

BAB I

MANAJEMEN DAN TEORI EVOLUSI MANAJEMEN

1. ORGANISASI DAN MANAJEMEN

1. Pengertian Organisasi

Organisasi bias didefinisikan sebagai sekelompok orang (dua atau lebih) yang bekerja sama dengan terkoordinasi, dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu¹.

2. Manfaat Organisasi

Secara spesifik, organisasi member manfaat sebagai berikut:

- a. Organisasi melayani masyarakat
- b. Organisasi mencapai tujuan
- c. Organisasi member karir
- d. Organisasi memelihara ilmu pengetahuan

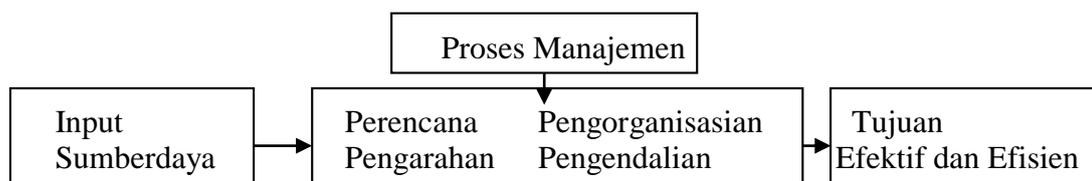
3. Hubungan antara Organisasi dan Manajer

Membicarakan hubungan anatara manajemen dan organisasi, kita perlu mendefinisikan manajemen terlebih dahulu. Manajemen dapat didefinisikan sebagai “seni mencapai sesuatu melalui orang lain” (*the art of getting things done through the others*)². Dengan definisi tersebut, manajemen tidak bekerja sendiri tetapi bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Secara universal belum ada penjelasan terkait manajemen tetapi para praktisi dan akademisi menyebutkan bahwa “manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumberdaya organisasi”.

Definisi tersebut mencakup beberapa kata/pengertian kunci, yaitu :

- a. Proses yang merupakan kegiatan yang direncanakan
- b. Kegiatan merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan yang sering disebut sebagai fungsi manajemen.
- c. Tujuan organisasi yang ingin dicapai melalui aktivitas tersebut.
- d. Sumberdaya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Bagan berikut menggambarkan hubungan antara manajemen dan organisasi



Manajer didefinisikan sebagai orang yang melakukan kegiatan manajemen atau kegiatan proses manajemen. Kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian disebut sebagai proses manajemen, yang akan

¹Mahmud M Hanafi, Manajemen, UP AMPYKPN, Yogyakarta, 1997

²Tokoh ilmu manajemen Mary Parker Follet

dibahas pada bab selanjutnya. Sumberdaya atau input yang akan digunakan oleh manajer diperoleh dari lingkungan dan dikelompokkan menjadi input sumberdaya manusia, fisik keuangan dan informasi. Manajemen menginginkan tujuan tercapai secara efektif dan efisien. Dua kata yang semakin penting sekarang ini. Dengan kata lain prestasi manajer diukur dengan efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi, tidak sekedar mencapai tujuan organisasi. Efisiensi berarti mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing thing right*), sedangkan efektif adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*).

Efisiensi adalah kemampuan menggunakan sumberdaya dengan benar, tidak membuang sumberdaya yang tidak perlu. Efisiensi akan lebih jelas kalau dikaitkan dengan konsep perbandingan output-input. Output merupakan hasil atau keluaran suatu organisasi, dan input merupakan sumberdaya yang digunakan untuk menghasilkan output tersebut. Organisasi yang efisien akan berusaha memaksimalkan rasio Output/Input. Sebaliknya kalau rasio Output/ Input semakin rendah perusahaan menjadi semakin tidak efisien.

Efektivitas adalah mengerjakan sesuatu yang benar. Suatu perusahaan barangkali efisien tetapi tidak efisien tetapi tidak efektif. Misal, perusahaan mobil Amerika Serikat di tahun 1970-an, memproduksi mobil dengan ukuran besar. Mereka barangkali bisa mengerjakan dengan efisien, tetapi tidak efektif, karena permintaan terhadap mobil kecil yang hemat energy semakin banyak. Memproduksi mobil besar tidak sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu memperoleh keuntungan. Efektivitas banyak berkaitan dengan pencapaian tujuan, sejauh mana organisasi bisa mencapai tujuan yang telah ditentukan. Semakin dekat organisasi dengan tujuannya, semakin efektif organisasi tersebut. Efektivitas akan sangat menentukan kelangsungan organisasi. Perusahaan harus efektif lebih dahulu (mengerjakan sesuatu yang benar), baru kemudian mencapai efisiensi (mengerjakan sesuatu dengan benar)

4. Pengertian Manajemen

a. George R. Terry

Manajemen adalah proses khas yang terdiri dari tindakan *Planning*, *Organizing*, *Actuating* dan *Controlling* yang dilakukan untuk menentukan sasaran untuk mencapai tujuan melalui pemanfaatan SDM dan sumberdaya lainnya.

b. Koontz & O'Donnel

Manajemen harus melalui orang lain. Bila langsung kepada materi kerja, maka pekerjaan bukan manajemen.

c. Dr. R. Markharita

Manajemen adalah pemanfaatan sumber-sumber yang tersedia atau yang berpotensi di dalam pencapaian tujuan.

d. James F. Stoner

Proses manajemen meliputi *Planning*, *Organizing*, *Actuating* dan *Controlling*.

Secara umum manajemen adalah sebagai :

a. Proses Kegiatan

Kegiatan meliputi : *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengendalian).

b. Ilmu dan Seni

Manajemen sebagai Ilmu :

1. Prinsip dan konsep manajemen dapat dipelajari.

2. Dalam pengambilan keputusan dapat didekati dengan kaidah-kaidah ilmiah.
 3. Dalam penerapan menggunakan/memerlukan pendekatan ilmu lain : ekonomi, statistic dan akuntansi.
 - c. Profesi
Manajer adalah sebuah profesi.
 - d. Kumpulan beberapa orang untuk mencapai tujuan
5. Sumber/Sarana Manajemen
- a. *Man* (orang)
 - b. *Money* (uang)
 - c. *Material* (material)
 - d. *Machine* (peralatan)
 - e. *Method* (metode)
 - f. *Time* (waktu)
 - g. Prasarana lain : tanah, gedung, angkutan dll.
6. Sifat Kerja Manajemen
- a. Manajemen Administratif
Manajemen atau pejabat/pimpinan yang kerjanya menitikberatkan dalam bidang pemikiran (kerja pikir). Suatu pendekatan dari pimpinan atas sampai ke tingkat bawah sekalipun, termasuk para pekerja.
 - b. Manajemen Operatif
Manajemen /pejabat pimpinan yang langsung memimpin kerja ke arah tercapainya kerja yang nyata. Pendekatan dari bawah ke tingkat yang lebih atas.
 - c. Manajemen Interpretor
Menerjemahkan hasil karya manajemen administrative ke bahan operatif dan sebaliknya.
7. Segi Luas Manajemen
- a. Makro Manajemen (dalam bidang kenegaraan/perusahaan)
 - b. Mikro Manajemen (manajemen personalia, pergudangan dan alat)
8. Segi Pandangannya
- a. Manajemen sebagai proses
 - b. Manajemen sebagai kolektivitas (tiap-tiap kita menjalankan manajemen)
 - c. Manajemen sebagai kerangka wewenang dan tanggung jawab
 - d. Manajemen sebagai kegiatan/aktivitas (masing-masing bagian saling terkait dan bukan sendiri-sendiri).
9. Macam-macam Manajemen
- a. Manajemen Ilmiah
adalah manajemen yang dikaji dengan metode ilmiah.
 - b. Manajemen Tradisional
semua usaha/metode/system kerja dan cara berpikir senantiasa menggunakan cara yang sudah berates-ratus tahun secara terus-menerus, sehingga tidak menimbulkan kreasi, monoton dan tidak dinamis.
 - c. Manajemen Bapak
adalah setiap usaha dan gerak dari organisasi selalu mengikuti jejak bapak, apa yang dikatakan bapak itu yang benar sehingga ada istilah asal bapak senang.
 - d. Manajemen Sistematis

Menunjukkan bahwa segala sesuatu diatur secara sistematis, yaitu secara tertib, rapi dan teratur dengan tujuan untuk menghindari hal-hal yang tidak dikehendaki.

- e. Manajemen Terbuka
Dalam pengambilan keputusan manajer terlebih dahulu memberikan kesempatan kepada staf yang dipimpinnya memberikan saran, idea tau pendapat sebelum keputusan ditetapkan.
- f. Manajemen Demokratis
Dititikberatkan pada hikmat kebijaksanaan dalam musyawarah bahwa para kolega bukan sekedar menyumbangkan pemikiran, prakarsa serta pertimbangan semata, melainkan ikut serta menentukan keputusan demi dasar musyawarah demi terwujudnya kata sepakat.

2. EVOLUSI TEORI MANAJEMEN

1. TEORI MANAJEMEN KUNO

Manajemen telah dipraktekkan oleh masyarakat kuno. Sebagai contoh, bangsa Mesir bisa membuat piramida. Bangunan yang cukup kompleks yang hanya diselesaikan dengan koordinasi yang baik.

2. TEORI MANAJEMEN KLASIK, MELIPUTI TEORI MANAJEMEN ILMIAH DAN TEORI ORGANISASI/ADMINISTRASI KLASIK

a. Teori Manajemen Klasik

a.1. Robert Owen (1771-1858)

Robert Owen merupakan manajer dan pemilik beberapa pabrik kapas (*cotton*) di Inggris. Pada saat kondisi kerja sangat buruk Owen memperbaiki kerja pekerjanya dengan mendirikan perumahan (tempat tinggal) yang lebih baik, mendirikan toko dimana pekerja bisa membeli barang kebutuhan ditoko tersebut dengan murah. Mengurangi jam kerja pekerja 10,5 jam per hari dari sebelumnya 15 jam per hari dan menolak pekerja di bawah 10 tahun.

a.2. Charles Babbage (1792-1871)

Babbage merupakan professor matematika dari Inggris. Idenya menganjurkan pembagian kerja (*division of labor*), sehingga kerja/operasi setiap pabriknya bisa dianalisis secara terpisah

b. Teori Manajemen Ilmiah

b.1. Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

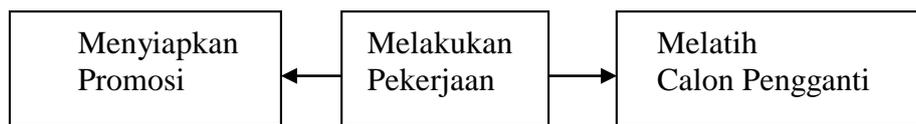
Disebut sebagai bapak manajemen ilmiah. Mengembangkan system analisis kerja. Pekerjaan dipecah pada bagian-bagian yang lebih kecil. Memperkenalkan system pembayaran *differential rate system* artinya karyawan memperoleh kenaikan upah apabila melampaui standar yang telah ditentukan.

Manajemen ilmiah menurut Taylor didasarkan pada beberapa langkah atau prinsip sebagai berikut :

1. Mengembangkan ilmu (science) untuk setiap elemen pekerjaan, untuk menggantikan metode perkiraan yang tanpa didasari ilmu (rule-of-thumb)
2. Memilih karyawan secara ilmiah dan melatih mereka untuk melakukan seperti yang telah ditentukan pada langkah 1.

3. Mengawasi karyawan untuk memastikan bahwa mereka mengikuti metode yang telah ditentukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan (seperti langkah 1) Pengawasan dilakukan secara ilmiah.
 4. Kerjasama antara manajemen dengan pekerja ditingkatkan. Persahabatan antara keduanya ditingkatkan.
- b.2. Frank B. Gilberth (1868-1924) dan Lilian Gilberth (1878-1972) Pasangan suami istri

Penelitian Frank Gilberth mengajukan metode kerja yang lebih efisien dengan mengurangi pergerakan fisik dari 18 jenis menjadi 5 jenis dan mampu meningkatkan output 200-300% pada pekerja tukang batu. Menurut Lilian Gilberth tujuan akhir manajemen ilmiah adalah mencapai pekerja mencapai potensi penuhnya sebagai seorang manusia. Tahapan Promosi Gilberth:



b.3. Henry L. Gantt (1861-1919)

Gantt pernah bekerja dengan Taylor. Dia melakukan perbaikan metode penggajian Taylor (*Differential System*) dengan melakukan pemberian bonus bagi setiap karyawan yang dapat memenuhi standar yang telah ditentukan. Kemajuan pekerja akan dicatat dengan kotak warna hitam apabila memenuhi dan standar dan warna merah apabila tidak memenuhi standar. Bagan Gantt kemudian populer dan digunakan untuk perencanaan, yaitu mencatat skedul (jadwal) perencanaan tertentu.

Sumbangan dan Keterbatasan Teori Manajemen Ilmiah

Teori manajemen ilmiah memberikan sumbangan penting antara lain :

- a) Produksi massal, contohnya produksi lini perakitan dan juga pada rumah makan cepat seperti McDonald.
- b) Manajemen ilmiah mendorong pendekatan rasional untuk memecahkan masalah sehingga mendorong profesionalisme.

Keterbatasan teori Manajemen Ilmiah :

- 1) Asumsi bahwa manusia (pekerja) akan memenuhi kebutuhan ekonomi dan fisiknya tidak selalu benar.
- 2) Asumsi universalitas pendekatan manajemen ilmiah bahwa manajemen dapat dipakai semua situasi dan tempat tidak sepenuhnya tepat.

c. Teori Organisasi Klasik

c.1. Henry Fayol (1841-1925)

Henry Fayol merupakan industrialis Perancis yang sering disebut sebagai bapak aliran manajemen klasik. Fayol membagi kegiatan bisnis ke dalam enam kegiatan pokok yang saling berkaitan :

1. Teknis – memproduksi produk
2. Komersial – membeli bahan baku dan menjual produk
3. Keuangan – mencari dan menggunakan dana
4. Keamanan – menjaga karyawan dan kekayaan perusahaan
5. Akuntansi – mencatat dan mengukur transaksi
6. Manajemen

Fayol merupakan orang pertama yang mengelompokkan kegiatan manajerial kedalam : Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan dan Pengendalian.

14 Prinsip Manajemen Fayol:

1. Pembagian wewenang
2. Wewenang
3. Disiplin
4. Kesatuan komando
5. Kesatuan pengarahannya
6. Kepentingan individu harus tunduk pada kepentingan organisasi
7. Penggajian
8. Sentralisasi
9. Hirarki
10. Perintah
11. Persamaan
12. Stabilitas Staf
13. Inisiatif
14. *Espirit de Corps*

Fayol percaya bahwa manajer bukan dilahirkan, tetapi diajarkan.

c.2. Max Weber (1864-1920)

Max Weber merupakan ahli sosiologi Jerman yang mengembangkan teori birokrasi. Menurutnya, suatu organisasi yang terdiri dari ribuan anggota membutuhkan aturan yang jelas untuk anggota organisasinya. Organisasi yang ideal adalah birokrasi dimana aktivitas dan tujuan diturunkan secara rasional dan pembagian kerja disebutkan dengan jelas.

c.3. Mary Parker Follet (1868-1933)

Follet percaya bahwa seseorang akan menjadi manusia sepenuhnya apabila manusia menjadi anggota suatu kelompok. Follet mengembangkan model perilaku pengendalian organisasi dimana seseorang dikendalikan oleh tiga hal :

1. Pengendalian diri (dari orang tersebut)
2. Pengendalian kelompok (dari kelompok)
3. Pengendalian bersama (dari orang tersebut dan dari kelompok)

c.4. Chester I Barnard (1886-1961)

Chester I Barnard merupakan Direktur New Jersey Bell, perusahaan Amerika Serikat tahun 1927. Dengan pengalaman manajerial dan ilmu sosiologinya, Barnard mengembangkan teori organisasi. Menurutnya orang datang ke organisasi formal (seperti perusahaan) karena ingin mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai sendiri. Barnard mengakui adanya kelompok informal dalam organisasi yang formal. Manajer sebaiknya memanfaatkan kelompok informal sedemikian rupa sehingga dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi dan individu. Barnard percaya bahwa keseimbangan antara tujuan organisasi dan individu dapat dijaga apabila manajer mengerti konsep wilayah penerimaan (*zone of acceptance*), dimana pekerja akan menerima instruksi atasannya tanpa mempertanyakan otoritas manajemen.

3. ALIRAN PERILAKU

a. Pendekatan Hubungan Manusia (*Human Relations*)

Efektivitas kerja diharapkan akan terjadi dari suasana kerja atau hubungan manusia yang baik.

Studi Hawthorne

Dilakukan di pabrik Western Electric Company dari tahun 1924-1933, di Hawthorne, dekat kota Chicago Amerika Serikat. Studi disponsori oleh general Electric,Co. Studi tersebut bertujuan melihat pengaruh tingkat cahaya penerangan di tempat kerja terhadap produktivitas.

b. Pendekatan Ilmu Perilaku

Perilaku manusia didorong oleh kebutuhan untuk mengaktualisasikan dirinya sendiri (*self-actualization*).

4. ALIRAN KUANTITATIF

Riset Operasi dan Manajemen Sains

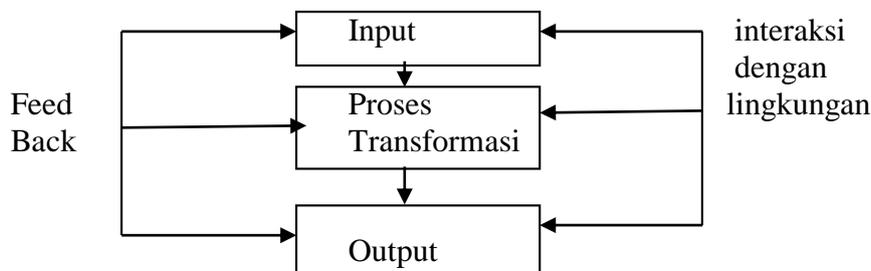
Pendekatan kuantitatif dimuali sejak perang dunia ke-2. Ketika perang selesai, model-model dari riset operasi tersebut kemudian diaplikasikan ke industry. Beberapa riset operasi yang dihasilkan CPM (*critical path method*) yang digunakan untuk merencanakan proyek, EOQ (*economic order quantity*), simulasi, analisis *break-even* dan programasi linear.

5. TEORI MANAJEMEN KONTEMPORER

a. Pendekatan Sistem

Sistem dapat diartikan sebagai sub-sub system yang saling berkaitan. Organisasi sebagai suatu system akan dipandang secara keseluruhan, terdiri dari bagian-bagian yang berkaitan (sub-sistem) dan system atau organisasi tersebut akan berinteraksi dengan lingkungan.

