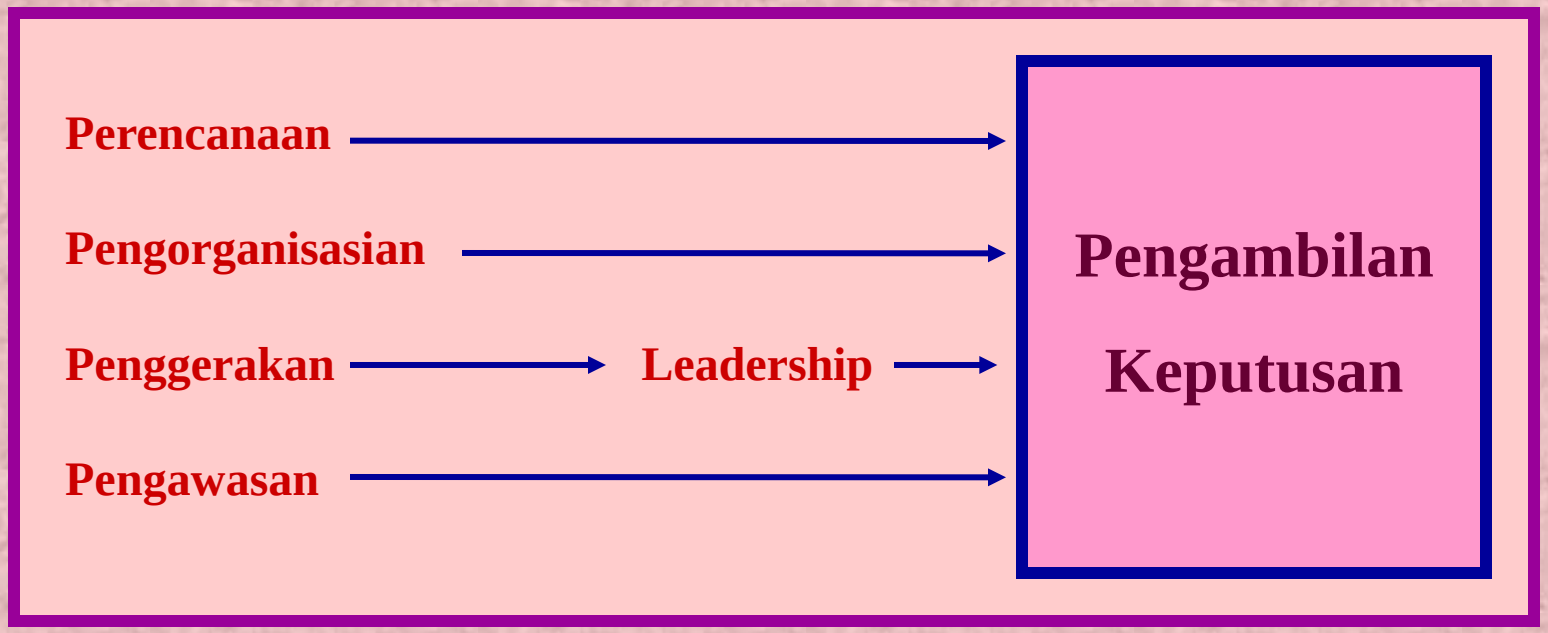
a.Menetapkan standar prestasi kerja

b.Mengukur prestasi saat ini

c.Membandingkan prestasi ini dengan standar yang telah ditetapkan

d.Mengambil tindakan korektif bila ada deviasi yang dideteksi

Fungsi Manajemen



Mengapa Belajar Teori Manajemen

Theory (teori) adalah sekelompok asumsi yang masuk akal dikemukakan untuk menjelaskan hubungan antara dua fakta atau lebih yang dapat diamati serta menyediakan dasar yang mantap untuk memerkirakan peristiwa pada masa depan.

1. Teori memberikan fokus yang mantap untuk memahami apa yang kita alami.
2. Teori mempermudah kita berkomunikasi dengan efisien dan dengan demikian bergerak kearah hubungan yang semakin kompleks

Teori membuat kita - bahkan, menantang kiata – untuk terus belajar mengenai dunia kita

Evolusi Teori Manajemen

1. Aliran manajemen ilmiah

Scientific managemen theory (teori manajemen ilmiah) adalah pendekatan manajemen, dirumuskan oleh Frederick A Taylor dan kawan-kawan antara tahun 1890 dan 1930, yang mencoba menerangkan secara ilmiah metode terbaik untuk melaksanakan tugas apapun, dan untuk menyeleksi, melatih dan memotivasi pekerja.

2. Aliran Teori organisasi klasik

Classical organization theory (teori organisasi klasik) adalah Suatu usaha, dipelopori oleh Henry Fayol untuk mengenali prinsip-prinsip dan ketrampilan yang mendasari manajemen efektif.

3. Aliran Tingkah laku organisasi adalah manusia

Behavior school (aliran tingkah laku) adalah sekelopok sarjana manajemen yang terlatih dalam bidang sosiologi, psikologi serta bidang-bidang terkait, yang menggunakan keanekaragaman pengetahuan mereka untuk memahami dan menjalankan manajemen organisasi secara efektif.

4. Aliran ilmu manajemen

Managemen scince school (aliran ilmu manajemen) adalah Pendekatan masalah manajemen dengan penggunaan teknik matematik untuk membuat model, menganalisa dan menyelesaikannya.

Perkembangan Mutakhir Dalam Teori Manajemen

1. Pendekatan sistem

adalah pandangan bahwa organisasi sebagai sistem yang dipersatukan dan diarahkan dari bagian-bagian yang saling berkaitan.

2. Pendekata kontigensi

Adalah pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi untuk pencapaian sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda.

3. Keterlibatan dinamik

Adalah pandangan bahwa waktu dan hubungan manusia mendesak manajemen untuk memikirkan ulang pendekatan tradisional dalam menghadapi perubaha yang etrus menerus berlangsung den cepat.

FUNGSI PERENCANAAN

NJF

Perencanaan

Arti Perencanaan:

Keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari hal-hal yang dikerjakan di masa yang akan datang, dalam rangka pencapaian tujuan.

Fungsi perencanaan:

Yakni memilih arah yang paling tepat untuk mencapai hasil yang optimal

Mengapa Perencanaan harus dibuat:

- **Setiap kita hendak mencapai tujuan dengan baik, berhasil dan berdaya guna, maka fungsi perencanaan menjadi penting**
- **Tahapan kegiatan yang akan kita lakukan perlu ditetapkan atau direncanakan**
- **Untuk menetapkan disiplin**
- **Untuk melindungi kita dari hambatan**
- **Memberi arah dasar untuk selalu menilai diri**

Syarat Perencanaan

1. Apa saja yang mau dilakukan?
2. Mengapa/tujuan/alasan melakukan sesuatu?
3. Siapa saja yang akan melakukan dan siapa dan apa yang akan jadi sasara?
4. Kapan dilaksanakan?
5. Dimana dilaksanakan?
6. Bagaimana langkah dan tahapan dari kegiatan?

