



PENGANTAR MANAJEMEN

MODUL PERKULIAHAN

Dr. Erislan, ST., MM

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

UNIVERSITAS SAHID JAKARTA

KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji syukur kehadirat Allah SWT, Tuhan Semesta alam karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis akhirnya dapat menyelesaikan makalah yang berjudul **Modul Pengantar Manajemen** Keberhasilan dalam penyusunan makalah ini tentu tidak lepas dari beberapa pihak yang ikut membantu demi kelancaran dan kesempurnaannya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kami mengucapkan banyak terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Rektor Universitas Sahid Jakarta
2. Dan teman-teman sejawat Dosen di Universitas Sahid Jakarta
3. Mahasiswa –mahasiswa yang membantu di Universitas Sahid Jakarta
4. Serta semua pihak yang telah membantu makalah ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan modul ini masih terdapat kekurangan, namun penulis telah berusaha sekuat tenaga dan pikiran untuk memperoleh hasil makalah dengan baik oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan makalah ini.

Akhir kata kami berharap semoga modul ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan pembaca pada umumnya.

Salam

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	1
DAFTAR ISI.....	2
DAFTAR PUSTAKA.....	88
BAB I	
PENDAHULUAN	
Definisi Manajemen.....	1
Fungsi Manajemen.....	4
Proses Manajemen.....	6
Sarana Manajemen.....	8
Prinsip Manajemen.....	8
Pengertian Manajer.....	9
Fungsi, Tugas, Dan Peran Manajer.....	11
Keterampilan Manajer.....	13
Tingkatan Manajemen.....	14
Etika Manajerial.....	15
Bidang- Bidang Manajemen (Tipe Keahlian Manajer).....	16
Masalah (Problem) Manajer.....	17
Hubungan Manajer Dengan Manajemen.....	19
Prinsip Teori Manajemen Aliran Klasik.....	20
Perkembangan Teori Manajemen.....	35
Proses Motivasi.....	40
Pengertian Manajemen Personalia.....	47
Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	50
Penyusunan Personalia.....	51
Penyusunan Sumber Daya Manusia.....	52
Penarikan Karyawan.....	57
Latihan Pengembangan Karyawan.....	60
Pengertian Manajer Dan Lingkungan Organisasi Masyarakat.....	64
Tipe-Tipe Koordinasi.....	81
Rentang Manajemen.....	84
DAFTAR PUSTAKA.....	88

MODUL PENGANTAR MANAJEMEN

1. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi Mary Parker Follet ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal.

Kata manajemen berasal dari bahasa perancis kuno—*mé nagement* ||, yang berarti –seni melaksanakan dan mengatur ||. Istilah manajemen juga berasal dari kata –*management* || (Bahasa Inggris) yang berasal dari kata –*to managel*|| yang artinya mengurus atau tatalaksana.

Menurut **Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)**: Manajemen adalah (1) orang yg mengatur pekerjaan atau kerja sama di antara berbagai kelompok atausejumlah orang untuk mencapai sasaran; (2) orang yg berwenang dan bertanggung jawabmembuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untukmencapai sasaran tertentu.

Pengertian manajemen menurut **Oxford** adalah “*the process of dealing with orcontrolling people or things*” (proses berurusan dengan atau mengendalikan orang atau benda).

Dalam **Encyclopedia Of The Social Sciences** dikatakan bahwa Manajemen adalah suatu proses dengan proses mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu di selenggarakan dan di awasi.

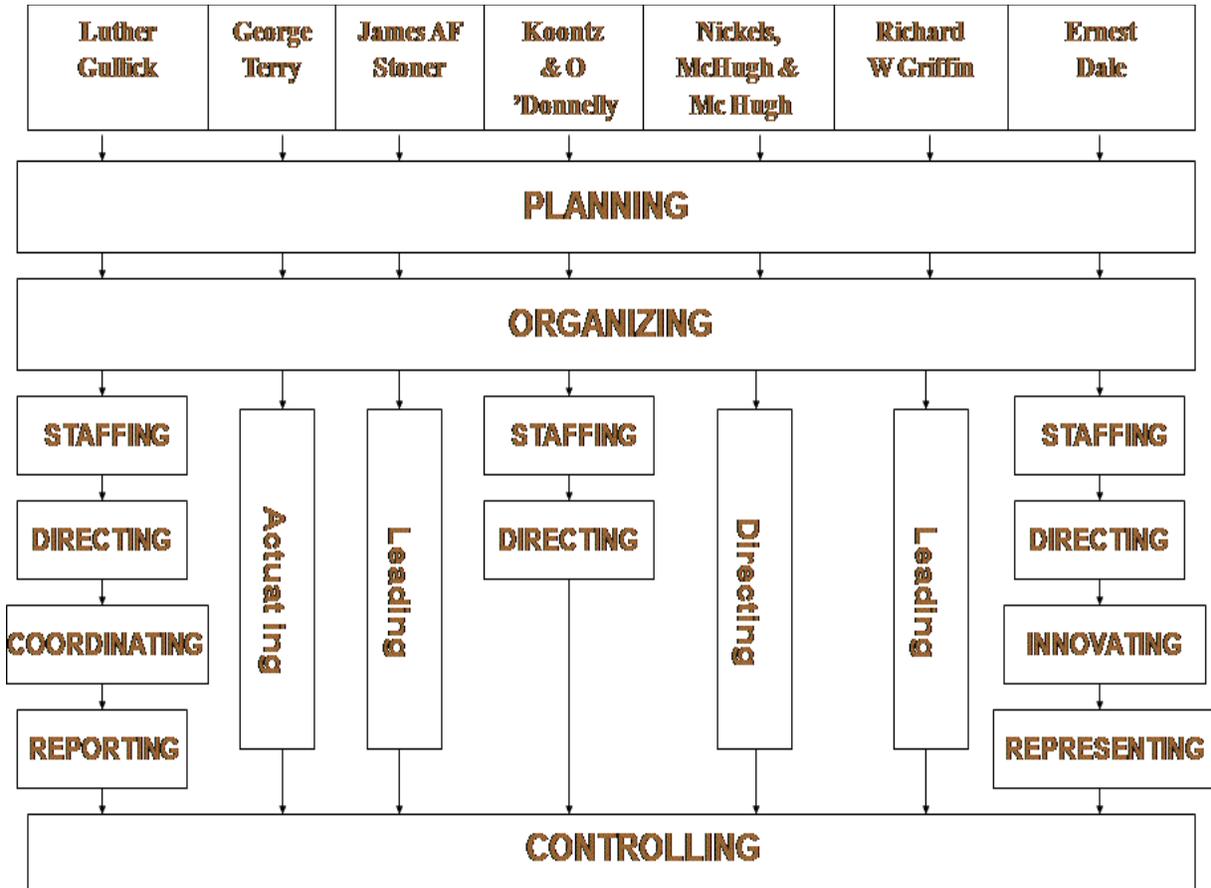
Jika kita meninjau dari literatur manajemen, kita akan menemukan istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu :

- ✓ Manajemen sebagai suatu proses,
- ✓ Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen,
- ✓ Manajemen sebagai suatu seni (*Art*) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (*Science*).

2.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Fungsi manajemen menurut beberapa pendapat para ahli manajemen antara lain:



Pada hakekatnya fungsi-fungsi di atas dapat dikombinasikan menjadi 10 fungsi yaitu :

1. *Fore Casting*

Adalah kegiatan meramalkan, memproyeksikan, atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan.

2. *Planning (termasuk Budgeting)*

Perencanaan ialah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Pada hakekatnya, perencanaan merupakan proses pengambilan keputusan yang merupakan dasar bagi kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan ekonomis dan efektif pada waktu yang akan datang. Proses ini memerlukan pemikiran tentang apa

yang perlu dikerjakan, bagaimana dan dimana suatu kegiatan perlu dilakukan serta siapa yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaannya.

3. *Organizing* (pengorganisasian)

Adalah keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang, serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang jelas ditentukan terlebih dahulu.

4. *Staffing atau Asembling Resources*

Merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap petugas memberi daya guna maksimal kepada organisasi.

5. *Directing atau Commanding*

Ialah berfungsi untuk mengkoordinasi kegiatan berbagai unsur organisasi agar dapat efektif tertuju kepada realisasi tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

6. *Leading*

Pekerjaan leading meliputi 5 macam kegiatan, yakni :

Mengambil keputusan, Mengadakan komunikasi agar ada bahasa yang sama antara manajer dan bawahan, Memberi semangat inspirasi dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak, Memilih orang-orang menjadi anggota kelompoknya, serta Memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

7. *Coordinating*

Yakni berfungsi untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan-hubungkan, menyatu-padukan dan menyelaraskan pekerjaan-pekerjaan bawahan. Suatu usaha yang terkoordinir ialah dimana kegiatan karyawan itu sangat harmonis, terarah dan diintegrasikan menuju tujuan bersama, sehingga diperoleh kesatuan bertindak dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

8. *Motivating* (pendorongan kegiatan)

Fungsinya berupa pemberian inspirasi, penyemangat, dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara sukarela sesuai apa yang dikehendaki oleh atas antersebut.

9. *Controlling*

Yaitu berfungsi mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sebagaiapa saja yang sedang dilakukan bawahan dapat di arahkan kejalan yang benar denganmaksud tercapai tujuan yang sudah di gariskan semula.

10. *Reporting* (pelaporan)

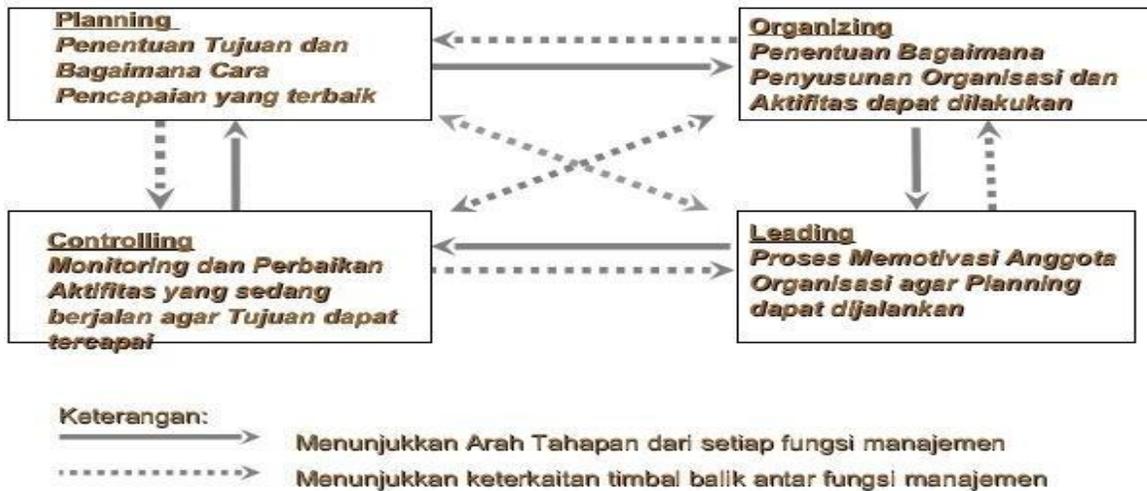
Merupakan salah satu dari fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasilkegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang berkaitan dengan tugas danfungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi baik secara lisan maupun tulisan sehinggayang menerima laporan dapat memperoleh gambaran tentang pelaksanaan tugas orang yangmemberi laporan.

Namun saat ini, fungsi tersebut telah diringkas menjadi tiga , yaitu:

1. **Perencanaan (*planning*)** adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.
2. **Pengorganisasian (*organizing*)** dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

3. **Pengarahan** (*directing*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha.

Kegiatan dalam Fungsi-fungsi Manajemen



2.3 Proses Manajemen



Proses manajemen dalam suatu perusahaan / organisasi terdiri dari beberapa tahapan, yaitu :

1. **Perencanaan**

Menetapkan apa yang harus dilakukan perusahaan dan cara terbaik melakukannya.

- Sasaran Jangka Pendek (<1 tahun)
- Sasaran Jangka Menengah (1-5 tahun)
- Sasaran Jangka Panjang (5 tahun)

2. **Pengorganisasian**

Proses menata sumber daya dan kegiatan menjadi struktur yang logis.

3. **Pengarahan**

Seorang manajer memandu dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan

4. **Pengawasan**

Proses memantau kinerja perusahaan untuk menjamin perusahaan mencapai sasarannya



2.4 Sarana Manajemen



Gambar 1.

Man dan machine, dua sarana manajemen.

Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (*tools*). *Tools* merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. *Tools* tersebut dikenal dengan 6M, yaitu *men, money, materials, machines, method, dan markets*.

- *Man* merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang berkerja sama untuk mencapai tujuan.

- *Money* atau Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan.

Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

- *Material* terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya

juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

- *Machine* atau Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.
- *Metode* adalah suatu tata cara kerja yang memperlancar jalannya pekerjaan manajer. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.
- *Market* atau pasar adalah tempat di mana organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produknya. Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

2.5 Prinsip Manajemen

Prinsip-prinsip dalam manajemen bersifat lentur dalam arti bahwa perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus dan situasi-situasi yang berubah. Menurut Henry Fayol, seorang pencetus teori manajemen yang berasal dari Perancis, prinsip-prinsip umum manajemen ini terdiri dari:

1. Pembagian kerja (*division of work*)
2. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*)
3. Disiplin (*discipline*)
4. Kesatuan perintah (*unity of command*)
5. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*)

6. Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri (*subordination of individual interests to the general interests*)
7. Pembayaran upah yang adil (*renumeration*)
8. Pemusatan (*centralisation*)
9. Hirarki (*hierarchy*)
10. Tata tertib (*order*)
11. Keadilan (*equity*)
12. Stabilitas kondisi karyawan (*stability of tenure of personnel*)
13. Inisiatif (*Inisiative*)
14. Semangat kesatuan (*esprits de corps*)

Tugas Refleksi 1

1. Deskripsikan konsep manajemen pada perkuliahan kita pada sesi ini? (min 150 kata)
2. Bagaimana anda mengaplikasikan konsep manajemen dalam kehidupan anda dalam 24 jam? (min 150 kata)
3. Jelaskan *tool of management* dalam rancangan bisnis anda kedepan? (min 150 kata)
4. Apa arti prinsip manajemen dalam diri anda sebagai mahasiswa? (min 150 kata)
5. buatlah PPT pertanyaan 1 s.d 4 min 10 hal, dikirim ke email kelas (buat folder)

2.6 Pengertian Manajer

Menurut **Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)**, Manajer adalah (1) orang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama di antara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasaran; (2) orang yg berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu.

Menurut **Wikipedia Indonesia**: Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi.

Menurut **Tanembaum**: Manajer adalah seseorang yang mengarahkan orang lain dan bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut. Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal

untuk mengorganisasi, mengarahkan dan mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi untuk tujuan perusahaan.

2.7 Fungsi, Tugas, dan Peran Manajer

Fungsi dari seorang manajer adalah:

1. Memahami visi dan misi perusahaan.
2. Harus menjabarkan visi dan misi tersebut kepada tujuan.
 - Tujuan dirumuskan dengan dua dasar :
 - a) Visi dan Misi
 - b) Antisipasi (memperkirakan) tentang masa depan
 - Tujuan harus memenuhi empat syarat :
 - a) *Measurable* (dapat diukur), ada data-data dan angka-angka
 - b) *Challenging* (menantang), tidak boleh mudah dicapai sehingga motivasi kerja akan dapat dibangkitkan.
 - c) *Realistic* (dapat diwujudkan) : Sesuai dengan kemampuan.
 - d) *Time Frame* (jangka waktu).
3. Merumuskan tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan (membuat *plan* atau rencana)
4. Melakukan usaha untuk menyediakan resources dalam melaksanakan plan yang telah dibuat.
5. Memimpin pelaksanaan rencana agar para pegawai dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi.
6. Mengendalikan pelaksanaan kegiatan serta penggunaan resources agar rencana yangdibuat dapat berjalan sebagaimana mestinya
7. Bersiap untuk menghadapi kontingensi (bersiap untuk menghadapi hal-hal yang di luar perkiraan).

Menurut **Wiryoputrao** dalam buku "*Dasar-dasar Manajemen*", yang menjaditugas atau pekerjaan dari manajer itu adalah sebagai berikut :

1. Kepala dalam organisasi.
2. Pemimpin dalam organisasi.
3. Wakil organisasi dalam bertindak keluar.
4. Penerima informasi.

5. Penerjemah informasi untuk disampaikan kepada bawahan.
6. Juru bicara atau humas organisasi.
7. Wirausaha.
8. Penangkal gangguan organisasi.
9. Pembagi sumber daya dalam organisasi.
 - a. Negosiator bagi organisasi.

Peran dari seorang manajer (*Management Role*) antara lain adalah sebagai berikut:

1. *Interpersonal Role*

Manajer harus bisa mempunyai peran berhubungan dengan pihak-pihak lain.

- ✓ *Figur Head* : manajer harus bisa mewakili unit yang dipimpinnya.
- ✓ *Leader* : manajer harus bisa memimpin bawahannya secara efektif.
- ✓ *Liaison*: manajer bisa menjadi penghubung dengan unit/organisasi yang lain.

2. *Informational Role* (peran informasi)

- ✓ *Monitoring* : manajer harus bisa berperan memonitor kegiatan-kegiatan unit yang dipimpinnya dalam rangka aktivitas produksi dan pengumpulan data.
- ✓ *Disseminator* : manajer harus berperan menyampaikan informasi yang dikumpulkannya kepada pihak yang membutuhkannya.
- ✓ *Spoke person* : manajer harus berperan menyampaikan kebijakan/keputusan pimpinannya yang lebih tinggi kepada bawahan yang dipimpinnya dengan cara yang mudah dimengerti (bisa menyampaikan keinginan, aspirasi, dan usul kepada pimpinan).

3. *Decision Making*

Manajer harus berperan mengambil keputusan dari persoalan-persoalan yang muncul di unit organisasi yang dipimpinnya. Setiap keputusan mengandung resiko yang harus diperhitungkan. Tetapi, seorang manajer tidak boleh mundur untuk mengambil keputusan.

- ✓ *Enterpreneur* (pengusaha) : manajer harus berperan melihat peluang-peluang yang muncul, mengambil keputusan untuk memanfaatkan peluang-peluang tersebut bagi organisasi/unit yang dipimpinnya.
- ✓ *Disturbance Handler* : manajer harus berperan mengambil keputusan untuk mengatasi gangguan-gangguan.

- ✓ Resource Allocator : manajer harus berperan mengambil keputusan alokasi sumber daya.
- ✓ Negotiator : manajer harus berperan mengambil keputusan dalam berunding dengan unit-unit yang lain.

Menurut **Wiryoputro** peran dari manajer, yang disadurnya dari Ranupandojo, yaitu sebagai berikut :

1. Sebagai produser.
2. Sebagai administrator.
3. Sebagai entrepreneur.
4. Sebagai integrator.

Henry Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok.