Model system :



Ada beberapa istilah kunci dalam pendekatan system :

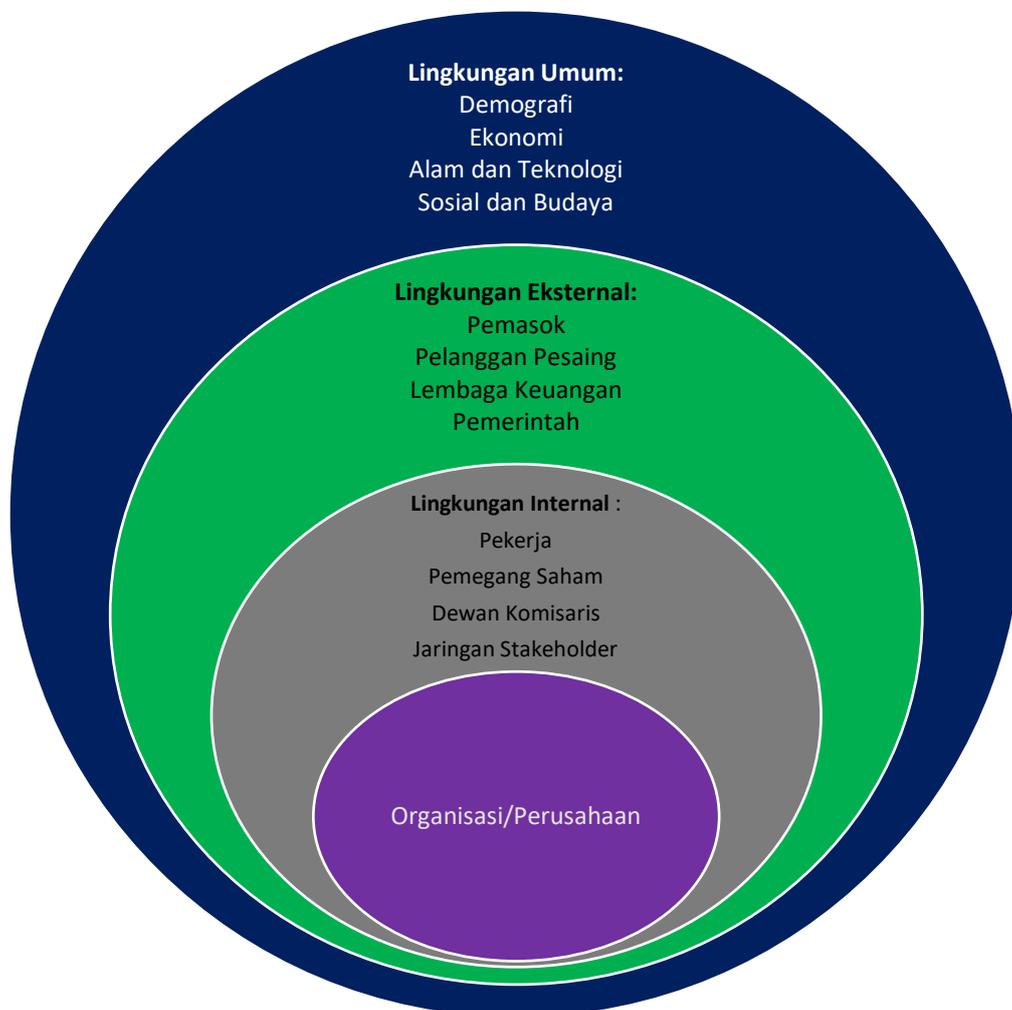
- System terbuka (berinteraksi dengan lingkungan)
 - Sub-sistem (bagian dari system)
 - Sinergi (sub-sistem bekerja sama)
 - Batasan system (membatasi system dengan lingkungan)
 - Aliran (Input mengalir ke system, kemudian diproses oleh system dan keluar sebagai output)
 - Feedback (umpan balik)
 - Entropi (proses dimana system menuju kehancuran)
- b. Pendekatan Situasional (*Contigency*)
- Pendekatan ini menganggap bahwa efektivitas manajemen tergantung pada situasi yang melatarbelakangi. Prinsip manajemen yang sukses pada situasi tertentu, belum tentu efektif apabila digunakan pada sistuasi lain. Tugas manajer adalah mencari teknik yang paling baik untuk mencapai tujuan organisasi dengan melihat situasi, kondisi dan waktu
- c. Pendekatan Hubungan Manusiawi Baru (*Neo-Human Relation*)
- Manusia merupakan makhluk yang emosional, intuitif dan kreatif.

- d. Pandangan Integratif
Manajer harus mampu melihat ketergantungan antar bagian dalam organisasi, pengaruh lingkungan eksternal dan keunikan situasi yang dihadapi.

BAB II

LINGKUNGAN ORGANISASI

A. LINGKUNGAN ORGANISASI



Lingkungan organisasi adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi kelangsungan, eksistensi, keberadaan, dll yang menyangkut organisasi baik dari dalam maupun dari luar. sebagai suatu system, manajemen pemasaran harus dapat terus menerus mengawasi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah melalui informasi intelejen pemasaran dan riset pemasaran agar organisasi bertahan tetap hidup, karena perubahan lingkungan menawarkan peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan. Lingkungan Perusahaan itu meliputi:

a. Lingkungan Eksternal

Lingkungan Eksternal adalah lingkungan yang berada di luar organisasi saling mempertukarkan sumber dayanya dengan organisasi tersebut dan tergantung satu sama lain, perusahaan yang berpengaruh tidak langsung terhadap kegiatan perusahaan.

Lingkungan eksternal meliputi variabel-variabel di luar organisasi yang dapat berupa tekanan umum dan tren di dalam lingkungan societal ataupun faktor-faktor spesifik yang beroperasi di dalam lingkungan kerja (industri) organisasi. Variabel-variabel eksternal ini terbagi menjadi dua jenis, yaitu ancaman dan peluang. Lingkungan Eksternal meliputi:

1. Pemasok

Pemasok (*supplier*) adalah pihak ketiga yang memasok barang atau jasa ke entitas lain. Juga disebut *vendor*.³

2. Pelanggan

Pelanggan atau langganan merujuk pada individu atau rumah tangga, perusahaan yang membeli barang atau jasa yang dihasilkan dalam ekonomi. Secara spesifik, kata ini sering pula diartikan sebagai seseorang yang terbiasa untuk membeli barang pada suatu toko tertentu. Dalam berbagai pendekatan, tergantung dari sifat dari industri atau budaya, pelanggan bisa disebut sebagai klien, nasabah, pasien. Maknanya adalah pihak ketiga di luar sistem perusahaan yang karena sebab tertentu, membeli barang atau jasaperusahaan. Khusus untuk nasabah, istilah ini digunakan mewakili pihak yang menggunakan jasa bank, baik itu untuk keperluannya sendiri maupun sebagai perantara bagi keperluan pihak lain.⁴

3. Pesaing

Pesaing berasal dari bahasa Inggris yaitu *competition* yang artinya persaingan itu sendiri atau kegiatan bersaing, bersaing atau kompetisi. Dalam kamus manajemen⁵ persaingan usaha adalah usaha dari 2 (dua) pihak atau lebih perusahaan yang masing-masing bergiat, memperoleh pesanan dengan menawarkan harga/syarat yang paling menguntungkan. Persaingan ini terdiri dari beberapa bentuk pemotongan harga, iklan/promo, variasi dan kualitas, kemasan, desain dan segmentasi pasar.

4. Lembaga Keuangan

Lembaga keuangan dalam dunia keuangan bertindak selaku lembaga yang menyediakan jasa keuangan bagi nasabahnya, dimana pada umumnya lembaga ini diatur oleh regulasi keuangan dari pemerintah. Bentuk umum dari lembaga keuangan ini adalah termasuk perbankan, *building society* (sejenis koperasi di

³ <http://kamusbisnis.com/arti/pemasok/>

⁴ <https://id.wikipedia.org/wiki/Pelanggan>

⁵ B.N Maribun, Kamus Manajemen (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2003), 276.

Inggris), Credit Union, pialang saham, aset manajemen, modal ventura, koperasi, asuransi, dana pensiun, dan bisnis serupa lainnya⁶.

5. Pemerintah adalah organisasi yang memiliki kekuasaan untuk membuat dan menerapkan hukum serta undang-undang di wilayah tertentu.⁷

b. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara langsung memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan.

1. Pekerja
Pekerja, worker, laborer, tenaga kerja atau karyawan pada dasarnya adalah manusia yang menggunakan tenaga dan kemampuannya untuk mendapatkan balasan berupa pendapatan baik berupa uang maupun bentuk lainnya kepada Pemberi Kerja atau pengusaha atau majikan.⁸Cara melibatkan karyawan dalam perusahaan dengan memiliki saham perusahaan atau EOOP (*Employee Ownership Stock Plan*).
2. Pemegang Saham
Pemegang Saham (bahasa Inggris: *shareholder* atau *stockholder*), adalah seseorang atau badan hukum yang secara sah memiliki satu atau lebih saham pada perusahaan. Para pemegang saham adalah pemilik dari perusahaan tersebut. Perusahaan yang terdaftar dalam bursa efek berusaha untuk meningkatkan harga sahamnya. Konsep pemegang saham adalah sebuah teori bahwa perusahaan hanya memiliki tanggung jawab kepada para pemegang sahamnya dan pemiliknya, dan seharusnya bekerja demi keuntungan mereka⁹
3. Dewan Komisaris
Dewan Komisaris adalah sebuah dewan yang bertugas untuk melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada direktur Perseroan terbatas (PT). Di Indonesia Dewan Komisaris ditunjuk oleh RUPS dan di dalam UU No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas dijabarkan fungsi, wewenang, dan tanggung jawab dari dewan komisaris.¹⁰
4. Jaringan Stakeholder
Istilah stakeholder sudah sangat fenomenal. Kata ini telah dipakai oleh banyak pihak dan hubungannya dengan berbagi ilmu atau konteks, misalnya manajemen bisnis, ilmu komunikasi, pengelolaan sumberdaya alam, sosiologi, dan lain-lain. Lembaga-lembaga publik telah menggunakan istilah stakeholder ini secara luas ke dalam proses-proses pengambilan dan implementasi keputusan. Secara sederhana, stakeholder sering dinyatakan sebagai para pihak, lintas pelaku, atau pihak-pihak yang terkait dengan suatu isu atau suatu rencana. Dalam buku *Cultivating Peace: Conflict and Collaboration in Natural Resources Management*, Ramirez mengidentifikasi berbagai pendapat mengenai stakeholder ini. Beberapa definisi yang penting dikemukakan seperti Freeman (1984) yang mendefinisikan stakeholder sebagai kelompok atau individu yang dapat memengaruhi dan atau dipengaruhi oleh suatu pencapaian tujuan tertentu.

⁶ [wikipedia.org/wiki/Lembaga_keuangan](https://id.wikipedia.org/wiki/Lembaga_keuangan)

⁷ [wikipedia.org/wiki/Pemerintah](https://id.wikipedia.org/wiki/Pemerintah)

⁸ <https://id.wikipedia.org/wiki/Buruh>

⁹ https://id.wikipedia.org/wiki/Pemegang_saham

¹⁰ https://id.wikipedia.org/wiki/Dewan_Komisaris

Sedangkan Biset (1998) secara singkat mendefinisikan stakeholder merupakan orang dengan suatu kepentingan atau perhatian pada permasalahan. Stakeholder ini sering diidentifikasi dengan suatu dasar tertentu sebagaimana dikemukakan Freeman (1984), yaitu dari segi kekuatan dan kepentingan relatif stakeholder terhadap isu, Grimble and Wellard (1996), dari segi posisi penting dan pengaruh yang dimiliki mereka.¹¹

a) Stakeholder Utama (primer)

Stakeholder utama merupakan stakeholder yang memiliki kaitan kepentingan secara langsung dengan suatu kebijakan, program, dan proyek. Mereka harus ditempatkan sebagai penentu utama dalam proses pengambilan keputusan.

- 1) Masyarakat dan tokoh masyarakat : Masyarakat yang terkait dengan proyek, yakni masyarakat yang diidentifikasi akan memperoleh manfaat dan yang akan terkena dampak (kehilangan tanah dan kemungkinan kehilangan mata pencaharian) dari proyek ini. Tokoh masyarakat : Anggota masyarakat yang oleh masyarakat ditokohkan di wilayah itu sekaligus dianggap dapat mewakili aspirasi masyarakat
- 2) Pihak Manajer publik : lembaga/badan publik yang bertanggung jawab dalam pengambilan dan implementasi suatu keputusan.

b) Stakeholder Pendukung (sekunder)

Stakeholder pendukung (sekunder) adalah stakeholder yang tidak memiliki kaitan kepentingan secara langsung terhadap suatu kebijakan, program, dan proyek, tetapi memiliki kepedulian (concern) dan keprihatinan sehingga mereka turut bersuara dan berpengaruh terhadap sikap masyarakat dan keputusan legal pemerintah.

- 1) Lembaga(Aparat) pemerintah dalam suatu wilayah tetapi tidak memiliki tanggung jawab langsung.
- 2) Lembaga pemerintah yang terkait dengan isu tetapi tidak memiliki kewenangan secara langsung dalam pengambilan keputusan.
- 3) Lembaga swadaya Masyarakat (LSM) setempat : LSM yang bergerak di bidang yang bersesuaian dengan rencana, manfaat, dampak yang muncul yang memiliki “concern” (termasuk organisasi massa yang terkait).
- 4) Perguruan Tinggi: Kelompok akademisi ini memiliki pengaruh penting dalam pengambilan keputusan pemerintah.
- 5) Pengusaha (Badan usaha) yang terkait.

c) Stakeholder Kunci

Stakeholder kunci merupakan stakeholder yang memiliki kewenangan secara legal dalam hal pengambilan keputusan. Stakeholder kunci yang dimaksud adalah unsur eksekutif sesuai levelnya, legislatif, dan

¹¹ https://id.wikipedia.org/wiki/Pemangku_kepentingan

instansi. Misalnya, stekholder kunci untuk suatu keputusan untuk suatu proyek level daerah kabupaten.

- 1) Pemerintah Kabupaten
- 2) DPR Kabupaten
- 3) Dinas yang membawahi langsung proyek yang bersangkutan.

c . Lingkungan umum

Lingkungan umum adalah suatu lingkungan dalam lingkungan eksternal organisasi yang menyusun factor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas dan factor-factor luas dan factor-factor tersebut pada dasarnya berada diluar dan terlepas dari operasi perusahaan. Lingkungan ini hanya memiliki sedikit dampak implikasi langsung bagi pengaturan suatu organisasi. Faktor-faktor antara lain: a. Ekonomi b. sosial c. politik dan hukum.

Lingkungan Umum meliputi:

- a) Demografi
- b) Ekonomi
- c) Teknologi
- d) Alam Politik
- e) Sosial budaya

2. ANALISIS LINGKUNGAN

Analisis Lingkungan ialah proses mengamati lingkungan organisasi yang mengidentifikasi ancaman dan kesempatan di masa yang akan datang yang akan mempengaruhi kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, ini merupakan awal dari proses manajemen strategi perusahaan. Manajemen strategi merupakan manajemen yang dipusatkan untuk memenangkan persaingan. Sehingga manajer harus memahami lingkungan organisasi yang mengitarinya.

Lingkungan selalu mengalami perubahan yang memberikan konsekuensi positif maupun negative, sehingga harus dilakukan analisis agar tidak menghancurkan individu dan organisasi.

Michael E Naylor mengatakan kesadaran terhadap lingkungan organisasi mempunyai arti yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi dimana manajemen akan selalu mengumpulkan dan mempertimbangkan berbagai implikasi data yang berkaitan dengan faktor lingkungan. Berdasarkan teori system, organisasi/perusahaan tersebut merupakan suatu system terbuka dan bukan semata tertutup maka segala sesuatu yang mengitarinya pasti memberikan pengaruh. Pengaruh lingkungan eksternal mempunyai pengaruh besar terhadap kondisi lingkungan internal perusahaan, sedangkan pengaruh internal kepada eksternal tidak sebesar pengaruh lingkungan eksternal perusahaan terhadap lingkungan perusahaan. Ini menunjukkan bahwa lingkungan perusahaan harus selalu diidentifikasi.

3. TUJUAN ANALISIS LINGKUNGAN

Tujuan organisasi melakukan analisis lingkungan adalah:

- a. Untuk dapat mengerti dan memahami lingkungan organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

- b. Agar manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh cukup jelas terhadap organisasi.
- c. Menyelidiki kondisi masa depan berlingkungan organisasi dan kemudian mencoba memasukkannya ke dalam pengambilan keputusan organisasi.

4. PERANAN ANALISIS LINGKUNGAN

Peranan analisis lingkungan adalah :

- a. Peranan berorientasi kebijakan (Policy Oriented Role)
Yaitu peran analisis yang berorientasi kepada kebijakan manajemen tingkat atas dan bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan memberikan informasi bagi manajemen tingkat atas tentang kecenderungan utama yang muncul dalam lingkungan.
- b. Peranan perencanaan strategi terpadu (Integrated Strategic Planning Role)
Peran ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan membuat manajemen tingkat atas dan manajer divisi menyadari segala isu yang terjadi di lingkungan perusahaan memiliki implikasi langsung pada proses perencanaan.
- c. Peranan berorientasi fungsi (Function Oriented Role)
Peran ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan menyediakan informasi lingkungan yang memberi perhatian pada efektivitas kinerja fungsi organisasi tertentu.

Metode analisis yang banyak dipakai menganalisis lingkungan terdiri dari :

- a. Metode Analisis PIMS (Profit impact of market strategy)
Analisis PIMS adalah analisis yang mengidentifikasi factor-faktor strategi utama yang mempengaruhi 80% profitabilitas, Pertama kali diperkenalkan pada tahun 1960 sebagai proyek internal perusahaan.

Karakteristik yang mencakup dalam analisis ini adalah:

- 1. Biaya langsung per unit yang tinggi,
- 2. Pangsa pasar yang tinggi,
- 3. Intensitas investasi yang rendah,
- 4. Kualitas pasar yang tinggi,
- 5. Penggunaan kapasitas organisasi yang tinggi
- b. Metode Analisis Rentang Nilai (Value chain Analysis)

Metode yang disampaikan oleh Porter, merupakan suatu cara menguji sifat dan luasnya sinergi organisasi di antara aktivitas internal korporasi. Menurut Porter, setiap organisasi merupakan kumpulan aktivitas yang diciptakan untuk merancang, menghasilkan, memasarkan, mengirimkan, dan mendukung produknya. Porter juga mengidentifikasi 4 (empat) aktivitas utama yang terjadi dalam setiap organisasi bisnis yaitu :

- 1. Operasi organisasi,
- 2. Menyediakan logistic bahan baku,
- 3. Melayani pelanggan
- 4. Melakukan pemasaran dan penjualan
- c. Metode Analisis Fungsional

H. I. Ansof menganjurkan bahwa keahlian dan sumber daya juga dapat diorganisir ke dalam profil kompetensi berdasarkan tipe fungsi bisnis yang meliputi fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi sumber daya manusia, fungsi riset dan pengembangan dan fungsi terkait lainnya.

6. STRATEGI

Dalam suatu organisasi masing-masing pihak akan selalu berusaha untuk memenangkan persaingan dan masing-masing pihak akan selalu melakukan analisis tentang kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman satu sama lainnya. Oleh karena itu suatu perusahaan membutuhkan suatu strategi agar tidak mudah diserang oleh organisasi pesaing.

Menurut John A. Pearce II dan R.B. Robinson, Jr. (1997:20) yang mengatakan bahwa:

“Strategi diartikan oleh para manajer sebagai rencana mereka yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan.”

Dari pengertian strategi di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa strategi adalah suatu cara yang digunakan untuk mencapai tujuan utama organisasi atau perusahaan baik melalui perumusan tugas, tujuan, dan sasaran perusahaan.

7. TINGKAT-TINGKAT STRATEGI

1. Tingkat Korporasi adalah keputusan yang dibuat berdasarkan pada orientasi nilai, value, lebih konseptual dan tersentralisasi.
2. Tingkat Bisnis adalah lebih banyak dilakukan pada level middle manajemen, cirinya jangka waktu relatif pendek, keputusan-
3. keputusan di buat untuk menjebatani keputusan tingkat korporasi dan fungsional, beresiko rendah
4. Tingkat Fungsional adalah melibatkan masalah-masalah operasional yang berorientasi pada aktivitas resiko rendah, biaya yang dibutuhkan rendah keputusan dibuat tergantung kepada ketersediaan SDM (Sumber Daya Manusi) dan Sumber Daya Perusahaan

8. MACAM-MACAM STRATEGI

1. Integrasi ke Depan,yaitu maksudnya menambah kepemilikan atau peningkatan pengawasan terhadap distributor atau pengecer.
2. Integrasi ke Belakang,yaitu maksudnya produsen dan pengecer membeli produk yang diperlukan dari pemasok atau melakukan pengawasan yang ketat terhadap pemasok,agar aktivitas perusahaan tidak terganggu.
3. Integrasi Horisontal,yaitu maksudnya menanamkan modal diperusahaan pesaing sejenis atau bahkan sampai mengekuisisinya untuk memperkuat posisinya dipasar persaingan.
4. Penetrasi Pasar,yaitu maksudnya melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan pangsa pasar dari produk yang sudah ada dalam pasar persaingan dengan upaya untuk meningkatkannya.
5. Pengembangan pasar,yaitu maksudnya melakukan pengenalan produk yang sudah ada kedaerah geografis pemasaran yang baru.
6. Pengembangan produk,yaitu maksudnya mencari improvisasi,inovasi,dan modifikasi produk sehingga produk baru yang ditawarkan kepada konsumen mempunyai nilai guna yang semakin tinggi.
7. Diversifikasi Terpusat,yaitu maksudnya menambah bisnis yang terkait dengan bisnis yang sudah ada.