Syarat untuk merencanakan suatu program

1. Mengenali dan mengerti kebutuhan yang akan direncanakan
2. Tujuan yang jelas (pendek-menengah-panjang)
3. Ada rangkaian kegiatan yang jelas
4. Lingkungan yang nmendukung
5. Waktu yang memungkinkan

23

Penerapan perencanaan

Tidak adanya perencanaan yang baik, maka dapat menimbulkan:

Pemborosan yang berlebihan
Pembelian baran-bahan yang tidak jelas
Kehabisan uang
Kebutuhan tidak terbeli, tenaga dan waktu terbuang percuma.

Langkah-langkah pembuatan perencanaan

1. Penguasaan terhadap masalah yang hendak direncanakan.
2. Tetapkan tujuan untuk membantu dalam pemenuhan kebutuhan
3. Menetapkan sasaran
4. Membuat desain rencana kegiatan
5. Menyusun anggaran belanja program
6. Pengendalian dan penilaian

Perencanaan
Anggaran belanja program

Anggaran belanja adalah rencana yang dipersiapkan untuk mengetahui sumber sumber dana yang bisa diperoleh dan biaya-biaya yang harus dikeluarkan

Kegunaan anggaran belanja

1. Untuk memperkirakan macam dan jumlah biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan
2. Untuk emberikan gambaran yang jelas tentang perkiraan dana yang dibutuhkan
3. Sebagai petunjuk dalam pengeluaran dana selama program berjalan

Perlunya Perencanaan Di Dalam Organisasi

1. Tanpa rencana manajer tidak dapat mengetahui bagaimana mengorganisasikan orang dan sumber daya secara efektif. Mereka mungki bahkan tidak mempunyai ide yang jelas mengenai apa yang perlu mereka organisasikan.
2. Tanpa rencana, manajer dan bawahannya hanya mempunyai peluang kecil untuk mencapai sasaran atau mengetahui kapan dan dimana mereka keluar dari jalur.

HIERARKHI RENCANA ORGANISASI

Strategic plan(rencana strategis) adalah: rencana yang didesain untuk memenuhi sasaran organisasi secara luas.

Operational plan(rencana operasional) adalah: rencana yang terperinci tentang kebituhan untuk menggabungkan strategi ke dalam operasi sehari-hari.

PERBEDAAN RENCANA STRATEGIS DAN OPERASIONAL

Rencana strategis dan operasional berbeda dalam tiga hal yang besar.

1. Kurun Waktu

Rencana strategis cenderung untuk melihat ke depan beberapa tahun bahkan dekade.

2. Cakupan

Rencana strategis mempengaruhi aktivitas organisasi secara luas, sedangkan rencana operasional mempunyai cakupan yang sempit dan terbatas.

3. Tingkat Rincian

PERENCANAAN STRATEJIK

1. Perencanaan Strategik

adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi; penentu strategi, kebijaksanaan dan program-program strategik tujuan-tujuan tersebut; dan penetapan metode-metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan.

2. Perencanaan Strategik versus Perencanaan Operasional

	Perencanaan Operasional	Perencanaan Strategik
Pusat bahasan	Masalah-masalah pengoperasian	Kelangsungan dan pengembangan jangka panjang
Sasaran	Laba sekarang	Laba di waktu yan akan datang
Batasan	Lingkungan sumber daya sekarang	Lingkungan sumber daya waktu yang akan datang
Hasil yang diperoleh	Efisiensi dan stabilitas	Pengembangan potensi mendatang
Informasi	Dunia bisnis sekarang	Kesempatan diwaktu yang akan datang
Organisasi kepemimpinan	Birokrasi/stabil Konservatif	Kewiraswastaan/fleksibel mengilhami perubahan radikal
Pemecahan masalah	Berdasarkan pengaaman masa lalu	Antisipasi, menemukan pendekatan-pendekatan baru
	Resiko rendah	Resiko tinggi

3. Proses Perencanaan Strategik.

Langkah 1 : penentuan misi dan tujuan, yang mencakup pernyataan-pernyataan umum tentang misi, falsafah maksud, dan tujuan organisasi.

Langkah 2 : Pengambangan profil perusahaan, yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan.

Langkah 3 : Analisa lingkungan eksternal, untuk mengidentifikasi cara-cara dalam mana perubahan-perubahan lingkungan ekonomi, teknologi, sosial/budaya, politik yang secara tidak langsung mempengaruhi organisasi.

Langkah 4 : Analisa internal perusahaan- kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisa dilakukan dengan membandingkan profil perusahaan dengan lingkungan eksternal.

Langkah 5 : Identifikasi kesempatan dan ancaman strategik Identifikasi tujuan dan strategi, analisa lingkungan, serta analisa kekuatan dan kelemahan organisasi dipadukan pada langkah kelima.

Langkah 6 : Pembuatan keputusan strategik, mencakup identifikasi, penilaian dan pemilihan berbagai alternatif strategik.

Langkah 7 : Pengembangan strategi perusahaan, setelah tujuan jangka panjang dan strategi dipilih dan ditetapkan, organisasi perlu dijabarkan ke dalam sasaran jangka pendek dan strategi operasional.

Langkah 8 : Implementasi strategi yang menyangkut kegiatan manajemen untuk mengoperasiokan strategi

Langkah 9 : Peninjauan kembali dan evaluasi. Proses ini sering disebut "***Strategic control***."

4. Kebaikan dan kelemahan Perencanaan strategik

Kebaikan utama perencanaan strategik adalah memberikan pedoman yang konsisten bagi kegiatan-kegiatan organisasi.

Kebaikan penting perencanaan strategik lainnya adalah membantu para manajer dalam pembuatan keputusan

Kelemahan utama perencanaan strategik formal adalah memerlukan investasi dalam waktu, uang dan orang yang cukup banyak, penetapan an pemeliharaan suatu sistem formal melibatkan banyak biaya, cenderung membatasi organisasi hanya terhadap pilihan yang paling rasional dan bebas resiko.

5. Hambatan perencanaan efektif

1. Kurang pengetahuan tentang organisasi
2. Kurang pengetahuan tentang lingkungan
3. Ketidakmampuan melakukan peramalan secara efektif
4. Kesulitan perencanaan
5. Biaya
6. Takut gagal
7. Kurang percaya diri
8. Ketidak tersediaan untuk menyingkirkan tujuan-tujuan alternatif

6. Kriteria Penilaian efektif rencana

Beberapa kriteria yang digunakan untuk menilai efektivitas perencanaan antara lain:

1. Kegunaan,
2. ketepatan dan obyektivitas
3. Ruang lingkup
4. Efektivitas biaya
5. kuntabilitas, dan
6. ketepatan waktu

MEMBUAT KEPUTUSAN

Prof. Herbert Simon mengatakan bahwa keputusan itu dapat dibedakan menjadi 2 macam, yaitu:

1. Keputusan yang diprogram adalah keputusan yang dapat dirancang sebelumnya, tahap demi tahap.
2. Keputusan yang tidak diprogram. Ini merupakan keputusan yang tidak dapat direncanakan sebelumnya.