1. Peran antar pribadi, yaitu melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung.
2. Peran informasional, meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara.
3. Peran pengambilan keputusan, meliputi peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding.

Mintzberg kemudian menyimpulkan bahwa secara garis besar, aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah berinteraksi dengan orang lain.

2.8 Keterampilan Manajer



Gambar ini menunjukkan keterampilan yang dibutuhkan manajer pada setiap tingkatannya.

Robert Katz mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Ketiga keterampilan tersebut adalah:

1. **Keterampilan konseptual (*conceptional skill*)**

Manajer tingkat atas (*top manager*) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai *proses perencanaan* atau *planning*. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat *rencana kerja*.

2. **Keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*)**

Selain kemampuan konseptual, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinnya. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kepatutan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah.

3. **Keterampilan teknis (*technical skill*)**

Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

Selain tiga keterampilan dasar di atas, Griffin menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu:

1. **Keterampilan manajemen waktu**

Merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Griffin mengajukan contoh kasus Lew Frankfort dari Coach. Pada tahun 2004, sebagai manajer, Frankfort digaji \$2.000.000 per tahun. Jika diasumsikan bahwa ia bekerja selama 50 jam per minggu

dengan waktu cuti 2 minggu, maka gaji Frankfort setiap jamnya adalah \$800 per jam—sekitar \$13 per menit.

Dari sana dapat kita lihat bahwa setiap menit yang terbuang akan sangat merugikan perusahaan. Kebanyakan manajer, tentu saja, memiliki gaji yang jauh lebih kecil dari Frankfort. Namun, waktu yang mereka miliki tetap merupakan aset berharga, dan menyianyikannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktivitas perusahaan.

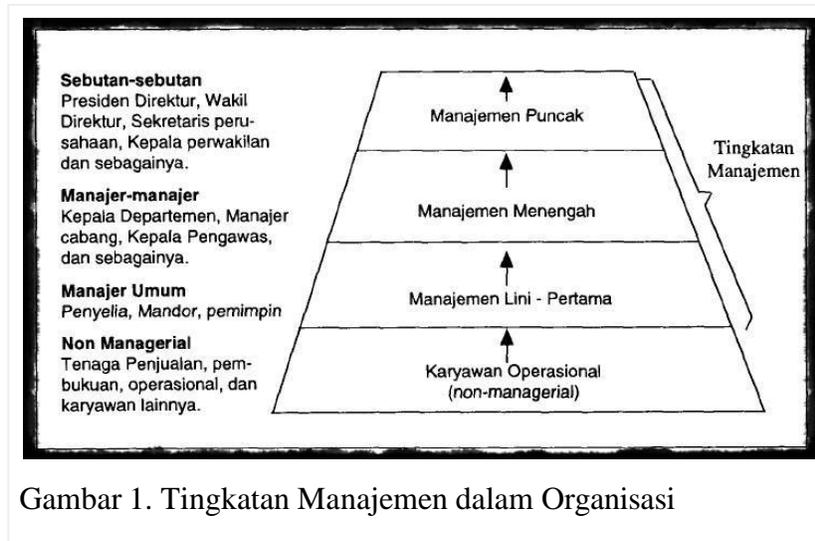
2. **Keterampilan membuat keputusan**

Merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (*top manager*). Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. Pertama, seorang manajer harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya. Kedua, manajer harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik. Dan terakhir, manajer harus mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar.

2.9 Tingkatan Manajemen

Bahwa manajemen digunakan dalam segala bentuk kegiatan baik kegiatan profesi maupun non profesi, baik organisasi pemerintah maupun swasta, maka manajer dapat diklasifikasikan dalam dua cara yaitu tingkatan dalam organisasi dan lingkup kegiatan yang dilakukan .

Bahwa dilihat dari tingkatan dalam organisasi, manajemen dibagi menjadi tiga golongan yang berbeda, yaitu:



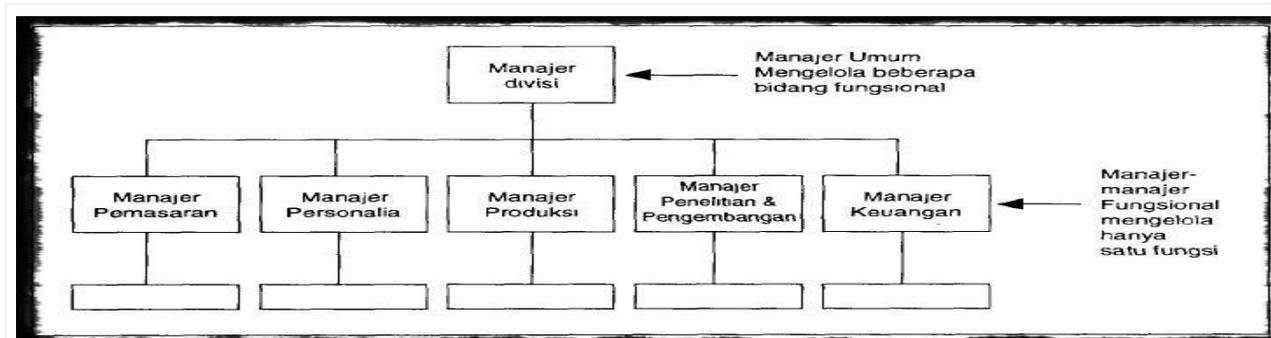
Manajemen Lini (*First-Line Management*) atau manajemen tingkat pertama, yaitu tingkatan yang paling rendah dalam suatu organisasi, di mana seorang yang bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain, misalnya mandor atau pengawas produksi dalam suatu pabrik, pengawas teknik suatu bagian riset dan lain sebagainya.

Manajemen Menengah (*Middle Management*) yaitu mencakup lebih dari satu tingkatan di dalam organisasi. Manager menengah mengarahkan kegiatan manager lain, juga mengarahkan kegiatan-kegiatan yang melaksanakan kebijakan organisasi. Contohnya Kepala Bagian yang membawahi kepala seksi, kepala divisi dan lain sebagainya.

Manajemen Puncak (*Top Management*), terdiri atas kelompok yang relatif kecil, yang bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dari organisasi. Mereka menetapkan kebijaksanaan operasional dan membimbing hubungan organisasi dengan lingkungan lainnya. Sebutan yang khas untuk manajemen puncak ini adalah *Chief Executive Officer* (**Direktur Utama**), Presiden, dan Senior Vicepresident.

Menurut lingkungan kegiatan yang dilakukan dibagi menjadi dua yaitu Manajer Fungsional dan Manajer Umum. *Manajer Fungsional* bertanggung jawab pada satu kegiatan organisasi, seperti produksi, pemasaran, keuangan dan lain sebagainya, yang dipusatkan oleh kesamaan tugas. *Manajer Umum* membawahi unit yang lebih rumit, misalnya sebuah perusahaan

cabang atau bagian operasional yang independen yang bertanggung jawab atas semua kegiatan unit.



Hubungan Manajer Fungsional dan Manajer Umum

Di dalam melaksanakan tugas setiap tingkatan manajer mempunyai fungsi yang berbeda. Ada dua fungsi utama atau keahlian (*skill*) yaitu keahlian teknik (*Technical Skill*) dan keahlian manajerial (*Managerial Skill*). Keahlian Teknik yaitu keahlian tentang bagaimana cara mengerjakan dan menghasilkan sesuatu yang terdiri atas pengarahan dengan motivasi, supervisi, dan komunikasi. Sedang Keahlian Manajerial yaitu keahlian yang berkenaan tentang hal penetapan tujuan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia dan pengawasan.

2.10 Etika Manajerial

Etika manajerial adalah standar perilaku yang memandu manajer dalam pekerjaan mereka. Ricky W. Griffin dalam bukunya yang berjudul *Business* mengklasifikasikan etika manajerial ke dalam tiga kategori:

1. Perilaku Terhadap Karyawan

Kategori ini meliputi aspek [perekrutan], [PHK/pemecatan], [gaji/kondisi upah] dan kerja, serta ruang pribadi dan penghormatan. Pedoman etis dan hukum mengemukakan bahwa keputusan perekrutan dan pemecatan harus didasarkan hanya pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan.

Perilaku yang secara umum dianggap tidak etis dalam kategori ini misalnya mengurangi upah pekerja karena tahu pekerja itu tidak bisa mengeluh lantaran takut kehilangan pekerjaannya.

2. Perilaku Terhadap Organisasi

Permasalahan [etika] juga terjadi dalam hubungan pekerja dengan organisasinya. Masalah yang terjadi terutama menyangkut tentang kejujuran, konflik kepentingan, dan kerahasiaan.

Masalah kejujuran yang sering terjadi di antaranya menggelembungkan anggaran atau mencuri barang milik perusahaan. Konflik kepentingan terjadi ketika seorang individu melakukan tindakan untuk menguntungkan diri sendiri, namun merugikan atasannya. Misalnya, menerima suap Sementara itu, masalah pelanggaran etika yang berhubungan dengan kerahasiaan di antaranya menjual atau membocorkan rahasia perusahaan kepada pihak lain.

3. Perilaku terhadap agen ekonomi lainnya

Seorang manajer juga harus menjalankan etika ketika berhubungan dengan agen-agen ekonomi lain seperti : pelanggan, pesaing, pemegang saham, pemasok, distributor, dan serikat buruh

2.11 Bidang – Bidang Manajemen (Tipe Keahlian Manajerial):

1. Manajer SDM

Merekrut dan melatih karyawan, menilai kinerja, dan menetapkan kompensasi.

2. Manajer Operasi

Bertanggung jawab atas produksi, inventori, dan kendali mutu.

3. Manajer Pemasaran

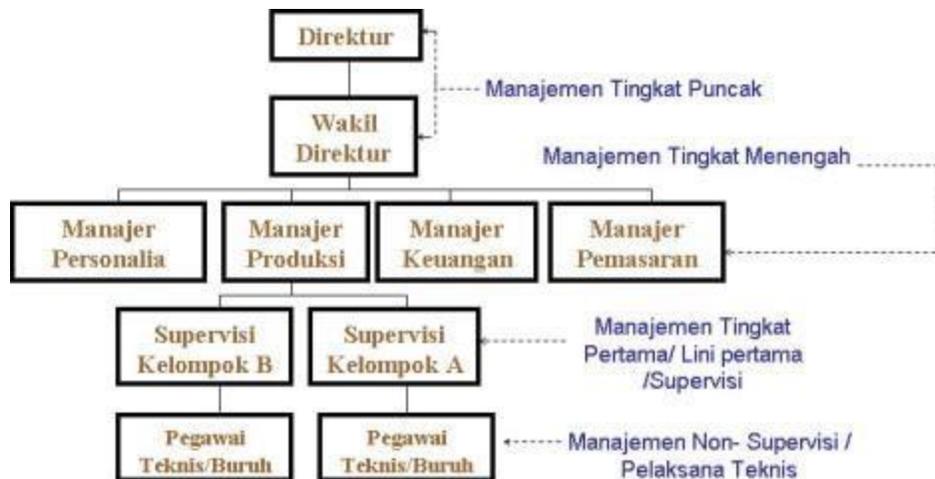
Bertanggung jawab untuk menyerahkan produk dari produsen ke konsumen

4. Manajer Informasi

Merancang dan mengimplementasikan sistem untuk mengumpulkan, mengorganisasi, dan mendistribusikan informasi.

5. Manajer Finansial:

Mengawasi fungsi akuntansi dan sumber daya keuangan



2.12 Masalah (Problem) Manajer

Masalah dari seorang manajer adalah:

1. Para manajer selalu menghadapi ketidakpastian tentang masa depan
2. Selalu menghadapi masalah keterbatasan sumber daya.

Untuk menghadapi problem tersebut, kita bisa menggunakan satu dari tiga pendekatan berikut :

- ✓ **Enterpreneur Approach** (pendekatan kewirausahaan)
Ciri : intuitif dan agresif Hasilnya sangat tergantung pada ketepatan filingnya (resikonya lebih tinggi)
- ✓ **Adaptif Approach** (pendekatan penyesuaian)
Ciri : konservatif dan menunggu situasi berkembang. Hasil dari pendekatan ini adalah tanpa pola dan perusahaan selalu menjadi follower.
- ✓ **Planning Approach** (pendekatan perencanaan)
Ciri : menggunakan pendekatan yang struktur dan sistematis. Hasil dari pendekatan ini adalah pertumbuhan yang terencana.

2.13 Hubungan Manajer dengan Manajemen

Manajer dalam hubungan dengan manajemen menjelaskan tentang substansi tugas yang ada padanya. Pada satu sisi, manajer ada pada posisi tugas pelaksana kepemimpinan dengan membantu pemimpin memimpin pekerjaan yang bersifat departemenal. Di sini manajer adalah kepala atau pemimpin suatu departemen atau unit kerja dalam suatu organisasi. Pada sisi yang bersifat lebih substansial, manajemen adalah tugas seorang manajer yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas kepemimpinan pada aras manajerial. Tentu tatkala melaksanakan tugasnya, manajer memanejemeni, tetapi perbedaannya, ialah bahwa

iamemanajemeni tugasnya atas nama pemimpin yang mendelegasikan tugas manajerial kepadanya.

Tugas Refleksi II

1. Deskripsikan konsep manajer pada perkuliahan kita pada sesi ini? (min 100 kata)
2. Buatlah tugas-tugas prioritas anda mengaplikasikan diri sebagai peran manajer dalam membangun bisnis dalam 24 jam? (min 100 kata)
3. Jelaskan memandang atau menciptakan serta memecahkan konflik/problem positif guna meningkatkan keuntungan manajemen bisnis? (min 100 kata)
4. Apa arti hubungan manajer dan manajemen dalam perusahaan anda, ketika anda sudah mempunyai outlet 100 cabang di Indonesia? (min 100 kata)
5. buatlah PPT pertanyaan 1 s.d 4 min 20 hal, dikirim ke email kelas (buat folder)

2.1 Prinsip Teori Manajemen Aliran Klasik

Sebelum sejarah yang disebut zaman manajemen ilmiah muncul telah terjadi revolusi industry pada abad ke-19, yang menyebabkan 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 penguraikan para tokoh dan gagasan-gagasan mereka.

Periode waktu	Aliran manajemen	Contributor
1870 – 1930	Manajemen Ilmiah	Frederick W. Taylor Frank, Dan Lillian Gilbert Henry Gantt Harington Emerson
1900 – 1940	Teori Organisasi Klasik	Henry Fayol Jame D. Mooney Mary Parker Follett Herbert Simon Chester I. Banard
1930 – 1940	Hubungan Manusiawi	Hawrthorne 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. Petter Drucker dsb.dan ahli-ahli <i>operating research (management science)</i>

Sumber: *Manajemen Book*

Ada 2 tokoh yang mengemukakan Awal Teori Manajemen Klasik, yaitu :

1. Robert Owen (1771 -1858)

Robert Owen adalah orang yang menentang praktek-praktek memperkerjakan anak-anak usia 5 atau 6 tahun dan standar kerja 13 jam per hari. Tersentuh dengan kondisi kerja yang amat menyedihkan itu, beliau mengajukan adanya perbaikan terhadap kondisi kerja ini.

Pada tahun-tahun awal revolusi industri, ketika para pekerja dianggap instrumen yang tidak berdaya, Owen melihat rneningkatkan kondisi kerja di pabrik, rnenaikkan usia minimum kerja bagi anak-anak, mengurangi jam kerja karyawan, menyediakan makanan bagi karyawan pabrik, mendirikan toko-toko untuk menjual keperluan hidup karyawan dengan harga yang layak, dan berusaha memperbaiki lingkungan hidup tempat karyawan tinggal, dengan membangun rumah-rumah dan membuat jalan, sehingga lingkungan hidup dan pabrik rnenjadi menarik. Sebab itu, beliau disebut –Bapak Personal Manajemen Modemll.

Selain itu, Owen lebih banyak memperhatikan pekerja, karena menurutnya, investasi yang penting bagi manajer adalah sumber daya manusia. Selain mengenai perbaikan kondisi kerja, beliau juga membuat prosedur untuk meningkatkan produktivitas, seperti prosedur penilaian kerja dan bersaing juga secara terbuka.

2. Charles Babbage (1792 -1871)

Charles Babbage adalah seorang guru besar matematika yang tertarik pada usaha penilaian efisiensi pada operasional suatu pabrik, dengan menerapkan prinsip-prinsip ilmiah agar terwujud peningkatan produktivitas dan penurunan biaya. Beliau pertama kali mengusulkan adanya pembagian kerja berdasarkan spesialisasi pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan tertentu, sehingga pekerjaan dibuat rutin dan lebih mudah dapat dikendalikan dengan alat kalkulator. Babbage merupakan penemu kalkulator mekanis pada tahun 1822, yang disebut –mesin penambah dan pengurang (*Difference Machine*)¹¹, Prinsip- prinsip dasarnya digunakan pada mesin-mesin hitung hampir seabad kemudian. Pada tahun 1833 beliau menyusun sebuah Mesin analitis (*Analytical Machine*), yaitu sebuah komputer otomatis dan merupakan dasar computer modern, sehingga beliau sering dinamakan Bapak Komputer¹². Tulisannya dituangkan dalam bukunya yang berjudul –*On the Economy Of Machinery and Manufactures*¹³ (18 2). Beliau juga tertarik pada prinsip efisiensi dalam pembagian tugas dan perkembangan prinsip-prinsip ilmiah, untuk menentukan seorang manajer harus memakai fasilitas, bahan, dan tenaga kerja supaya mendapatkan hasil yang sebaik-baiknya. Disamping itu Babbage sangat memperhatikan faktor manusia, dia menyarankan sebaiknya ada semacam sistem pembagian keuntungan antara pekerja dan pemilik pabrik, sehingga para pekerja memperoleh bagian keuntungan pabrik, apabila mereka ikut menyumbang dalam peningkatan produktivitas.

Beliau menyarankan para pekerja selayaknya menerima pembayaran tetap atas dasar sifat pekerjaan mereka, ditambahkan dengan pembagian keuntungan, dan bonus untuk setiap saran yang mereka berikan dalam meningkatkan produktivitas.

Ada beberapa tokoh yang mengemukakan Teori Manajemen Ilmiah :

1. Frederick W. Taylor (1856 -1915)

Frederick W. Taylor dikenal dengan manajemen ilmiahnya dalam upaya meningkatkan produktivitas. Gerakannya yang terkenal adalah gerakan efisiensi kerja. Taylor membuat prinsip- prinsip yang menjadi intinya manajemen ilmiah yang terkenal dengan rencana pengupahan yang menghasilkan turunya biaya dan meningkatkan produktivitas, mutu, pendapatan pekerjaan dan semangat kerja karyawan. Adapun *filosof Taylor* memiliki 4 prinsip yang ditetapkan yaitu :

1. Pengembangan manajemen ilmiah secara benar.

2. Pekerjaan diseleksi secara ilmiah dengan menempatkan pekerjaan yang cocok untuk satu pekerjaan.
3. Adanya pendidikan dan pengembangan ilmiah dari para pekerja.
4. Kerjasama yang baik antara manajemen dengan pekerja.