8. Divertifikasi Horisontal, yaitu maksudnya menambah bisnis baru yang tidak terkait dengan bisnis yang sudah ada, melalui perusahaan yang sama.
9. Difersifikasi Konglomerasi, yaitu maksudnya menambah bisnis baru yang tidak terkait dengan bisnis yang sudah ada, melalui perusahaan baru.
10. Penggabungan Usaha (Marger), yaitu maksudnya bergabungnya dua atau lebih organisasi bisnis sejenis membentuk organisasi baru dengan tujuan memperoleh kapitalisasi yang lebih besar dari pasar.
11. Pengurangan (Retrechment), yaitu maksudnya organisasi bisnis melakukan pengurangan biaya-biaya dan pengurangan aktivitas guna mendongkrak kembali penjualan dan laba organisasi.
12. Pelepasan (Divesture), yaitu maksudnya perusahaan melakukan penjualan aset-asetnya kepada pihak lain dengan yang substansial guna melancarkan gerak organisasi dalam memperoleh laba.
13. Likuidasi, yaitu maksudnya organisasi bisnis melakukan penjualan seluruh aset organisasi sehingga tidak mampu lagi menjalankan bisnisnya.
14. Strategi Kombinasi, yaitu maksudnya dua atau lebih organisasi yang berlainan usaha menggabungkan diri membentuk perusahaan baru guna menghadapi persaingan yang berat.

9. MENGEVALUASI PROSES ANALISIS LINGKUNGAN

Keberhasilan suatu organisasi yang dicapainya sangat tergantung kepada kualitas analisis lingkungan yang digunakan. Mengenal lingkungan yang tepat dan benar akan semakin mudah untuk merumuskan suatu permasalahan organisasi secara tepat dan benar pula serta akan semakin mudah mencari solusi yang tepat dan terbaik. Solusi yang tepat dan terbaik akan semakin mudah menerapkannya kedalam dunia sesungguhnya sehingga akan mempermudah mencapai tujuan organisasi yang diinginkan.

10. METODE PERAMALAN LINGKUNGAN

Adapun metode yang digunakan dalam meramalkan lingkungan yang senantiasa berubah adalah :

1. Metode Pendapat Ahli, peneliti mencari tahu pendapat dari para ahli.
2. Ekstrapolasi Kecenderungan, peneliti membuat dan mengamati kurva-kurva linear, kuadran atau pertumbuhan, dan lain-lain.
3. Korelasi Kecenderungan, peneliti mencari hubungan dari setiap korelasi yang ada / mungkin.
4. Pemodelan Dinamis, peneliti membuat model-model persamaan di dalam menjelaskan system yang mendasarinya.
5. Analisis Dampak Lintang, peneliti akan mengidentifikasi seperangkat kecenderungan kunci kemudian hasil analisis digunakan untuk membangun seperangkat rantai domino dengan kejadian lainnya.
6. Pemantauan Berganda, peneliti mengembangkan gambaran alternative masa yang akan datang, untuk mendorong perencanaan bersyarat.
7. Peramalan Permintaan, peneliti mengidentifikasi kejadian utama yang akan sangat mempengaruhi kinerja organisasi.

11. KOMPONEN TEKANAN PERSAINGAN

Dalam hubungannya dengan tekanan persaingan maka organisasi dapat dibagi menjadi:

1. Organisasi berkondisi kuat, organisasi berkondisi kuat, tidak akan mudah digoyah oleh tekanan persaingan.
2. Organisasi berkondisi lemah, umumnya sangat sulit untuk berkinerja normal dalam persaingan dan organisasi dalam kondisi terancam dalam kondisi menuju kekalahan dan kebangkrutan.
3. Organisasi berkondisi mempunyai kesempatan, organisasi yang mempunyai tingkat kreativitas dan inovasi yang tinggi.

Ada 6 sumber utama hambatan untuk masuk persaingan bisnis, antara lain :

1. Skala Ekonomi
2. Defrensiasi Produk
3. Kebutuhan Modal
4. Biaya Produk yang Rendah
5. Akses ke Saluran Distribusi
6. Kebijakan Pemerintah

12. MACAM – MACAM TEKANAN PERSAINGAN ATAU ANCAMAN

1. Ancaman calon Pesaing pendatang baru

Para pendatang baru akan membawa kapasitas barunya, berusaha keras untuk mengambil pangsa pasar dan mempunyai sumber daya yang cukup substansial.

2. Pemasok yang kuat

Pemasok dapat menggunakan kekuatan daya saingnya melalui kenaikan harga atau dengan cara mengurangi kualitas barang dan jasa yang dibeli. Pemasok juga mempunyai sebuah data tentang derajat elastisitas produk dan harga, artinya derajat kepekaan seorang konsumen terhadap perubahan harga produk yang sering kali dinyatakan dalam preentase. Adapun indikasi kuatnya suatu pemasok adalah :

- a. Persaingan didominasi hanya oleh beberapa organisasi dan lebih memusatkan kepada suatu produk spesialisasi.
- b. Produk yang dipasarkan bersifat unik atau paling tidak mempunyai perbedaan yang khusus dibandingkan dengan produk yang lain yang sudah ada dipasaran.
- c. Pemasok yang sangat kuat akan menjual suatu produknya yang tidak akan dapat diisi oleh pesaing dan produk lainnya.
- d. Pemasok yang sangat kuat aka dapat mempengaruhi suatu pola dan struktur pesaingnya.

3. Pembeli yang sangat kuat

Adapun karakter pembeli yang sangat kuat :

- a. Pembeli akan membeli produk dalam jumlah yang sangat besar dengan periode yang berulang-ulang dan berkelanjutan.
- b. Peroduk yang dibeli dari pemasok umumnya produk berstandar dan sangat homogen dan berbeda dengan yang ada dipasar, khususnya yang berkaitan dengan kualitas.
- c. Pembeli ini sangat tahu tentang biaya produk yang akan dibelinya.
- d. Pembeli ini sangat ingin margin laba yang besar dari penekana biaya internal, yaitu selisih harga beli yang dibayarkan dengan harga yang terjadi dipasaran.
- e. Harga produk industri sangat sensitive (peka) bagi pembeli yang sangat kuat.
- f. Seorang pembeli dapat menciptakan suatu ancaman bagi pemasok manakala harga produk yang ada dipasar naik cukup tajam.
- g. Sebuah produk yang dibeli umumnya komponen produk utama yang dihasilkannya dan merukana unsure utama dari biaya produknya.

h. Jika suatu produk yang dibeli volumenya tidak cukup besar maka pembeli umumnya akan meminta daftar perhitungan harga atau organisasi akan melakukannya sendiri perhitungan biaya pokok produksi yang akan dibelinya.

4. Produk Pengganti

Harga suatu produk pengganti umumnya murah yang dibandingkan dengan harga produk asli/utama, dikarenakan kualitas bahan yang digunakan lebih rendah.

5. Perebutan Posisi

Dalam persaingan suatu bisnis umumnya melalui persaingan harga, pengenalan produk dan lainnya. Mereka berusaha meraih pangsa pasar yang besar dipasarkan produk tertentu.

13. KESALAHAN UMUM DALAM MENGIDENTIFIKASI PESAING

Kesalahan umum dalam mengidentifikasi pesaing ini meliputi:

- a. Penekanan yang berlebihan terhadap pesaing yang ada dan yang dikenal sedangkan kepada pesaing baru tidak terjadi.
- b. Penekanan yang berlebihan terhadap pesaing yang besar dan yang sederajat sedangkan pesaing kecil diabaikan.
- c. Penekanan yang berlebihan terhadap pesaing internasional sedangkan pesaing domestik diabaikan.
- d. Menganggap pesaing akan melakukan pola serang yang sama dengan yang telah dilakukan di masa lampau
- e. Salah memahami berbagai rambu yang dilakukan oleh para pesaing yang telah berubah.
- f. Penekanan yang berlebihan terhadap sumber daya keuangan, posisi pasar dan strategi dengan mengabaikan harta tak berwujud seperti tim manajemn yang tangguh dan professional.
- g. Mangasumsikan semua industry mempunyai kelemahan yang sama dengan dirinya
- h. Sangat percaya bahwa strategi yang dirumuskan akan berhasil dengan gemilang.

Lingkungan Tugas / Operasional

Lingkungan di dalam situasi persaingan yang mempunyai pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan organisasi. Komponen / faktor-faktor dari lingkungan operasional adalah

1. Posisi persaingan

Menaksir posisi persaingan untuk merancang strategi organisasi sehingga dapat mengoptimalkan kesempatan lingkungannya

Beberapa factor yang harus diperhatikan untuk mengetahui posisi persaingan, yaitu :

- a. Pangsa pasar
- b. Lini produk
- c. Efektivitas distribusi penjualan
- d. Kandungan dan keunggulan perhitungan kunci
- e. Persaingan harga
- f. Efektivitas promosi dan advertensi
- g. Lokasi dan umur fasilitas
- h. Kapasitas dan produktivitas
- i. Pengalaman
- j. biaya bahan baku
- k. posisi riset dan pengembangan
- l. kaliber karyawan
- m. kesan umum organisasi di mata masyarakat

Setelah kriteria yang tepat telah dapat ditetapkan dan dipilih maka kemudian diberi bobot guna dapat menggambarkan derajat mereka di dalam meraih keberhasilan organisasi. Pesaing yang dievaluasi diberi bobot berdasarkan kriterianya. Selanjutnya, dengan membandingkan profil organisasi dengan para pesaing akan dapat membantu manajer di dalam mengidentifikasi berbagai faktor yang mungkin akan membuat organisasi dapat mempersiapkan strateginya.

B. ETIKA DALAM ORGANISASI

Istilah Etika berasal dari bahasa Yunani yaitu "ethos" yang berarti watak atau karakter. Dalam bahasa sehari-hari juga disebut etiket yang berarti cara bergaul dan berperilaku yang baik. Etika dalam berorganisasi sangatlah penting, karena ketiadaan etika akan memunculkan masalah-masalah rumit yang sulit diatasi.

Etika menggambarkan suatu kode perilaku yang berkaitan dengan nilai tentang mana yang benar dan mana yang salah yang berlaku secara obyektif dalam masyarakat. Dengan demikian, etika dapat diartikan sebagai perilaku individu dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Secara lengkap etika diartikan sebagai nilai-nilai normatif atau pola perilaku seseorang atau badan/lembaga/organisasi sebagai suatu kelaziman yang dapat diterima umum dalam interaksi dengan lingkungannya.

Etika juga dapat diartikan sebagai studi mengenai hak dan kewajiban seseorang mengenai aturan moral yang digunakan orang dalam pengambilan keputusan dan karakteristik hubungan manusia.

Moral adalah istilah yang berasal dari bahasa Latin yaitu mos yang berarti cara hidup atau kebiasaan. Moral dalam bahasa Inggris dapat diartikan sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang berkaitan dengan etika. Moralitas dilandasi oleh nilai-nilai tertentu yang diyakini oleh seseorang atau organisasi tertentu sebagai sesuatu yang baik atau buruk, sehingga bisa membedakan mana yang patut dilakukan dan mana yang tidak sepatutnya dilakukan.

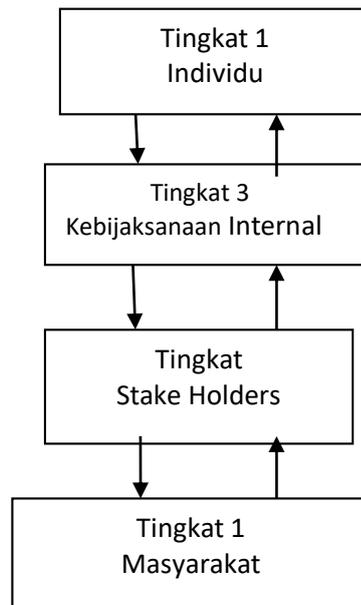
1. ETIKA BISNIS

- Etika adalah pandangan, keyakinan dan nilai akan sesuatu yang baik dan buruk, benar dan salah. (Griffin)
- Etika bisnis adalah standar-standar nilai yang menjadi pedoman atau acuan manajer dan segenap karyawan dalam pengambilan keputusan hubungan antara bisnis dengan konsumen

Etika Pergaulan Bisnis:

- Hubungan dengan karyawan
- Hubungan antar bisnis
- Hubungan dengan investor
- Hubungan dengan lembaga-lembaga keuangan
- Usah dan mengoperasikan bisnis yang etik.

2. TINGKATAN ETIKA



3. PEMBENTUKAN NILAI ETIKA

Etika individu dipengaruhi atau dibentuk oleh beberapa hal: keluarga, faktor situasional, nilai, moral, agama, pengalaman, dan pengaruh teman.

Keraf (1994:71-75) menyebutkan terdapat lima prinsip etika bisnis yaitu:

- a. **Prinsip Otonomi.** Otonomi adalah sikap dan kemampuan manusia untuk bertindak berdasarkan kesadarannya sendiri. Bertindak secara otonom mengandaikan adanya kebebasan mengambil keputusan dan bertindak menurut keputusan itu. Otonomi juga mengandaikan adanya tanggung jawab. Dalam dunia bisnis, tanggung jawab seseorang meliputi tanggung jawab terhadap dirinya sendiri, pemilik perusahaan, konsumen, pemerintah, dan masyarakat.
- b. **Prinsip Kejujuran.** Prinsip kejujuran meliputi pemenuhan syarat-syarat perjanjian atau kontrak, mutu barang atau jasa yang ditawarkan, dan hubungan kerja dalam perusahaan. Prinsip ini paling problematik karena masih banyak pelaku bisnis melakukan penipuan.
- c. **Prinsip Tidak Berbuat Jahat dan Berbuat Baik.** Prinsip ini mengarahkan agar kita secara aktif dan maksimal berbuat baik atau menguntungkan orang lain, dan apabila hal itu tidak bisa dilakukan, kita minimal tidak melakukan sesuatu yang merugikan orang lain atau mitra bisnis.
- d. **Prinsip Keadilan.** Prinsip ini menuntut agar kita memberikan apa yang menjadi hak seseorang di mana prestasi dibalas dengan kontra prestasi yang sama nilainya.
- e. **Prinsip Hormat Pada Diri Sendiri.** Prinsip ini mengarahkan agar kita memperlakukan seseorang sebagaimana kita ingin diperlakukan dan tidak akan memperlakukan orang lain sebagaimana kita tidak ingin diperlakukan.

Ada tiga pendekatan dasar terhadap perilaku etis :

1. Pendekatan utilitarian : tindakan dan perencanaan harus dinilai berdasarkan akibat dari tindakan tersebut.
2. Pendekatan hak-hak individual : kesadaran bahwa manusia memiliki hak-hak dasar yang harus dihormati dalam semua keputusan.
3. Pendekatan Peradilan : pemahaman bahwa pembuatan keputusan harus wajar, adil dan tidak bias dalam mendistribusikan keuntungan dan kerugian bagi individual dan bagi kelompok.

4. ETIKA DALAM ORGANISASI

Etika dalam organisasi muncul dari hubungan antara organisasi dengan pihak eksternal dan internal. Tiga macam wilayah etika dalam organisasi sebagai berikut :

Wilayah Perhatian			Contoh Isu yang Relevan
Hubungan Karyawan	Organisasi dengan		Penarikan tenaga kerja, penggajian dan pemberhentian kerja Kondisi kerja Kebebasan pribadi
Hubungan organisasi	Karyawan dengan		Konflik kepentingan Kerahasiaan organisasi Kejujuran
Hubungan luar	Organisasi dengan pihak		Pelanggan/Konsumen Pesaing Pemegang saham Pemasok Pemerintah Masyarakat sekitarnya

5. Pengertian Tanggung Jawab Sosial (CSR)

Suatu konsep bahwa organisasi, khususnya (namun bukan hanya) perusahaan adalah memiliki tanggung jawab terhadap konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas, dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan.

CSR berhubungan erat dengan “pembangunan berkelanjutan”, dimana ada argumentasi bahwa suatu perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya harus mendasarkan keputusannya tidak semata berdasarkan factor keuangan, misalnya deviden melainkan juga berdasarkan konsekuensi social dan lingkungan untuk saat ini maupun jangka panjang.

Menurut **World Bisniss Council for Sustainable Development**, CSR adalah merupakan suatu komitmen berkelanjutan oleh dunia usaha untuk bertindak etis dan memberikan kontribusi kepada pengembang ekonomi dari komunitas setempat ataupun masyarakat luas bersamaan dengan peningkatan taraf hidup pekerjajanya beserta seluruh keluarganya.

a. Istilah lain dari CSR

- 1) Pemberian/Amal Perusahaan (Corporate Giving/Charity)
- 2) Kedermawanan Perusahaan (Corporate Philanthropy)

- 3) Relasi Kemasyarakatan Perusahaan (Corporate Community/Public Relations)
 - 4) Pengembangan Masyarakat (Community Development)
- Keempat nama itu bisa pula dilihat sebagai dimensi atau pendekatan CSR dalam konteks Investasi Sosial Perusahaan (*Corporate Social Investment/Investing*) yang didorong oleh spektrum motif yang terentang dari motif “amal” hingga “pemberdayaan”.

b. Dorongan Tanggung Jawab Sosial

- 1) Penerapan manajemen orientasi kemanusiaan
- 2) Ekologi dan gerakan pelestarian lingkungan
- 3) Penghematan energi
- 4) Partisipasi pembangunan bangsa
- 5) Gerakan konsumerisme

c. Beberapa standar CSR :

- 1) Akuntabilitas atas standar AA1000 berdasarkan laporan John Elkington yaitu yaitu laporan yang menggunakan dasar triple bottom line (3BL)
- 2) Global Reporting Initiative yang mungkin merupakan acuan laporan berkelanjutan yang paling banyak digunakan sebagai standar saat ini.
- 3) Verite, acuan pemantauan
- 4) Laporan standar berdasarkan standar akuntabilitas social internasional SA8000
- 5) Standar manajemen lingkungan berdasarkan ISO 14000

d. Empat bidang yang dianggap dan diterima sebagai tanggung jawab social :

- 1) Keterlibatan perusahaan dalam kegiatan-kegiatan social yang berguna bagi kepentingan masyarakat
- 2) Keuntungan ekonomis
- 3) Memenuhi aturan hukum yang berlaku dalam suatu masyarakat
- 4) Hormat pada hak dan kepenyingan stokeholders atau pihak-pihak terkait yang punya kepentingan langsung atau tidak langsung dengan kegiatan bisnis suatu perusahaan.

e. Bentuk-bentuk Tanggung Jawab Sosial

- 1) Pelaksanaan Hubungan Industrial Pancasila (HIP)
- 2) Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL)
- 3) Penerapan prinsip Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)
- 4) Perkebunan Inti Rakyat (PIR)
- 5) System Bapak Angkat – Anak Angkat

f. Manfaat Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

- 1) Manfaat bagi Perusahaan
- 2) Citra Positif Perusahaan di mata masyarakat & pemerintah
- 3) Manfaat bagi Masyarakat
- 4) Selain kepentingan masyarakat terakomodasi, hubungan masyarakat dengan perusahaan akan lebih erat dalam situasi win-win solution.
- 5) Manfaat bagi Pemerintah
- 6) Memiliki partner dalam menjalankan misi sosial dan pemerintah dalam hal tanggung jawab sosial.

g. Argumen Pro Tanggung Jawab Sosial

- 1) Bisnis merupakan anggota masyarakat, karena itu kepentingan terhadap kemajuan dan kebaikan masyarakat dimana bisnis itu berada.
- 2) Tindakan social dapat meningkatkan keuntungan.
- 3) Merupakan hal yang etis
- 4) Meningkatkan kesan baik (image) bisnis di mata public
- 5) Bisnis ada karena memberi sumbangan kepada masyarakat. Masyarakat dapat menarik kembali penugasan tersebut jika bisnis tidak dapat member sumbangan yang terbaik.
- 6) Perlu dilakukan untuk menghindari Peraturan Pemerintah.
- 7) Norma social mengharuskan bisnis melakukan tanggung jawab social
- 8) Hukum tidak dapat dibuat untuk setiap situasi, karena itu bisnis harus memelihara, ketentraman hokum dengan mengisi gap tersebut.
- 9) Konsistensi dengan kepentingan pemegang saham. Tanggung jawab social akan meningkatkan harga saham karena bisnis semakin kecil risikonya, yaitu kecil keungkinannya diserang oleh masyarakat public.
- 10) Masyarakat harus member kesempatan kepada bisnis memecahkan masalah yang tdk dapat diselesaikan pemerintah.
- 11) Bisnis mempunyai sumberdaya manusia dan keuangan untuk menyelesaikan masalah social.
- 12) Mencegah masalah lebih baik disbanding mengobatinya, biarkan bisnis menyelesaikan masalahnya sebelum masalah tersebut membesar.
- 13) Bisnis menciptakan masalah, karena itu mereka harus memecahkannya.
- 14) Bisnis merupakan partner di masyarakat, bersama dengan pemerintah dan masyarakat.
- 15) Argumen Kontra Tanggung Jawab Sosial :
- 16) Tindakan sosoal tidak dapat diukur
- 17) Tujuan suatu bisnis adalah memaksimumkan keuntungan
- 18) Keterlibatan dalam pekerjaan social membuat bisnis mempunyai kekuasaan yang semakin besar
- 19) Bisnis tidak mempunyai keahlian dalam menjalankan program-program social
- 20) Ada potensi konflik kepentingan
- 21) Biaya tanggung jawab social terlalu tinggi sehingga akan mendorong harga menjadi terlalu tinggi
- 22) Akan menekan neraca pembayaran karena produk menjadi tidak kompetitif di pasaran internasional.

h. Argumen yang mendukung perlunya keterlibatan sosial perusahaan

- 1) Kebutuhan dan harapan masyarakat yang semakin berubah
- 2) Terbatasnya sumber daya alam
- 3) Lingkungan sosial yang lebih baik
- 4) Pertimbangan tanggung jawab dan kekuasaan
- 5) Bisnis mempunyai sumber-sumber yang berguna
- 6) Keuntungan jangka panjang

i. Argumen yang menentang perlunya ketrlibatan social perusahaan

- 1) Tujuan utama bisnis adalah mengejar keuntungan sebesar-besarnya
- 2) Tujuan yang terbagi-bagi dan harapan yang membingungkan.
- 3) Biaya keterlibatan social

4) Kurangnya tenaga terampil di bidang kegiatan social.

j. Pengertian amdal dan iso 14000

Analisis mengenai dampak lingkungan adalah kajian mengenai dampak besar dan penting suatu usaha dan atau kegiatan yang direncanakan pada lingkungan hidup yang diperlukan bagi proses pengambilan keputusan tentang penyelenggaraan usaha atau kegiatan di Indonesia. Amdal dibuat saat perencanaan suatu proyek yang diperkirakan akan berpengaruh terhadap lingkungan hidup disekitarnya. Dasar hukum Amdal adalah Peraturan Pemerintah No. 27 Tahun 1999 tentang “Analisis Mengenai Dampak Lingkungan Hidup”.