Beberapa petunjuk untuk mengambil keputusan

Robert Heilbroner telah menyusun beberapa petunjuk untuk mengambil keputusan, yaitu:

1. Mengumpulkan fakta-fakta
2. Menanyakan perasaan kita sendiri
3. Memastikan bahwa penentuan waktunya tepat
4. Tidak terlalu menekankan bahwa keputusan itu final
5. membahasnya lebih luas
6. Menganalisa masalah dengan pikiran terbuka
7. Memahami diri sendiri

Proses Pembuatan Keputusan

Tahap 1 : Pemahaman dan Perumusan Masalah
Tahap 2 : Pengumpulan dan analisis Data yang relevan
Tahap 3 : Pengembangan Alternatif-alternatif
Tahap 4 : Evaluasi alternatif-alternatif
Tahap 5 : Pemilihan alternatif tertbaik
Tahap 6 : Implementasi Keputusan
Tahap 7 : Evaluasi hasil-hasil Keputusan

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

BEBERAPA TEKNIK UNTUK MENGANALISA ALTERNATIF

ada tiga macam teknik analisa, yaitu :

(1) Operation Research, (2) Capital Budgeting dan (3) Break-Even Analysis.

Operation research disebut juga Manajement Science menunjukkan sejumlah teknik matemats untuk menganalisa dan menyelesaikan masalah-masalah dalam organisasi.

Penerapan O.R ini dapat dilakukan melalui enam tahap:

1. Merumuskan masalah
2. Membuat model matematis untuk mewakili/menggambarkan sistem yang sedang diteliti.
3. Membuat pemecahan dari model tersebut.
4. Menguji model tersebut dan membuat penyelesaiannya.
5. Mengendalikan penyelesaian tersebut.
6. Menerapkan penyelesaian tersebut dalam praktek.

1. Linier Programing

Ini merupakan metode matematis yang digunakan untuk mengatasi masalah-masalah alokasi sumber. Metode ini untuk menentukan bagimana mendapatlkan penyelesaian terbaik dalam masalah-masala berikut :

1. Mendistribusikan barang dari sejumlah gudang kesejumlah pembeli.
2. Menugaskan beberapa orang pada berbagai tugas.
3. Menyusun jadwal pengangkutan
4. Menentukan product mix
5. Menentukan rute produksi

2. Teknik Antrian

(Waiting line / queuing technique)

Teknik antrian dapat digunakan untuk menganalisa beberapa alternatif dan mendapatkan penyelesaian optimal dari masalah.

3. Teori Keputusan

Kebanyakan orang menggunakan probabilitas untuk beberapa alternatif yang berbeda menurut perasaan saja. Teori keputusan ini dapat dipakai untuk merumuskan proses menurut perasaan tersebut.
Pengambilan keputusan dalam capital expeniture
Memerlukan 4 tahap penting, yaitu :

1. Membuat beberapa alternatif proyek investasi
2. Mengavaluasi pro dan kontra dari masing-masing alternatif tersebut.
3. Memilih satu alternatif
4. Menerapkan keputusan

Payback Approach

untuk mengevaluasi Alternatif

Payback period dari suatu investasi menunjukkan jumlah tahun yang diperlukan untuk menutup kembali investasi.

Avarage rate of return Approach

Pendekatan ini menunjukkan perbandingan ratio dari laba rata-rata dibagi dengan biaya permulaaan proyek.

Ada beberapa teknik lain yang dapat dipakai untuk mengevaluasi capital expenditure. Metode tersebut antara lain: 1. Metode internal rate of return 2. Metode benefit cost ratio

Beberapa konsep pokok dalam analisis break even point adalah: five cost(biaya tetap), variabel cost(biaya variabel), revenue(penghasilan), dan profit(laba).

Break Even Charts

Merupakan suatu gambaran yang memperlihatkan apakah tingkat volume tertentu akan menghasilkan laba atau mengakibatkan rugi.

Rumus Break Even

Untuk menentukan break even yaitu dengan rumus:

$P(X) = F + V(X)$.

Dimana :

F = Biaya tetap

V = Biaya Variabel perunit

X = Volume output(unit)

P = Harga Per unit

Tipe-tipe Keputusan

Keputusan-keputusan yang diprogram(programmed decisions) adalah keputusan yang dibuat menurut kebiasaan, aturan atau prosedur.
Keputusan-keputusan yang tidak diprogram(non-programmed) adalah keputusan yang berkenaan dengan masalah-masalah khusus, khas dan tidak bisa.
Contoh masalah yang memerlukan keputusan-keputusan yang tidak terprogram antara lain: cara pengalokasian sumber daya-sumber daya organisasi,penanganan lini produk yang jatuh di pasaran, atau cara perbaikan hubungan masyarakat.
Herbert A. Simon mengemukanan teknik-teknik tradisional dan modern dalam pembuatan keputusan-keputusan yang diprogram dan tidak diprogram.

FUNGSI PENGORGANISASIN

NJF

Organizing

Organizing berarti penentuan, pengelompokkan serta pengaturan dari pada berbagai macam aktivitas yang dianggap perlu, untuk mencapai tujuan-tujuan, menyeluruh orang melaksanakan aktivitas-aktivitas tersebut.

Keuntungan organizing

1. Dengan organisasi efektif, maka setiap anggota sebuah struktur organisasi mengetahui aktivitas mana yang ahrus dilaksanakan.
2. Hubungan-hubungan kerja di dalam sebuah perusahaan tertentu, dengan jelas terlihat, bila mana organisasi lebih baik
3. Sebagai hasil organisasi, maka hubungan-hubungan tepat serta yang diinginkan, antara aktivitas-aktivitas dan individu-individu yang melaksanakan tugas.
4. Organisasi yang efektif, menyebabkan penggunaan sebaiknya dari pada personil dan fasilitas fisik yang ada.

Bagaimana cara mengorganisasi

1. Ketahuilah tujuan
2. Bagi-bagilah pekerjaan, yang harus dilaksanakan dalam sejumlah aktivitas-aktivitas komponen.
3. Kelompokkanlah aktivitas-aktivitas tersebiut hingga kesatuan-kesatuan yang praktis.
4. Untuk asetiap aktivitas atau kelompok aktivitas yang akan dilaksanakan, supaya digariskan denga jelas, tugas yang harus dilaksanakan dan setelah itu sediakanlah alat-alat fisik serta lingkungan yang dibutuhkan.
5. Pekerjakanlah personil yang kompeten
6. Delegirlah otoritas yang perlu, kepada personil yang akan diberi tugas.