Dalam menerapkan ke-empat prinsip ini, beliau menganjurkan perlunya revolusi mental di kalangan manajer dan pekerja. Adapun prinsip-prinsip dasar menurut Taylor mendekati ilmiah adalah:

1. Adanya ilmu pengetahuan yang menggantikan cara kerja yang asal-asalan.
2. Adanya hubungan waktu dan gerak kelompok.
3. Adanya kerja sama sesama pekerja, dan bukan bekerja secara individual.
4. Bekerja untuk hasil yang maksimal.
5. Mengembangkan seluruh karyawan hingga taraf yang setinggi-tingginya, untuk tingkat kesejahteraan maksimum para karyawan itu sendiri dan perusahaan.

Buku-buku Taylor yang terkenal adalah *-Shop management (1930)*||, *Principles Of Scientific Management (1911)*||, dan *-Testimony Before Special House Committee (1912)*||. Dan pada tahun 1947, ketiga buku tersebut digabungkan dalam 1 (satu) buku dengan judul *-Scientific Management*".

2. Henry L Gant (1861 -1919)

Sumbangan Henry L. Grant yang terkenal adalah sistem bonus harian dan bonus ekstra untuk para mandor. Beliau juga memperkenalkan sistem *-Charting*|| yang terkenal dengan *-Gant Chart*||. Ia menekankan pentingnya mengembangkan minat hubungan timbal balik antara manajemen dan para karyawan, yaitu kerja sama yang harmonis. Henry beranggapan bahwa unsur manusia sangat penting sehingga menggaris bawahi pentingnya mengajarkan, mengembangkan pengertian tentang sistem pada pihak karyawan dan manajemen, serta perlunya penghargaan dalam segala masalah manajemen.

Metodenya yang terkenal adalah metode grafis dalam menggambarkan rencana-rencana dan memungkinkan adanya pengendalian manajerial yang lebih baik. Dengan menekankan pentingnya waktu maupun biaya dalam merencanakan dan mengendalikan pekerjaan. Hal ini yang menghasilkan terciptanya *"Gantt Chart"* yang terkenal tersebut

3. Harrington Emerson (1853 – 1931)

Pemborosan dan ketidak-efisienan adalah masalah-masalah yang dilihat emerson sebagai penyakit sistem industry. Oleh sebab itu Emerson mengemukakan 12 prinsip efisien yang sangat terkenal yang sangat ringkas sebagai berikut :

- 1) Tujuan-tujuan dirumuskan dengan jelas
- 2) Kegiatan yang dilakukan masuk akal
- 3) Aanya staf yang cakap
- 4) Disiplin
- 5) Balas jasa yang adil
- 6) Laporan-laporan yang terpercaya, segera, akurat, ajeg, sistem informasi dan akuntansi
- 7) Pemberiam perintah – perencanaan dan pengurutan kerja
- 8) Adanya standar-standar dan skedul-skedul, metode dan waktu setiap kegiatan.
- 9) Kondisi yang distandarisasi
- 10) Operasi distandarisasi
- 11) Intruksi-intruksi praktis tertulis standar
- 12) Balas jasa efisien – rencana insentif

Ini adalah tokoh yang mengemukakan Teori Organisasi Klasik :

1. Henry Fayol (1841 -1925)

Henry Fayol mengarang buku “*General and Industrial management*”. Pada tahun 1916, dengan sebutan teori manajemen klasik yang sangat memperhatikan produktivitas pabrik dan pekerja, disamping memperhatikan manajemen bagi satu organisasi yang kompleks, sehingga beliau menampilkan satu metode ajaran manajemen yang lebih utuh dalam bentuk cetak biru.

Fayol berkeyakinan keberhasilan para manajer tidak hanya ditentukan oleh mutu pribadinya, tetapi karena adanya penggunaan metode manajemen yang tepat. Sumbangan terbesar dari Fayol berupa pandangannya tentang manajemen yang bukanlah semata kecerdasan pribadi, tetapi lebih merupakan satu keterampilan yang dapat diajarkan dari dipahami prinsip-prinsip pokok dan teori umumnya yang telah dirumuskan. Fayol membagi kegiatan dan operasi perusahaan ke dalam 6 macam kegiatan :

- 1) Teknis (produksi) yaitu berusaha menghasilkan dan membuat barang- barang produksi.

- 2) Dagang (Beli, Jual, Pertukaran) dengan tara mengadakan pembelian bahan mentah dan menjual hasil produksi.
- 3) Keuangan (pencarian dan penggunaan optimum atas modal) berusaha mendapatkan dan menggunakan modal.
- 4) Keamanan (perlindungan harga milik dan manusia) berupa melindungi pekerja dan barang-barang kekayaan perusahaan.
- 5) Akuntansi dengan adanya pencatatan dan pembukuan biaya, utang, keuntungan dan neraca, serta berbagai data statistik.
- 6) Manajerial yang terdiri dari 5 fungsi:
 - a. Perencanaan (*planning*) berupa penentuan langkah-langkah yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya.
 - b. Pengorganisasian dan (*organizing*), dalam arti mobilisasi bahan materiil dan sumber daya manusia guna melaksanakan rencana.
 - c. Memerintah (*Commanding*) dengan memberi arahan kepada karyawan agar dapat menunaikan tugas pekerjaan mereka.
 - d. Pengkoordinasian (*Coordinating*) dengan memastikan sumber-sumber daya dan kegiatan organisasi berlangsung secara harmonis dalam mencapai tujuannya.
 - e. Pengendalian (*Controlling*) dengan memantau rencana untuk membuktikan apakah rencana itu sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Hendry Fayol juga mengemukakan 14 prinsip manajemen yaitu :

1. *Devision of work*

Adanya spesialisasi dalam pekerjaan, dimana dengan spesialisasi dapat meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja. Tujuannya adalah menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak dan terbaik dengan usaha yang sama.

2. *Uathority and Responsibility*

Wewenang yaitu hak untuk memberi perintah dan kekuasaan untuk meminta dipatuhi. Tanggung jawab yaitu tugas dan fungsi yang harus dikerjakan, untuk ini diperlukan wewenang dari pihak di atasnya. Semua ini diperlukan sanksi agar dipatuhi oleh orang yang menerima.

3. *Dicipline*

Melakukan apa sudah menjadi persetujuan bersama, disiplin ini Sangat penting dalam tercapainya tujuan bersama, sebab tanpa ini tidak akan mencapai tujuan.

4. *Unity of Command*

Setiap bawahan hanya menerima instruksi dari seorang atasan saja untuk menghilangkan kebingungan dan saling lempar tanggung jawab. Bila hal ini dilanggar maka wewenang akan berkurang, disiplin terancam dan stabilitas akan goyah.

5. *Unity of Direction*

Seluruh kegiatan dalam organisasi yang mempunyai tujuan sama harus diarahkan oleh seorang manajer.

6. *Subordination of Individual Interest to Generale Interest*

Kepentingan seseorang tidak boleh diatas kepentingan bersama atau organisasi.

7. *Remuneration*

Gaji bagi pegawai merupakan harga servis atau layanan yang diberikan. Kompensasi harus adil baik bagi karyawan maupun pemilik.

8. *Centralization*

Standarisasi dan desentralisasi merupakan pembagian kekuasaan. Sentralisasi bisa dipakai pada organisasi yang kecil, tapi lain bagi organisasi yang besar sentralisasi tidak mungkin dapat digunakan, harus menggunakan desentralisasi. Bila peranan diberikan kepada bawahan lebih besar, maka digunakan desentralisasi.

9. *Scalar Chain* (garis wewenang)

Jalan yang harus diikuti oleh semua komunikasi yang bermula dari dan kembali kekuasaan terakhir. Prinsipnya mempermudah komunikasi antar pegawai yang setingkat.

10. *Order*

Disini berlaku setiap tempat untuk setiap orang dan setiap orang pada tempatnya. Hendaknya setiap orang ditempatkan pada posisi yang tepat untuk mereka berdasarkan pada kemampuan, bakat dan minatnya.

11. *Equity*

Untuk merangsang agar pekerja melaksanakan pekerjaan dengan baik, sungguh-sungguh dan penuh kesetiaan, maka harus ada persamaan perlakuan dalam organisasi.

12. *Stability of Tonure of Personel*

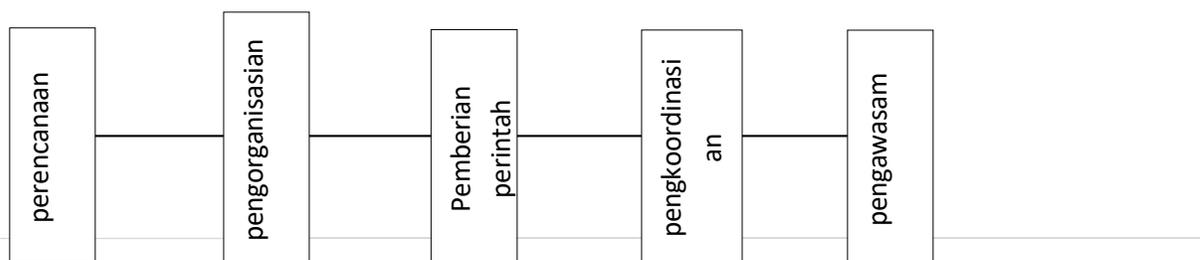
Seseorang pegawai memerlukan penyesuaian untuk mengerjakan pekerjaan barunya agar dapat berhasil dengan baik. Apabila seseorang sering kali dipindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya akan menghambat dan membuat pekerja tersebut produktivitasnya kecil. Turn over tenaga kerja yang tinggi tidak baik bagi pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi.

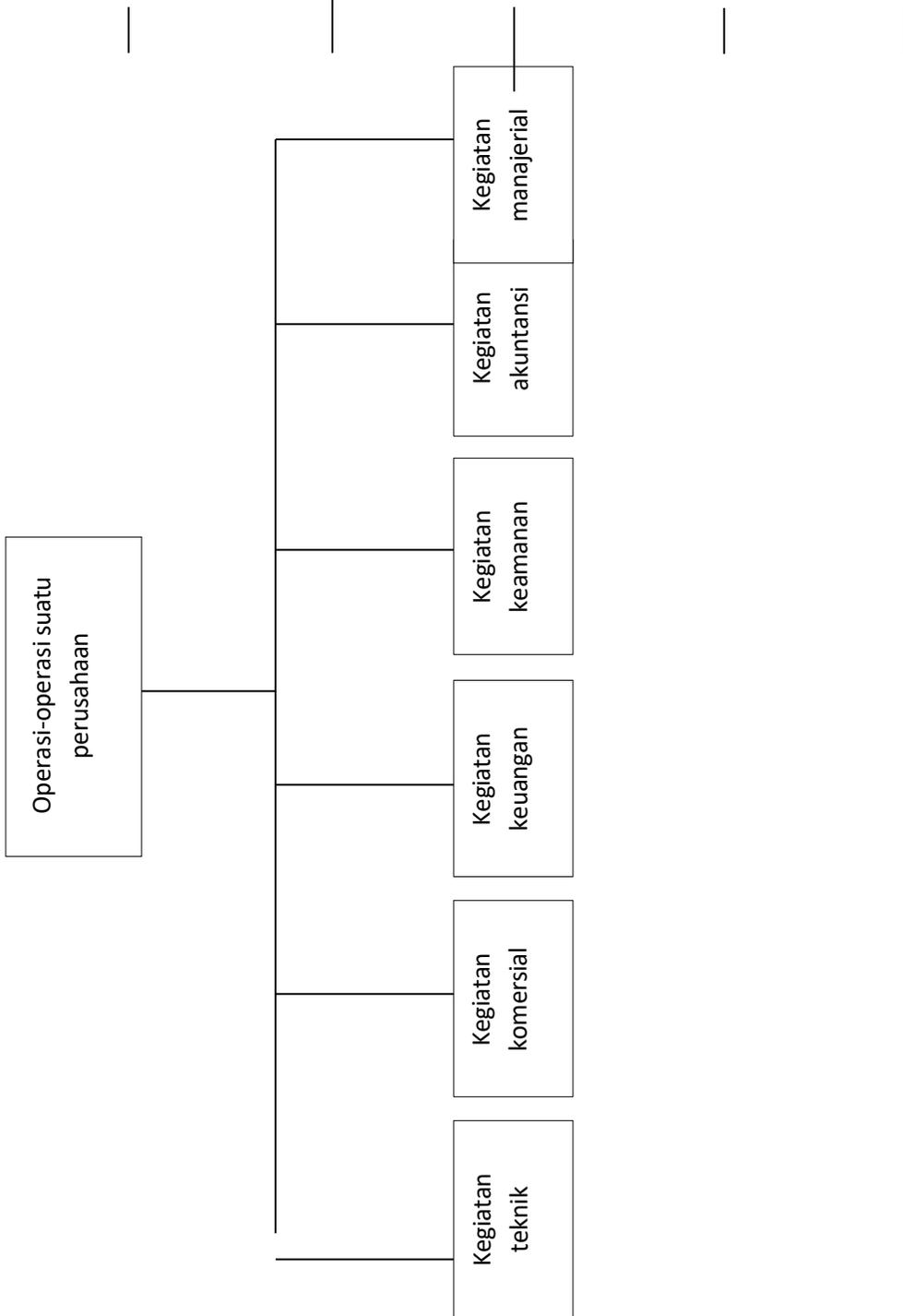
13. *Initiative*

Bawahan diberi kekuasaan dan kebebasan didalam mengeluarkan pendapatnya, menjalankan dan menyelesaikan rencananya, walaupun ada kesalahan yang mungkin terjadi.

14. *Esprit the Corps*

Persatuan adalah keleluasaan, pelaksanaan operasi organisasi perlu memiliki kebanggan, keharmonisan dan kesetiaan dari para anggotanya yang tercermin dalam semangat korps.





2.2. Aliran Hubungan Manusiawi

Pada tahap aliran perilaku atau hubungan manusiawi organisasi melihat pada hakikatnya adalah sumber daya manusia. Aliran ini memandang aliran klasik kurang lengkap karena terlihat kurang mampu mewujudkan efisiensi produksi yang sempurna dengan keharmonisan di tempat kerja. Manusia dalam sebuah organisasi tidak selalu dapat dengan mudah diramalkan perilakunya karena sering juga tidak rasional.

Oleh sebab itu para manajer perlu dibantu dalam menghadapi manusia, melalui antar lain ilmu sosiologi dan psikologi. Ada tiga orang pelopor aliran perilaku yaitu:

1. Hugo Munsterberg (1863 -1916) Sumbangannya yang terpenting adalah berupa pemanfaatan psikologi dalam mewujudkan tujuan-tujuan produktivitas sama seperti dengan teori-teori manajemen lainnya. Bukunya *-Psychology and Industrial Efficiency*, ia memberikan 3 cara untuk meningkatkan produktivitas :
 - a. Menempatkan seorang pekerja terbaik yang paling sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan dikerjakannya.
 - b. Menciptakan tata kerja yang terbaik yang memenuhi syarat-syarat psikologis untuk memaksimalkan produktivitas
 - c. Menggunakan pengaruh psikologis agar memperoleh dampak yang paling tepat dalam mendorong karyawan.

2. William Ouchi (1981) William Ouchi, dalam bukunya *-theory Z -How America Business Can Meet The Japanese Challenge (1981)*, memperkenalkan teori Z pada tahun 1981 untuk menggambarkan adaptasi Amerika atas perilaku Organisasi Jepang. Teori beliau didasarkan pada perbandingan manajemen dalam organisasi.

Jepang disebut tipe perusahaan Jepang dengan manajemen dalam perusahaan Amerika -disebut perusahaan tipe Amerika. Berikut adalah perbedaan organisasi tipe Amerika dan tipe Jepang. Sumbangan para ilmuwan yang beraliran hubungan manusiawi ini terlihat dalam peningkatan pemahaman terhadap motivasi perseorangan, perilaku kelompok, ataupun hubungan antara pribadi dalam kerja dan pentingnya kerja bagi manusia.

Para manajer diharapkan semakin peka dan terampil dalam menangani dan berhubungan dengan bawahannya. Bahkan muncul berbagai jenis konsep yang lebih mengaji pada masalah- masalah kepemimpinan, penyelesaian perselisihan, memperoleh dan memanfaatkan kekuasaan, perubahan organisasi dan konsep

komunikasi. Walaupun demikian aliran ini tidak bebas dari kritikan, karena di samping terlalu umum, abstrak dan kompleks, sukar sekali bagi manajer untuk menerangkan tentang perilaku manusia yang begitu kompleks dan sukar memilih nasehat ilmuwan yang mana yang sebaiknya harus dituruti dalam mencapai solusi di dalam perusahaan.

3. Elton Mayo (1880-1949) dan percobaan-percobaan Hawthorne.

–Hubungan manusiawi yang merupakan istilah umum sering menggambarkan cara seorang manajer berinteraksi dengan bawahannya. Bila –manajemen personalia memotivasi lebih besar untuk lebih baik dalam bekerja, maka hubungan manusiawi dalam organisasi tersebut –baik dan begitu juga sebaliknya. Untuk menciptakan hubungan manusiawi yang selalu baik, hendaknya manajer harus memahami mengapa karyawan bertingkah seperti yang hendak mereka lakukan dan faktor-faktor apa saja yang memotivasi mereka untuk melakukan hal demikian.

Untuk mendukung pernyataan sebelumnya, Elton Mayo, dan asistennya Fritz J. Roethlisberger serta William J. Dickson melakukan studi tentang perilaku manusia dalam berbagai macam situasi kerja yang dikenal dengan percobaan Hawthorne. Mereka membagi karyawan atas dua kelompok kerja yang masing masing terdiri dari 6 karyawan dalam ruangan terpisah. Dalam satu ruangan, kondisi diubah-ubah secara periodik dan ruangan lainnya tidak. Sejumlah variabel yang diubah antara lain : upah dinaikan, periode istirahat dan jam lamanya makan siang diubah, hari kerja dan minggu kerja diperpendek, peneliti yang bertugas sebagai atasan mengikuti kelompok untuk memilih periode istirahatnya sendiri dan memberikan kesempatan untuk mengajukan usulan perubahan.