Dalam mengelola lingkungan maka dibutuhkan standar yang jelas, yaitu ISO 14000. Sistem ISO 14000 adalah standar sistem pengelolaan lingkungan yang dapat diterapkan pada bisnis apapun, terlepas dari ukuran, lokasi, atau pendapatan. Tujuan dari sistem ini adalah untuk mengurangi kerusakan lingkungan yang disebabkan oleh bisnis dan untuk mengurangi polusi dan limbah yang dihasilkan oleh bisnis.

k. Budaya organisasi

a) Pengertian budaya organisasi

Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi atau sebuah sistem makna bersama. Dibangun dengan harapan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang yang berbeda atau berada di tingkatan yang tidak sama dalam organisasi akan memahami budaya organisasi.

b) Asal muasal budaya organisasi

Kebiasaan, tradisi, dan cara umum dalam melakukan segala sesuatu yang ada di sebuah organisasi saat ini dan merupakan hasil atau akibat dari yang telah dilakukan sebelumnya dan seberapa besar kesuksesan yang telah diraihinya di masa lalu.

Secara tradisional, pendiri organisasi memiliki pengaruh besar terhadap budaya awal organisasi tersebut. Pendiri organisasi tidak memiliki kendala karena kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Ukuran kecil yang biasanya mencirikan organisasi baru lebih jauh memudahkan pendiri memaksakan visi mereka pada seluruh anggota organisasi. Proses penyiptaan budaya terjadi dalam tiga cara. Pertama, pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang sepikiran dan seperasaan dengan mereka. Kedua, pendiri melakukan indoktrinasi dan menyosialisasikan cara pikir dan berperilakunya kepada karyawan. Terakhir, perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan, dengan demikian, menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi pendiri tersebut. Apabila organisasi mencapai kesuksesan, visi pendiri lalu dipandang sebagai faktor penentu utama keberhasilan itu. Di titik ini, seluruh kepribadian para pendiri jadi melekat dalam budaya organisasi.

c) Karakteristik budaya organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang, secara keseluruhan, merupakan hakikat budaya organisasi.^[5]

- a. **Inovasi dan keberanian mengambil risiko.** Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
- b. **Perhatian pada hal-hal rinci.** Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
- c. **Orientasi hasil.** Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. **Orientasi orang.** Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
- e. **Orientasi tim.** Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
- f. **Keagresifan.** Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- g. **Stabilitas.** Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan

d) Fungsi-fungsi budaya

Budaya memiliki sejumlah fungsi dalam organisasi.

1. Batas

Budaya berperan sebagai penentu batas-batas; artinya, budaya menciptakan perbedaan atau yang membuat unik suatu organisasi dan membedakannya dengan organisasi lainnya.

2. Identitas

Budaya memuat rasa identitas suatu organisasi.

3. Komitmen

Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.

4. Stabilitas

Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial karena budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.

5. Pembentuk sikap dan perilaku

Budaya bertindak sebagai mekanisme alasan yang masuk akal (sense-making) serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan. Fungsi terakhir inilah yang paling menarik. Budaya sebagai beban

6. Hambatan untuk perubahan

Budaya menjadi kendala manakala nilai-nilai yang dimiliki bersama tidak sejalan dengan nilai-nilai yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini paling mungkin terjadi bila lingkungan sebuah organisasi bersifat dinamis.

- **Hambatan bagi keragaman.** Merekrut karyawan baru yang, karena faktor ras, usia, jenis kelamin, ketidakmampuan, atau perbedaan-perbedaan lain, tidak sama dengan mayoritas anggota organisasi lain akan menciptakan sebuah paradoks.
- **Hambatan bagi akuisisi dan merger.** Secara historis, faktor kunci yang diperhatikan manajemen ketika membuat keputusan akuisisi atau merger terkait dengan isu keuntungan finansial atau sinergi produk. Belakangan ini, kesesuaian budaya juga menjadi fokus utama.

BAB III

PERENCANAAN

A. PENGERTIAN PERENCANAAN

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

Rencana dapat berupa rencana informal atau rencana formal. Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi.

Rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal merupakan rencana bersama anggota korporasi, artinya, setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu. Rencana formal dibuat untuk mengurangi ambiguitas dan menciptakan kesepahaman tentang apa yang harus dilakukan.

B. TUJUAN

Stephen **Robbins** dan Mary Coulter mengemukakan banyak tujuan perencanaan.

1. pertama adalah untuk **memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan nonmanajerial**. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien.
2. kedua adalah untuk **mengurangi ketidakpastian**. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.
3. ketiga adalah untuk **meminimalisir pemborosan**. Dengan kerja yang terarah dan terencana, **karyawan** dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan.
4. keempat adalah untuk **menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian**. Proses pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.

C. SASARAN

Sasaran adalah hal yang ingin dicapai oleh individu, grup, atau seluruh organisasi.^[2] Sasaran sering pula disebut tujuan. Sasaran memandu manajemen membuat keputusan dan membuat kriteria untuk mengukur suatu pekerjaan.

Sasaran dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu

1. **sasaran yang dinyatakan (*stated goals*)**. Stated goals adalah sasaran yang dinyatakan organisasi kepada masyarakat luas. Sasaran seperti ini dapat dilihat di piagam perusahaan, laporan tahunan, pengumuman humas, atau pernyataan publik yang dibuat oleh manajemen. Seringkali *stated goals* ini bertentangan dengan kenyataan yang ada dan dibuat **hanya** untuk memenuhi tuntutan *stakeholder* perusahaan.
2. **Sedangkan sasaran riil adalah** sasaran yang benar-benar diinginkan oleh perusahaan. Sasaran riil hanya dapat diketahui dari tindakan-tindakan organisasi beserta anggotanya.

Ada dua pendekatan utama yang dapat digunakan organisasi untuk mencapai sasarnya.

1. Pendekatan pertama disebut **pendekatan tradisional**. Pada pendekatan ini, **manajer puncak memberikan sasaran-sasaran umum, yang kemudian diturunkan oleh bawahannya menjadi sub-tujuan (*subgoals*) yang lebih terperinci**. Bawahannya itu kemudian menurunkannya lagi kepada anak buahnya, dan terus hingga mencapai tingkat paling bawah. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa manajer puncak adalah orang yang tahu segalanya karena mereka telah

melihat gambaran besar perusahaan. Kesulitan utama terjadi pada proses penerjemahan sasaran atasan oleh bawahan. Seringkali, atasan memberikan sasaran yang cakupannya terlalu luas seperti "tingkatkan kinerja," "naikkan profit," atau "kembangkan perusahaan," sehingga bawahan kesulitan menerjemahkan sasaran ini dan akhirnya salah mengintepretasi maksud sasaran itu (lihat gambar).

2. Pendekatan kedua disebut dengan *management by objective* atau **MBO**. Pada pendekatan ini, **sasaran dan tujuan organisasi tidak ditentukan oleh manajer puncak saja, tetapi juga oleh karyawan. Manajer dan karyawan bersama-sama membuat sasaran-sasaran yang ingin mereka capai**. Dengan begini, karyawan akan merasa dihargai sehingga produktivitas mereka akan meningkat. Namun ada beberapa kelemahan dalam pendekatan MBO. Pertama, negosiasi dan pembuatan keputusan dalam pendekatan MBO membutuhkan banyak waktu, sehingga kurang cocok bila diterapkan pada lingkungan bisnis yang sangat dinamis. Kedua, adanya kecenderungan karyawan untuk bekerja memenuhi sarannya tanpa memedulikan rekan sekerjanya, sehingga kerjasama tim berkurang. Ada juga yang bilang MBO hanyalah sekedar formalitas belaka, pada akhirnya yang menentukan sasaran hanyalah manajemen puncak sendiri.

D. JENIS PERENCANAAN

Rencana atau *plan* adalah dokumen yang digunakan sebagai skema untuk **mencapai** tujuan. Rencana biasanya mencakup alokasi sumber daya, jadwal, dan tindakan-tindakan penting lainnya. Rencana dibagi berdasarkan cakupan, jangka waktu, kekhususan, dan frekuensi penggunaannya.

Berdasarkan cakupannya, rencana dapat dibagi menjadi rencana strategis, **rencana** taktis dan rencana operasional. **Rencana strategis** adalah rencana umum yang berlaku diseluruh lapisan organisasi sedangkan **rencana taktis** dilakukan manajer tingkat middle dan **rencana operasional** adalah rencana yang mengatur kegiatan sehari-hari anggota organisasi.

Menurut kekhususannya, rencana dibagi menjadi rencana direksional dan **rencana** spesifik. **Rencana direksional** adalah rencana yang hanya memberikan *guidelines* secara umum, tidak mendetail. Misalnya seorang manajer menyuruh karyawannya untuk "meningkatkan profit 15%." Manajer tidak memberi tahu apa yang harus dilakukan untuk mencapai 15% itu. Rencana seperti ini sangat fleksibel, namun tingkat ambiguitasnya tinggi.

Sedangkan **rencana spesifik** adalah rencana yang secara detail menentukan cara-cara yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Selain menyuruh karyawan untuk "meningkatkan profit 15%," ia juga memberikan perintah mendetail, misalnya dengan memperluas pasar, mengurangi biaya, dan lain-lain.

Terakhir, rencana dibagi **berdasarkan frekuensi penggunaannya**, yaitu

1. **single use atau standing. Single-use plans** adalah rencana yang didesain untuk dilaksanakan satu kali saja. Contohnya adalah "membangun 6 buah pabrik di China atau "mencapai penjualan 1.000.000 unit pada tahun 2006."
2. **standing plans** adalah rencana yang berjalan selama perusahaan tersebut berdiri, yang termasuk di dalamnya adalah prosedur, peraturan, kebijakan, dan lain-lain.

E. SIFAT – SIFAT PERENCANAAN

Sifat-sifat Perencanaan :

- a. Menyangkut kurun waktu yang panjang
- b. Menyangkut persoalan dasar organisasi
- c. Memberikan kerangka dasar dalam pengambilan keputusan manajerial sehari-hari
- d. Sebagai alat pemersatu dalam pengambilan keputusan. Pada umumnya perencanaan strategis merupakan kegiatan manajemen puncak

F. LANGKAH –LANGKAH PERENCANAAN

- a. **Menetapkan tugas dan tujuan** Antara tugas dan tujuan tidak dapat dipisahkan, suatu rencana tidak dapat diformulir tanpa ditetapkan terlebih dahulu apa yang menjadi tugas dan tujuannya. Tugas diartikan sebagai apa yang harus dilakukan, sedang tujuan yaitu suatu atau nilai yang akan diperoleh.
- b. **Observasi dan analisa dengan menetapkan teknik dan pengolahan data** Menentukan factor-faktor apa yang dapat mempermudah dalam pencapaian tujuan (Observasi) bila sudah diketahui dan terkumpul, maka dilakukan analisa terhadapnya untuk ditentukan mana yang digunakan.
- c. **Mengadakan kemungkinan-kemungkinan dan berorientasi ke masa depan yg bersifat prediksi** Faktor yang tersedia memberikan perencanaan membuat beberapa kemungkinan dalam pencapaian tujuan. Dimana kemungkinan yang telah diperoleh dapat diurut atas dasar tertentu, misalnya lamanya penyelesaian, besarnya biaya yang dibutuhkan efisiensi dan efektivitas dan lain sebagainya.
- d. **Adanya kegiatan yang tersusun, terangkai untuk mencapai tujuan.Membuat sintesa. Sintesa** yaitu alternatif yang akan dipilih dari kemungkinan-kemungkinan yang ada dengan cara mengawinkan sintesa dari kemungkinan-kemungkinan tersebut. Kemungkinan-kemungkinan yang ada mempunyai kelemahan kelemahan

G. GANTT CHART

Gantt chart adalah bagan balok yang disusun dengan maksud mengidentifikasi unsur waktu dan urutan dalam merencanakan suatu kegiatan yang terdiri dari waktu mulai, waktu penyelesaian, dan pada saat pelaporan.

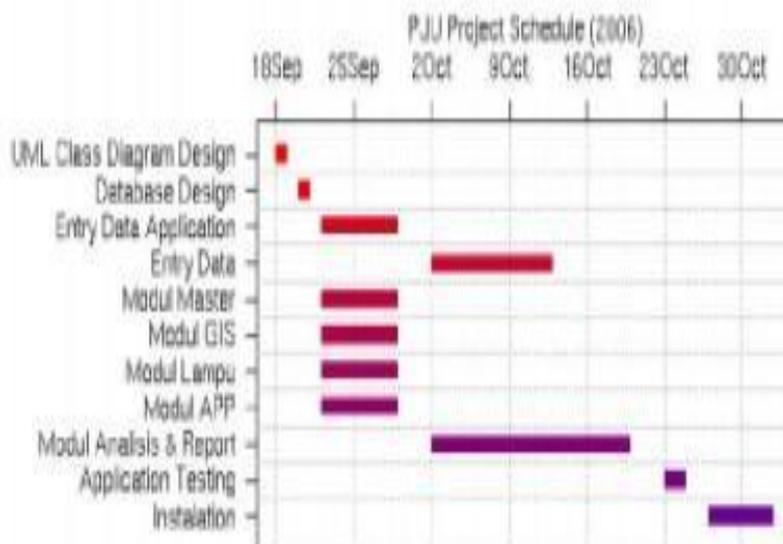
Gantt chart secara luas dikenal sebagai alat fundamental dan mudah diterapkan oleh para manajer proyek untuk memungkinkan seseorang melihat dengan mudah waktu dimulai dan selesainya tugas-tugas dan sub-sub tugas dari proyek. Semakin banyak tugas-tugas dalam proyek dan semakin penting urutan antara tugas-tugas maka semakin besar kecenderungan dan keinginan untuk memodifikasi Gantt Chart. Gantt chart membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan “what if” saat melihat kesempatan-kesempatan untuk membuat perubahan terlebih dahulu terhadap kebutuhan.

Keuntungan menggunakan Gantt chart :

1. Sederhana, mudah dibuat dan dipahami, sehingga sangat bermanfaat sebagai alat komunikasi dalam penyelenggaraan proyek.
2. Dapat menggambarkan jadwal suatu kegiatan dan kenyataan kemajuan sesungguhnya pada saat pelaporan.
3. Bila digabungkan dengan metode lain dapat dipakai pada saat pelaporan

Kelemahan Gantt Chart :

1. Tidak menunjukkan secara spesifik hubungan ketergantungan antara satu kegiatan dan kegiatan yang lain, sehingga sulit untuk mengetahui dampak yang diakibatkan oleh keterlambatan satu kegiatan terhadap jadwal keseluruhan proyek.
2. Sulit mengadakan penyesuaian atau perbaikan/pembaharuan bila diperlukan, karena pada umumnya ini berarti membuat bagan balok baru.



Gantt chart adalah suatu alat yang bernilai khususnya untuk proyek-proyek dengan jumlah anggota tim yang sedikit, proyek mendekati penyelesaian dan beberapa kendala proyek.

Karakteristik Gantt Chart:

- a. Gantt chart secara luas dikenal sebagai alat fundamental dan mudah diterapkan oleh para manajer proyek untuk memungkinkan seseorang melihat dengan mudah waktu dimulai dan selesainya tugas-tugas dan sub- sub tugas dari proyek.
- b. Semakin banyak tugas-tugas dalam proyek dan semakin penting urutan antara tugas-tugas maka semakin besar kecenderungan dan keinginan untuk memodifikasi gantt chart.
- c. Gantt chart membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan “what if” saat melihat kesempatan-kesempatan untuk membuat perubahan terlebih dahulu terhadap kebutuhan.

H. CPM (CRITICAL PATH METHOD)

CPM (Critical Path Method) adalah teknik manajemen proyek yang menggunakan hanya satu factor waktu per kegiatan. Merupakan jalur tercepat untuk mengerjakan suatu proyek, dimana setiap proyek yang termasuk pada jalur ini tidak diberikan waktu jeda/istirahat untuk pengerjaannya. Dengan asumsi bahwa estimasi waktu tahapan kegiatan proyek dan ketergantungannya secara logis sudah benar. Jalur kritis berkonsentrasi pada timbal balik waktu dan biaya. Menurut Ir.Rakhma Oktavina, M.T. jalur kritis merupakan jalur yang terdiri dari kegiatan-kegiatan yang bila terlambat akan mengakibatkan keterlambatan penyelesaian proyek.

Lintasan kritis (critical path) mengandung makna bahwa aktifitas-aktifitas yang ada pada lintasan itu tidak boleh terlambat dikerjakan dan butuh perhatian khusus dari manajemen (Nasrullah, 1996).

Langkah-langkah dalam perencanaan proyek menggunakan metode CPM

:

Tentukan rincian kegiatan. Dari rincian kegiatan yang harus dilakukan dalam sebuah proyek, tambahkan informasi durasi dan identifikasikan prasyarat kegiatan sebelumnya yang harus terselesaikan terlebih dahulu.

Tentukan urutan kegiatan dan gambarkan dalam bentuk jaringan. Beberapa kegiatan akan dapat dimulai dengan sangat tergantung pada penyelesaian kegiatan lain. Relasi antar kegiatan ini harus diidentifikasi dan digambarkan secara berurutan dalam bentuk titik dan busur.

Susun perkiraan waktu penyelesaian untuk masing-masing kegiatan. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan dapat diestimasi dengan menggunakan pengalaman masa lalu atau perkiraan dari para praktisi.

CPM tidak memperhitungkan variasi waktu penyelesaian, sehingga hanya satu perkiraan yang akan digunakan untuk memperkirakan waktu setiap kegiatan. Identifikasi jalur kritis (jalan terpanjang melalui jaringan). Jalur kritis adalah jalur yang memiliki durasi terpanjang yang melalui jaringan. Arti penting dari jalur kritis adalah bahwa jika kegiatan yang terletak pada jalur kritis tersebut tertunda, maka waktu penyelesaian proyek secara keseluruhan otomatis juga akan tertunda.