Ruang Lingkup Otoritas

Ruang lingkup otoritas berarti sejumlah bawahan, yang dapat dipimpin secara efektif oleh seorang manager.

Faktor Penting Pada Ruang Lingkup Otoritas

Ruang lingkup otoritas tergantung pada keadaan-keadaan khusus seperti jenis pekerjaan: apakah bersifat rutin atau berulang-ulang atau homogen – kemampuan si pemimpin, lokasi relatifnya dalam struktur, perasaan takut terhadap saingan yang mungkin ada kepercayaan terhadap bawahan, untuk bekerja dengan baik dan kerja sama yang terdapat. Secara spesifik dapat dinyatakan bahwa para bawahan terlatih baik, maka ruang lingkup otoritas dan relatif luas.

Usaha Pengerahan Dan Penempatan Pekerja Pekerja Pada Bidang Management

Penempatan tenaga-tenaga management

Pengerahan, serta penempatan tenaga-tenaga management dimasukkan pada bidang organizing. Hal tersebut agaknya logis, oleh karena:

1. Organizing menekankan hubungan-hubungan manusia.
2. Arti sebenarnya organizing, harus mencakup pertimbangan untuk anggota managemant dan non managemant, yang diorganisir sedemikian rupa.
3. Tenaga-tenaga, management dikerahkan serta ditempatkan, untuk sebuah kesatuan organisatoris.

Departementasi

Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerja sama secra efisien dan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Alat-alat Departementasi

Alat-alat pokok departementasi mencakup departementasi menurut :

1. Fungsi 2. Produk 3. Daerah 4. Pembeli 5. Proses 6. Kelompok tugas 7. Matriks

1. Departementasi Menurut Fungsi

Biasanya digunakan untuk tingkat-tingkat organisasi puncak dan bagian bawah.

2. Departementasi Menurut Produk

Disini menekankan pada manfaat pengetahuan khusus dan dianjurkan adanya tingkat tertentu spesialisasi. Contoh Toserba yang diisahkan menurut produk.

3. Departementasi Menurut Daerah

hal ini dilakukan bila jarak dekat dengan kondisi-kondisi lokal ternyata memberikan keuntungan, contohnya biaya rendah dan kesempatan untuk menarik keuntungan daripada kondisi lokal.

4. Departementasi Menurut Pembeli

Titik berat diletakkan atas kempuan untuk lebih baik melayani pembeli produk/jasa maka sebaiknya dilakukan dengan departementasi ini. Contoh, bank pemberi kredit, pembagian yang lazim adalah:

1. Pinjaman kepada pengecer dan para grosir
2. Pinjaman kepada para produsen

5. Departementasi Menurut Proses

Digunakan bila mesin atau alat yang digunakan memerlukan skill yang khusus untuk menjalankannya, ataupun kapasitasnya demikian besar sehingga tidak memungkinkan dilakukan pembagian secara organisatoris. Ataupun yang memiliki fasilitas teknis yang mengharuskan adanya suatu lokasi secara terkonsentrasi.

WEWENANG DAN KEKUASAAN

Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu.

Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi individu, kelompok, keputusan atau kejadian. Wewenang tanpa kekuasaan atau kekuasaan tanpa wewenag akan menyebabkan konflik dalam organisasi.

Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerja sama secra efisien dan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujn atau sasaran tertentu.

Pentingnya Pengorganisasian

Bagian penting tugas pengorganisasian adalah mengharmoniskan suatu kelompok orang-orang bebeda, mempertemukan macam-macam kepentingan dan memanfaatkan kemampuan-kemampuan kesemuanya ke suatu arah tertentu.

Menurut Amitai Etzom membagi kekuasaan menjadi dua yaitu:

1. Kekuasaan posisi

Didapat dari wewenang formal suatu organisasi. Besarnya kekuasaan tergantung dari wewenang yang didelegasikan kepada individu yang menduduki posisi tersebut.

2. Kekuasaan pribadi

Didapat dari pengikut dan didasarkan atas seberapa besar para pengikut mengagumi, respek dan merasa terikat pada seorang pemimpin.

SUMBER KEKUASAAN

Sumber kekuasaan dapat diringkas sebagai berikut:

1. Kekuasaan balas jasa
2. Kekuasaan paksaan
3. Kekuasaan sah
4. Kekuasaan pengendali informasi
5. Kekuasaan panutan
6. Kekuasaan ahli

Batasan-batasan internal dan eksternal untuk wewenang dan kekuasaan

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

Persamaan wewenang dan tanggungjawab

Wewenang dan tanggung jawab adalah sama dalam jangka panjang. Dalam jangka pendek bagaimanapun tanggungjawab manajer selalu lebih besar dari wewenang.

Delegasi Wewenang

Adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang yang melapor kepadanya. 4 kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan:

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

Alasan-alasan Pendelegasian

1. Pendelegasian memungkinkan manajer lebih dari bila mereka menangani tugas sendiri.
2. Agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien.
3. Manajer lebih memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas.
4. Memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang.

Pedoman klasik untuk Delegasi Efektif

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

1. Prinsip skalar : Proses Pendelegasian harus ada garis wewenang yang jelas dari paling atas ke tingkat paling bawah.
2. Prinsip kesatuan perintah : Setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melapor kepada seorang atasan.
3, Tanggungjawab, wewenang dan akuntabilitas

Mengapa manajer gagal mendelegasikan.

1. Manajer merasa lebih bila tetap mempertahankan hak pembuatan keputusan.
2. Manajer tidak bersedia menghadapi resiko, bila bawahan melaksanakan wewengnya salah.
3. Manajer kurang percaya pada bawahannya.
4. Manajer merasa bahwa bawahannya lebih senang tidak mempunyai hak pembuatan keputusan yang luas.
5. Manajer takut posisi terancam bila bawahan melaksanakan tugas secara efektif.

Mengapa Bawahan Tidak Menerima Delegasi

1. Delegasi berarti bawahan menerima tambahan tanggungjawab dan akuntabilitas.
2. Selalu ada perasaan bawahan akan melaksanakan wewenang barunya dengan salah dan menerima kritik.
3. Bawahan kurang percaya diri dan merasa tertekan bila dilimpahi wewenang pembuatan keputusan yang lebih besar. efektif.

Louis Allen mengemukakan teknik khusus untuk mambantu manajer melakukan delegasi dengan efektif:

1. Tetapkan tujuan. Bawahan harus diberitahu maksud dan pentingnya tugas yang didelegasikan.
2. Tegaskan tanggungjawab dan wewenang. Adanya informasi yang jelas kepada bawahan tentang apa yang harus dipertanggungjawabkan dan sumber daya organisasi mana yang ditempatkan di bawah wewenangnya.
3. Berikan motivasi kepada bawahan. Manajer dapat mendorong dengan melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif.
4. Meminta penyelesaian kerja. Manajer memberikan pedoman bantuan dan informasi sedangkan bawahan harus melaksanakan pekerjaan yang telah didelegasikan.
5. Berikan latihan. Adanya pengarahan bawahan untuk mengembangkan pelaksanaan tugasnya.
6. Adanya pengawasan yang memadahi.