Hasilnya, produktivitas di kedua ruang tersebut ternyata sama-sama meningkat. Elton Mayo dan kawan-kawan menyimpulkan bahwa insentif keuangan bukan penyebab kenaikan produktivitas, karena skedul pembayaran kelompok dipertahankan sama. Namun, hal yang membuat kondisi demikian justru karena reaksi interaksi emosional antara anggota kelompok dengan atasannya lebih penting dalam peningkatan produktivitas kerja kelompok daripada perubahan perubahan kondisi kerja diatas. Percobaan ini juga mengarahkan Mayo bahwa perhatian yang khusus dari seorang

atasan yang dapat meningkatkan motivasi bekerja itu sangat berpengaruh terhadap usaha-usaha mereka

2.3. Aliran Manajemen Modern

Muncul aliran ini lebih kepada aliran kuantitatif merupakan gabungan dari *Operation Research dan Management Science*. Pada aliran ini berkumpul para sarjana matematika, pisik, dan sarjana eksakta lainnya dalam memecahkan masalah-masalah yang lebih kompleks. Tim sarjana ini di Inggris, di Amerika Serikat, sesudah perang Dunia II dikenal dengan sebutan –OR Temal dan setelah perang dimanfaatkan dalam bidang industri.

Masalah-masalah ruwet yang memerlukan –OR Tim ini antara lain di bidang transportasi dan komunikasi. Kehadiran teknologi komputer, membuat prosedur OR lebih diformasikan menjadi aliran Ilmu Manajemen Modern.

Pengembangan model- model dalam memecahkan masalah-masalah manajemen yang kompleks. Adanya bantuan komputer, maka dapat memberi pemecahan masalah yang lebih berdasar rasional kepada para manajer dalam membuat putusan- putusannya. Teknik-teknik ilmu manajemen ini membantu para manajer organisasi dalam berbagai kegiatan penting, seperti dalam hak penganggaran modal, manajemen cash flow, penjadwalan produksi, strategi pengembangan produksi, perencanaan sumber daya manusia dan sebagainya

Aliran ini juga memiliki kelemahan karena kurang memberi perhatian kepada hubungan manusia. Oleh karena itu sangat cocok untuk bidang perencanaan dan pengendalian, tetapi tidak dapat menjawab masalah-masalah social individu seperti motivasi, organisasi dan kepegawaian. Konsep dari aliran ini sebenarnya sukar dipahami oleh para manajer karena dapat menyangkut kuantitatif sehingga para manajer itu merasa jauh dan tidak terlibat dengan penggunaan teknik-teknik ilmu manajemen yang sangat ilmiah dan kompleks.

Tugas Refleksi III

1. *Explore* lah teori-teori manajemen (min 2) yang menurut anda sesuai hati nurani anda, jelaskan? (min 150 kata)

2. Sebutkan, carilah referensi aliran tokoh filsafat ekonomi terkait pertanyaan no 1, jelaskan
3. Apa arti hubungan aliran manajemen modern?
4. buatlah PPT pertanyaan 1 s.d 3 min 10 hal, dikirim ke email kelas (buat folder)

PERILAKU ORGANISASI

1. Abraham Maslow yang mengemukakan adanya –hirarki kebutuhan dalam penjelasan 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 factor
4. Robert Blake atau teori Jane Mouton yang membahas lima gaya kepemimpinan dengan kisi-kisi manajerial (managerial grid)
5. Rensis Likert yang telah mengidentifikasi dengan melakukan penelitiannya secara ekstensif mengenai empat sistem manajemen. Dari sistem 1 :exploitatif-otoritatif sampai sistem 4 : partisipatif kelompok

Prinsip-prinsip dasar Perilaku organisasi

Beberapa prinsip dasar penting yang dapat disimpulkan dari pendapat tokoh manajemen modern adalah sebagai berikut :

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

ALIRAN KUANTITATIF

Aliran kuantitatif mulai berkembang sejak Perang Dunia II. Pada waktu itu Inggris ingin memecahkan beberapa persoalan yang sangat kompleks dalam perang. Inggris kemudian membentuk Tim Riset Operasi (*Reserch Operation*), dipimpin oleh Blackett, tim ini terdiri dari ahli matematika, fisika, dan ilmuwan lainnya. Inggris berhasil menemukan terobosan-terobosan

penting dari team tersebut. Amerika Serikat kemudian meniru, membentuk tim riset operasi seperti yang dibentuk Inggris.

Manajemen operasi merupakan variasi lain dari pendekatan kuantitatif. Beberapa contoh model manajemen operasi adalah : pengendalian persediaan seperti EOQ (Economic Order Quantity), simulasi, analisis break-event, programasi lenier (linear programming).

** Sumbangan Aliran Kuantitatif (Riset Operasi/Manajemen Sains)

Pendekatan kuantitatif memberikan sumbangan penting terutama dalam perencanaan dan pengendalian. Pendekatan tersebut juga membantu memahami persoalan manajemen yang kompleks. Dengan menggunakan model matematika, persoalan yang kompleks dapat disederhanakan.

** Keterbatasan Aliran Kuantitatif (Riset Operasi/Manajemen Sains)

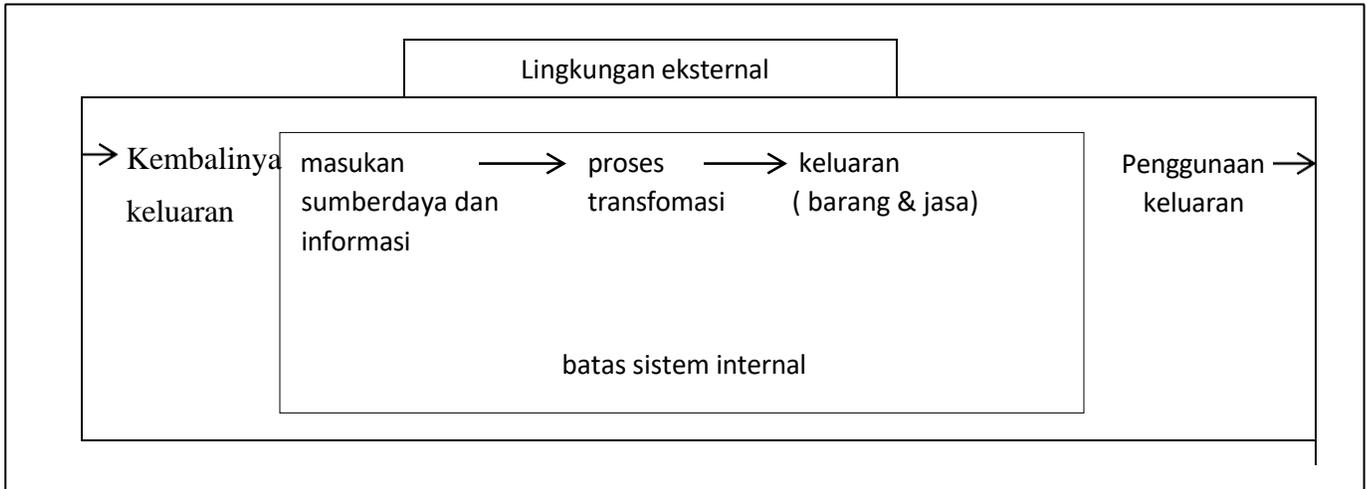
Sayangnya model kuantitatif banyak menggunakan model atau simbol yang sulit dimengerti oleh kebanyakan orang, termasuk manajer. Pendekatan kuantitatif juga tidak melihat persoalan perilaku dan psikologi manusia dalam organisasi. Meskipun demikian potensi model kuantitatif belum dikembangkan sepenuhnya. Apabila dapat dikembangkan lebih lanjut pendekatan kuantitatif akan memberikan sumbangan yang lebih berarti. Langkah-langkah pendekatan management science biasanya adalah sebagai berikut :

- 1) Perumusan masalah
- 2) Penyusunan suatu model sistematis
- 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.

PENDEKATAN SISTEM

Pendekatan sistem pada manajemen bermaksud untuk memandang organisasi sebagai suatu kesatuan, yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Sebagai prinsip fundamental, pendekatan sistem adalah sangat mendasar. Suatu sistem terdiri dari elemen-elemen yang berhubungan dan saling tergantung. Jadi, menurut devisi, hampir setiap fenomena dapat dianalisa dan disajikan dari sudut pandangan sistem. Sistem-sistem biologis, phisik, ekonomi, social-budaya adalah beberapa contoh.

Teori manajemen modern cenderung memandang organisasi sebagai sistem terbuka, dengan dasar analisa konsepsional, dan didasarkan pada data empiric serta sifatnya sintesis dan integratif. Sistem terbuka pada hakikatnya merupakan proses transformasi masukan yang menghasilkan keluaran ; transformasi terdiri dari aliran indormasi dan sumber daya-sumber daya.



Gambar 3 Model dasar organisasi sebagai sistem terbuka, Sistem terbuka

Sistem yg melakukan interaksi dengan lingkungan dimana kebalikannya, sistem tertutup tidak melakukan interaksi dengan lingkungan.

PENDEKATAN KONTINGENSI

Pendekatan Kontingensi Pendekatan ini dikembangkan oleh para manajer, konsultan dan peneliti yang mencoba untuk menerapkan konsep-konsep dari berbagai aliran/ teori manajemen dalam situasi kehidupan nyata Menurut pendekatan ini tugas manajer adalah mengidentifikasi teknik mana, pada situasi tertentu, dibawah keadaan tertentu, dan pada waktu tertentu, akan membantu pencapaian tujuan manajemen Perbedaan kondisi dan situasi membutuhkan aplikasi teknik manajemen yang berbeda pula, karena tidak ada teknik, prinsip dan konsep universal yang dapat diterapkan dalam seluruh kondisi.

Sebagai contoh, dimana karyawan membutuhkan dorongan untuk meningkatkan produktivitas, pendekatan klasik akan mengemukakan penyederhanaan kerja, tetapi pendekatan hubungan manusiawi berusaha menciptakan iklim yang dapat memotivasi karyawan dan mengusulkan perluasan kerja. Mana metoda yang paling baik? Bila karyawan tidak terdidik

(unskilled) serta kesempatan latihan dan sumber daya terbatas, penyederhanaan kerja mungkin merupakan penyelesaian yang paling baik. Tetapi bila karyawan terlatih dan kepuasan kerja adalah kebutuhan mereka, program perluasan kerja mungkin lebih efektif.

Kadang-kadang dalam situasi tertentu digunakan kombinasi kedua pendekatan tersebut.

Pendekatan kontingensi telah berkembang di beberapa bidang manajemen seperti perancangan organisasi, kepemimpinan, motivasi, perencanaan, yang strategis dan dinamika kelompok. Pendekatan ini bermaksud untuk menjembatani gap yang ada antara teori dan praktek. Jadi pendekatan kontingensi muncul sebagai tanggapan atas ketidakpuasan terhadap anggapan universalitas, dan kebutuhan untuk memasukkan berbagai variabel lingkungan ke dalam teori praktek dan manajemen.

Ada tiga bagian utama dalam kerangka konseptual menyeluruh untuk pendekatan kontingensi: Lingkungan, konsep-konsep, dan teknik-teknik manajemen dan hubungan kontingensi antara keduanya.

2.4 Perkembangan Teori Manajemen

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

Aliran klasik dikenal dengan pendekatan proses dan operasi manajemen. Dengan terjadinya proses perkembangan yang saling berkaitan di antara berbagai aliran ini, maka kemudian sudah sulit untuk terlalu membedakan dan memisahkan antara aliran-aliran ini. Proses perkembangan teori manajemen terus berkembang hingga saat ini yang dilihat dari lima sisi yaitu:

1. Dominan, yaitu aliran yang muncul karena adanya aliran lain. Pengkajian dari masing-masing aliran masih dirasakan bermanfaat bagi pengembangan teori manajemen.
2. Divergensi, yaitu dimana ketiga aliran masing-masing berkembang sendiri-sendiri tanpa memanfaatkan pandangan aliran-aliran lainnya.
3. Konvergensi, yang menampilkan aliran dalam satu bentuk yang sama sehingga batas antara aliran menjadi kabur. Perkembangan seperti inilah yang sudah terjadi

sekali pun bentuk pengembangannya tidak seimbang karena masih terlihat bentuk dominan dari satu mazhab terhadap yang lain.

4. Sintesis, berupa pengembangan menyeluruh yang lebih bersifat integrasi dari aliran-aliran seperti yang kemudian tampil dalam pendekatan sistem dan kontingensi.
5. Proliferasi, merupakan bentuk perkembangan teori manajemen dengan munculnya teori-teori manajemen yang baru yang memusatkan perhatian kepada satu permasalahan manajemen tertentu. Seperti kita ketahui hingga saat organisasi bisnis merupakan penciptaan pengetahuan dan menjadi sumber inovasi yang penting bagi manajemen.

Hal ini dapat dilihat bagaimana perusahaan-perusahaan Jepang dan perusahaan besar lain di belahan dunia ini berhasil dan berkembang karena keahlian dan pengalaman dari para manajer dan perusahaan secara keseluruhan menciptakan pengetahuan baru, service, system, produk. Adanya inovasi yang terus menerus sebenarnya merupakan inisiatif dari individual dan interaksi dalam kelompok sehingga perubahan tersebut terjadi merupakan hasil dari pengalaman, penyatuan, diskusi, dialog yang menciptakan pengetahuan baru

Pengertian Motivasi Kerja



Menurut arti katanya, motivasi atau motivation berarti motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan. Motivasi secara umum adalah Dorongan yang dimiliki oleh dalam diri seseorang untuk melakukan tindakan tertentu dengan tujuan tertentu. Dalam manajemen kita mengenal motivasi dalam kerja. Dalam kamus administrasi, Drs. The Liang Gie CS, memberikan perumusan akan motivating atau pendorong kegiatan sebagai berikut: –pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini

bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut.

Di bawah ini tercantum beberapa definisi atau pengertian motivasi kerja dari sejumlah penulis sebagai berikut:

- a. George R. Terry berpendapat –motivasi kerja adalah suatu keinginan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertindak sesuatu.
- b. Dr. Sondan P. Siagian, MPA berpendapat bahwa: –Motivasi kerja merupakan keseluruhan proses pemberian motif berkerja para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.
- c. Wahjosumadjo menyatakan, –motivasi kerja merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap kebutuhan persepsi dan kepuasan yang terjadi pada diri seseorang.
- d. G. Terry mengemukakan bahwa –Motivasi diartikan sebagai mengusahakan supaya seseorang dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan semangat karena ia ingin melaksanakannya.
- e. M. Manullang memberikan pengertian motivasi sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut

2.2. Dasar – dasar Pokok Motivasi Kerja

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.,

Sumber motivasi ada tiga factor yakni :

- (1). Kemungkinan untuk berkembang
- (2). Jenis pekerjaan
- (3). Apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat

mereka bekerja.

Di samping itu terdapat beberapa aspek yang terpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yakni:

- a. Rasa aman dalam bekerja
- b. Mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif
- c. Lingkungan kerja yang menyenangkan
- d. Penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen.

Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menarik menantang, kelompok dan rekan-rekan kerja yang menyenangkan, kejelasan akan standar keberhasilan, output yang diharapkan serta, bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan dapat menjadi faktor pemicu kerja karyawan.

Pada dasarnya proses dapat digambarkan jika seseorang tidak puas akan mengakibatkan ketegangan, yang pada akhirnya akan mencapai jalan atau tindakan untuk memenuhi dan terus mencari kepuasan yang menurut ukurannya sendiri sudah sesuai dan harus terpenuhi. Sebagai contohnya, beberapa karyawan secara regular menghabiskan sebagian besar waktunya untuk berbicara atau mendiskusikan sesuatu di kantor, yang sebenarnya hanya untuk memuaskan kebutuhan sosialnya. Langkah ini sebagai suatu usaha yang bagus, namun tidak produktif dapat mewujudkan hasil kerja atau target kerja.

2.3. Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi menurut *Malayu S.P. Hasibuan (2005:146)* adalah sebagai berikut:

- Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

· Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berikut adalah beberapa catatan untuk mendukung dan memotivasi karyawan agar mereka dapat perform dengan pekerjaannya dan mencapai tujuan yang diinginkan:

- o Usaha
- o Bagaimana kita memotivasi orang agar lebih efektif dalam melakukan pekerjaannya
- o Ketekunan

2.4. Jenis-Jenis Motivasi

Malayu S.P Hasibuan (2005:150) mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Motivasi Positif adalah Manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

2. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Motivasi Negatif adalah Manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

2.5. Metode Motivasi

Malayu S.P. Hasibuan (2005:149), mengatakan bahwa ada dua metode motivasi adalah sebagai berikut:

a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan Non Materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya, jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

b. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi Tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya ruangan kerja yang nyaman, suasana pekerjaan yang serasi dan sejenisnya.

2.6. Proses Motivasi

Hasibuan (2005:151), mengatakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut :

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi. Baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan.

2. Mengetahui kepentingan

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

4. Integrasi tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah needscomplex yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan. Sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

5. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Seperti memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.

6. Team Work

Manajer harus membentuk Team work yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. Team Work penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

2.7. Prinsip-prinsip Dalam Motivasi Kerja

Mangkunegara (2007:100), mengatakan bahwa terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi.

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip Pengakuan Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.8. Teori – Teori Motivasi Kerja

1. Teori A. H. Maslow

Teori motivasi yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan, yaitu:

- Aktualisasi diri

Kebutuhan untuk menggunakan , skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap Sesuatu

- Penghargaan diri

Kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain

- Kepemilikan sosial

Kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai

- Rasa aman

Kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup

- Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis, kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah

Bagian di atas menjelaskan bahwa urutan dan rangkaian kebutuhan seseorang selalu mengikuti alur yang dijelaskan oleh teori Maslow. Semakin ke atas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya, contohnya kebutuhan kategori self actualization/kebutuhan kebebasan diri untuk merealisasikan cita-cita / harapan individu untuk mengembangkan bakat yang dimilikinya. Jika dilihat dari struktur dan keadaan masyarakat Indonesia, sumber daya manusia kita masih banyak pada peringkat kebutuhan fisiologis.

2. Teori David Mc Ulland

David Mc Clelland direktur pusat penelitian kepribadian di universitas Harvard menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi tentang motivasi mereka. Mc Clelland theory of needs memfokuskan kepada tiga hal, yaitu: Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (Need for a chievement); kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusaahn yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.

- Kebutuhan dalam kekuasaan/ororitas kerja (need for power), kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana dalam tugasnya masing-masing.
- Kebutuhan untk berafiliasi (need for affiliation); hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja dalam organisasi.

3. Toeri Mc Gregor

Dogles Mc Gregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia negative dengan tanda x dan positif dengan tanda Y. Setelah melakukan penyelidikan tentang perjanjian seorang manajer dan karyawan, Mc. Gregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut:

Teori X (negative) merumuskan asumsi seperti:

- Manusia sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
- Semenjak manusia tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan di kontrol

bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.

- Manusia akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
- Kebanyakan manusia menempatkan keamanan dan di atas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkannya dengan sedikit ambisi.

Sebaliknya teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut:

- Manusia dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah.
- Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrakan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
- Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas diberbagai kalangan tidak hanya dari kalangan top manajemen/dewan direksi jadi teori MC. Gregor ini lebih memihak kepada asumsi-asumsi Y dari perilaku sumber daya manusia di dalam organisasi. Boleh jadi, ide-ide secara partisipasi manusia dalam kepuasan kerjanya.