Pada jalur selain jalur kritis, akan ditemui waktu longgar/waktu toleransi (slack time) yaitu sejumlah waktu sebuah kegiatan dapat ditunda tanpa menunda penyelesaian proyek secara keseluruhan.

Update Diagram CPM. Pada saat proyek berlangsung, waktu penyelesaian kegiatan dapat diperbarui sesuai dengan diperolehnya informasi dan asumsi baru. Sebuah jalur kritis baru mungkin akan muncul, dan perubahan bentuk jaringan sangat mungkin harus dilakukan.

I. PROJECT EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE (PERT)

Pengertian PERT (menurut Jay Heizer & Barry Render, 2005) adalah Untuk membagi keseluruhan proyek ke dalam kejadian dan aktivitas. Suatu kejadian menandai mulainya atau selesainya tugas atau aktivitas tertentu. Suatu aktivitas di sisi lain adalah suatu tugas atau subproyek yang terjadi antara dua kejadian. Menurut (Jay Heizer & Barry Render, 2005), dalam jaringan PERT kita menetapkan tiga perkiraan waktu (three times estimates) untuk masing-masing jaringan aktivitas. Three times estimates meliputi:

- a. Waktu optimis (optimistic time) (a) : adalah waktu terpendek kejadian yang Mungkin terjadi. Waktu yang dibutuhkan oleh sebuah kegiatan jika semua hal berlangsung sesuai rencana. Dalam memperkirakan nilai ini, biasanya terdapat peluang kecil (katakanlah, 1/100) bahwa waktu kegiatan akan < a.
- b. Waktu pesimis (pessimistic time) (b) : waktu terpanjang kejadian yang dibutuhkan. Waktu yang dibutuhkan sebuah kegiatan dengan asumsi kondisi yang ada sangat tidakdiharapkan. Dalam memperkirakan nilai ini, biasanya terdapat peluang yang juga kecil (juga, 1/100) bahwa waktu kegiatan akan > b
- c. Waktu realistis (most likely time) (m) : waktu yang paling tepat untuk penyelesaian aktivitas dalam jaringan PERT, merupakan waktu yang paling sering terjadi jika suatu aktivitas diulang beberapa kali.

Kelebihan dan Keterbatasan PERT

Menurut (Jay Heizer & Barry Render, 2005), kelebihan PERT :

1. Sangat berguna terutama saat menjadwalkan dan mengendalikan proyek besar.
2. Konsep yang lugas atau secara langsung (straightforward) dan tidak memerlukan perhitungan matematis yang rumit.
3. Jaringan grafis membantu melihat hubungan antar kegiatan secara cepat.
4. Analisis jalur kritis dan waktu slack membantu menunjukkan kegiatan yang perlu diperhatikan lebih dekat.
5. Dokumentasi proyek dan gambar menunjukkan siapa yang bertanggung jawab untuk kegiatan yang beragam.
6. Dapat diterapkan untuk proyek yang bervariasi.
7. Berguna dalam mengawasi jadwal dan biaya.

Menurut (Jay Heizer & Barry Render, 2005), keterbatasan dalam PERT :

1. Kegiatan proyek harus ditentukan secara jelas, dan hubungannya harus bebas dan stabil.
2. Hubungan pendahulu harus dijelaskan dan dijangkau bersama-sama.
3. Perkiraan waktu cenderung subjektif dan bergantung pada kejujuran para manajer yang takut akan bahaya terlalu optimistis atau tidak cukup pesimistis.

BAB. IV

PENGORGANISASIAN

A. KOMPONEN STRUKTUR ORGANISASI

Dalam proses perorganisasian manajer mengalokasikan keeluruhan sumber daya organisasi sesuai dengan rencana yang telah dibuat berdasarkan suatu kerangka kerja organisasi tertentu. Kerangka kerja organisasi tersebut disebut sebagai desain organisasi (*organizational design*). Bentuk spesifik dari kerangka kerja organisasi dinamakan dengan struktur organisasi (*organizational structure*). Struktur organisasi pada dasarnya merupakan design organisasi dimana menejer melakukan alokasi sumber daya organisasi, terutama yang terkait dengan pembagian kerja dan sumber daya yang dimiliki organisasi, serta bagaimana keseluruhan kerja tersebut dapat dikoordinasikan dan di komunikasikan. Jika dalam fungsi perencanaan, tujuan, dan rencana ditetapkan, maka dalam pengorganisasian rencana tersebut diturunkan dalam sebuah pembagian kerja tertentu dalam sebuah struktur organisasi dimana di dalamnya terdapat kejelasan sebagaimana rencana organisasi akan dilaksanakan, di koordinasikan, dan di komunikasikan.¹²

1. Wewenang dan Hubungan Pelaporan

Kewenangan atau *authority* merupakan kekuasaan formal atau terlegitimasi. Kewenangan dalam sebuah organisasi bisa dibedakan menjadi:¹³

1. Kewenangan Lini (*line authority*) adalah mereka yang dalam organisasi bertanggung jawab terhadap berbagai kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi
2. Kewenangan Staf (*staff authority*) adalah mereka yang ditunjuk oleh organisasi untuk membantu bagian-bagian dalam sebuah organisasi yang memiliki kewenangan lini.
3. Kewenangan Fungsional (*functional*) adalah mereka yang berada dalam bagian tertentu di organisasi, memiliki kewenangan lini maupun staf, namun juga dikarenakan karena tugasnya diberi kewenangan untuk melakukan control atau koordinasi dengan bagian lainnya.

2. Departementalisasi dan Desain Kerja

Departementalisasi merupakan proses penentuan bagian-bagian dalam organisasi yang akan bertanggung jawab dalam melakukan bermacam jenis pekerjaan yang telah dikategorikan berdasarkan factor-faktor tertentu. Dalam mendesain organisasi, khususnya dalam proses departementalisasi, ada beberapa pendekatan yang biasa digunakan oleh organisasi, yaitu pendekatan berdasarkan fungsional, berdasarkan produk, berdasarkan pelanggan, berdasarkan geografis, dan berdasarkan matriks.¹⁴

a. Departementalisasi secara fungsional

Kebanyakan perusahaan menggunakan cara ini sebagai langkah pertama dalam mengelompokkan pekerjaannya. Pembagian secara ini biasanya meliputi pembagian dalam departemen berikut: produksi, pemasaran dan penjualan, akunting dan keuangan, dan sumber manusia. Setiap bagian (departemen) dapat pula dibedakan menjadi subbagian.¹⁵

¹² Ennie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *PengantarManajemen*, (Jakarta: Kencana, 2006), hlm. 152.

¹³ *Ibid.*, hlm.175-177

¹⁴ *Ibid.*, hlm. 161

¹⁵ Sadono Sukirno, dkk, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Kencana, 2011), hlm. 126

- b. Departementalisasi secara proses produksi
Berdasarkan departementalisasi ini, penentuan bagian-bagian dalam organisasi ditentukan berdasarkan jenis produk yang dibuat oleh organisasi.¹⁶ Dalam industry yang sangat besar seperti, misalnya Sony, kegiatannya meliputi memproduksi berbagai jenis barang, seperti: televisi, radio, VCD dan DVD, serta berbagai jenis barang elektronik lain. Dalam perusahaan seperti ini departementalisasi juga dilakukan berdasarkan jenis barang yang diproduksi.¹⁷
- c. Departementalisasi pelanggan atau menurut kebutuhan konsumen
Departementalisasi seperti ini seperti ini biasanya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang dikenal dengan istilah *departmen store*. Departementalisasi ini juga berdasarkan karakteristik pelanggan yang menjadi sasaran pelanggan organisasi.¹⁸
- d. Departementalisasi secara geografis
Berdasarkan departementalisasi ini, penentuan bagian-bagian dalam organisasi ditentukan berdasarkan wilayah geografis dimana organisasi beroperasi.¹⁹ Apabila perusahaan mempunyai cabang di berbagai daerah, diperlukan unit kegiatan yang dibedakan kepada daerah yang diliput oleh operasi perusahaan.²⁰
- e. Departementalisasi secara matriks
Departementalisasi ini pada dasarnya merupakan proses departementalisasi yang menggabungkan antara pendekatan fungsional dengan pendekatan lain, misalnya berdasarkan proyek tertentu, produk tertentu, ataupun berdasarkan pendekatan lainnya. Setiap pekerja yang berada dibawah departemen tertentu dalam kenyataannya juga merupakan bagian dari sebuah proyek tertentu atau bagian pekerjaan yang lain dari perusahaan.²¹

Desain kerja adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Tujuannya adalah untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi dan keprilakuan.²²

Terdapat tujuh komponen desain kerja yaitu:

- a. Spesialisasi pekerjaan.
Spesialisasi pekerjaan yaitu sebuah pendekatan yang menetapkan tugas-tugas yang unik atau khusus. Adam smith menyatakan bahwa komponen ini dapat membantu mengurangi biaya tenaga kerja monitor yang banyak memiliki banyak keahlian.
- b. Ekspansi pekerjaan
Latar belakang yang mendorong ekspansi pekerjaan yang lebih bervariasi adalah adanya teori bahwa variasi akan membuat pekerjaan lebih baik dan para karyawan akan menikmati kualitas lingkungan kerja lebih baik.

¹⁶Ennie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *PengantarManajemen*, (Jakarta: Kencana, 2006), hlm. 163

¹⁷Sadono Sukirno, dkk, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Kencana, 2011), hlm. 126

¹⁸Ennie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *PengantarManajemen*, (Jakarta: Kencana, 2006), hlm. 164.

¹⁹*Ibid.*, hlm. 165.

²⁰Sadono Sukirno, dkk, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Kencana, 2011), hlm. 127

²¹*Ibid.*, hlm. 166.

²²T Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 1989), hlm. 31.

- c. **Komponen psikologis**
Adalah sebuah strategi sumber daya manusia yang efektif juga membutuhkan pertimbangan komponen psikologis dari desain kerja. Komponen-komponen ini memusatkan pada bagaimana mendesain pekerjaan sehingga memenuhi beberapa persyaratan psikologis minimum.
- d. **Tim-tim yang mandiri**
Yaitu sekelompok individu yang diberdayakan dan bekerja bersama-sama untuk meraih tujuan yang sama, tim-tim seperti ini dapat dikelola untuk tujuan jangka panjang atau pendek. Tim-tim ini efektif karena pada dasarnya mereka dapat menyediakan pemberdayaan karyawan, memastikan adanya karakteristik pekerjaan inti dan dapat memuaskan banyak kebutuhan psikologis anggota tim secara individu.
- e. **Motivasi dan system insentif**
Pembahasan mengenai komponen psikologis dari desain kerja memberikan pandangan pada sejumlah faktor yang berkontribusi pada kepuasan kerja dan motivasi. Sebagai tambahan bagi faktor psikologis ini, terdapat faktor uang. Uang sering kali bertindak sebagai penggerak psikologis sekaligus juga penggerak finansial. Penghargaan keuangan dapat berbentuk sebagai bonus, pembagian laba dan keuntungan dan system insentif.
- f. **Ergonomic dan metode kerja**
Dengan dasar yang diberikan Taylor, telah dikembangkan satu ilmu pengetahuan tentang kemampuan keterbatasan manusia. Ilmu pengetahuan ini sangat diperlukan karena manusia adalah makhluk yang mempunyai tangan, mata dan kemampuan tertentu dan beberapa keterbatasan. Oleh karena itu manajer harus mendesain pekerjaan yang dapat dilakukan, beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kemampuan dan keterbatasan manusia.
- g. **Tempat kerja yang visual (visual workplace)**
- h. **Tempat kerja visual merupakan penggunaan beragam teknik komunikasi visual untuk mengkomunikasikan informasi secara cepat bagi semua pihak yang berkepentingan.** Tampilan grafik yang dirancang secara baik akan menghilangkan kebingungan dan menggantikan cetakan serta pekerjaan administrasi yang di mengerti. Sebab data di tempat berubah secara cepat dan sering. Maka manajer perlu membagi yang akurat dan terkini.

3. Tipe Organisasi

Tipe organisasi ada 4 macam yaitu :

- a. **Tipe organisasi garis atau line yaitu bentuk / struktur organisasi yang paling tua dan paling sederhana diciptakan oleh Henry Fayol.**
 - 1) **Ciri-ciri tipe organisasi garis ini adalah:**
 - Organisasi masih kecil
 - Jumlah karyawan sedikit
 - Spesialisasi kerja masih kecil
 - 2) **Keuntungannya adalah :**
 - Mudah dimengerti dan dilaksanakan
 - Ada bagian kekuasaan dan tanggung jawab yang jelas
 - Merupakan jenis organisasi yang stabil

- Proses pengambilan keputusan berjalan dengan cepat
- Solidaritas karyawan yang tinggi karenan saling mengenal
- 3) Kerugiannya adalah :
 - Seluruh orang terlalu bergantung pada satu orang
 - Bersifat otokratis dan dapat menjadi diktatori
 - Kesempatan karyawan untuk berkembang sangat terbatas
 - Sulit dilaksanakan dalam suatu organisasi yang besar
- b. Tipe organisasi Fungsional

Tipe ini diciptakan oleh F.W.Taylor . Dalam tipe ini ada pimpinan yang mempunyai bawahan yang jelas sebab setiap atasan berwenang memberi komando kepada setiapbawahan sepanjang ada hubungannya dengan fungsi atasan tersebut.

 - 1) Keuntungan Tipe ini adalah :
 - Dapat diperolejh manfaat yang sebesar-besarnya dari para ahli
 - Ada koordinasi yang baik
 - Memudahkan dalam pengawasan
 - 2) Kerugian tipe ini adalah :
 - Banyak mengeluarkan biaya tambahan
 - Kekembaran kekuasaan dapat menimbulkan perselisihan / konflik
 - Pandangan para pekerja yang merasa terlalu banyak atasan.
- c. Tipe organisasi Garis dan Staf

Tipe ini merupakan gabungan dari tipe garis dan fungsional, sehingga menyebar struktur orgasnisasi tersebut.
- d. Tipe organisasi Fungsional dan Staf

Tipe ini adalah perpaduan antara tipe orrganisasi garis, fungsional dan staf.

4. Koordinasi

- a. Pengertian koordinasi

Koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengatur unsur-unsur (6M) dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Koordinasi itu penting dalam suatu organisasi, adalah :
 1. Untuk mencegah terjadinya kekacauan, percekcoakan, dan kesamaan atau kekosongan pekerjaan.
 2. Agar orang-orang dan pekerjaannya diselaraskan serta diarahkan untuk pencapaian tujuan perusahaan.
 3. Agar sarana dan prasarana dimanfaatkan untuk mencapai tujuan.
 4. Supaya semua unsur manajemen (6M) dan pekerjaan masing-masing individu karyawan harus membantu tercapainya tujuan organisasi.
 5. Supaya semua tugas, kegiatan, dan pekerjaan tepat pada sasaran yang diinginkan.
- c. Tujuan Koordinasi :
 1. Untuk mengarahkan dan menyatukan semua tindakan serta pemikiran ke arah tercapainya sasaran perusahaan.
 2. Untuk menjuruskan keterampilan spesialis ke arah sasaran perusahaan.
 3. Untuk menghindari kekosongan dan tumpang tindih pekerjaan.
 4. Untuk menghindari kekacauan dan penyimpangan tugas dari sasaran.
 5. Untuk mengintegrasikan tindakan dan pemanfaatan 6M ke arah sasaran organisasi atau perusahaan.
 6. Untuk menghindari tindakan over lapping dari sasaran perusahaan.

5. Desentralisasi dan Sentralisasi

Sebagai konsekuensi logis adanya pelimpahan wewenang, maka terdapat dua cara pokok dalam menjalankan fungsi pengorganisasian. Yaitu cara sentralisasi dan desentralisasi.

Sentralisasi merujuk kepada cara pengorganisasian dimana keseluruhan tugas, tanggung jawab, dan perintah dipusatkan dari hirarki yang paling tinggi untuk kemudian hirarki yang dibawahnya menerjemahkan dalam bentuk tindak lanjut dari apa yang telah diputuskan dari hirarki yang tinggi. Dengan kata lain, sentralisasi adalah pemusatan kekuasaan dan wewenang pada hirarki atas dari suatu organisasi.

Adapun desentralisasi merujuk pada konsep pengorganisasian yang memandang bahwa apa yang terjadi di lapangan seringkali tidak sesuai dengan apa yang dipahami oleh hirarki tertinggi dari sebuah organisasi, oleh karena itu ada perlu ada pembagian porsi dalam hal pengambilan keputusan dan kebijakan yang menyangkut dengan cara bagaimana organisasi akan dijalankan. Desentralisasi memandang bahwa dikarenakan hirarki yang dibawah adalah mereka yang akan berhadapan langsung dengan kenyataan, maka hirarki yang dibawah tersebut perlu lebih keleluasaan untuk bisa memutuskan cara terbaik dalam melakukan pekerjaan, dan tidak harus diputuskan dari hirarki yang lebih tinggi darinya.²³

Dengan kata lain, desentralisasi merupakan representasi dari wujud adanya perlimpahan kewenangan dari hirarki yang lebih tinggi kepada hirarki yang lebih rendah dalam hal pengambilan keputusan dan penentuan dengan cara bagaimana kegiatan akan dijalankan. Sedangkan sentralisasi memandang bahwa dikarenakan tujuan organisasi secara keseluruhan perlu dipastikan agar tercapai, oleh karena itu segala keputusan hingga kebijakan dengan cara bagaimana sebaiknya organisasi dijalankan perlu diputuskan dari hirarki yang paling tinggi dikarenakan mereka yang berada pada hirarki yang paling tinggi tersebut adalah mereka yang paling bertanggung jawab akan tercapai tidaknya tujuan dari organisasi secara keseluruhan.²⁴

Dalam proses pengorganisasian, seorang manajer akan membangun struktur kerja yang mensinergikan kegiatan seluruh pekerja, jenis-jenis pekerjaan, dan segala sumber daya perusahaan yang dimiliki berdasarkan suatu kerangka kerja organisasi tertentu. Kerangka organisasi tersebut disebut sebagai desain organisasi. Dalam mendesain organisasi, khususnya dalam proses departementalisasi, ada beberapa pendekatan yang biasa digunakan oleh organisasi, yaitu pendekatan berdasarkan fungsional, berdasarkan produk, berdasarkan pelanggan, berdasarkan geografis, dan berdasarkan matriks.

Kewenangan merupakan bentuk lain dari kekuasaan yang sering kali dipergunakan dalam sebuah organisasi. Kewenangan dalam sebuah organisasi bisa dibedakan menjadi kewenangan lini, kewenangan staf, dan kewenangan fungsional. Sebagai konsekuensi logis adanya pelimpahan wewenang, maka terdapat dua cara pokok dalam menjalankan fungsi pengorganisasian. Yaitu cara sentralisasi dan desentralisasi. Tipe organisasi ada 4 macam yaitu tipe organisasi garis atau line, tipe organisasi fungsional, tipe organisasi garis dan staf, dan tipe organisasi fungsional dan staf.

Koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengatur unsur-unsur (6M) dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

²³Enrnie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *PengantarManajemen*, (Jakarta: Kencana, 2006), hlm. 183

²⁴*Ibid.*, hlm. 184.

B. MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama.

MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dll. Unsur MSDM adalah manusia.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Pemanfaatan potensi manusia sebagai sumber daya memerlukan suatu perencanaan yang baik, pelaksanaan yang konsisten, dan pengendalian yang kontinyu, dengan maksud agar tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan efisien dan efektif. Untuk itulah diperlukan adanya sistem pengaturan sumber-sumber daya yang ada termasuk didalamnya adalah manusia. Pengaturan tersebut akan membantu perusahaan atau organisasi agar mampu memberdayakan potensi yang ada secara terorganisir sehingga dalam ketenagakerjaan dibutuhkan suatu manajemen SDM.