6. Departemenisasi menurut kelompok kerja

Pada cara ini sebuah team tertentu diberikan proyek tertentu yang dimulai dari saat awal sampai penyelesaian sesuatu tipe dan kwantitas pekerjaan tertentu.

7. Departementasi menurut matriks

ini merupakan salah satu konsep baru dalam bidang organisasi dimana bukan saja terjadi departementasi dengan suatu dasar teknis yang sangat mendalam tetapi pula berdasarkan manajemen.

SENTRALISASI DAN DESENTRALISASI

Apabila pembuatan keputusan cenderung dikonsentrasi, maka terdapat adanya setralisasi, apabila pembuatan keputusan cenderung terpencar, maka terdapat adanya desentralisasi.

Keuntungan Sentralisasi

1. Pemimpin puncak memperoleh kekuasaan serta prestise.
2. Dibantu oleh uniformitas kebijaksanaan-kebijaksanaan, praktek dan keputusan.
3. Para ahli yang ada dimanfaatkan secara penuh.
4. Dapat dihindari duplikasi fungsi.
5. Bahaya adanya tindakan yang menyimpang dikurangi
6. Tidak diperlukan prosedur serta praktek-praktek pengawasan yang berbelit.

Keuntungan Desentralisasi

1. Menekankan delegasi pembuatan keputusan dan mengurangi beban para top managers.
2. Dirangsang perkembangan kaum generalis daripada kaum spesialis sehingga membantu kenaikan pangkat orang yang bersangkutan ke posisi manager umum
3. Orang cepat mengenal aspek-aspek penting pekerja khusus.
4. Effisiensi bertambah.
5. Untuk perusahaan multi-unit yang berkaitan dengan perpencaran geografis, dapat mencapai keuntungan maksimal daripada kondisi lokal masing-masing.
6. Rencana dapat dicoba secara eksperimental pada pabrik tertentu, kemnudian dimodifikasi dan dibuktikan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi derajat Desentralisasi

1. Filsafat manajemen. Manajer puncak yang sangat otokratik dan menginginkan pengawasan pusat yang kuat.
2. Ukuran dan tingkat pertumbuhan organisasi. Organisasi tidak mungkin efisien bila semua wewenang pembuatan keputusan ada pada atau beberapa manajer puncak.
3. Strategi dan lingkungan organisasi. Strategi organisasi akan mempengaruhi tipe pasar, lingkungan teknologi, dan persaingan yang harus dihadapinya.
4. Tersedianya peralatan pengawasan yang efektif. Organisasi kekurangan perelatan-peralatan efektif untuk melakukan pengawasan satuan-satuan tingkat bawah akan cenderung melakukan sentralisasi bila manajemen tidak dapat dengan mudah memonitor pelaksanaan kerja bawahannya.
5. Kualitas manajer. Desentralisasi memerlukan lebih banyak manajer-manajer yang berkualitas, karena mereka harus membuat keputusan sendiri.
6. Keanekaragaman produk dan jasa. Mungkin beranekaregam produk atau jasa yang ditawarkan, organiasi cenderung melakukan desentralisasi.
7. Karakteristik-karakteristik organisasi lainnya, seperti hiaya dan resiko yang berhubungan dengan pembuatan keputusan, sejarah, pertumbuhan organisasi, kemampuan manajemen bawah, dan sebagainya.

Span of Control (Rentang Pengawasan)

1. Pengertian Rentang Pengawasan

adalah jumlah bawahan yang memberi laporan secara langsung kepada seorang atasan.

2. Berapa Banyak Tingkatan Yang Harus Dimiliki

Sebuah organisasi perusahaan memiliki lima sampai del;apan tingkatan manajemen, termasuk mandor dan manajer puncak. Berikut ini adalah beberapa alasan yang dapat dikemukakan mengapa perusahaan memiliki lebih banyak(atau lebih sedikit) tingkatan:

FUNGSI MENGGERAKKAN

NJF

ACTUATING

Tindakan untuk mengusahakan agar anggota kelompok, suka/berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran agar sesuai dengan perencanaan mangerial, dan usaha-usaha organisasi.

Pentingnya actuating

Actuating merupakan bagian penting, dari proses management berlainan dengan ketiga fungsi manajemen lainnya. Actuating khususnya berhubungan dengan orang-orang. Bahkan banyak managers praktik, beranggapan bahwa Actuating merupakan intisari management.

Prinsip Actuating

Usaha Actuating baik normal dicari dengan jalan memperlakukan pekerja sebagai manusia dengan jalan merangsang pertumbuhan serta perkembangan mereka mengusahakan adanya keinginan untuk malampaui pihak lain. Menghargai pekerjaan yang diselesaikan dengan baik dan mengusahakan adanya unsur keadilan tanpa pilih kasih (fai play)

Mencapai Actuating managerial yang efektif

Ada beberapa petunjuk untuk mencapai motivasi yang efisien, dalam bidang management, diantaranya:

1. **Usaha agar orang-orang merasa dirinya penting**
2. **Usahakanlah untuk mengetahui perbedaan-perbedaan individu.**
3. **Usahakan agar saudara menjadi pendengar yang baik.**
4. **Hindarkan timbulnya perdebatan-perdebatan.**
5. **Hormatilah perasaan orang lain.**
6. **Gunakanlah pertanyaan/percakapan untuk mengajak orang-orang bekerja keras.**
7. **Janganlah berusaha untuk mendominir.**
8. **Ingatlah bahwa kebanyakan orang-orang adalah tamak.**
9. **Praktekanlah management partisipatif**
10. **Berikanlah perintah-perintah jelas dan lengkap.**
11. **Gunakanlah instruksi-instruksi**
12. **Selenggarakan pengawasan (supervisi) yang efektif.**

Kepemimpinan

- Seni mempengaruhi sikap dan mengarahkan pendapat orang dengan dasar kepatuhan, kepercayaan, hormat dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.
- Orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin dan produktivitas dalam mencapai tujuan bersama.
- Kekuasaan yang melibatkan hubungan dengan orang lain.
- Pemberi kemudahan yang membantu melancarkan pencapaian tujuan.

JADI :

- Seseorang menjadi pemimpin apabila memiliki anggota.
- Pemimpin, diperlukan oleh anggota agar dapat mencapai tujuan yang disepakati bersama.
- Pemimpin akan diikuti bahwa sang pemimpin karena anggota berpendapat bahwa sang pemimpinan itu benar, karenanya perlu diikuti.

Perilaku kepemimpinan

Yaitu cara menggunakan sarana dalam memimpin.