4. Teori M. Scott Myers

M. Scott Myers dari Texas menelaah 5 kelompok karyawan yaitu: ilmuwan, insinyur, penyelia pembuatan, teknisis pria yang dibayar berdasarkan jam, dan perakitan wanita. Myers menerangkan 2 tipe karyawan: pencari motivasi adalah karyawan yang dimotivasi oleh keberhasilan pelaksanaan, tanggung jawab, pertumbuhan, pengembangan, pekerjaan itu sendiri dan pengakuan, sedangkan pengelak motivasi biasanya terlalu memikirkan/merasa tidak puas dengan faktor-faktor seperti upah dan tunjangannya. Karena itu manajer yang ingin memotivasi karyawan harus menentukan orientasi kelompok dan sesudah itu menerapkan langkah-langkah perbaikan yang layak.

5. Teori Frederick Herzberg

Menurut teori Herzberg, faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik terjadi dari:

- *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)

Agar seorang bawahan dapat berhasil dalam pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan agar bawahan dapat berusaha

mencapai hasil. Selanjutnya agar pemimpin memberi semangat pada para pegawainya sehingga pegawai telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

- *Recognition* (pengakuan)

Pengakuan terhadap keberhasilan pegawai dapat dilakukan berbagai cara, yaitu:

- Memberi surat penghargaan
- Memberi hadiah berupa uang tunai
- Memberi medali, surat penghargaan, dan hadiah uang tunai
- Memberi kenaikan gaji dan promosi

- *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)

Pemimpin membuat usaha-usaha yang riil dan meyakinkan, sehingga pegawai mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindari kebosanan dalam pekerjaan pegawai serta mengusahakan agar pegawai sudah tepat dalam pekerjaannya.

- *Responsibilities* (tanggung jawab)

Agar responsibilities benar-benar menjadi motivator bagi pegawai, pemimpin harus menghindari supervise yang ketat, dengan memberikan pegawai bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi.

- *Advancement* (pengembangan)

Agar faktor ini benar-benar berfungsi sebagai motivator maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang pegawai yang siap untuk mengembangkan, untuk menaikkan pangkatnya atau dikirim mengikuti pendidikan atau latihan lanjutan.

2.9. Motivasi Bersifat Positif

Setiap pemimpin harus mempelajari setiap perilaku karyawan agar bisa menggunakan motivasi yang tepat dan cocok.

- Penghargaan terhadap pekerjaan

Kebanyakan manusia senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikannya dengan baik, berdiam diri saja tidak cukup. Terutama apabila pekerjaan baik dihargai tanpa komentar, sementara pekerjaan jelek selalu diberikan teguran. Bagaimana penghargaan terhadap pekerjaan yang terselesaikan dengan baik akan menyenangkan hati itu.

- Komunikasi dan informasi

Pemberian informasi yang jelas akan sangat berguna untuk menghindari adanya gosip, desas-desus dan sebagainya harus ada informasi dan komunikasi kepada karyawan dengan baik, jelas dan terperinci. Hasilnya, setelah diberikan penjelasan atau informasi, mereka akan bersemangat atau termotivasi dalam bekerja.

- Persaingan, partisipasi dan kebanggaan

Pada umumnya, setiap orang sering bersaing secara sehat dan jujur. Sikap dasar ini bisa di manfaatkan oleh para pemimpin dengan memberikan motivasi persaingan yang sehat dalam menjalankan tugasnya. Pemberian hadiah untuk yang menang merupakan bentuk motivasi positif. Dengan dijalankannya partisipasi ini bisa di peroleh manfaat, seperti bisa dibuatnya keputusan yang lebih baik karena banyak sumbangan pikiran, adanya penerimaan yang lebih besar terhadap perintah yang diberikan dan adanya perasaan diperlukan. Kebanggaan disini sebagai alat motivasi dengan persaingan dan pemberian penghargaan.

Berbagai Pandangan Motivasi Kerja Dalam Organisasi

1. Model tradisional

Model motivasi tradisional dihubungkan dengan tokoh Fredrick Taylor untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan tugas mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah. Semakin banyak mereka menghasilkan/mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan mereka.

2. Model hubungan manusiawi

Elton Mayo dan peneliti tentang hubungan manusia lainnya menemukan bahwa kontak sosial yang dialami mereka, dan kebosanan serta rutinitas pekerjaan merupakan hal-hal yang mengurangi motivasi dalam bekerja. Sehingga mereka menganjurkan para manajer bisa memotivasi karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial dan membuat mereka merasa penting dan berguna.

Perusahaan mencoba untuk mengakui kebutuhan sosial karyawan dan mencoba memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerja. Para karyawan diberi lebih banyak waktu kebebasan untuk mengambil keputusan dalam pekerjaannya. Dalam model atasan mereka memperlakukan dengan baik dan tenggang rasa juga penuh perhatian atas kebutuhan mereka.

3. Model sumber daya manusia

Tugas manajer dalam model ini, bukanlah menyuap para karyawan dengan upah atau uang saja tetapi juga untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan

organisasi dan anggotanya, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing.

3.1. Insentif Bagi Para Manajer dan Eksekutif

1. Insentif jangka pendek bonus tahunan

Hal ini bertujuan untuk motivasi kinerja jangka pendek dari para manajer dan dikaitkan dengan keuntungan perusahaan. Bonus ini dapat menghasilkan penyesuaian kurang lebih 25% lebih dari total pembayaran. Tiga hal yang harus dipertimbangkan dalam hal ini adalah:

- Memenuhi syarat

Berdasarkan satu survei, sekitar 25% perusahaan memutuskan dapat memenuhi syarat berdasarkan pada sebuah kombinasi beberapa faktor, termasuk level/jabatan pekerjaan, level gaji pokok, dan pertimbangan kebebasan memilih,

Seorang eksekutif yang mendapatkan gaji dan \$ 150.000 bisa mendapatkan bonus lagi 80%. Sedangkan seorang manajer yang mendapatkan \$ 80.000 hanya bisa mendapatkan lagi 15% dari gaji bonus. Sebuah perusahaan biasa dapat membuat sebuah rencana dimana eksekutif bisa mendapatkan 45% dari gaji pokok, manajer 25% dan personalia penyeliaan 12%.

- Ukuran dana

Perusahaan juga harus memutuskan total jumlah bonus yang tersedia ukuran dana. Dalam hal ini perusahaan memiliki rumus masing-masing satu alternative adalah menyimpan sebuah jumlah minimal keuntungan.

- Penghargaan perorangan

Biasanya sebuah bonus target (dan juga jumlah maksimum, barangkali dua kali lipat bonus target) ditetapkan bagi setiap posisi yang memenuhi syarat, dan penghargaan aktual mencerminkan kinerja seseorang. Perusahaan menghitung peringkat kinerja bagi setiap manajer, menghitung perkiraan bonus total awal, dan membandingkan total jumlah uang yang dibutuhkan dengan dana bonus yang tersedia. Jika diperlukan, mereka kemudian menyesuaikan perkiraan bonus perorangan.

Perusahaan harus memiliki peraturan yang tepat, antara lain: jangan membayar pembuat kinerja yang luar biasa dengan jumlah yang kurang daripada target penghargaan mereka, bagaimanapun

kinerja organisatoris dan berikan mereka penghargaan yang lebih besar daripada yang anda berikan bagi manajer lainnya.

Tugas Refleksi 1

1. Deskripsikan pendapat anda konsep motivasi pada perkuliahan kita pada sesi ini? (min 100 kata)
2. Buatlah cerita anda mengaplikasikan konsep motivasi dalam kehidupan sehari-hari di diri anda, dan teman kuliah ? (min 150 kata)
3. Jelaskan cara memotivasi dalam rancangan bisnis anda dalam 3 hari? (min 150 kata)
4. buatlah PPT pertanyaan 1 s.d 4 min 20 hal, dikirim ke email kelas (buat folder)

PENGERTIAN MANAJEMEN PERSONALIA

- Manajemen personalia adalah sub bidang dari manajemen umum yang menspesialisasi kan pada sumber daya manusia/perilaku manusia berhubungan dengan kegiatan perusahaan

Manajemen personalia menurut **Edwin. B. Flippo** adalah sebagai berikut:



Adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja karyawan untuk mencapai tujuan karyawan, perusahaan, organisasi atau masyarakat.

FUNGSI MANAJERIAL MANAJEMEN PERSONALIA

Fungsi manajerial selalu ada dalam *setiap manajer atau pimpinan baik manajer secara umum , manajer divisi , kepala bagian , penyelia atau pimpinan kelompok khusus (spesialisasi)*. Oleh karena itu manajer personalia adalah manajer yang mau tidak mau juga harus menjalankan fungsi-fungsi manajerial yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

- **Perencanaan** dari manajer personalia ditetapkan dengan jalan Menentukan program untuk membantu proses pencapaian tujuan dengan melibatkan partisipasi secara aktif dari manajer personalia dalam bidang SDM.
- **Pengorganisasian** merupakan fungsi kelanjutan kegiatan yang harus dilaksanakan setelah manajer personalia menetapkan program yang disusun. Fungsi ini menyangkut pemilihan tenaga kerja yang telah diseleksi untuk ditempatkan sesuai dengan pekerjaan maupun tingkat keahliannya. Dengan adanya manajer personalia, di anggap lebih ahli dalam masalah sumberdaya manusia mengakibatkan dia sering dimintai saran oleh manajer bagian lain jika ada masalah dengan karyawannya.
- **Pengarahan** merupakan fungsi manajer personalia dalam mengarahkan karyawan untuk bekerja secara sukarela dengan efektif dan efisien demi keberhasilan perusahaan yang sudah dimasukkan ke dalam perencanaannya.
- **Pengawasan** merupakan fungsi manajerial dari manajer personalia untuk melakukan koreksi dan perbaikan kalau terjadi penyimpangan dalam melaksanakan program yang ditetapkan melalui analisa jabatan, spesifikasi jabatan atau deskripsi jabatannya.

PENYUSUNAN PERSONALIA

Fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan , penempatan , pemberian latihan dan pengembangan anggota-anggota organisasi. Penyusunan personalia secara efektif akan menentukan sukses atau gagalnya seorang manajer (*staffing*).

➤ **Proses Penyusunan Personalia**

Serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang yang tepat dalam posisi tepat dan pada waktu yang tepat (The right man in the right place).

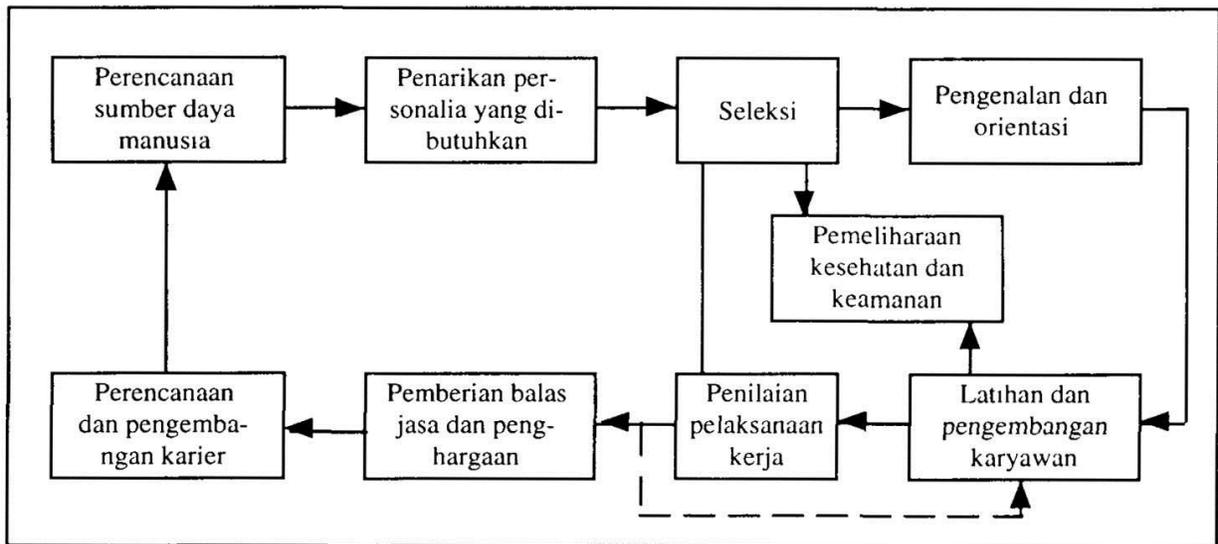
Ada 2 lingkungan fungsi ini yang digunakan :

- *Lingkungan internal* (Yang terdiri dari unsur-unsur di dalam organisasi)
- *Lingkungan eksternal* (Meliputi seluruh faktor diluar organisasi secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhinya)

➤ **Langkah-langkah proses ini mencakup:**

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia
➔ Dirancang untuk menjamin keajegan dan pemenuhan kebutuhan personalia organisasi.
2. Penarikan
➔ Berhubungan dengan pengadaan calon-calon personalia segaris dengan rencana sumber daya manusia.
3. Seleksi
➔ Mencakup penilaian dan pemilihan di antara calon-calon personalia.
4. Pengenalan Dan Orientasi
➔ Dirancang untuk membantu individu-individu yang terpilih menyesuaikan diri dengan lancar dalam organisasi.
5. Latihan Dan Pengembangan.
➔ Meningkatkan kemampuan perseorangan dan kelompok agar mendorong efektivitas organisasi.
6. Penilaian Pelaksanaan Kerja
➔ Dilakukan dengan membandingkan antara pelaksanaan kerja perseorangan dan standar-standar atau tujuan-tujuan yang dikembangkan bagi posisi tersebut.
7. Pemberian Balas Jasa Dan Penghargaan,
➔ Disediakan bagi karyawan sebagai kompensasi pelaksanaan di waktu yang akan datang.
8. Perencanaan Dan Pengembangan Karier
➔ Mencakup transfer (promosi, demosi atau lateral , penugasan kembali, pemecatan, pemberhentian atau pensiun.

LANGKAH – LANGKAH PROSES PENYUSUNAN PERSONALIA



I. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi. Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

Suatu organisasi tidak dapat menunggu untuk mendapatkan orang yang cakap seperti organisasi butuh untuk mengisi posisi tertentu. Ini memerlukan perencanaan personalia yang mencakup kegiatan yang dibutuhkan untuk menyediakan tipe dan jumlah karyawan secara tepat dalam pencapaian tujuan organisasi.

A. Ada 3 Bagian Perencanaan Personalia :

- Penentuan jabatan yang harus diisi kemampuan yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut dan beberapa jumlah karyawan yang dibutuhkan.

- Pemahaman pasar tenaga kerja. Dimana karyawan mempunyai potensial.
- Pertimbangan kondisi permintaan dan penawaran karyawan.

B. Penentuan Kebutuhan Jabatan :

- **Spesifikasi Jabatan.**

Menunjukkan kualitas minimum karyawan yang dapat diterima agar mampu menjalankan suatu jabatan dengan baik.

- **Deskripsi Jabatan.**

Tugas, wewenang , tanggung jawab dan hubungan ini (atasan-bawahan). Sebelum disusun deskripsi dan spesifikasi jabatan terlebih dahulu ditentukan analisa jabatan.

- **Penentuan Tujuan Dan Rencana.**

Organisasi menentukan arah , rencana pelaksanaan berupa produk baru yang akan dipasarkan hingga penentuan jumlah serta jenis karyawan yang ditarik.

- **Penentuan Kebutuhan Personalia Keseluruhan.**

Organisasi memperkirakan spesialisasi pekerjaan , ketrampilan karakteristik personalia dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

- **Penentuan Jumlah Personalia Sekarang.**

Pemahaman persediaan ini memberikan pandangan menyeluruh tentang jumlah karyawan yang tersedia dan dapat melaksanakan pekerjaan-pekerjaan tersebut.

- **Penentuan Kebutuhan Personalia Bersih.**

Kebutuhan bersih adalah menyangkut jumlah karyawan yang dibutuhkan , faktor-faktor lain seperti pengalaman , umur , jenis kelamin, perkiraan, jumlah pensiun , terminasi dan transfer harus dipertimbangkan.

- **Penepatan Program Kegiatan.**

Suatu program yang meliputi fungsi-fungsi personalia yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan personalia dan tujuan perusahaan termasuk penarikam , seleksi , pengembangan , pemeliharaan dan pemberian balas jasa personalia.

C. Pengembangan Sumber-Sumber Penawaran Personalia

Pada umumnya , semakin besar dan banyak sumber penawaran personalia maka semakin besar kemungkinan bagi perusahaan untuk menemukan personalia dengan kualitas yang dibutuhkan.

Ada 2 sumber – sumber penawaran personalia :

- **Sumber Internal**

- 1) Penataran

Para karyawan yang memegang posisi sekarang di didik , dilatih atau dikembangkan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik

- 2) Pemindahan

Karyawan dari posisi yang kurang disenangi dalam organisasi ke posisi lain yang lebih memuaskan kebutuhannya

- 3) Promosi

Karyawan dari tingkat jabatan lebih rendah ke tingkat jabatan yang lebih tinggi.

- **Sumber Eksternal**

Karyawan yang digunakan tergantung pada jabatan yang akan diisi , jenis tenaga kerja yang diinginkan dan kondisi ekonomi. Sumber – sumber eksternal antara lain :

- 1) Lamaran – lamaran pribadi

- 2) Organisasi karyawan

- 3) Kantor penempatan tenaga kerja

- 4) Sekolah

- 5) Para pesaing

- 6) Imigrasi dan migrasi

D. Kepentingan Perencanaan SDM

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM), yaitu:

- Kepentingan Individu
- Kepentingan Organisasi
- Kepentingan Nasional.

E. Komponen-komponen Perencanaan SDM

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM, yaitu:

→ **Tujuan**

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan

datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

→ **Perencanaan Organisasi**

Perencanaan Organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Peramalan SDM dipengaruhi secara drastis oleh tingkat produksi. Tingkat produksi dari perusahaan penyedia (suplier) maupun pesaing dapat juga berpengaruh. Meramalkan SDM, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karir.

F. Syarat – syarat perencanaan SDM

- Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
- Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.
- Harus mempunyai pengalaman luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM.
- Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang.
- Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.
- Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.

G. Proses perencanaan SDM

Strategi SDM adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan SDM. Strategi SDM ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan dikembangkan dan dikelola. Pengembangan rencana SDM merupakan rencana jangka panjang.

Contohnya, dalam perencanaan SDM suatu organisasi harus mempertimbangkan alokasi orang-orang pada tugasnya untuk jangka panjang tidak hanya enam bulan kedepan atau hanya untuk tahun kedepan. Alokasi ini membutuhkan pengetahuan untuk dapat meramal kemungkinan apa yang akan terjadi kelak seperti perluasan, pengurangan pengoperasian, dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi organisasi tersebut.