Setelah para pekerja diterima perusahaan sebagai hasil seleksi penempatan, maka belum dapat diharapkan dari mereka bahwa mereka langsung dapat bekerja dan memberikan sumbangannya yang optimal kepada perusahaan. Ini berlaku untuk setiap tenaga kerja dari tingkatan bawah sampai tingkatan manajerial. Disamping itu, perkembangan teknologi menyebabkan timbulnya peralatan dan mesin-mesin baru yang lebih canggih dan lebih efisien yang kemudian digunakan oleh perusahaan. Akibatnya ada pekerjaan yang hilang, muncul pekerjaan yang baru atau pekerjaan masih tetap sama tapi memerlukan tambahan pengetahuan dan ketrampilan. Para tenaga kerja memerlukan tambahan pengetahuan dan ketrampilan yang baru itu.

a. Proses dan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Secara garis besar proses perencanaan SDM dibagi atas dua tahapan besar, yaitu Peramalan Kebutuhan (Needs Forecasting) dan Perencanaan Program (Program Planning). Menurut French (1986), prakiraan kebutuhan adalah proses penentuan jumlah SDM yang dibutuhkan organisasi dimasa yang akan datang.²⁵

1. Peramalan Kebutuhan SDM

Kebutuhan atau permintaan SDM dimasa yang akan datang merupakan titik utama kegiatan perencanaan SDM. Hampir semua organisasi harus membuat prediksi atau prakiraan kebutuhan SDMnya dimasa datang. Untuk itu perlu identifikasi berbagai tantangan yang mempengaruhi kebutuhan SDM tersebut. perlu di ingat bahwa pembuatan prakiraan tertentu waktunya. Maksudnya, prakiraan tersebut bisa jadi cocok untuk kurun waktu w-x tahun mendatang tetapi tidak cocok untuk y-z tahun mendatang.

Prakiraan kebutuhan (Needs Forecasting) secara garis besar terbagi atas 4 kelompok yaitu:

- a. Kondisi Eksternal yang meliputi:
 - 1) Ekonomi dan Sosial Politik
 - 2) Undang-undang dan Peraturan Pemerintah

²⁵HadariNawawi, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta, GadjahMada University Press. 2001), hal 450-458

- 3) Penduduk dan Angkatan Kerja
- 4) Pasar dan Angkatan Kerja
- 5) Perkembangan Teknologi
- b. Persyaratan SDM di masa mendatang
 Penentuan persyaratan SDM yang dibutuhkan dimasa mendatang selain dipengaruhi oleh faktor eksternal, juga ditentukan oleh: Organisasi dan Rancangan Pekerjaan ; Perencanaan dan Anggaran.
- c. Ketersediaan SDM di masa mendatang yang dapat diprediksi melalui:
 1. Inventarisasi bakat yang ada saat ini
 2. Prakiraan pengurangan pegawai
 3. Prakiraan perpindahan dan pengembangan
 4. Pengaruh pasca program SDM.
- d. Prakiraan kebutuhan SDM.

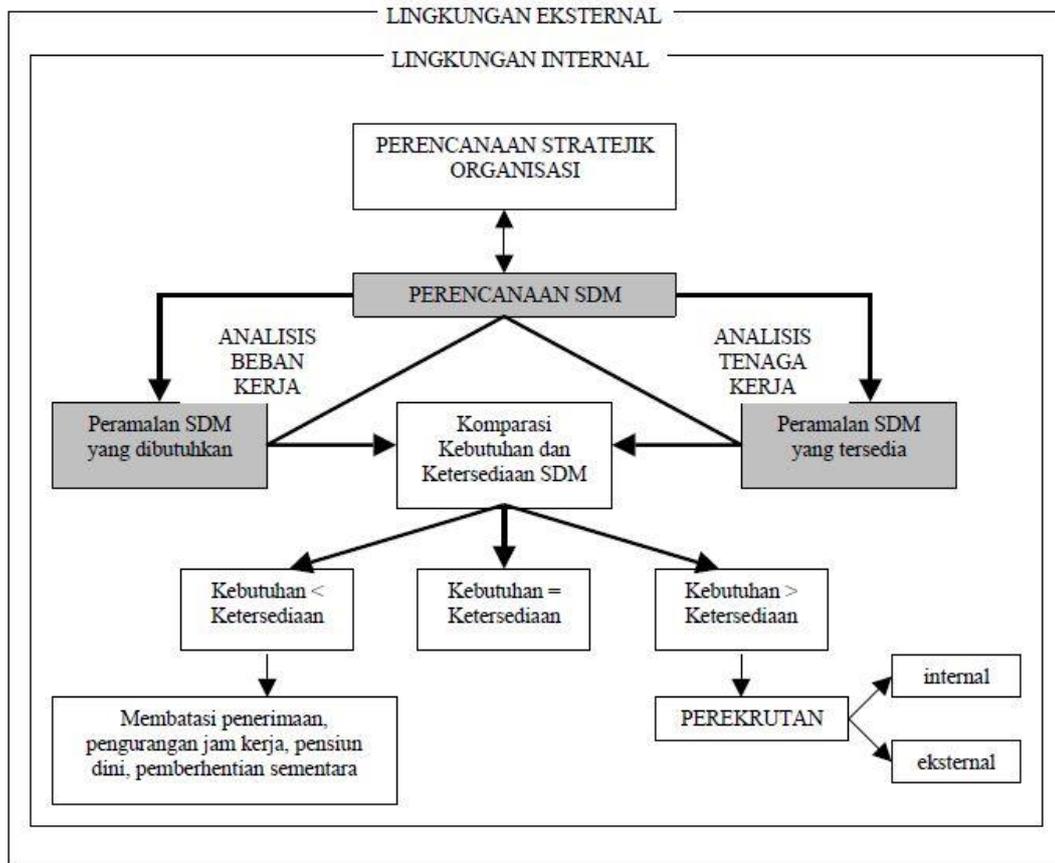
Dari faktor-faktor di atas, kebutuhan SDM di masa mendatang dapat di prediksi. Yang perlu di ingat dalam melaksanakan prakiraan kebutuhan SDM adalah, kebutuhan tersebut harus dibedakan: Apakah kebutuhan tersebut bersifat segera atau untuk waktu yang cukup lama. Di samping itu juga perlu dipertimbangkan tingkah upah eksternal, ada tidaknya penurunan jumlah pegawai atau realokasi pegawai, perbaikan dan pengembangan pegawai.

2. Perencanaan Program (*Program Planning*).

Setelah mendapatkan gambaran tentang jumlah dan jenis SDM yang dibutuhkan dimasa mendatang, maka perlu dirancang suatu program ke arah tersebut. Rancangan atau rencana program tersebut meliputi dua hal besar yaitu :

- a. **Manajemen Kinerja**, meliputi tiga hal :
 1. Hal-hal yang berkaitan dengan keorganisasian seperti aktifitas kerja, hubungan kerja, tanggung jawab kerja, standar kerja, dan kualitas kehidupan kerja.
 2. Penilaian kinerja yang terdiri dari perencanaan dan tujuan kinerja, bimbingan, dan evaluasi.
 3. Struktur imbalan seperti kompensasi dan pembagian keuntungan.
- b. **Manajemen Karier**, meliputi empat hal :
 1. Sistem dan kebijakan perusahaan yang terdiri dari rekrutmen, seleksi dan penempatan, promosi dan transfer, diklat dan pengembangan serta pemberhentian atau pensiun.
 2. Sukses Manajemen yang meliputi kajian individu, persyaratan posisi, Peta pergantian tempat, rencana penggantian (Sukses) dan perjalanan kemajuan karier.
 3. Kesempatan berkarier yang meliputi syarat jabatan, pola karier dan komunikasi karier.

Rencana karier individu yang terdiri atas analisis diri sendiri, rencana karier perorangan dan rencana aksi pengembangan perorangan. Perencanaan SDM yang terintegrasi :



Berdasarkan bagan tersebut dapat diketahui bahwa Perencanaan SDM akan selalu terkait/ terintegrasi dengan perencanaan bisnis secara keseluruhan yang dilakukan oleh perusahaan. Tabel berikut menyajikan rincian perbedaan berdasarkan jangka waktu/ periode perencanaan dan keterkaitannya dengan Perencanaan SDM.

Perencanaan SDM merupakan kegiatan penentuan jumlah dan jenis SDM yang diperlukan oleh suatu organisasi untuk masa yang akan datang (Irawan, 2000). Oleh karena itu perencanaan SDM adalah serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa datang pada suatu organisasi, meliputi penyediaan tenaga kerja baru dan pendayagunaan yang sudah tersedia. Atau dengan kata lain menentukan gerakan SDM yang ada dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa datang.

Perencanaan SDM dapat juga diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan strategi memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan sekarang dan pengembangannya di masa mendatang. Secara singkat, perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi kebutuhan untuk dan ketersediaan SDM dalam organisasi. Berdasarkan dari beberapa pengertian tersebut, sedikitnya terdapat 4 kegiatan terpadu yg membentuk Perencanaan SDM :

1. Kegiatan Penyediaan SDM (dg rekrutmen, seleksi & penempatan).
2. Kegiatan Memperkiraan Supply & Demand SDM (mutasi, promosi, pensiun, mengundurkan diri, PHK)
3. Kegiatan Meningkatkan Mutu SDM (dg diklat, training, pengembangan).
4. Kegiatan Evaluasi Kondisi SDM (dg penilaian prestasi kerja)

3. Manfaat Perencanaan SDM

Manfaat Perencanaan SDM menurut Hadari adalah sebagai berikut ²⁶ :

1. Meningkatkan Sistem Informasi SDM
2. Meningkatkan pendayagunaan SDM, dengan perencanaan yang cermat harus diusahakan agar setiap tenaga kerja memperoleh peluang dalam memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan perusahaan/organisasi.
3. Menyelaraskan aktivitas SDM dengan sasaran organisasi secara lebih efisien. Perencanaan SDM harus mampu mengidentifikasi potensi dan prestasi kerja setiap tenaga kerja, untuk diselaraskan dengan pekerjaan atau tugas-tugas di dalam volume kerja perusahaan, agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
4. Menghemat tenaga, waktu, dan dana, serta dapat meningkatkan kecermatan dalam proses penerimaan tenaga kerja.
5. Perencanaan SDM berfungsi juga untuk mempermudah pelaksanaan koordinasi SDM oleh Manajer SDM.
6. Perencanaan SDM Jangka Panjang bermanfaat bagi organisasi/perusahaan untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan pengelolaan SDM, selama 2 atau 3 dan bahkan 10 tahun mendatang.
7. Perencanaan SDM Jangka Pendek bermanfaat untuk mengetahui posisi/jabatan atau pekerjaan yang lowong pada tahun mendatang. Dengan demikian dapat dilakukan proses untuk mengisi kekosongan itu, baik dengan memanfaatkan sumber tenaga kerja di dalam atau di luar perusahaan.

Pendapat lain yang lebih operasional tentang manfaat Perencanaan SDM dikemukakan oleh Irawan:²⁷

1. Mengoptimalkan SDM yg sudah ada akan dapat dimanfaatkan dengan baik apabila organisasi telah melakukan inventarisasi SDM. Inventarisasi tersebut mencakup : jumlah tenaga kerja, kualifikasi tenaga kerja, masa kerja, pengetahuan /ketrampilan yang dimiliki, bakat/minat yang perlu dikembangkan. Hasil inventarisasi tersebut dapat digunakan untuk promosi, mutasi ,peningkatan kemampuan karyawan.
2. Memperkirakan kebutuhan SDM masa yang akan datang baik dari segi jumlah maupun kualifikasinya perlu diestimasi setepat mungkin, dan akan selalu terkait dengan perubahan-perubahan yang mungkin akan terjadi di luar perkiraan dan berpengaruh terhadap jalannya organisasi.
3. Memberikan gambaran situasi pasar kerja yang tepat mencakup jumlah, kualifikasi, lokasi, komposisi tenaga kerja yang diminta/dibutuhkan oleh organisasi, maupun dari sisi latar belakang profesi, tingkat pendidikan , keahlian, tingkat upah yang diharapkan pencari kerja.

²⁶Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:STIE YKPN , 2006), hal 45-50

²⁷Ibid.,hal 45-50

4. Sebagai dasar penyusunan program - program SDM salah satu program perencanaan SDM adalah pengadaan tenaga kerja baru melalui rekrutmen, seleksi dan penempatan. Tanpa perencanaan SDM, sulit untuk menyusun program kerja yang riil.

b. Seleksi, Pelatihan dan Pengembangan

a. Seleksi

1. Pengertian Seleksi

Seleksi adalah proses pemilihan calon pegawai yang telah menyampaikan lamaran pekerjaan pada instansi/perusahaan (French, 1986; Nitisemito, 1992). Sedangkan, Schuler (1990) menyatakan bahwa seleksi adalah proses pengumpulan data tentang pelamar pekerjaan untuk menentukan siapa yang layak dikontrak untuk posisi jangka pendek atau jangka panjang. Serta Siagian (1994) menyebutkan bahwa seleksi adalah berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak.

Dapat disimpulkan seleksi merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk memutuskan pelamar/ calon karyawan mana yang seharusnya diterima/ dipekerjakan.²⁸

2. Tujuan Seleksi

Menjamin perusahaan memiliki karyawan yang tepat dan memenuhi syarat

- a) Memastikan mendapat karyawan sesuai kebutuhan perusahaan
- b) Mengevaluasi dalam mempekerjakan dan penempatan pelamar sesuai minat.
- c) Memperlakukan pelamar secara adil dan meminimalkan deskriminasi.
- d) Memperkecil munculnya tindakan buruk karyawan yang seharusnya tidak diterima.

3. Proses seleksi

Proses seleksi yang dilakukan oleh perusahaan sangat berperan penting dalam menentukan baik tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan. langkah-langkah seleksi meliputi hal-hal berikut.²⁹

Tahap 1: Penerimaan pendahuluan

Pada penerimaan pendahuluan organisasi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke bagian personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi.

Tahap 2 : Pemeriksaan berkas lamaran

Tim penyeleksi menyeleksi surat lamaran yang telah diterima sesuai dengan syarat yang ditetapkan perusahaan. Lamaran yang tidak memenuhi syarat dianggap

²⁸Mutiara s. Panggabean, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta: penerbit Ghalia Indonesia,2002),hlm 33

²⁹Ibid, hlm 34

gugur. Sedangkan, untuk pelamar yang memenuhi syarat akan dipanggil untuk mengikuti seleksi berikutnya.

Tahap 3 : Tes-tes penerimaan

Secara umum terdapat tiga jenis tes yang akan diujikan pada pelamar yaitu :

- a. Tes Pengetahuan Dasar
Tes ini dilakukan untuk menguji pengetahuan pelamar tentang berbagai hal, misalnya tes untuk menguji pandangan seseorang tentang suatu masalah yang sedang dibicarakan.
- b. Tes Psikologi
Tes ini berguna untuk menguji kepribadian, bakat, minat kecerdasan dan keinginan berprestasi. Bentuk-bentuk tes psikologi meliputi :
 - Tes kecerdasan (*intelligence test*)
 - Tes kepribadian (*personality test*)
 - Tes bakat (*aptitude test*)
 - Tes minat (*interest test*)
 - Tes prestasi (*achievement test*)
- c. Tes Pelaksanaan Pekerjaan (*Performance Test*)

Mengukur kemampuan untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya. Sebagai contoh, tes mengetik untuk calon pengetik.³⁰

Tahap 4: Wawancara Seleksi

Wawancara merupakan kontak langsung antara calon pegawai dengan perusahaan yang akan mempekerjakannya (yang diwakili oleh pewawancara). Wawancara bertujuan untuk mendapat informasi data karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan.

Tahap 5: Pemeriksaan Latar Belakang dan Referensi

Bertujuan untuk memperoleh informasi tentang perilaku pelamar pada masa lalu, baik pengalaman pendidikan atau pengalaman kerja pelamar dan yang kedua referensi personal pelamar. Referensi pengalaman kerja dan pengalaman pendidikan dibutuhkan untuk mengetahui spesialisasi keahlian yang dimiliki pelamar.

Tahap 6: Tes Kesehatan

Langkah ini dilakukan untuk menjamin bahwa pelamar berada dalam kondisi fisik yang sehat. Tujuan yang ingin dicapai dengan tes kesehatan adalah :

- a. Menjamin bahwa pelamar tidak menderita suatu penyakit yang berbahaya, kronis atau menular.
- b. Memperoleh informasi apakah fisik pelamar mampu menghadapi tantangan pekerjaan.
Meperoleh gambaran tentang tinggi-rendahnya premi asuransi yang harus dibayar.

Tahap 7: Wawancara dengan atasan langsung

Karena atasan langsung adalah orang yang paling bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang akan menjadi bawahannya, maka pendapat dan persetujuan atasan langsung harus menjadi pertimbangan sebelum dilakukan keputusan penerimaan

Tahap 8: Keputusan Penerimaan

Langkah terakhir dalam proses seleksi adalah pengambilan keputusan penerimaan. Siapa yang akhirnya mengambil keputusan atas lamaran yang diterima dan

³⁰Ibid, hlm 34

apapun hasilnya (diterima atau ditolak), yang jelas keputusan tersebut harus diberikan pada para pelamar.

b. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan ketrampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya sekarang.³¹

2. Tujuan Pelatihan

- a. Meningkatkan produktivitas tenaga kerja
- b. Meningkatkan mutu tenaga kerja
- c. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM
- d. Meningkatkan semangat kerja
- e. Menarik dan menahan tenaga kerja yang baik
- f. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja:
- g. Menunjang pertumbuhan pribadi (personal growth)

3. Jenis-Jenis Pelatihan

- a. Pelatihan dasar (Prajabatan) adalah pelatihan dasar diberikan kepada calon-calon tenaga kerja atau calon anggota organisasi tentang bagaimana melaksanakan pekerjaan atau tugas-tugas yang akan dilakukannya dalam jabatan atau pekerjaannya nanti. Pelatihan dasar ini bisa berlangsung beberapa jam, beberapa hari, beberapa bulan sampai beberapa tahun.
- b. Pelatihan penyegaran adalah pelatihan yang diberikan kepada karyawan yang sudah melaksanakan suatu pekerjaan cukup lama dalam sebuah organisasi
- c. Pelatihan penyembuhan (remedial) adalah pelatihan yang bertujuan menghilangkan kelemahan yang ditemukan pada karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu. Pelatihan ini biasanya diberikan bila dapat dipastikan bahwa kelemahan tersebut disebabkan oleh kurang latihan dan kekurangpahaman pekerja dan bukan karena motivasi lemah.
- d. Pelatihan "penjenjangan" adalah pelatihan yang dilaksanakan untuk karyawan yang diarahkan dan dicalonkan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi daripada jabatannya sekarang. Pelatihan ini lebih tepat disebut program pendidikan karena penekanannya lebih banyak pada penambahan komponen "Pengetahuan" dan perubahan sikap peserta.

4. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan pelatihan

1. Peserta

- a. Karyawan baru yaitu karyawan yang baru saja diterima di perusahaan tersebut. Mereka diberi pelatihan agar memahami, terampil, dan ahli dalam menjalankan pekerjaannya.
- b. Karyawan lama yaitu karyawan yang sudah bekerja lama dalam perusahaan. Mereka ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti pelatihan.

2. Pelatih

Pelatih merupakan seseorang atau tim yang memberikan latihan atau pendidikan pada karyawan.