Mengatakan :

1. Pemimpin memastiakn masalah menyelidiki, mengkaji, dan menjelaskan fakta. Setelah itu mempertimbangkan pemecahan masalah alternatif dan memilih satu cara pemecahan yang dinilai paling tepat.
2. Anggota diberitahu apa yang harus dilakukan. Pendapatan anggota dimungkinkan untuk tidak dipertimbangkan.

Menghimbau

1. Pemimpin membuat keputusan
2. Ada himbauan agar anggota menerima keputusan itu.
3. Ada penjelasan atas manfaat dari keputusan itu.

Konsultasi

1. Pimpinan memberitahu permasalahan kepada anggota dan minta saran pemecahan masalah.
2. Saran anggota dapat menjadi cara pemecahan masalah sementara.
3. Pemimpin setelah mempertimbangkan saran memutuskan cara yang terbaik

Bergabung

1. Pemimpin membicarakan masalah dan menerima keputusan anggota.
2. Pemimpin memberikan batasan yang kemudian menggiring pada keputusan akhir

Memberi

Pemimpin menyerahkan pembicaran dan pemecahan masalah yang memuaskan dan diinginkan oleh anggota. Pemimpin mendukung keputusan asal wajar dan ada dalam batas-batas yang ditetapkan sebelumnya.

Kualitas kepemimpinan

Integritas

•Pemimpin yang baik adalah pribadi yang berintegrasi (= memelihara standar perilaku dan “perform” yang tinggi baik dirinya maupun anggotanya)

•Berperan sebagai teladan/contoh. Tidak akan meminta orang lain memenuhi standar jika dia sendiri tidak mampu memenuhi standar itu.

•Rela menerima tanggung jawab dan kewajiban(datang pertama pulang terakhir).

•Wajar dan adil (pandai memuji dan menegur, tidak mendedam, tidak pilih kasih).

Memiliki kecerdasan

•Cakap dalam mengetahui kekurangan pada dirinya dan menyadari ketidak tahuannya.

•Luwes, memahami perubahan dengan cepat, banyak membaca dan bicara untuk perbaikan.

Kualitas kepemimpinan

Keberanian

•Mempertahankan keputusan dan tindakan yang benar.
•Membela kebenaran.
•Percaya diri dan bersandarkan kemampuannya sendiri.
•Mampu mengembangkan kerja sama.
•Bersedia memotivasi anggota.

Kemampuan berinisiatif

•Memperlihatkan kegairahan dan imajinasi.
•Banyak akal, tekun, cekatan.
•Mampu memperagakan inisiatif dengan berbagai cara.
Mampu mengambil komando.

Kemampuan mengevaluasi

•Melakukan penilaian untuk dasar mengambil tindakan dan keputusan.
•Menyadari pengaruh dirinya pada anggota dan lingkungannya.
•Mengambil keputusan yang tepat dan sehat.

Prinsip Kepemimpinan

1. Tentukan sasaran dan tujuan bersama anggota kelompok.
2. Bantua anggota untuk mencapai tujuan/sasaran kelompok.
3. Koordinasi kegiatan kerja.
4. Bantu anggota agar dapat menyesuaikan diri dengan kelompok.
5. Tunjukkkan bahwa orientasi kita adalah kelompok, bukan perorangan.
6. Tunjukkan perhatian manusiawi.

Ciri umum pemimpin yang berhasil :

1. Kelancaran berbicara

Perbendaharaan kata yang luas

Kemampuan berkomunikasi baik (= dalam bahasa anggotanya)

2. Kemampuan untuk memecahkan masalah

Masalah = persoalan anggota

3. Kesadaran akan kebutuhan anggota

Kebutuhan anggota sering dinyatakan atau tidak.

Memberi suasana sehingga anggota percaya pada pemimpin.

4. Keluwesan

Fleksibel-mudah menyesuaikan diri.

Mampu memecahkan akibat perubahan dengan cara yang kreatif.

5. Kesediaan menerima tanggung jawab

Mampu menyelesaiakan tugas dan menyerahkan hasil kepada anggota.

6. Ketrampilan sosial

Menghadapi orang lain/pendapatatnya.

7. Kesadaran akan diri dan lingkungannya.

Mengenal diri dengan baik; Asertif; Peka terhadap lingkungan

Gaya kepemimpinan

Otokratis:

Membuat keputusan sendiri (kekuasaan terpusat) yang dipaksakan.
Berwenang penuh : anggota ketakutan
Bertanggung jawab sendiri.
Pengawasan bersifat ketat, langsung dan tepat.
Komunikasi top down
Dapat menjadi otokratis kebapakan
(anggota ditangani efektif, pemimpin memberi perintah dan pujian, anggota dituntut loyal)

Demokratis/partisipatif

Ada konsultasi dengan anggota→ anggota dapat memberi sumbangan saran.
Komunikasi 2 arah lancar.
Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan.
Kondisi organisasi yang kondusif untuk belajar mampu memantau prestasi diri sendiri, berani mencoba tata kerja baru.

Kendali bebas

Memberi kekuasaan kepada anggota untuk memecahkan masalah dan mengembangkan diri.

Teori-teori kepemimpinan

Teori pendekatan perilaku; Teori X dan Y dari Douglas McGregor

McGregor mengemukakan bahwa strategi kepemimpinan dipengaruhi anggapan seorang pemimpin tentang sifat dasar manusia.

Pertama, anggapan-anggapan yang kemudian disebut sebagai teori X meliputi:

1. Rata-rata pembawaan manusia malas atau tidak menyukai pekerjaan.
2. Orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan atau diancam dengan hukuman.
3. Rata-rata manusia lebih menyukai diarahkan, ingin menghindari tanggung awab.

Kedua anggapan yangdisebut sebagai teori Y meliputi:

1. Penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia.
2. Pengawasan dan ancaman hukuman eksternal bukanlah tujuan organisasi.
3. Keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan pretasi mereka.
4. Rata-rata manusia, dalam kondisi yang layak, belajar tidak hanya untuk menerima tetapi mencari tanggung jawab.
5. Ada kapasitas besar untuk mencari imajinasi.
6. Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja dalam kondisi kehidupan industri modern.

Studi Michigan Oleh Rensis Likert

Likert menyusun kategorti model kepemimpinan dan memilih mana model kepemimpinan yang efektif terdiri empat tingkat.

1. Manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintah para bawahan untuk melaksanakannya.
2. Manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi bawahan kebebasan untuk memberikan komentar terhadap perintah-perintah tersebut.
3. Manajer tetap menentukan menetapkan tujuan-tujuan dan memberikan perintah-perintah setelah hal-hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan.
4. Sistem yang paling ideal adalah tujuan ditetapkan dan keputusan kerja dibuat oleh kelompok.