H. Prosedur perencanaan SDM

- Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.

- Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- Menetapkan beberapa alternative.
- Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
- Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.
- Metode PSDM ,dikenal atas metode nonilmiah dan metode ilmiah ;
 - Metode nonilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaanya saja. Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan perusahaan. Metode ilmiah diartikan bahwa PSDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan (forecasting) dari perencanaanya. Rencana SDM semacam ini risikonya relative kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

I. Pengevaluasian Rencana SDM

Jika perencanaan SDM dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

- Manajemen puncak memiliki pandangan yang lebih baik terhadap dimensi SDM atau terhadap keputusan-keputusan bisnisnya.
- Biaya SDM menjadi lebih kecil karena manajemen dapat mengantisipasi ketidakseimbangan sebelum terjadi hal-hal yang dibayangkan sebelumnya yang lebih besar biayanya.
- Tersedianya lebih banyak waktu untuk menempatkan yang berbakat karena kebutuhan dapat diantisipasi dan diketahui sebelum jumlah tenaga kerja yang sebenarnya dibutuhkan.
- Adanya kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas didalam rencana masa yang akan datang. Pengembangan para manajer dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

II. PENARIKAN KARYAWAN

Pencarian dan penarikan karyawan potensial yang akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan organisasi

Metode penarikan karyawan :

- Pengiklanan
- Penarikan lewat lembaga pendidikan
- Leasing (tenaga honorer)
- Kantor penempatan tenaga kerja
- Employee referrals (rekomendasi)
- Serikat buruh
- Penggunaan computer

III. PENGADAAN KARYAWAN (PROCUREMENT)

Pengadaan karyawan berhubungan erat dengan kegiatan penarikan tenaga kerja, seleksi dan penempatan tenaga kerja sesuai keahliannya. Penarikan tenaga kerja di sini tidak hanya mencari jumlah tenaga kerja saja tetapi juga, memperoleh tenaga kerja yang tepat untuk tiap jenis pekerjaan yang ada di perusahaan.

Untuk memperoleh tenaga kerja harus dilihat dulu dari mana akan dipakai, karena pada dasarnya sumber tenaga kerja dapat dibagi 2 :

→ *Sumber eksternal*

Penarikan tenaga kerja dari luar perusahaan dalam mengisi jabatan.

Contoh: Lembaga pendidikan, Depnaker, Pasar tenaga kerja.

→ *Sumber internal :*

Penarikan tenaga kerja dari dalam perusahaan. Biasanya lewat promosi jabatan, dari karyawan yang memang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang dibutuhkan perusahaan.

Kegiatan penentuan kualitas yang diperlukan suatu jabatan ada 3 macam yaitu:

1. **Job Analysis**

Merupakan kegiatan untuk meneliti dan mengumpulkan informasi mengenai jenis kegiatan yang akan dilakukan, tempat, lingkungan yang

diperlukan dan alasan pekerjaan tersebut dilakukan dan bagaimana melaksanakan pekerjaan tersebut. Penelitian ini akan menghasilkan *spesifikasi jabatan* dan *deskripsi jabatan*.

2. Job Specification (Spesifikasi Jabatan)

Spesifikasi jabatan adalah uraian mengenai batas persyaratan minimum pegawai yang dapat menduduki jabatan tertentu agar bekerja efektif dan efisien.

3. Job Description (Deskripsi Jabatan)

Merupakan rincian pekerjaan yang berisi informasi menyeluruh tentang tugas/kewajiban, tanggung jawab, dan kondisi-kondisi yang diperlukan apabila pekerjaan tersebut dikerjakan.

IV. SELEKSI PERSONALIA

Pemilihan seseorang tertentu dari sekelompok karyawan potensial untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu.

A. Secara umum ada 3 tujuan seleksi :

1. Untuk mengetahui kecakapan seorang pegawai.
2. Berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang cocok dengan pekerjaan yang dipangkunya.
3. Berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja tidak hanya yang cocok pada saat sekarang tetapi tenaga kerja yang memiliki potensi untuk dikembangkan di kemudian hari.

B. Langkah Prosedur seleksi:

1. Wawancara pendahuluan
2. Pengumpulan data pribadi
3. Pengujian / Testing
4. Wawancara lebih mendalam
5. Pemeriksaan referensi-referensi prestasi
6. Pemeriksaan kesehatan
7. Keputusan pribadi
8. Orientasi jabatan

C. Metode seleksi

1. Keahlian. Mencakup 3 aspek, yaitu :
 - Tehnikal Skill
 - Human Skill
 - Konseptual Skill.
2. Pengalaman Kerja.
3. Umur.
4. Jenis kelamin.
5. Keadaan fisik.
6. Performance (penampilan)
7. Bakat.
8. Temperamen.
9. Karakter.

D. Untuk eksternal

1. Penerimaan pendahuluan.
2. Test-test penerimaan.
3. Wawancara seleksi.
4. Pemeriksaan referensi.
5. Evaluasi medis (test kesehatan).
6. Wawancara kepada atasan langsung.
7. Keputusan.

E. Bentuk-Bentuk Test Ini Mencakup

1. Telegensi Test.
2. Personality Test.
3. Aptituded Test (Bakat).
4. Interes Test.
5. Achiment Test.
6. Knowledged Test.
7. Fermonce Test.

F. Faktor yang mempengaruhi prestasi karyawan

1. Latar belakang pribadi

2. Bakat dan minat
3. Sikap dan kebutuhan
4. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif
5. Keterampilan dan kemampuan teknik
6. Kesehatan, tenaga dan stamina

V. **LATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN**

Tujuan untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Latihan adalah Keterampilan dan teknik pekerjaan, terperinci dan rutin. Sedangkan pengembangan adalah suatu pengembangan dan peningkatan kemampuan, sikap dan sifat pribadi.

Latihan dan training juga berhubungan erat dengan 3 kegiatan dalam penarikan tenaga kerja yaitu *analisa jabatan*, *spesifikasi jabatan* dan *deskripsi jabatan*. Dengan tahu tugas, wewenang dan persyaratan keahlian minimal yang harus dimiliki karyawan disuatu jabatan, perusahaan menentukan latihan & training yg sesuai.

A. **Tantangan Proses Seleksi Oleh Manajer**

Dalam menghadapi proses seleksi, manajer menghadapi beberapa tantangan yaitu :

1. ***Tantangan supply (masukan)***

semakin banyak pelamar yang memenuhi syarat, semakin mudah melakukan seleksi dan sebaiknya.

2. ***Tantangan etis***

Dalam proses penerimaan seleksi, pegawai sering mendapatkan tekanan (syarat-syarat refensi).

3. **Tantangan organisasi**

Anggaran organisasi keterbatasan kualitas SDM. Tantangan berbeda jenis kelamin tertentu.

Prinsip-prinsip ini antara lain :

- Prinsip partisipasi
- Prinsip relevansi
- Prinsip pengulangan

- Prinsip pemindahan serta kemungkinan umpan balik mengenai kemajuan para peserta latihan . semakin terpenuhi prinsip-prinsip tersebut latihan akan semakin efektif. Disamping itu perencanaan program juga perlu menyadari perbedaan individual karena pada hakekatnya pegawai mempunyai kemampuan, sifat dan sebagainya yang berbeda satu sama lain.

B. Metode latihan dan pengembangan

1. Metode on – the – job

a) Pelatihan (Coaching)

Dimana atasan memberikan bimbingan dan pengarahan

b) Pemindahan karyawan (Planned progression)

Pemindahan karyawan dalam saluran – saluran yang ditentukan melalui tingkatan – tingkatan organisasi yang berbeda.

c) Rotasi jabatan

Pemindahan karyawan melalui jabatan – jabatan yang bermacam – macam dan berbeda – beda.

d) Penugasan sementara

Dimana bawahan ditempatkan pada posisi manajemen tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan.

e) Penilaian prestasi formal

2. Metode off – the – job

a) Program pengembangan eksekutif

Dimana manager berpartisipasi dalam program – program yang dibuka untuk umum melalui penggunaan analisa kasus , simulasi dan metode pengajaran.

b) Latihan laboratorium

Dimana seseorang belajar menjadi lebih peka terhadap orang lain , lingkungan dan sebagainya.

c) Pengembangan organisasi

Menekankan perubahan, pertumbuhan dan pengembangan keseluruhan organisasi

C. Manfaat yang diperoleh perusahaan dalam mengembangkan karyawan

- Dapat meningkatkan tingkat produktivitas tenaga kerja lebih besar lagi.

- Dapat menciptakan suasana kerja yang bersemangat dan harmonis.
- Meningkatkan stabilitas/fleksibilitas tenaga kerja dng hadirnya pekerja lain.

VI. **PEMBERIAN KOMPENSANSI PADA KARYAWAN**

Kompensasi adalah Merupakan balas jasa yang di berikan oleh perusahaan kepada karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecendrungan diberikan secara tetap.

Masalah kompensasi bukan hanya penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan, tetapi masalah kompensasi ini penting juga karena kompensasi yang diberikan ini besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja para karyawannya.

Pemberian kompensasi adalah keseluruhan balas jasa bagi employed maupun employer baik yang langsung berupa uang atau financial maupun yang tidak langsung berupa uang (non financial).

A. 3 Dasar pemberian kompensasi

- Logic
- Rasional
- Punya landasan yang kuat.

B. Fungsi kompensasi

- Penentuan kebutuhan ekonomi
- Pengkaitan kompensasi dengan peningkatan kerja.
- Pengkaitan kompensasi dengan sukses tidaknya perusahaan.
- Keseimbangan keadilan.

C. Penentuan kompensasi

- Kesediaaan membayar

Bukan merupakan pernyataan yang berlebihan untuk menyatakan bahwa para manager sebenarnya ingin membayar upah secara adil

- Kemampuan membayar

Tanpa memperhatikan semua faktor lainnya, dalam jangka panjang realisasi pemberian kompensasi akan tergantung pada kemampuan dari perusahaan.

D. Persyaratan – persyaratan pembayaran

Dalam jangka pendek, pengupahan dan pengajian sangat tergantung pada tekanan eksternal dari pemerintah , organisasi karyawan (serikat buruh) kondisi permintaan dan penawaran tenaga kerja (collective bargaining) dan para pesaing. Contoh : UMR.

E. Bentuk – bentuk pembayaran

- Upah harian
Karyawan dibayar (dalam kas) pada setiap akhir hari kerja berdasarkan jumlah jam kerja.
- Gaji tetap
Karyawan dibayar setiap minggu , bulan atau tahun.
- Upah intensif
Biasanya dipakai pada karyawan bagian produksi dan penjualan (komisi dan bonus)
- Rencana pembagian laba
Dimana karyawan menerima sejumlah persentase tertentu dari laba perusahaan sebagai pendapatan ekstra.

F. Penilaian pemberian upah berdasarkan

- Upah menurut prestasi kerja.
- Upah menurut lamanya kerja.
- Upah menurut kebutuhan kerja.
- Upah berdasarkan prioritas.

G. Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi

- Penawaran permintaan tenaga kerja.
- Organisasi buruh.
- Kemampuan perusahaan untuk membayar.
- Produktif karyawan.
- Tinggi rendahnya biaya hidup setempat.
- Peraturan pemerintah.
- Konsisten eksternsl dan internal.
- Kompensasi diluar gaji dan upah yaitu : Pensiun, Uang pesagon, Asuransi , Kesehatan.

H. Wujud kompensasi

- Uang /gaji dan upah.
- Natural seperti, pembagian beras, pakaian, obat-obatan.
- Kenikmatan seperti, rumah, fasilitas kendaraan, pemeriksaan kesehatan, dan lain-lain.

I. Pemutusan hubungan kerja/alasan PHK karena:

- Keinginan perusahaan, tidak cakap pada masa percobaan, di hukum sakit, usia lanjut.
- Keinginan karyawan.
- Tidak cocok dengan tugas, alasan-alasan mendesak (gaji kurang, pekerjaan membanyak).
- Sebab-sebab lain-lain. Seperti, meninggal dunia.

J. Pemeliharaan kesehatan dan keamanan

- Perusahaan harus 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 yang mengalami tingkat kecelakaan yang tinggi.

1.1. Pengertian Manajer dan lingkungan organisasi masyarakat

Manajer dan lingkungan organisasi adalah semua elemen didalam maupun diluar organisasi yang dapat mempengaruhi sebagian atau keseluruhan suatu organisasi.

Terdapat dua jenis klasifikasi lingkungan organisasi :

- 1.) Lingkungan eksternal yaitu dibagi menjadi 2 yaitu yang berpengaruh langsung maupun tidak langsung
Contoh : adalah kondisi politik ekonomi dan sosial
- 2.) Lingkungan internal yaitu lingkungan yang berpengaruh langsung dalam organisasi meliputi karyawan atau pegawai dalam organisasi serta pimpinan manajer
Contoh : pesaing, pemasok komunitas lokal, konsumen .

Ada beberapa tokoh yang mengeluarkan pendapat tentang Lingkungan eksternal yaitu :

1. Chuck Williams

Lingkungan eksternal adalah semua kejadian diluar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan

2. T. Hani Handoko

Lingkungan eksternal terdiri dari unsur unsur diluar perusahaan yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan manajer

3. James A.F Stoner

Lingkungan eksternal terdiri atas unsur unsur yang berbeda diluar suatu organisasi yang relevan pada kegiatan organisasi

2.2 Macam macam Manajer dan lingkungan organisasi

Lingkungan organisasi dibagi menjadi 2 yaitu :

1. Lingkungan Eksternal Organisasi

2. Lingkungan Internal Organisasi

✓ **Lingkungan Eksternal:**

Adalah semua *stakeholder* yang berada di luar perusahaan yang mempengaruhi operasi perusahaan baik secara langsung maupun tak langsung.

Lingkungan ini sebagian besar tak dapat dikendalikan oleh manajer dan berpengaruh terhadap keputusan yang dibuat oleh manajer. Dalam operasionalnya, organisasi memperoleh masukan-masukan dari lingkungan eksternal seperti bahan baku, tenaga kerja, modal dan sumber daya lainnya dari lingkungan eksternal.

Selanjutnya masukan tersebut di dikelola manajer untuk menghasilkan produk dan jasa. Kemudian produk dan jasa tersebut dijual ke konsumen yang merupakan salah satu unsure lingkungan eksternal.

1. Lingkungan eksternal mencakup :

a. Lingkungan eksternal mikro

b. Lingkungan eksternal makro

A. Lingkungan eksternal mikro

Adalah unsur-unsur yang berpengaruh langsung terhadap organisasi, yang terdiri dari pesaing (*competitors*), penyedia (*suppliers*), langganan (*customers*), lembaga

keuangan (*financial institutions*), pasar tenaga kerja (*labour supply*), dan perwakilan-perwakilan pemerintah.

- **Para Pesaing**

Pemahaman terhadap lingkungan persaingan yang dihadapi akan membantu organisasi mengetahui posisi persaingannya sehingga organisasi mampu mengoptimalkan operasionalnya sehingga organisasi dapat memahami arena, sifat persaingan serta kekuatan dan kelemahan para pesaing.

- **Para Langgan**

Situasi pasar dan pelanggan sangat memengaruhi perusahaan dalam menyusun strategi, kebijaksanaan dan taktik pemasaran. Untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan pemasaran, perusahaan harus menganalisis profil pelanggan pada masa sekarang dan masa yang akan datang serta kondisi pasar. Perusahaan akan dapat menjaga kelangsungan hidupnya dan berkembang bila ia dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

- **Pasar Tenaga Kerja**

Tenaga kerja merupakan mitra strategis perusahaan karena dengan memiliki tenaga kerja yang terampil perusahaan dapat melaksanakan aktifitas perusahaan dengan efisien dan mempunyai keunggulan dibandingkan dengan perusahaan lain. Oleh karena itu perusahaan harus mampu merekrut dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil.

- **Lembaga Keuangan**

Untuk memperluas usahanya perusahaan memerlukan adanya tambahan modal dari pihak lain yaitu lembaga-lembaga keuangan seperti perbankan, perusahaan investasi, asuransi dan pasar modal.

- **Para Suplier**

Untuk memproduksi barang dan jasa perusahaan sangat memerlukan peran suplier yaitu untuk menyediakan bahan baku, bahan penolong, energi, peralatan dan input lain yang mendukung proses produksi.

- **Instansi Pemerintah**

Kebijakan instansi pemerintah sangat berpengaruh terhadap aktifitas perusahaan dalam banyak hal, seperti peraturan-peraturan, syarat-syarat

berdirinya perusahaan, perizinan, perpajakan, pemberian pinjaman dari bank-bank pemerintah dan pembatasan-pembatasan terhadap perusahaan untuk melindungi masyarakat dan lingkungan.

B. Lingkungan eksternal makro

Adalah lingkungan eksternal yang berpengaruh tidak langsung terhadap perusahaan. Lingkungan ini merupakan kekuatan-kekuatan yang berada di luar di luar jangkauan perusahaan dan terlepas dari situasi operasi perusahaan. Oleh karena itu organisasi jarang mempunyai umpan balik pengaruh yang berarti.

❖ **Lingkungan eksternal makro terdiri dari:**

teknologi, teknologi, politik, social dan dimensi internasional

• **Perkembangan Teknologi**

Perkembangan teknologi di satu sisi memberikan manfaat pada perusahaan untuk meningkatkan produktifitas perusahaan dan menemukan produk-produk baru sehingga perusahaan mampu menciptakan pasar tersendiri (*blue ocean strategy*) yang terhindar dari persaingan yang sangat tajam. Bila perusahaan tidak menguasai teknologi, maka peroduk perusahaan akan cepat usang karena setiap saat teknologi terus menciptakan metode dan produk baru yang mendukung produktiftas dan pengembangan produk pesaing.

• **Variabel-variabel Ekonomi**

Dalam berproduksi, perusahaan selalu membutuhkan sumber daya sebagai masukan untuk menghasilkan barang dan jasa bagi masyarakat. Harga sumber daya sangat dipengaruhi oleh kondisi perekonomian dimana sumber daya itu diperoleh atau diproduksi, seperti tingkat inflasi, tingkat pengangguran, tingkat bunga, kebijaksanaan fiscal dan moneter, serta nilai tukar mata uang domestik (Rupiah) terhadap mata uang asing (Dollar Amerika).

• **Lingkungan Sosial dan Budaya**

Perusahaan sangat dipengaruhi oleh lingkungan sosial dan budaya dimana dia beroperasi karena lingkungan sosial dan budaya merupakan pedoman hidup masyarakat. Pengaruh pedoman hidup ini sifanya sangat relative tergantung pada masing-masing daerah .misalnya pada suatu ada pembatasan pekerjaan bagi

wanita, namun pada daerah lain malah kesetaraan gender dalam pekerjaan harus diutamakan.