- a. Pelatih internal adalah pelatih yang ditugaskan dari dalam perusahaan.
- b. Pelatih eksternal adalah pelatih yang ditugaskan dari luar perusahaan.³²

3. Metode pelatihan

Metode pelatihan dibagi menjadi dua yakni:

³¹Ibid, hlm 41

³²Ibid, hlm 44

a) *On The Job Training*

- 1) *Job Rotation*: Perpindahan dari satu jabatan atau jenis jabatan satu ke jabatan lain atau perpindahan satu jenis pekerjaan ke pekerjaan lain dalam waktu yang direncanakan.
- 2) *Magang*. Program magang dilakukan dengan melakukan pekerjaan dengan instruksi yang didapat dari ruang kelas.
- 3) *Understudy* atau *coaching* yaitu dilakukan dengan praktik kepada orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang dilatih.

b) *Off the job Training*

- 1) *Studi Kepustakaan*. Metode pelatihan dengan menggunakan bahan-bahan bacaan yang ada atau laporan-laporan penelitian yang diharapkan dapat menambah pengetahuan peserta latihan..
- 2) *Diskusi*, Dalam metode ini melibatkan semua peserta untuk aktif dalam *pembicaraan* / pemecahan problem-problem yang didiskusikan. Para peserta dalam diskusi ini diharapkan dapat mengembangkan leadership, kerjasama, dan komunikasi yang efektif.
- 3) *Dinamika Kelompok*. Merupakan perkembangan dari teknik simulasi atau role playing. Dalam dinamika kelompok, peserta dilatih untuk lebih peka terhadap dinamika tingkah laku kelompok. Dinamika yang dimaksud antara lain : komunikasi, konflik, penolakan-penolakan, perubahan tingkah laku serta kekuasaan dan kebersamaan. Selanjutnya dengan kepekaan dan penghayatan terhadap behavior yang ada akan sangat membantu dalam memecahkan masalah yang timbul dalam kelompok.
- 4) *Role Playing*. Setiap peserta diberikan kesempatan untuk memainkan sebuah peran atau lebih dan pada akhir permainan semua peserta diminta untuk menilai peran yang telah dimainkan sehingga dapat diketahui kekurangan maupun kelebihan. Didalam role playing terdapat simulasi yang berarti suatu teknik dimana peserta diajak seolah-olah menghadapi suatu kenyataan dan harus mengambil keputusan dengan cepat dan tepat dalam waktu yang terbatas.
- 5) *Multiple Technic*. Merupakan pelatihan campuran yang dimaksudkan untuk mengatasi *kekurangan* yang ada pada teknik lainnya serta mencapai efektifitas latihan yang tinggi.³³

c. Pengembangan

1. Pengertian Pengembangan

Pengembangan hampir sama dengan pelatihan namun berorientasi pada masa depan.³⁴

2. Pengembangan Manajemen

Merupakan pelatihan dan pendidikan bagi para eksekutif untuk mengembangkan kemampuan manajemennya. Kemampuan manajemen diantaranya:

4. Ketrampilan pengambilan keputusan
 5. Ketrampilan antar pribadi
 6. Pengetahuan antar pekerjaan
 7. Pengetahuan organisasi
3. Pengembangan Organisasi

³³Ibid, hlm 45

³⁴Ibid, hlm 51

Adalah strategi campur tangan dimana lingkungan umum dirubah menekankan kerja sama, kemampuan, keyakinan, dan dukungan antara lain sebagai berikut:

- Pertemuan antar kelompok untuk menyelesaikan perselisihan dan konflik.
- Pengembangan tim. Dalam pengembangan ini, ditetapkan sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaan.

c. Promosi, Demosi, Transfer dan Pemberhentian Kerja

1. Promosi / Naik Jabatan / Naik Pangkat / Promotion

a. Pengertian promosi

Promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah (swasta). Menurut Husein (2003) seseorang yang menerima promosi harus memiliki kualifikasi yang baik dibanding kandidat-kandidat yang lainnya. Terkadang jender pria wanita serta senioritas tua muda mempengaruhi keputusan tersebut. Hal inilah yang banyak diusahakan oleh kalangan pekerja agar bisa menjadi lebih baik dari jabatan yang sebelumnya ia jabat. Dan juga demi peningkatan dalam status social. Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan.³⁵

Menurut Wursanto (1998:68) istilah promosi (promotion) berarti kemajuan, maju ke depan, pemberian status penghargaan yang lebih tinggi.

Menurut Moenir (1987:173) promosi adalah perubahan kedudukan seorang pegawai dalam rangkaian susunan kepangkatan atau jabatan yang lebih tinggi dari keadaan semula ditinjau dari segi tanggung jawab, syarat-syarat kerja, maupun penghasilan.

b. Dasar-dasar promosi

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan atau pegawai menurut Handoko (1999) adalah:³⁶

- 1) Pengalaman (lamanya pengalaman kerja karyawan)
- 2) Kecakapan (keahlian atau kecakapan)
- 3) Kombinasi kecakapan dan pengalaman (lamanya pengalaman dan kecakapan)

c. Syarat-syarat promosi

Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan atau lembaga masing-masing. Menurut Handoko (1999) syarat-syarat promosi pada umumnya sebagai berikut:³⁷

- 1) Kejujuran
- 2) Disiplin
- 3) Prestasi kerja
- 4) Kerjasama
- 5) Kecakapan
- 6) Loyalitas
- 7) Kepemimpinan

³⁵Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003)

³⁶Handoko, *Standar Umum Kepegawaian*, 1999 (online), (<http://dasar-dasar-dan-syarat-syarat-promosi/com>)

³⁷Ibid,

- 8) Komunikatif
- 9) Pendidikan

d. Manfaat promosi

- 1) Sebagai motivasi bagi pegawai untuk lebih maju dan lebih mengembangkan bakat, prestasi dan kariernya.
- 2) Usaha meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai.
- 3) Usaha mengisi formasi jabatan dengan mempergunakan sumber tenaga kerja dari dalam.
- 4) Dapat menjamin keyakinan para pegawai, bahwa setiap pegawai selalu diberi kesempatan untuk maju dan mengembangkan karier dan prestasi.
- 5) Salah satu usaha menciptakan persaingan yang sehat diantara pegawai.
(Wursanto, 1998:69)

2. Demosi / Turun Pangkat / Turun Jabatan / Demotion

a. Pengertian Demosi

Menurut Suratman (1998) demosi adalah penurunan jabatan dalam suatu instansi yang biasa dikarenakan oleh berbagai hal, contohnya adalah keteledoran dalam bekerja. Turun jabatan biasanya diberikan pada karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik atau buruk serta bisa juga diberikan pada karyawan yang bermasalah sebagai sanksi hukuman. Demosi merupakan suatu hal yang sangat dihindari oleh setiap pekerja karena dapat menurunkan status, jabatan, dan gaji. Namun, demosi atau turun jabatan ini biasa dilakukan oleh beberapa instansi ataupun perusahaan demi peningkatan kualitas kerja, dan juga sebagai motivasi bagi karyawannya agar mau berusaha untuk memperoleh yang diinginkan. Mendapatkan promosi dan menghindari demosi.³⁸

3. Transfer / Mutasi / Rotasi Pekerjaan

a. Pengertian Mutasi

Mutasi atau transfer menurut Wahyudi (1995) adalah perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi pekerjaan sebelum mengalami pindah kerja. Kompensasi gaji, tugas dan tanggung jawab yang baru umumnya adalah sama seperti sedia kala. Mutasi atau rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan atau pegawai pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan. Transfer terkadang dapat dijadikan sebagai tahapan awal atau batu loncatan untuk mendapatkan promosi di waktu mendatang. Hakikatnya mutasi adalah bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Disamping perhatian internal, upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah bagian terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintahan.³⁹

Menurut Nasution (1994:111), Mutasi adalah kegiatan memindahkan pegawai dari unit/bagian yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang memerlukan.

Menurut Hasibun (2000:101), menyatakan mutasi adalah perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) dalam suatu organisasi.

³⁸Suratman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1998 (online), (<http://pengertian-demosi-pegawai/com>)

³⁹Wahyudi, *Manajemen Personalia Perusahaan*, 1995 (online), (<http://mutasi-pegawai-pada-perusahaan/com>)

b. Tujuan Mutasi

Tujuan mutasi menurut Mudjiono (2000) adalah sebagai berikut:⁴⁰

- 1) Untuk meningkatkan produktivitas karyawan
- 2) Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
- 3) Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
- 4) Untuk menghilangkan rasa bosan atau jenuh terhadap pekerjaannya
- 5) Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi
- 6) Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
- 7) Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan

c. Sebab-sebab dan alasan mutasi

Sebab-sebab pelaksanaan mutasi menurut Siswandi (1999) digolongkan sebagai berikut:⁴¹

- 1) Permintaan sendiri

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya pemindahan jabatan yang peringkatnya sama baik, antar bagian maupun pindah ke tempat lain.

- 2) Alih tugas produktif (ATP)

Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjaannya yang sesuai dengan kecakapannya.

4. Pemberhentian Kerja / Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)**a. Pengertian PHK**

Putus hubungan kerja adalah pemberhatian atau dikeluarkannya seorang karyawan atau pegawai dari lingkungan organisasi baik dengan atas inisiatif pribadi sendiri maupun secara paksa atas prakarsa perusahaan tempatnya bekerja. Pemberhentian sukarela biasanya berbentuk pengunduran diri atau pensiun, sedangkan yang secara paksa bentuknya seperti pemberhentian sementara waktu atau permanen alias dipecat atau pemecatan. Pecat atau pemecatan pada umumnya dihindari oleh perusahaan karena memiliki biaya yang cukup besar pada jangka panjang untuk membayar pesangon, gaji, asuransi, beban psikologis, dan lain sebagainya.

C. MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM ORGANISASI

⁴⁰Mudjiono, *Sistem Kepegawaian Daerah*, 2000 (online), (<http://tujuan-mutasi-pegawai/com>)

⁴¹Siswandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1999 (online), (<http://sebab-sebab-mutasi-pegawai/com>)

Perubahan adalah respon terencana atau tak terencana terhadap tekanan-tekanan dan desakan-desakan yang ada. Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan masyarakat adalah peningkatan kesadaran masyarakat akan pelayanan yang berkualitas. Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah:

- a. **Perubahan Rutin**, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi;
- b. **Perubahan Peningkatan**, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi;
- c. **Perubahan Inovatif**, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

1. Tahap-Tahap Manajemen Perubahan

Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya. Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal). Untuk manajemen perubahan perlu diketahui adanya tahapan perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

1. Merupakan tahap identifikasi perubahan, diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.
2. Tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.
3. Merupakan tahap implementasi perubahan dimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.
4. Tahap evaluasi dan umpan balik. Untuk melakukan evaluasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

2. Sasaran-Sasaran Perubahan

- a. Perubahan dalam struktur organisasi
 - Perumusan dalam rumusan atau segi-segi tertentu pada tujuan yang telah ditetapkan.

- Perubahan dalam mision yang hendak diemban. Seperti misalnya mission suatu Angkatan Bersenjata yang dirumuskan dengan gaya tertentu dalam suasana damai yang perlu diubah apabila negara dalam keadaan perang.
 - Perubahan dalam rumusan, sifat dan jenis tugas pokok, tugas dan kegiatan operasional.
 - Perubahan dalam beban kerja yang dipikul oleh organisasi sebagai keseluruhan atau komponen-komponen tertentu dari organisasi.
 -
- b. Perubahan prosedur kerja.
- Perubahan prosedur kerja dalam kegiatan investigatif dalam rangka analisa dan perumusan kebijaksanaan.
 - Perubahan prosedur kerja dalam perumusan kebijaksanaan.
 - Perubahan prosedur kerja dalam proses pengambilan keputusan.
 - Perubahan prosedur dalam perencanaan.
 - Perubahan prosedur kerja dalam pengorganisasian. Hal ini berkaitan dengan perubahan yang bersifat struktural dalam organisasi.
 - Perubahan perubahan prosedur kerja dalam pergerakan bawahan.
 - Perubahan prosedur kerja dalam melaksanakan tugas operasional.
 - Perubahan prosedur kerja dalam hal melakukan pengawasan.
- c. Perubahan Dalam Hubungan Kerja Antar Personal.
- Loyalitas kelembagaan.
 - Kebijakan tentang sifat hubungan kerja hendaknya dinyatakan secara tertulis.
3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perubahan
1. Pengetahuan
 2. Ketrampilan
 3. Kepercayaan Lingkungan
 4. Tujuan organisasi

Secara garis besar proses perencanaan SDM dibagi atas dua tahapan besar, yaitu Peramalan Kebutuhan (Needs Forecasting) dan Perencanaan Program (Program Planning).

Seleksi adalah proses pemilihan calon pegawai yang telah menyampaikan lamaran pekerjaan pada instansi/perusahaan.

Promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah (swasta). Menurut Husein (2003) seseorang yang menerima promosi harus memiliki kualifikasi yang baik dibanding kandidat-kandidat yang lainnya.

Perubahan adalah respon terencana atau tak terencana terhadap tekanan-tekanan dan desakan-desakan yang ada. Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan dapat

terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

BAB V PENGARAHAN

A. MOTIVASI

Dalam studi tentang perilaku individu, barang kali konsep yang paling banyak mendapatkan perhatian dari pakar adalah motivasi. Pemandangan sekilas lintas di setiap organisasi menunjukkan bahwa beberapa orang tertentu bekerja lebih keras daripada yang lain. Seseorang yang memiliki kemampuann istimewa mungkin dikalahkan prestasinya oleh orang lain yang sesungguhnya kurang berbakat. Motivasi memiliki beberapa karakteristik pokok yaitu usaha, kemauan yang kuat, arah atau tujuan.

Salah satu tugas paling sulit yang dihadapi oleh berbagai macam organisasi yaitu tugas memotivasi karyawannya baik karyawan dalam jabatan manajerial maupun dalam jabatan nonmanajerial agar mereka melaksanakan pekerjaan mereka sesuai dengan cara yang menyebabkan bahwa standar-standar hasil pekerjaan yang diekspetasi, dapat dilampaui.

Ada banyak faktor yang mampu memotivasi para pekerja. Faktor tersebut merupakan bagian normal dari situasi industrial yang ada dan sebagai variabel-variabel independen, dan hingga tingkat tertentu mereka dapat dikendalikan oleh perusahaan yang bersangkutan. Faktor lain terletak pada karyawan yang bersangkutan pada lingkungan rumah tangganya, atau pada lingkungan masyarakat dimana ia merupakan bagian dan yang berada di luar jangkauan perusahaan yang bersangkutan.

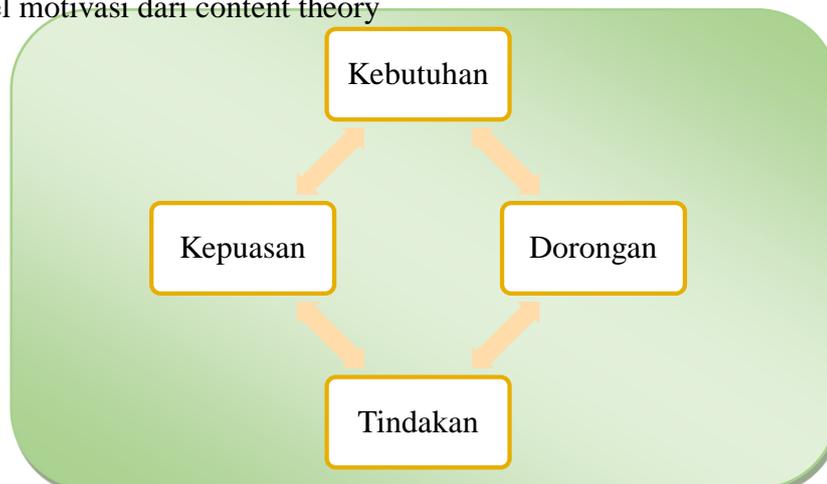
Hal yang bersifat amat fundamental bagi suksesnya setiap rencana guna memotivasi para karyawan adalah tingkat sampai di mana motivator-motivator yang ditunjukkan memenuhi kebutuhan para pekerja individual untuk siapa motivator-motivator tersebut dirancang.

1. Teori-teori Motivasi

Teori motivasi dikelompokkan menjadi dua aspek, yaitu teori kepuasan dan motivasi proses:

1. Teori Kepuasan

Teori mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Kebutuhan dan pendorong adalah keinginan memenuhi kepuasan material maupun nonmaterial yang diperolehnya dari pekerjaannya. Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi, berikut gambar Model motivasi dari content theory



Yang termasuk kedalam teori ini sebagai berikut:

1. Teori Tingkat Kebutuhan Maslow⁴²

Abraham Maslow adalah seorang psikolog yang mengembangkan teori umum tentang motivasi manusia. Menurut dia manusia memiliki lima kelompok kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarki, dan berawal dari yang paling dasar. Kelima kelompok kebutuhan menurut Maslow itu adalah:



Gambar Hirarki Kebutuhan Menurut Maslow

1. Kebutuhan fisiologis (sandang, pangan, papan, kesehatan)
2. Kebutuhan rasa aman (keamanan, kemerdekaan, perlindungan)
3. Kebutuhan sosial (cinta, berkumpul, berkawan)
4. Kebutuhan harga diri (penghargaan, pengakuan, kepercayaan)
5. Kebutuhan aktualisasi diri (mengembangkan potensi secara maksimal)

2. F.W. Taylor dengan Teori Motivasi Konvensional⁴³

Teori motivasi konvensional ini termasuk content theory, karena Taylor memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya yang menyebabkan orang mau kerja keras. Dengan teori ini dapat disebutkan bahwa seseorang akan mau berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan. Jadi, dalam teori ini pemberian imbalanlah yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

3. Teori Motivasi Prestasi David McClelland⁴⁴

Ada tiga komponen dalam teori motivasi ini, diantaranya:

- a. *Need for achievement* merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

⁴² Umar Nimran, *Perilaku Organisasi* (Surabaya:CV. Citra Media, 1999), 46

⁴³Eddy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Predana Media Group), 122

⁴⁴Ibid, 128-130

- b. *Need for affiliation* merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
- c. *Need for power* kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain.

Tingkah laku individu akan didorong oleh tiga kebutuhan, yaitu tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berprestasi, tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan persahabatan, tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berkuasa.

4. Teori ERG Alderfer⁴⁵

ERG adalah singkatan dari existence, relatedness, dan growth (keberadaan, keterhubungan dan pertumbuhan). Clayton Alderfer adalah orang yang mengajukan teori ini yang sekaligus sebagai penajaman atas teori Maslow. Singkatannya dari lima kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow, kemudian diringkaskan oleh Alderfer ke dalam tiga kelompok kebutuhan itu adalah sebagai berikut:

a) Existence needs (eksistensi/keberadaan)

Yang termasuk ke dalam kelompok kebutuhan ini adalah apa-apa yang dapat dipenuhi oleh sejumlah kondisi material. Kerenanya, kebutuhan ini sangat dekat dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan yang lebih terpenuhi oleh kondisi material dari pada oleh hubungan antar-pribadi.

b) Related needs (keterhubungan)

Kebutuhan ini terpenuhi melalui adanya komunikasi terbuka dan pertukaran pikiran antara orang-orang yang berhubungan (misalnya dalam organisasi). Ini berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan sosial dan harga diri dalam teori tingkat kebutuhan Maslow.

c) Growth needs (pertumbuhan)⁴⁶

Kebutuhan ini terpenuhi oleh keterlibatan yang kuat dalam tempat/lingkungan kerja, yang di dalamnya menggambarkan adanya pemanfaatan secara penuh keahlian dan kemampuan serta pengembangan secara kreatif atas keahlian-keahlian dan kemampuan yang baru. Kebutuhan ini sangat dekat dengan kebutuhan aktualisasi diri, dan sebagian dari kebutuhan harga diri Maslow.

5. Teori Motivasi Herzberg⁴⁷

Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau “pemeliharaan”. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Faktor motivasional ini mencakup kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karier dan tanggung jawab. Faktor motivasional menyangkut kebutuhan psikologis seseorang akan persaan sempurna dalam melakukan pekerjaan

⁴⁸Faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketenteraman, dan kesehatan.

⁴⁵Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, 47-48

⁴⁶Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 136

⁴⁷Supardi dan Syaiful Anwar, *Dasar-dasar Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: UII Press (Anggota IKAPI), 57-58

⁴⁸Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 131

Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar.

Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan.

d) Teori –teori Proses

Teori proses ini berlawanan dengan teori-teori yang dijelaskan pada teori kebutuhan, teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi. Dengan kata lain, teori proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang telah diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, akan diperoleh hasil yang baik untuk hari esok. Jadi, hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang; hasil hari ini adalah kegiatan hari kemarin.⁴⁹ Ada tiga teori motivasi proses yang lazim dikenal, yaitu teori harapan, keadilan, dan pengukuhan.

1. Teori Harapan (*Expectacy Theory*)

Teori harapan, menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginan sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, ia akan bekerja keras pula, dan sebaliknya. Teori harapan didasarkan atas harapan, nilai dan pertautan.

Teori ini mengandung tiga variabel yaitu daya tarik, hubungan antar prestasi kerja dengan imbalan, serta hubungan antar usaha dengan prestasi kerja. Intinya teori ini menekankan pada imbalan, teori ini menyangkut harapan dan para pemimpin harus memperhitungkan daya tarik imbalan yang memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai apa yang diberikan oleh karyawan pada imbalan yang diterima.⁵⁰ Ada tiga unsur penting yang ikut menentukan pencapaian hasil yang disaranka oleh teori ini, yaitu:

Instrumentalty, adalah kemungkinan dimana keluaran tingkat pertama (misalnya produktivitas yang tinggi) akan diikuti oleh keluaran tingkat kedua (misalnya gaji). Atau dengan kata lain *instrumentality* adalah keyakinan bahwa suatu perbuatan (*performance*) adalah penting untuk memperoleh imbalan (*reward*).