Kisi-kisi Manajerial dari Blake dan Muoton

1. Apa yang disebut sebagai manajemen Blake dan Mouton sebagai manajemen jatuh miskin, menggambarkan seorang manajer yang turun tahta.
2. Apa yang disebut manajemen santai, dimana manjer menggunakan manajemen santai serba mengizinkan, dengan tekanan kepada pemeliharaan keuangan dan kepuasan karyawan.
3. Manajemen manusia organisasi, manajer memperhatikan baik pada karyawan maupun tugas.
4. Manajer tugas, manajer digambarkan sebagai pemegang tugas yang keras dengan berbagai karakteristik tertutup.
5. Manajemen Tim, manajer percaya saling memahami dan menyetujui tentang tujuan-tujuan organisasi dan cara-cara pencapaiannya.

Studi Ohio State

Dua kelompok perilaku yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan yakni; initiating sructure dan consideration. Initiating structure menjelaskan bahwa seseorang pemimpin itu mengatur dan menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, strutur peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan pelaksanaannya. Consideration menggambarkan hubungan yang hangat antara atasan dan bawahan.

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Komunikasi yang paling efektif adalah penting bagi para manajer, paling tidak untuk dua alasan:

Komunikasi adalah proses malalui mana fungsi-fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat dicapai.

Komunikasi adalah kegiatan untuk mana para manajer mencurahkan sebagian besar proposi waktu mereka.

SALURAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Komunikasi Vertikal

Terdiri atas Komunikasi ke atas dari ke bawah sesuai dengan perintah.
Komunikasi ke bawah di mulai dari manajemen puncak kemudian ke bawah malalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai karyawan dan personalia paling bawah. Maksud utama komunikasi ke bawah adalah untuk memberi penagrahan, informal, instruksi, nasehat/saran dan penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijakan organisasi.
Manajemen seharusnya tidak hanya memusatkan perhatian pada usaha Komunikasi ke bawah, tetapi juga komunikasi ke atas.
Fungsi Komunikasi ke atas untuk mensuplai informasi kepada tingkatan manajemen atas tentang apa yang terjadi pada tingkat bawah.
Bentuk Komunikasi seperti “pintu terbuka” sistem Komunikasi informal, survay sikap, dewan manejemen karyawan, atau sistem inspektur jenderal dirancang untuk memudahkan komunikasi ke atas ke manajemen puncak.

SALURAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Komunikasi horisontal atau lateral

Komunikasi horisontal atau lateral meliputi hal-hal sebagai berikut:

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

Bentuk Komunikasi ini bersifat koordinatif, dan merupakan hasil dari konsep spesialisasi organisasi., sehingga Komunikasi ini dirancang guna mempermudah koordinasi dan penanganan masalah.

Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan kombinasi yang mendorong secara menyilang rantai perintah organisasi.

SALURAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Bentuk Komunikasi ini timbul dengan berbagai maksud, yang meliputi antara lain:

1. **Pemuasan kebutuhan manusia, 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.**

SALURAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Tipe Komunikasi unformal yang paling terkenal adalah "grapevine". Sistem Komunikasi grapevine cenderung dianggap merusak, karena tidak jarang terjadi penyebaran informasinya tidak tepat, tidak lengkap dan menyimpang. Komunikasi "grapevine" mempunyai peranan fungsional sebagai alat kmunikasi tambahan bagi oranisasi. Banyak penelitian yang bembuktikan bahwa komunikasi "grapevine" lebih cepat, lebih akurat dan lebih efektif dalam penyaluran informasi.

Sebaiknya manajer perlu memahami dan menggunakan "grapevine" sebagai pelengkap Komunikasi formal.

Hambatan-hambatan Terhadap Komunikasi Efektif

Hambatan organisasi

1. Tingkatan hirarkhi
2. Wewenang manajerial
3. Spesialisasi

Hambatan Antara pribadi

Banyak kesalahan komunikasi disebabkan bukan oleh faktor organisasi, tetapi oleh masalah ketidak sempurnaan manusia dan bahasa. Manajer perlu memperhatikan hambatan-hambatan antara pribadi seperti:

1. Persepsi selektif
2. Status atau kedudukan komunikasi
3. Keadaan membela diri
4. Pendengaran lemah
5. Ketidak tepatan penggunaan bahasa

Menjadi Komunikasi Yang Lebih Efektif

Teknik komunikasi yang jelek banyak mengganggu manajer. Karena itu 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.

Peralatan yang digunakan secara efektif oleh para psikolog, pembimbing dan orang-orang yang profesinya memerlukan pemahaman yang mendalam tentang klien mereka, yaitu active listening, digunakan untuk mengembangkan dimensi baru ketrampilan manajeman para manajer.

Pedoman Komunikasi yang baik

American Manajemen assosiation telah menyusun sejumlah prinsip-prinsip Komunikasi yang disebut "the ten Commandments of good Communication" (sejumlah pedoman Komunikasi yang baik). Pedoman ini disusun untuk menungkatkan efektifitas Komunikasi organisasi, yang secara ringkas adalah sebagai berikut:

1. **Cari kejelasan gagasan terlebih dahulu sebelum di Komunikasikan.**
2. **Teliti tujuan sebenarnya setiap komunikasi**
3. **Pertimbangan keadaan phisik 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, ber Komunikasi tidak hanya untuk dimengerti tetapi untuk mengerti.**

MOTIVASI

Pengertian

Motivasi diartikan sebagai kemampuan untuk berbuat sesuatu. Motivasi seseorang tergantung kepada kekuatan motifnya. Motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau impus. Mc Clellandmengkategorikan tiga motif individu yakni motif berafiliasi, berkuasa, dan berprestasi.

Berbagai pandangan

Tiga pandangan atau pendekatan terhadap topik motivasi, yakni Pandangan tradisional, Pandangan hubungan motivasi, dan Pandangan sumber daya manusia.

Pandangan tradisional menganggap bahwa seseorang individu pada dasarnya malas. Pandangan yang dikemukakan oleh Frederick Taylor dan aliran manajemen ilmiah ini, meskipun cukup efektif pada situasi tertentu, dikritik oleh Eltori Mayo dan para peneliti aliran hubungan manusiawi menurut pandangan hubungan manusiawi bahwa manusia pada dasarnya tidak malas, yang membuat mereka tidak mempunyai motivasi adalah buruknya hubungan sosial. Pendekatan hubungan manusiawi pun mendapat kritik dari teoritis seperti MC Gregor Abraham Maslow, dan Rensis Likert. Menurut mereka pada dasarnya individu datat termotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya faktor uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan.

Teori-teori

Teori motivasi sedikitnya ada dua kategori, yakni TEORI ISI dan TEORI PROSES ISI disebut juga teori kebutuhan, adalah berkenaan denagn pertanyaan: apa penyebab perilaku berlangsung dan berhenti. Teori yang sangat terkenal teori isi adalah teori hirarkhi kebutuhan dari maslow, teori motivasi higines dari frederick herberzg dan teori prestasi dari David Mc Clellan.