✓ **Lingkungan Internal :**

Adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara formal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan.

Perusahaan sendiri sesuai konsep masa kini merupakan kumpulan dari berbagai macam sumber daya, kapabilitas dan kompetensi yang selanjutnya bisa digunakan untuk membentuk market position tertentu.

Dengan demikian analisis lingkungan internal akan meliputi analisis mengenai sumber daya manusia, kapabilitas dan kompetensi inti yang dimiliki oleh perusahaan.

❖ **Lingkungan internal:**

- Memiliki dua variabel yakni kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).
- Mencakup semua unsur bisnis yang ada di dalam perusahaan seperti struktur organisasi perusahaan, budaya perusahaan dan sumber daya

❖ **Lingkungan Internal**, ialah lingkungan dalam perusahaan yang perlu diidentifikasi kekuatan dan kelemahannya, yang meliputi:

1. *Relationships among the functional areas of business*
2. *Management*
3. *Marketing*
4. *Finance/Accounting*
5. *Production/operation*
6. *Research and development*
7. *Computer information system*

❖ **Human Resources** Faktor-faktor kekuatan dan kelemahan potensial itu menurut Robinson (1997), mencakup:

- a. Pemasaran
- b. Keuangan dan Akunting
- c. Produksi, Operasi dan Teknik
- d. Personalia
- e. Manajemen Mutu
- f. Sistem Informasi

- g. Organisasi dan Manajemen Umum
- h. Layanan
- i. Pengembangan Teknologi
- j. Manajemen Sumberdaya Manusia
- k. Logistik kedalam

❖ **Evaluasi Faktor-faktor Strategik Internal**

1. Membandingkan kinerja dengan masa lalu
2. Perubahan dalam tahap-tahap evolusi organisasi/perusahaan
3. Perbandingan dengan pesaing
4. Perbandingan dengan faktor-faktor kunci sukses dalam industri.

❖ **Disamping faktor-faktor di atas,**

faktor internal lainnya adalah budaya organisasi, yang meliputi:

1. Menjunjung nilai-nilai luhur standar etika moral, ilmu pengetahuan dan profesi.
2. Membantu pengembangan manusia secara optimal, baik dilingkungan pendidikan maupun masyarakat.
3. Mengembangkan ilmu secara bertanggung jawab dan berkesinambungan serta menjadikan budaya belajar (learning culture) dan peningkatan mutu diri yang berkesinambungan (continuous quality improvement) sebagai falsafah hidup.
4. Mengembangkan ilmu bagi kepentingan dan kesejahteraan umat manusia tanpa membedakan agama dan suku bangsa.
5. Memperlakukan manusia sesuai dengan martabat dan harkatnya.

2.3 faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan Manajer lingkungan eksternal organisasi :

strategik tentang arah yang hendak ditempuh, dapat di kategorikan dalam 2 kategori yaitu :

1. Faktor-faktor eksternal yang –Jauh
2. Faktor-faktor eksternal yang –Dekat

1. Lingkungan Eksternal Yang “ Jauh”

Faktor-faktor lingkungan eksternal yang –Jauh pada intinya merupakan faktor-faktor yang bersumber dari luar organisasi dan biasanya timbul terlepas dari situasi operasional yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan, akan tetapi mempunyai

dampak pada proses manajerial dan operasional dalam organisasi (perusahaan) tersebut. Faktor-faktor lingkungan eksternal yang –Jauh|| meliputi beberapa faktor yaitu :

a. **Pertimbangan-pertimbangan Ekonomi**

Pertimbangan ekonomi yang perlu dianalisa dalam pengambilan suatu kebijakan/ keputusan adalah berbagai faktor di bidang ekonomi dalam lingkungan mana suatu perusahaan bergerak atau beroperasi.

Adapun hal-hal yang perlu diperhitungkan dan dipertimbangkan dalam pengambilan suatu keputusan yaitu :

- Perkembangan global di bidang ekonomi
- Pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan
- Kehadiran korporasi multinasional
- Kejutannya di bidang energi,dan Pendanaan .

b. **Faktor-faktor Politik**

Faktor-faktor politik yang berpengaruh pada pengelolaan suatu bisnis antara lain berarti adalah para pengambil keputusan stratejik perlu memahami percaturan kekuatan dan pengaruh yang terjadi dalam suatu masyarakat bangsa di lingkungan mana ia bergerak, termasuk percaturan kekuasaan dan kekuatan yang terjadi di kalangan para politisi dan para negarawan. Hal ini berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang menyangkut hajat hidup rakyat banyak, serta penentuan kebijakan-kebijakan dalam suatu sistem-sistem tertentu yang diambil oleh para pemegang kekuasaan pada suatu periode tertentu.

Indonesia yang menganut paham demokrasi dengan ciri utamanya antara lain ialah bahwa kedaulatan nasional berada di tangan rakyat secara berkala di selenggarakan pemilihan umum yang merupakan mekanisme politik bagi rakyat untuk menentukan pilihan kekuatan sosial yang akan dipercaya untuk menjalankan roda pemerintahan pada kurun waktu tertentu. Hasil dari pemilihan umum tersebut dapat mengakibatkan dua situasi yang dilematis yakni :

- 1.) Partai politik yang sedang berkuasa memperoleh kepercayaan lagi untuk memegang kendali pemerintahan negara untuk kurun waktu berikutnya, atau,
- 2.) Terjadi pergantian partai yang yang dipercayakan menjalankan roda pemerintahan negara untuk periode berikutnya.

Selain pengenalan terhadap dampak dari faktor-faktor politik domestik, tentunya penting pula untuk mengetahui dan mengenal dampak dari faktor-faktor politik yang timbul secara regional, bahkan global. Pemahaman tersebut mutlak diperhitungkan dan diperlukan karena mempunyai implikasi yang harus diperhitungkan terhadap berbagai segi perekonomian secara domestik. Contohnya seperti hal-hal yang menyangkut kegiatan ekspor-impor, penanaman modal asing, pemanfaatan teknologi, kebijaksanaan tarif, penggunaan tenaga kerja asing, serta persyaratan mutu produk yang dihasilkan dan dipasarkan secara regional dan internasional .

c. Faktor-faktor Sosial

Dalam berbagai interaksi yang terjadi antara satu perusahaan dengan aneka ragam kelompok masyarakat yang dilayaninya, dampak dari faktor-faktor sosial sangat penting untuk di sadari oleh para pengambil keputusan. Strategi. Berbagai faktor seperti keyakinan, system nilai yang dianut, sikap, opini dan bahkan gaya hidup harus dikenali secara tepat. Kondisi sosial yang selalu berubah-ubah menjadi suatu hal penting yang harus di respon sedemikian rupa oleh para pengambil keputusan guna memanfaatkan peluang-peluang yang muncul maupun mengendalikan resiko usaha yang terjadi. Perubahan yang terjadi dalam lingkungan masyarakat tercermin dalam beberapa hal diantaranya:

- a. Pandangan tentang pemanfaatan waktu senggang.
- b. Gaya memilih dan menggunakan busana.
- c. Penggunaan produk yang sedang -trendy
- d. Bahan bacaan yang disenangi
- e. Bentuk hiburan yang diminati
- f. Pola interaksi dalam keluarga, seperti antara suami dan istri, orang tua dan anak-anaknya.
- g. Preferensi sekolah dan bidang ilmu yang ditekuni.
- h. Makna kehidupan kekarayaan.

Berbagai implikasi dalam bidang social yang ada kaitannya dengan manajemen strategic terlihat pada lima hal yaitu :

- 1.) Pendidikan
- 2) Fakto kultur
- 3) Konfigurasi ketenagakerjaan
- 4) Faktor demografi
- 5) Etos kerja sebagai faktor sosial.

d. Faktor Teknologi

Pengambilan keputusan stratejik mutlak perlu memahami perkembangan teknologi yang sudah, sedang dan akan terjadi sehingga mampu mengetahui dan menetapkan teknologi mana yang tepat untuk diterapkan dalam segi dan proses bisnis yang akan di lakukan. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi tentunya memberikan sumbangan besar bagi kemajuan serta hasil produksi suatu perusahaan, apalagi jika orientasi para pengambil keputusan stratejik semata-mata orientasi efisiensi, pemanfaatan teknologi akan cenderung semakin meluas dan meliputi makin banyak segi dan proses organisasional. Namun orientasi terhadap kecanggihan teknologi harus di imbangi dengan kemajuan serta pemanfaatan SDM yang tepat, karena tanpa di dukung SDM yang tepat teknologi secanggih apapun tidak dapat beroperasi secara maksimal . Justru terkadang bisa menimbulkan masalah baru bagi usaha tersebut

e. Industri Sebagai Faktor Lingkungan Eksternal yang Turut Berpengaruh

Manajemen stratejik dalam suatu organisasi mutlak untuk mengenali dalam bidang mana perusahaan bergerak dan faktor lingkungan eksternal mana yang turut berpengaruh terhadap jalannya roda perusahaan yang bersangkutan.

Para pakar manajemen stratejik menyoroti lima hal dalam kondisi industri yang harus dikenali dan diperhitungkan, yaitu:

- a. Ancaman dari para pendatang baru
- b. Faktor Pemasok
- c. Faktor Pembeli
- d. Faktor Produksi
- e. Faktor Persaingan

2. Faktor Lingkungan Eksternal Yang "Dekat"

Faktor lingkungan eksternal yang ||dekat|| mempunyai dampak langsung pada operasionalisasi berbagai strategi dan kebijaksanaan suatu perusahaan. Kaitan erat

tersebut bukan hanya karena adanya suasana kompetitif dalam suatu usaha, akan tetapi juga berkaitan dengan peluang yang dapat dimanfaatkan, khususnya dalam perolehan sumber dana dan sumber daya yang diperlukan dan dalam memasarkan produk yang dihasilkan. Selain itu pula, faktor-faktor lingkungan eksternal yang ‐dekat‐ pada umumnya dapat dikendalikan, atau paling sedikit dipengaruhi oleh perusahaan yang bersangkutan.

Adapun faktor-faktor eksternal yang ‐dekat‐ dan perlu diperhatikan dalam pengambilan suatu keputusan adalah sebagai berikut :

a. Kedudukan Kompetitif Perusahaan

Dalam kondisi dan iklim persaingan, suatu perusahaan perlu melakukan analisis tentang kedudukannya dalam suatu percaturan usaha. Untuk mengetahui kedudukan kompetitif suatu perusahaan, dapat dikaji dan di analisis dengan menggunakan pendekatan ‐SWOT‐. Dengan mengetahui berbagai hasil analisa tersebut para pengambil keputusan (Top Manajement) harus mampu menentukan kebijakan yang bertujuan untuk mengembangkan usahanya.

b. Profil para Pelanggan

Para pengambil keputusan stratejik perlu mengetahui profil yang tepat tentang para pelanggan terutama para calon pengguna produk yang dihasilkan. Para pakar menekankan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh pada profil para konsumen yang perlu dikenali dan dianalisis antara lain ialah:

1. Faktor Geografi
2. Faktor Demografi
3. Faktor Psikografi.

Jika dilihat secara sepintas, faktor ini tidak mempunyai kaitan dengan cara-cara yang ditempuh oleh para pengambil keputusan strategis dalam suatu perusahaan. Secara langsung memang tidak, akan tetapi tetap penting untuk dikenali karena faktor-faktor tersebut pasti berpengaruh pada perilaku mereka dalam memuaskan berbagai kebutuhan dan kepentingannya, yang pada gilirannya tercermin pada cara-cara mereka memuaskan berbagai kebutuhan mereka, termasuk cara mereka mengambil keputusan membeli suatu produk .

c. Perilaku Pembeli

Pada umumnya, para pembeli suatu produk tertentu pasti menggunakan berbagai pertimbangan dalam membeli/ tidak membeli suatu produk. Pertimbangan antar pembeli yang satu dengan yang lain juga tentunya berbeda. Apakah karena produk itu bersifat primer, sekunder maupun tersier bagi mereka, atau hanya karena adanya gaya hidup ataupun pertimbangan lain yang membuat mereka membutuhkan barang/jasa tersebut. Yang jelas di sini bahwa perilaku para pembeli tidak pernah konsisten dan beragam. Inkonsisten itulah yang menjadi salah satu penyebab utama mengapa profil para pembeli dan calon pembeli perlu dikenali dengan baik oleh para pengambil keputusan/perusahaan.

d. Faktor Pemasok

Posisi para pemasok memiliki peran penting sebagai salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan satu sektor industri, khususnya sektor di mana satu perusahaan bergerak. Selain sebagai faktor eksternal yang 'Jauh', faktor ini juga masuk dalam faktor lingkungan eksternal 'Dekat' mengingat pengenalan terhadap faktor ini memiliki dampak langsung terhadap pengelolaan suatu perusahaan. Tidak dapat dipungkiri bahwa para manajer dalam suatu perusahaan mutlak perlu menumbuhkan dan memelihara hubungan khusus yang didasarkan pada saling mempercayai dengan para pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan oleh perusahaan.

e. Faktor Penyandang Dana

Penyandang dana sangat penting dikenali sebagai faktor lingkungan eksternal yang 'dekat' sebab dampaknya yang bersifat langsung. Hubungan dengan pihak penyandang dana pun perlu ditumbuhkan, dikembangkan, dan dipelihara atas dasar saling percaya. Pengenalan terhadap penyandang dana adalah jawaban atas beberapa permasalahan yang muncul seperti:

1. Penilaian harga saham perusahaan secara tepat.
2. persepsi yang digunakan para penyandang dana terkait dengan kredibilitas perusahaan peminjam.
3. Informasi yang tepat tentang situasi permodalan perusahaan
4. persyaratan peminjaman yang sesuai dengan kemampuan perusahaan dalam guna meraih keuntungan pada tingkat yang wajar.

5. sikap dan kebijakan para penyandang dana tentang kemungkinan perpanjangan masa waktu pinjaman.
6. tingkat suku bunga yang dikenakan atas kredit.

e. Situasi pasaran kerja sebagai faktor lingkungan

Sumber daya manusia merupakan unsur yang terpenting dan paling menentukan dalam berhasil tidaknya suatu organisasi, termasuk organisasi bisnis, pencapaian tujuan dan sasarannya, terutama dalam hal organisasi yang bergerak dalam iklim yang sangat kompetitif. Betapa pun pentingnya perhatian yang harus diberikan oleh para pengambil keputusan strategik pada unsur-unsur yang lain, perhatian terbesar tetap harus diberikan kepada unsur manusia dalam suatu organisasi/ bisnis. Dalam suatu organisasi, semua proses manajemen sumber daya manusia harus ditempuh secara benar dan tepat dimana kesemuanya itu berangkat dari pengakuan dan penghargaan atas harkat dan martabat manusia. Adapun proses sumber daya manusia yang menyangkut perencanaan ketenagakerjaan meliputi:

1. Penciptaan dan pemeliharaan sistem informasi sumber daya manusia,
2. Rekrutmen,
3. Seleksi,
4. Orientasi dan penempatan,
5. Sistem imbalan,
6. Pendidikan dan pelatihan,
7. Perencanaan dan pengembangan karier,
8. Pemutusan hubungan kerja,
9. Pemeliharaan hubungan industrial, dan
10. Pemensiunan.

 **Langkah-langkah yang diambil dalam proses manajemen sumber daya manusia merupakan faktor internal dan mungkin tidak tepat untuk dibahas sebagai bagian dari pengenalan lingkungan eksternal yang "dekat" :**

A. mampu menghasilkan tenaga kerja yang profesional dalam bidangnya, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, bakat dan minat, dan intelektualitas sehingga

mampu membangun reputasi perusahaan yang lebih bona fide dan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

B. Langkah –langkah tersebut lebih menjamin perusahaan untuk tetap mempertahankan tenaga kerja yang secara kualitatif memenuhi persyaratan yang telah ditentukan, sehingga para karyawan memiliki sikap positif terhadap perusahaan karena tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

C. Dengan adanya langkah-langkah tersebut, hakikat pasaran tenaga kerja dikenali dengan baik dan dengan segera jug adapat menentukan sumber-sumber tenaga kerja mana yang harus mendapat perhatian utama dalam penggarapannya.

B. Peramalan Lingkungan

Para pengambil keputusan strategis perlu memiliki dan mengembangkan keterampilan dalam memperkirakan dan meramalkan perubahan-perubahan yang akan terjadi pada lingkungan eksternalnya. Ketrampilan yang dimaksud berkaitan erat dengan kemampuan memanfaatkan peluang dan mengenali berbagai kendala yang diperkirakan akan dihadapi. Untuk melakukan hal tersebut langkah-langkah yang perlu diambil antara lain adalah:

1. Memilih berbagai variabel yang bersifat kritikal bagi perusahaan
2. Menyeleksi sumber-sumber penting dari informasi tentang lingkungan
3. Memahami dan menilai berbagai pendekatan dan teknik peramalan
4. Mengintegrasikan hasil peramalan ke dalam proses manajemen
5. Memantau aspek-aspek kritikal dari pengelolaan peramalan.

Tanggung jawab untuk mengambil langkah-langkah tersebut merupakan tanggung jawab manajemen puncak dalam suatu perusahaan, meskipun para manajer pada tingkat yang lebih rendah perlu pula dilibatkan. Perubahan-perubahan lingkungan eksternal yang harus diantisipasi dan diramalkan menyangkut berbagai segi bisnis, pendekatan dan teknis yang digunakan pun harus mencakup aspek ekonomi, politik, sosial, teknologi dan bahkan juga keperilakuan. Pengenalan berbagai faktor lingkungan eksternal yang ‖Jauh‖ dan ‖Dekat‖ dalam lingkungan industri tertentu secara tepat pada intinya diinkorporasikan pada keseluruhan upaya dalam menciptakan citra atau profil perusahaan.

2.4 Faktor Lingkungan Yang Mempengaruhi

Lingkungan organisasi (Menurut beberapa tokoh)

- Pearce dan Robinson (1997) dalam Dewi (2005), menyatakan bahwa perumusan strategi memedomani eksekutif dalam menetapkan kebijakan organisasi untuk mencapai tujuan akhir serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut. Perumusan strategi yang efektif dan efisien adalah perumusan yang memadukan perspektif yang berorientasi ke depan dengan lingkungan internal dan eksternal organisasi.
- Lingkungan selalu mempengaruhi organisasi dalam melakukan aktifitas, baik secara langsung maupun secara tak langsung. Kelangsungan hidup organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengaruh lingkungan ini. Lingkungan dalam organisasi terbagi atas dua macam yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal (Anton, 2011)

2.5 Kiat kiat menghadapi Manajer dan lingkungan eksternal Organisasi

Cara menghadapi persaingan di dunia lingkungan organisasi

1. Kebutuhan akan manajemen profesional berwawasan global
2. Penyesuaian strategi/ struktur, budaya organisasi dan sumber daya manusia.
3. Pengakuan dan penghargaan kepada manajer dan karyawan yang berprestasi secara konsisten.
4. Pembelajaran organisasi.
5. Menyiapkan manajer global untuk antisipasi perubahan dan pengembangan organisasi.