Teori isi

Teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow

Kebutuhan manusia dapat disusun dalam satu hirarki dari kebutuhan terendah sampai tertinggi. Kedua, bahwa kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku.

Dalam hirarkhi Maslow kebutuhan yang harus terpenuhi adalah kebutuhan fisiologi seperti makan-minum, perumahan, seks dan istirahat. Kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya adalah kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan ketiga yakni kebutuhan sosial: cinta, persahabatan dan kekeluargaan. Kebutuhan berikutnya yakni aktualisasi dan pemenuhan diri pada tingkat kelima.

AKTUALISASI DIRI
HARGA DIRI
SOSIAL
RASA AMAN
FISIK (MAKAN/MINUM)

Teori Higinis Frederick Herberzg

Herberzg membedakan dua faktor yaitu "motivator" atau satisfier (faktor pemuas) dan faktor pemeliharaan yang seringkali disebut faktor Higinis atau dissatisfers (faktor penyebab ketidak puasan)

Faktor motivator mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi atau kepuasan kerja, sementara faktor higinis mencegah merosotnya semngat kerja.

Teori prestasi David McClelland

McClelland mengemukakan bahwa pada dasarnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga kebutuhan: yakni kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan berprestasi. Teori McClelland ini berusaha menjelaskan tingkah laku yang berorientasi pada prestasi, yang didefinisikan sebagai tingkah laku yang diarahkan terhadap tercapainya standard of excellent.

Ciri-ciri oarng yang mempunyai kebutuhan prestasi adalah:

1. Menyukai tantangan, bertannggung jawab terhadap apa yang dikerjakan.
2. Kecenderungan untuk menetapkan tujuan-tujuan yang hendak dicapai.
3. Memiliki umpan balik mengenai apa yang telah dikerjakannya.
4. Memiliki kemampuan organisasi.

Teori Proses

Teori pengharapan Victor H. Vroom

Menurut Vroom orang akan termotivasi, bila mereka (1) mengharapakn usaha yang ditingkatkan akan memperolah jasa tertentu (2) menilai balas jasa sebagai hasil usaha mereka. Vroom mengemukakan teori motivasi bahwa seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan adalah fungsi nilai dan gunaan dari setiap hasil yang mungkin dapat dicapai. Teori harapan ini memfokuskan tiga hubungan yaitu :

1. hubungan upaya-kinerja
2. hubungan kinerja-ganjaran
3. Hubungan ganjaran tujuan.

Teori Proses

Teori Pembentukan perilaku BF. Skinner

Teori ini didasarkan atas hukum pengaruh (law Of effect)

Ada tiga pendekatan utaa kepemimpinan yakni pendekatan sifat, prilaku dan situasional. Pendekatan sifat memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi dari sifat-sifat (traits) yang nampak. Kemudian pendekatan perilaku (behavior) bermaksud mengidentifikasi perilaku yang berhubungan dengan kepemimpinan relatif.

Gambar: Teori Motivasi Higienis Herzberg

Faktor Motivator	Faktor Higienis
Prestasi	Kebijakan perusahaan
Penghargaan	Pengendalian Teknik
Pekerjaan Kreatif	Kondisi kerja
Tanggungjawab	Hubungan kerja
Kemajuan dan peningkatan	Status pekerjaan
	Keamanan kerja
	Kehidupan pribadi
	Penggajian

FUNGSI PENGAWASAN

NJF

DASAR-DASAR PROSES PENGAWASAN

Pengawasan adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan organisasi dan manajeman tercapai. Definisi pengawasan oleh **Robert J. Mockler** berikut ini telah memperjelas unsur-unsur esensial proses pengawasan.

Pengawasan manajeman adalah suatu usaha sistematik untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

TIPE-TIPE PENGAWASAN

Pengawasan pendahuluan (feed foward control)
Dirancang untuk mengantisipasi masalah atau penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Pengawasan ini aka efektif jika manajer mampu mendapatkan informasi akurat dan tepat pada waktunya tentang perubahan dalam lingkungan terhadap tujuan yag dinginkan.

Pengawasan yang dilakukan bersamaan engan pelaksanaan kegiatan (concurrent control) sering disebut pengawasan ya-tidak atau berhenti-terus dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung.

Pengawasan Umpan Balik, juga disebut *past-action controls*, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

Ketiga bentuk pengawasan tersebut sangat berguna bagi manajemen. Pengawasan pendahuluan dan pengawasan erhenti-terus", cukup memadai untuk memungkinkan manajemen membuat tindakan koreksi dan dapat mencapai tujuan. Ada faktor yang perlu dipertimbangkan disamping kegunaan dua bentuk pengawasan,

1. Biaya keduanya mahal
2. Banyak kegiatan tidak memungkinkan dirinya dimonitor secara terus menerus.
3. Pengawasan yang berlebihan akan menjadikan produktivitas berkurang.

TAHAP-TAHAP DALAM PROSES PENGAWASAN

1. Penetapan standar pelaksanaan
2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
3. Pengukuran kegiatan pelaksanaan kegiatan nyata
4. Menetapkan standar petunjuk dan hasil
5. Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik
6. Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi

ALAT BANTU PENGAWASAN MANAJERIAL

Mangement By Exception (MBE), atau prinsip pengecualian, memungkinkan manger untuk mengarahkan perhatiannya pada bidang-bidang pengawasan yang paling kritis dan mempersilahkan para karyawan atau tindakan manajemen rendah untuk menangani variasi rutin.

Mangement-Information System (MIS)

Sistem ini memainkan peranan penting dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen perencanaan dan pengawasan dengan efektif. MIS adalah suatu metode formal pengadaan dan penyediaan bagi manajemen, informasi yang diperlukan dengan akurat da tepat bagi manejeman, informasi yang diperlukan dengan akurat dan tepat waktu untuk membatu proses pembuatan keputusan dn memungkinkan fungsi perencanaan, pengawasan dan operasional organisasi dilaksanakan secara efektif.

KARAKTERISTIK PENGAWASAN YANG EFEKTIF

1. Akurat
2. Tepat waktu
3. Obyektif
4. Terpusat pada titik pengawasan strategik
5. Realistik secara ekonomis
6. Realistik secara organisasional
7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi
8. Fleksibel
9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional
10. Diterima para anggota organisasi

SUMBER BACAAN

- Drucker. P, (1999), *Management*,
- Terry, GR, (1966), *Principles of Management*, edisi IV, Chicago: R.D. Irwin IN.
- Koontz.H, O'Donnell (1984) *Management*, McGraw-Hill Book Company.
- Drucker. P, (2006), *Management Challenges for the 21st century*, Peter Bound.
- Robbins,S.P,Coulter,M, (2010), *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Stoner, J. A.F, Freeman E. E, Gilbert Jr. D, (2003), *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, PT. Indeks Gramedia Group