Stephen H Rhinesmith menyatakan ada 12 cara untuk mengembangkan manajer global :

- a. Pencarian sumber daya global.
- b. Penilaian dan seleksi
- c. Pusat Orientasi Global
- d. Pengembangan pola pikir global
- e. Pelatihan Bisnis Global
- f. Pelatihan manajemen lintas budaya
- g. Pelatihan budaya dan bahasa

- h. Pembentukan tim multi budaya
- i. Pertukaran staf dan pengembangan jaringan
- j. Penggunaan penasihat internasional
- k. Perencanaan karier internasional (global)
- l. Manajemen kinerja

2.6 Etika dan Tanggung-jawab Sosial Manajer

- Etika berkaitan dengan dengan pendapat tentang benar atau salah atau kewajiban moral seseorang pada masyarakat.
- Keputusan dan kegiatan organisasi sangat dipengaruhi oleh etika para manajer.
- Biasanya etika para manajer harus mendasarkan diri pada nilai dan standar moral yang dianggap luhur dan baik oleh masyarakat.
- Ada lima faktor yang mempengaruhi keputusan-keputusan manajer dalam etika, yaitu:
 - Hukum
 - Peraturan-peraturan pemerintah.
 - kode etik industri dan perusahaan
 - tekanan-tekanan sosial.
 - ketegangan antara standar perorangan dan kebutuhan organisasi.

2.7 Pergeseran Etika

Dalam melakukan operasi, perusahaan cenderung melakukan tanggung-jawab social yang mengarah ke pelaksanaan etika. Dalam melaksanakan etika bisnis ada empat tingkat pertanyaan yang harus diajukan, yaitu: masalah sosial, pihak yang berkepentingan, kebijakan internal dan pribadi

1. Nilai-nilai

Nilai merupakan keinginan yang relatif permanen yang tanpaknya mempunyai sifat-sifat baik.

2. Hak dan Kewajiban

Hak adalah pernyataan yang membenarkan seseorang mengambil tindakan tertentu. Kawajiban adalah keharusan untuk mengambil langkah-langkah tertentu seperti membayar pajak, mematuhi undang-undang untuk menghormati orang lain.

3. Peraturan Moral

Peraturan moral adalah peraturan yang menyangkut tingkah laku yang sering kali menjadi kebiasaan sebagai nilai moral. Peraturan ini membinbing seseorang melewati situasi dimana terjadi benturan kepentingan yang bertentangan. Nilai-nilai sering diserap dari peraturan moral yang mengatur tingkah laku.

4. Hubungan Manusia

Hubungan manusia ada karena manusia saling membutuhkan untuk saling mendukung dan mencapai sasaran bersama. Hubungan manusia dipandang sebagai aspek kehidupan moral sehingga manusia secara tetap berusaha untuk mempertahankan dan memeliharanya. Keputusan untuk mempertahankan dan memelihara hubungan manusia ini mencerminkan nilai-nilai dan perhatian kita pada etika

2.8 Dampak Globalisasi terhadap Pengelolaan Organisasi

1. Kebutuhan akan manajemen profesional berwawasan global.
2. Penyesuaian strategi/ stuktur, budaya organisasi dan sumber daya manusia.
3. Pengakuan dan penghargaan kepada manajer dan karyawan yang berprestasi secara konsisten.
4. Pembelajaran organisasi.
5. Menyiapkan manajer global untuk antisipasi perubahan dan pengembangan organisasi

Tugas Refleksi IV

1. Buatlah *executive summary* dari sesi perkuliahan sesi manajemen personalia? (min 150 kata)
2. Pada sesi mana yang anda anggap penting dalam manajemen personalia, mengapa?
3. Jelaskan pentingnya perusahaan menerapkan manajemen personalia?
4. buatlah PPT pertanyaan 1 s.d 4 min 10 hal, dikirim ke email kelas (buat folder)

PENGERTIAN KOORDINASI

Koordinasi didefinisikan sebagai proses pengintegrasian (penyatuan) tujuan dan kegiatan perusahaan pada satuan yang terpisah dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Koordinasi dibutuhkan sekali oleh para karyawan, sebab tanpa koordinasi setiap karyawan tidak mempunyai pegangan mana yang harus diikuti, yang akhirnya akan merugikan organisasi itu sendiri.

KOORDINASI MENURUT PARA TOKOH

Menurut G.R. Terry

koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan.

Menurut E.F.L. Brech

koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok dengan masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri (Hasibuan, 2007:85).

Menurut Mc Farland

koordinasi adalah suatu proses di mana pimpinan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur di antara bawahannya dan menjamin kesatuan tindakan di dalam mencapai tujuan bersama.

Menurut Handoko

kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan bermacam-macam satuan pelaksanaannya.

PEDOMAN KOORDINASI

Koordinasi harus terpusat, sehingga ada unsur pengendalian guna menghindari tiap bagian bergerak sendiri-sendiri yang merupakan kodrat yang telah ada dalam setiap bagian, ingat bahwa organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang yang punya kebutuhan dan keinginan berbeda. Koordinasi harus terpadu, keterpaduan pekerjaan menunjukkan keadaan yang saling mengisi dan memberi.

Koordinasi harus berkesinambungan, yaitu rangkaian kegiatan yang saling menyambung, selalu terjadi, selalu diusahakan dan selalu ditegaskan adanya keterkaitan dengan kegiatan sebelumnya.

KEBUTUHAN AKAN KOORDINASI

Untuk melihat kemampuan seorang manajer sebagai pemimpin (atasan) dalam melakukan koordinasi dilihat dari besar kecilnya jumlah bawahan yang ada dalam tanggung jawabnya, yang dikenal sebagai rentang manajemen. Koodinasi dibutuhkan sekali oleh para karyawannya, sebab

tanpa koordinasi setiap karyawan tidak mempunyai pegangan mana yang harus diikuti, sehingga akan merugikan organis

METODE PENGURANGAN KEBUTUHAN AKAN KOORDINASI

1. Penciptaan sumber daya-sumber daya tambahan.

Sumber daya-sumber daya tambahan memberikan kelonggaran bagi satuan-satuan kerja. Penambahan tenaga kerja, bahan baku atau waktu, tugas diperingan dan masalah-masalah yang timbul berkurang.

2. Penciptaan tugas-tugas yang dapat berdiri sendiri.

Teknik ini mengurangi kebutuhan koordinasi dengan mengubah karakter satuan-satuan organisasi. Kelompok tugas yang dapat berdiri sendiri disertai suatu tanggung jawab penuh salah satu organisasi operasi (perusahaan).

TIPE-TIPE KOORDINASI

Terdapat 2 (dua) tipe koordinasi, yaitu:

1. Koordinasi vertikal adalah kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit, kesatuan-kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggungjawabnya.
2. Koordinasi horisontal adalah mengkoordinasikan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi (aparatur) yang setingkat.

SIFAT-SIFAT KOORDINASI

Terdapat 3 (tiga) sifat koordinasi, yaitu:

1. Koordinasi adalah dinamis bukan statis.
2. Koordinasi menekankan pandangan menyeluruh oleh seorang koordinator (manajer) dalam rangka mencapai sasaran.
3. Koordinasi hanya meninjau suatu pekerjaan secara keseluruhan.

SYARAT-SYARAT KOORDINASI

Terdapat 4 (empat) syarat koordinasi, yaitu:

1. *Sense of cooperation* (perasaan untuk bekerjasama), ini harus dilihat dari sudut bagian per bagian bidang pekerjaan, bukan orang per orang.

2. *Rivalry*, dalam perusahaan-perusahaan besar sering diadakan persaingan antara bagian-bagian, agar bagian-bagian ini berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.
3. *Team spirit*, artinya satu sama lain pada setiap bagian harus saling menghargai.
4. *Esprit de corps*, artinya bagian-bagian yang diikutsertakan atau dihargai, umumnya akan

CIRI-CIRI KOORDINASI

Koordinasi mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Bahwa tanggungjawab koordinasi adalah terletak pada pimpinan. Oleh karena itu, koordinasi adalah merupakan tugas pimpinan.
2. Adanya proses (*continues process*). Karena koordinasi adalah pekerjaan pimpinan yang bersifat berkesinambungan dan harus dikembangkan sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik.
3. Pengaturan secara teratur usaha kelompok. Oleh karena koordinasi adalah konsep yang ditetapkan di dalam kelompok, bukan terhadap usaha individu, maka sejumlah individu yang bekerjasama, di mana dengan koordinasi menghasilkan suatu usaha kelompok yang sangat penting untuk mencapai efisiensi dalam melaksanakan kegiatan organisasi.
4. Konsep kesatuan tindakan. Hal ini adalah merupakan inti dari koordinasi. Kesatuan usaha, berarti bahwa harus mengatur sedemikian rupa usaha-usaha tiap kegiatan individu sehingga terdapat adanya keserasian di dalam mencapai hasil.

Tujuan koordinasi adalah tujuan bersama, kesatuan dari usaha meminta suatu pengertian kepada semua individu, agar ikut serta melaksanakan tujuan sebagai kelompok di mana mereka bekerja.

TIGA PENDEKATAN UNTUK MENCAPAI KOORDINASI YANG EFEKTIF:

1. Pendekatan Pertama: TEKNIK-TEKNIK MANAJEMEN DASAR

Dengan mempergunakan teknik-teknik manajemen dasar : hirarki manajerial, rencana dan tujuan sebagai pengarah umum kegiatan-kegiatan serta aturan-aturan dan prosedur-prosedur.

2. Pendekatan Kedua: **MENINGKATKAN KOORDINASI POTENSIAL**
Menjadi diperlukan bila bermacam-macam satuan organisasi menjadi saling tergantung dan lebih luas dalam ukuran dan fungsi.

3. Pendekatan Ketiga: **MENGURANGI KEBUTUHAN AKAN KOORDINASI**
Dalam beberapa situasi adalah tidak efisien untuk mengembangkan cara pengkoordinasian

tambahan. Ini dapat dilakukan dengan penyediaan tambahan sumber daya-sumber daya untuk satuan-satuan organisasi atau pengelompokan kembali satuan-satuan organisasi agar tugas-tugas dapat berdiri sendiri.

MEKANISME-MEKANISME PENGKOORDINASIAN DASAR

1. Hirarki manajerial.

Rantai perintah, aliran informasi dan kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas dapat menumbuhkan integrasi bila dirumuskan secara jelas serta dilaksanakan dengan pengarahan yang tepat.

2. Aturan dan prosedur.

Adalah keputusan-keputusan manajerial yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian rutin, sehingga dapat juga menjadi peralatan yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.

3. Rencana dan penetapan tujuan.

Pengembangannya dapat digunakan untuk pengoordinasian melalui pengarah seluruh satuan organisasi terhadap sasaran-sasaran yang sama. Ini diperlukan bila aturan dan prosedur tidak mampu lagi memproses seluruh informasi yang dibutuhkan untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan satuan-satuan organisasi.

MENINGKATKAN KOORDINASI POTENSIAL

- 1. Sistem informasi vertikal.

Adalah peralatan melalui mana data disalurkan melewati tingkatan-tingkatan organisasi. Komunikasi dapat terjadi di dalam atau di luar rantai perintah. Sistem informasi manajemen telah dikembangkan dalam kegiatan-kegiatan seperti pemasaran, keuangan, produksi, dan operasi-operasi internasional untuk meningkatkan informasi yang tersedia bagi perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

- 2. Hubungan-hubungan lateral (horizontal).

Melalui pemotongan rantai perintah, hubungan-hubungan lateral membiarkan informasi dipertukarkan dan keputusan dibuat pada tingkat hirarki dimana informasi yang dibutuhkan ada.

Beberapa hubungan lateral, yaitu;

- a. Kontak langsung antara individu-individu yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

- b. Peranan penghubung, yang menangani komunikasi antar departemen sehingga mengurangi panjangnya saluran komunikasi.
- c. Panitia dan satuan tugas. Panitia biasanya diorganisasi secara formal dengan pertemuan yang dijadwalkan teratur. Satuan tugas dibentuk bila dibutuhkan untuk masalah-masalah khusus.
- d. Pengintegrasian peranan-peranan, yang dilakukan oleh misal manajer produk atau proyek, perlu diciptakan bila suatu produk, jasa atau proyek khusus memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi dan perhatian yang terus menerus dari seseorang.
- e. Peranan penghubung manajerial, yang mempunyai kekuasaan menyetujui perumusan anggaran oleh satuan-satuan yang diintegrasikan dan implementasinya. Ini diperlukan bila posisi pengintegrasian yang dijelaskan pada d di atas tidak secara efektif mengoordinasikan tugas tertentu.
- f. Organisasi matriks, suatu mekanisme yang sangat baik bagi penanganan dan penyelesaian proyek-proyek yang kompleks.

KEBAIKAN DAN KELEMAHAN KOORDINASI, KEBAIKAN:

- Beban tiap bagian tidak terlalu berat, karena adanya keseimbangan antar bagian.
- Tiap bagian akan memperoleh informasi yang jelas dalam partisipasi pencapaian tujuan dan tahu perannya masing-masing sehingga dapat memberikan saran dan komentar terhadap kemungkinan ketidakserasian antar bagian.
- Skedul kerja saling terkait sehingga menjamin penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya.

KELEMAHAN

1. Perbedaan tiap bagian dalam orientasi pencapaian tujuan.
2. Perbedaan dalam orientasi waktu.
3. Perbedaan orientasi antar pribadi.
4. Perbedaan dalam formalitas struktur.

RENTANG MANAJEMEN

Rentang manajemen atau rentang kendali adalah kemampuan manajer untuk melakukan koordinasi secara efektif yang sebagian besar tergantung jumlah bawahan yang melapor kepadanya. Prinsip rentang manajemen berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat

dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer. Bawahan yang terlalu banyak kurang baik, demikian pula jumlah bawahan yang terlalu sedikit juga kurang baik.

Prinsip rentang manajemen berkaitan erat dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh manajer atau atasan. Antara rentang manajemen dan koordinasi saling berhubungan erat. Ada anggapan bahwa semakin besar jumlah rentangan semakin sulit untuk mengkoordinasikan kegiatan bawahan secara efektif.

PENENTUAN RENTANG YANG TEPAT

- Rentang manajemen mempengaruhi penggunaan efisien dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka. Jika terlalu banyak anak buah maka ,anak buah akan semakin kurang terkontrol dan kurang arahan. Kalau terlalu sedikit maka ,manajer yang kurang dimanfaatkan tenaganya dan para bawahan terlalu diawasi.
- Ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi. Jika rentang terlalu sempit, yaitu anak buahnya sedikit, maka organisasi jadi terlalu tinggi dan berjenjang sehingga efektifitas manajer di tiap tingkatan akan terpengaruh.

RENTANG MANAJEMEN LEBAR VERSUS SEMPIT

1. Rentang Manajemen Yang Melebar

Alasan digunakan: Tingkatan hirarki yang semakin tinggi cenderung mengurangi kecepatan waktu penyebaran informasi dari atas ke bawah. Lebih banyak jumlah tingkatan yang dilalui informasi, lebih besar kemungkinan penyimpangan atau distorsi. Penambahan tingkatan manajemen memakan biaya karena memerlukan penambahan gaji meterial. Penggunaan sumber daya manajer secara efisien.

2. Rentang Manajemen Yang Menyempit

Alasan digunakan: pada umumnya moral dan produktifitas karyawan akan meningkat dalam organisasi-organisasi kecil daripada dalam organisasi-organisasi besar. Penggunaan rentang manajemen terlalu melebar berarti manajer tidak akan dapat menjalankan fungsi-fungsi dengan efektif dan mencurahkan perhatiannya kepada seluruh bawahan secara perseorangan.

Koordinasi dan kooperasi berkembang baik, karena setiap individu mengelola fungsi sendiri dan dengan bantuan minimum dari atasan.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RENTANG MANAJEMEN

1. Pada dasarnya faktor-faktor pengaruh yang dipertimbangkan adalah:

2. 1. Kesamaan fungsi-fungsi
3. Semakin sejenis fungsi-fungsi yang di laksanakan oleh kelompok kerja dan, rentang semakin melebar.
4. 2. Kedekatan geografis
5. Semakin dekat kelompok kerja di tempatkan secara fisik, rentangan semakin melebar.
6. 3. Tingkat pengawasan langsung yang di butuhkan
7. Semakin sedikit pengawasan langsung di butuhkan, rentangan semakin melebar.
8. 4. Tingkat koordinasi pengawasan yang di butuhkan
9. Semakin berkurang koordinasi yang di butuhkan, rentangan semakin melebar.

Tugas Refleksi V

1. Deskripsikan konsep, fungsi, definisi koordinasi pada manajemen pada perkuliahan kita pada sesi ini? (min 150 kata)
2. Bagaimana anda mengaplikasikan konsep koordinasi dalam pendelegasian tugas/kerja dalam kerja-kerja tim, uraikan? (min 150 kata)
3. Buatlah Ppt pertanyaan 1 s.d 4 min 15 hal, dikirim ke email kelas (buat folder)

The End

Daftar Pustaka

- Amirullah. 2015. Pengantar Manajemen. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Anton Mulyono Aziz dan Maya Irjayanti, 2014. Manajemen. Bandung, Mardika Group.
- Diana Khairani Sofyan. 2013. Perencanaan dan Pengendalian Produksi. Edisi Pertama. Graha Ilmu Yogyakarta.
- Fakultas Ekonomi Universitas Psundan. 2018. Pedoman Proposal dan Seminar Usulan Penelitian, Bandung. Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan.
- Heizer, Jay Render, Barry. 2015. Manajemen Operasi:Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan, Edisi 11. *Pearson Education, inc* dan Salemba Empat, Jakarta.
- Malayu Hasibuan. 2016. Manajemen : Dasar, Penegertian, dan Masalah, Edisi Revisi. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Manahan P. Tampubalon. 2014. Manajemen Operasi dan Rantai Pemasok. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Novia Kristin Savitri. 2017. Penerapan Peramalan Penjualan (*Sales Forecast*) Roti Sebagai Dasar Penyusunan Perencanaan Produksi Pada Ciwawa *Cake And Bakery*, Skripsi, Universitas Pasundan, Bandung.
- Reid, R. dan Sanders, Nada R. 2017. *Operation Management : An Integrated Approach, Fifth Edition*, John Wiley ang Sons Singapore Pte. Ltd, Inc.
- Santoso dan Rainisa M. Heryanto. 2017. Perencanaan dan Pengendalian Produkai 1, Cet. 1, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Vincent Gasperz. 2016. *All-In-One:Productin and Inventory Management Foe Supply Chain Professional*, Edisi 8, Vinchristo Publication, Bogor. Yohanes Yahya.2014.*Pengantar Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.