Valance, adalah nilai yang diharapkan atas hasil, yaitu keadaan di mana hasil itu cukup menarik atau tidak bagi seseorang, jadi ini menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk memperoleh hasil tingkat pertama. *Valence* mempunyai nilai positif apabila seseorang berkeinginan untuk mencapai hasil tingkat pertama, dan *valence* bernilai nol apabila seseorang acuh tak acuh terhadap hasil tertentu, dan selanjutnya *valence* mempunyai nilai negatif apabila seseorang lebih suka untuk tidak mencapai hasil tersebut.

Expectancy, adalah kemungkinan bahwa pegawai dapat benar-benar mencapi keluaran (hasil) tingkat pertama tertentu.⁵¹

⁴⁹Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, 49

⁵⁰Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 141

⁵¹Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, 50-51

2. Teori Keadilan (Equity Theory)⁵²

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja mereka. Keadilana merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi, atasan harus berindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan terhadap perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif bukan atas dasar suka atau tidak suka. Pemberian kompensasi atau hukuman berdasarkan penilaian yang objektif dan adil. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan semangat kerja bawahannya cenderung meningkat.

Stoner dan freeman (1994), menjelaskan bahwa kebanyakan pembahasan dan penelitian mengenai teori keadilan berpusat pada uang sebagai imbalan yang dianggap paling penting ditempat kerja.

3. Teori Penguhan (*Reinforcement Theory*)

Teori penguhan didasarkan atas hubungan sebab akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Teori penguhan terdiri dari dua jenis, yaitu: penguhan positif dan penguhan negatif. Prinsip teori penguhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan, apabila diikuti oleh stimulus yang bersyarat. Demikian juga prinsip hukuman selalu berhubungan dengan frekuensi respon.

2. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian Motivasi

Seorang pemimpin atau pimpinan perlu memerhatikan hal-hal berikut agr pemberian motifasi dapat berhasil seperti yang diharapkan, yaitu:

1. Memahami perilaku bawahan

Pimpinan harus dapat memahami perilaku bawahan, artinya seorang pimpinan dalam tugas keseluruhan hendaknya dapat memerhatikan, mengamati perilaku bawahan masing-masing. Dengan memahami perilaku mereka akan lebih memudahkan tugasnya memberi motivasi kerja.

2. Harus berbuat dan berperilaku realistis

Seorang pimpinan mengetahui bahwa kemampuan para bawahan tidak sama, sehingga dapat memberikan tugas yang kir-kira sama dengan kemampuan mereka masing-masing.

3. Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda

Tingkat kebutuhan setiap orang tidak sama disebabkan karena adanya kecederungan, keinginan, perasaan, dan harapan yang berbeda antara satu orang dengan orang lain pada waktu yang sama.

4. Mampu menggunakan keahlian

Pimpinan dituntut dapat menggunakan keahliannya, seperti:

a. Menciptakan iklim kerja yang menyenangkan

b. Memberikan penghargaan dan pujian bagi yang berprestasi dan membimbing yang belum berprestasi

c. Membagi tugas sesuai dengan kemampuan para bawahan

d. Memberi umpan balik tentang hasil pekerjaan

e. Memberi kesempatan kepada bawahan untuk maju dan berkreatifitas

5. Pemberian motivasi harus mengacu pada orang

Pemberian motivasi adalah untuk orang atau karyawan secara pribadi dan bukan untuk pimpinan sendiri motivasi harus dapat mendorong setiap karyawan untuk berperilaku dan berbuat sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pimpinan

⁵²Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 142-144

6. Harus dapat memberi keteladanan

Keteladanan merupakan guru yang terbaik, tidak guna seribu kata bila perbuatan seseorang tidak menggambarkan perbuatannya. Orang tidak menaruh hormat dan simpati pada pimpinanya yang hanya pandai berkata tetapi tidak dapat berbuat seperti apyang dikatakannya. keteladanan merupakan contoh nyata yang dapat dilihat, disaksikan oleh seorang bawahan.

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut.

Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah suatu kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Kebutuhan serta keinginan seseorang berbeda dengan kebutuhan serta keinginan orang lain. Kebutuhan dan keinginan seseorang yang berbeda-beda itu terjadi karena proses mental yang telah terjadi dalam diri seseorang tersebut. Kebutuhan, motivasi, perbuatan tingkah laku tujuan, dan kepuasan ada hubungan dan kaitan yang kuat. Tiap perbuatan senantiasa berkat adanya motivasi.

Dalam pemberian motivasi ada dua teori dalam motivasi yang *pertama*, teori kepuasan meliputi teori tingkat kebutuhan, teori konvensional, teori prestasi, teori ERG, teori Herzberg. *Kedua*, teori motivasi proses meliputi teori Harapan, teori keadilan, dan teori pengukuhan.

Pemberian motivasi pada karyawan merupakan kewajiban para pemimpin., agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggungjawab. Untuk itu seorang pemimpin harus memerhatikan hal-hal sebagai berikut yaitu memahami bawahan, Harus berbuat dan berperilaku realistis, tingkat kebutuhan seseorang berbeda, mampu menggunakan keahlian, pemberian motivasi harus mengacu pada orang, harus dapat memberi keteladanan.

B. KEPEMIMPINAN

1. Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Ada bermacam-macam pengertian mengenai kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli. Namun, pada intinya, kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Pengertian kepemimpinan menurut para tokoh

- a. Terry (1960), menganggap kepemimpinan sebagai kegiatan untuk memengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama. Secara luas kepemimpinan diartikan sebuah usaha yang terorganisasi untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia, materiil, dan finansial guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Zainun, 1979). Adapun Bass dan Stogdill (1990), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
- b. Anaraga (1992), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun

tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu. tipe otokratis.⁵³

2. Tipe kepemimpinan dalam organisasi⁵⁴

Ada 8 tipe kepemimpinan menurut G.R. Terry antara lain:

1. Tipe kharismatis

Tipe kepemimpinan ini memiliki kekuatan energy, daya tarik, dan pembawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain. Sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pegawai-pegawai yang bisa dipercaya.

2. Tipe paternalistis dan maternalistik

Yaitu tipe kepemimpinan yang kebabakan, dengan sifat antara lain sebagai berikut:

- a. Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak / belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- b. Dia selalu bersikap melindungi (overly protectiv)
- c. Dia jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri

3. Tipe militeristik

Tipe ini sifatnya sok kemiliter-militeran. Hanya gaya luarnya saja yang mencontoh gaya militer. Adapun sifat-sifat kepemimpinan ini antara lain:

- a. Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando terhadap bawahannya, keras sangat otoriter, kaku dan sering bijaksana.
- b. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan.

4. Tipe Otokratis/otoratif

Otokrat berasal dari perkataan autos=sendiri dan kratos=kekuasaan, kekuatan. Jadi berarti penguasa absolute. Kepemimpinan otokratis itu mendasarkan diri pada kekuasaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada a one man show. Dia berambisi sekali untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya.

5. Tipe Laisser Faire

Tipe kepemimpinan ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan symbol dan biasanya idak memiliki ketrampilan teknis. Sebab duduknya sebagai direktur/pemimpin-ketua dewan, komandan, kepala biasanya diperolehnya melalui penyogokan. Suapan atau berkat sistem nepotisme.

6. Tipe Populistik

Tipe kepemimpinan ini sebagai suatu kepemimpinan yang dapat membangun solidaritas rakyat dan berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat.

7. Tipe Administratif

Tipe ini adalah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administratif secara efektif.

8. Tipe Demokratis

Tipe ini berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya.

9. Tipe bakat

⁵³Edi Sutrisno, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Kencana. Hal 213-214

⁵⁴Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Grafindo Persada. Hal 69

Tipe kepemimpinan menurut bakat biasanya muncul dari kelompok informal yang didapatkan dari pelatihan meskipun tidak langsung. Dengan adanya sistem persaingan, dapat menimbulkan perbedaan pendapat yang seru dari kelompok yang bersangkutan. Biasanya akan muncul pemimpin yang memiliki kelemahan diantaranya mereka yang ada dalam kelompok tersebut menurut keahliannya dimana ia terlibat didalamnya. Pada situasi ini peran bakat sangat menonjol. Sebagai dampak pembawaan dari lahir dan mungkin adanya factor keturunan.

3. Syarat-syarat Kepemimpinan⁵⁵

Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal berikut:

a. Kekuasaan

Ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang epada pemimpin guna memengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

b. Kewibawaan

Ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh kepada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

c. Kemampuan

Ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/ketrampilan teknis maupun social, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

4. Tugas-Tugas Kepemimpinan

Tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak, namun dalam hal ini akan diuraikan beberapa tugas-tugas penting saja, antara lain:

1) Sebagai Konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam pengertian ini, maka pekerjaan seorang konselor disebut dengan konseling.

2) Sebagai Instruktur

Seorang pemimpin pada peringkat manapun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahannya. Insruktur yang baik akan mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana, yang memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin pintar dan profesional dalam melaksanakan tugasnya. Seorang bawahan mustahil dapat bekerja dengan baik tanpa membuat kesalahan-kesalahan bila tidak diarahkan dan diberitahu oleh atasannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin menjadi menejer juga secara otomatis menjadi manejer *training* atau instruktur, sehingga pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada bawahanakna dapat menjadi lebih berdaya guna dan berhasil guna.

3) Memimpin Rapat

Seorang pemimpin rapat merupakan motorkehidupan suatu rapat. Apakah suatu rapat akna berhasilatau tidak amat ditentukan oleh pemimpin rapat itu sendiri. Oleh sebab itu, peran seorang pemimpin rapat dalam membimbing dan menggerakkan sasaran yang tepat dan berguna. Untuk itu iaharus bertindak sebagi pengarah,

⁵⁵Ibid., hal 31

membantu kelompok sampai kepada mengambil keputusan yang dapat dipahami oleh setiap orang, dan dapat diterima oleh seluruh peserta rapat.

4) Mengambil Keputusan

Di antara seluruh tugas yang disandang oleh MSDM, maka yang mungkin terberat adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh ketrampilan mengambil keputusan, disaat-saat amat kritis.

5) Mendelegasikan Wewenang

Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, karena keterbatasan waktu, dan keterbatasan kemampuannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya.⁵⁶

5. Teori Kepemimpinan

1. Teori bakat

Kepemimpinan menurut bakat biasanya muncul dari kelompok informal yang didapatkan dari pelatihan meskipun tidak langsung. Dengan adanya sistem persaingan, dapat menimbulkan perbedaan pendapat yang seru dari kelompok yang bersangkutan. Biasanya akan muncul pemimpin yang memiliki kelemahan diantara mereka yang ada dalam kelompok tersebut menurut keahliannya dimana ia terlibat didalamnya. Pada situasi ini peran bakat sangat menonjol. Sebagai dampak pembawaan sejak lahir dan mungkin adanya factor keturunan.

2. Teori Perilaku

Teori perilaku adalah teori yang menjelaskan bahwa suatu perilaku tertentu dapat membedakan pemimpin dan bukan pemimpin pada orang-orang. Konsep teori X dan Y dikemukakan oleh Douglas Mc Gregor dalam buku *The Human Side Enterprise* dimana para manajemen/pemimpin organisasi perusahaan memiliki dua jenis pandangan terhadap para pegawai/karyawan yaitu teori x atau teori y.

A. Teori X

Teori ini menyatakan bahwa pada dasarnya manusia adalah makhluk pemalas yang tidak suka bekerja serta senang menghindari dari pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pekerja memiliki ambisi yang kecil untuk mencapai tujuan perusahaan namun menginginkan balas jasa serta jaminan hidup yang tinggi. Dalam bekerja para pekerja harus terus diawasi, diancam serta diarahkan agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

B. Teori Y

Teori ini memiliki anggapan bahwa kerja adalah kodrat manusia seperti halnya kegiatan sehari-hari lainnya. Pekerja tidak perlu diawasi dan diancam secara ketat karena mereka memiliki pengendalian serta pengarahan diri untuk bekerja sesuai tujuan perusahaan. Pekerja memiliki kemampuan kreativitas, imajinasi, kepandaian serta memahami tanggung

⁵⁶Edi Sutrisno, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Kencana. Hal 228-232

jawab dan prestasi atas pencapaian tujuan kerja. Pekerja juga tidak harus mengarahkan segala potensi diri yang dimiliki dalam bejerja.⁵⁷

3. Teori Situasi

Teori situasi mencoba mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Dalam pandangan ini, hanya pemimpin yang mengetahui situasi dan kebutuhan organisasi yang dapat menjadi pemimpin yang efektif.

Teori situasi kontingensi berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam segala situasi. Menurut model ini, pemimpin yang efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya.⁵⁸

4. Teori Kepemimpinan Kontemporer

Kepemimpinan kontemporer lebih menekankan kepada pembentukan perilaku. Pembentukan perilaku lebih menggunakan kata-kata, gagasan, dan kehadiran fisik untuk mengendalikan bawahan.

Peran kepemimpinan kontemporer:

- a. Bersedia memimpin TIM
- b. Kepemimpinan diri⁵⁹

5. Teori Genetic

Kepemimpinan diartikan sebagai *traits within the individual leader*: Seseorang dapat menjadi pemimpin karena memang dilahirkan sebagai pemimpin dan bukan karena dibuat atau dididik untuk itu (*leader were borned and not made*). Teori ini banyak ditentang para ahli karena bakat seseorang sangat tipis jika berkaitan dengan kepemimpinan. Menurut C. Bird, bakat kepemimpinan hanya berkisar 5 % sehingga yang paling menentukan adalah pendidikan dan pelatihan.

6. Teori Ekologis

Suatu teori yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan penggabungan antara bakat alami yang sudah ada sejak dilahirkan dengan pendidikan dan pelatihan yang intensif. Teori ini tidak menolak adanya sumber natural kepemimpinan, tetapi sumber struktural pun sangat sangat membantu terbentuknya seorang pemimpin yang fungsional dan berpengaruh.

7. Teori Sosio-behavioristik

Teori ini mrngatakan bahwa kepemimpinan dilahirkan oleh hal-hal sebagai berikut:

- a. Bakat, turunan, dan kecerdasan yang alamiah
- b. Pengalaman dalam kepemimpinan
- c. Pembentukan formal dalam organisasi
- d. Situasi lingkungan

⁵⁷Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara. Hal 159

⁵⁸Edi Sutrisno, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Kencana. Hal 228

⁵⁹Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara. Hal 159

e. Pendidikan dan pelatihan⁶⁰

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Ada 8 tipe kepemimpinan dalam organisasi yakni: tipe kharismatis, tipe paternalistis dan Maternalistis, tipe militeristis, tipe otokratis, tipe *laisser faire*, tipe populistis, tipe administratif, tipe demokratis, dan tipe bakat. Adapun tugas kepemimpinan yakni sebagai konselor, sebagai instruktur, memimpin rapat, mengambil keputusan, dan mendelegasikan wewenang.

Teori-teori dalam organisasi: Teori bakat, teori perilaku, teori situasi, teori kepemimpinan kontemporer, teori genetic, teori ekologis, serta teori sosial-behaviour.

C. DINAMIKA KELOMPOK

Dinamika kelompok merupakan suatu kelompok yang terdiri dari dua atau lebih individu yang memiliki hubungan psikologi secara jelas antara anggota satu dengan yang lain yang dapat berlangsung dalam situasi yang dialami secara bersama. Dinamika kelompok juga dapat didefinisikan sebagai konsep yang menggambarkan proses kelompok yang selalu bergerak, berkembang dan dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang selalu berubah-ubah Pembentukan Kelompok.

Pentingnya kelompok bagi kehidupan manusia bertumpu pada kenyataan bahwa manusia adalah makhluk sosial dimana manusia tidak dapat hidup sendirian. Dalam perjuangan hidupnya, guna memenuhi kebutuhan hidup, kelompok manusia tidak terlepas dari interaksinya dengan manusia lain disekelilingnya. Sejak dilahirkan ke dunia sampai meninggal dunia, manusia selalu terlibat dalam interaksi, artinya tidak terlepas dari kelompok.

Di dalam kelompok ini proses sosialisasi berlangsung, sehingga manusia menjadi dewasa dan mampu menyesuaikan diri. Dengan demikian, hampir dari seluruh waktu dalam kehidupan sehari-hari dihabiskan melalui interaksi dalam kelompok, dididik dalam kelompok, belajar di dalam kelompok, bekerja di dalam kelompok, bermain-main di dalam kelompok, dan seterusnya dengan adanya berbagai kegiatan di dalam kelompok tersebut maka dalam seluruh kehidupannya, manusia menghabiskan waktunya dalam seluruh kehidupannya, manusia menghabiskan waktunya dalam berbagai keanggotaan pada berbagai jenis kelompok. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada setiap perkembangannya, manusia membutuhkan kelompok.

1. Definisi Dinamika

Menurut Slamet Santoso (2004:5), Dinamika berarti tingkah laku warga yang satu secara langsung mempengaruhi warga yang lain secara timbal balik. Dinamika berarti adanya interaksi antara anggota kelompok yang satu dengan anggota kelompok secara keseluruhan. Karenanya, dapat disimpulkan bahwa Dinamika ialah kedinamisan atau keteraturan yang jelas dalam hubungan secara psikologis.

2. Definisi Kelompok

Ada beberapa ahli yang mendefinisikan tentang kelompok diantaranya :

⁶⁰Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia hal 194-196

- a. (Shaw:1976), berpendapat bahwa kelompok (group) dapat didefinisikan sebagai kumpulan dua orang atau lebih yang berinteraksi satu sama lain sedemikian rupa sehingga perilaku dan atau kinerja (performance) dari seseorang dipengaruhi oleh perilaku/ kinerja anggota yang lain.⁶¹
- b. Homby, A.S (1973: 441), berpendapat bahwa kelompok adalah sejumlah orang atau benda yang berkumpul atau ditempatkan secara bersama-sama atau secara alamiah berkumpul.⁶²
- c. (Sherif: 1962), berpendapat kelompok adalah unit sosial yang terdiri dari sejumlah individu yang mempunyai hubungan saling ketergantungan satu sama lain sesuai dengan status dan perannya secara tertulis atau tidak, mereka telah mengadakan norma yang mengatur tingkah laku anggota kelompoknya.⁶³

3. Definisi Dinamika Kelompok

(Jacob, Harvil dan Manson: 1994); dinamika kelompok adalah kekuatan yang saling mempengaruhi hubungan timbal balik kelompok dengan interaksi yang terjadi antara anggota kelompok dengan pemimpin yang diberi pengaruh kuat padapertkembangan kelompok.

Slamet Santosa (2004: 5) mengartikan dinamika kelompok sebagai suatu kelompok yang teratur di dua individu atau lebih yang mempunyai hubungan psikologis secara jelas antara anggota yang satu dengan yang lain; antar anggota kelompoka mempunyai hubungan psikologis yang berlangsung dalam situasi yang dialami secara bersama-sama.

4. Klasifikasi⁶⁴

Dipandang dari sudut hubungannya dengan organisasi, maka kelompok dapat dibedakan ke dalam dua kategori : (1) *kelompok formal*, dan (2) *kelompok informal*. Kelompok formal, yaitu kelompok yang terbentuk dan berlangsung berdasarkan ketentuan formal (resmi) seperti : struktur organisasi dan penugasan-penugasan organisasi. Sedangkan kelompok informal, sebaliknya tidak terstruktur dan tidak ditentukan oleh organisasi.

Disamping itu, klasifikasi kelompok ini dapat juga dilakukan dengan cara lain, yaitu :

- (1) Kelompok berdasarkan *komando* dan *tugas*, yaitu kelompok yang terdiri dari atasan bawahan yang tergambar dalam bagan organisasi.
- (2) Kelompok *minat* dan *persahabatan*, yang terbentuk karena minat tertentu, dan kesamaan dalam beberapa ciri, seperti: umur, hobi, sekolah, politik, dan sebagainya.

Pengelompokan diatas hendaknya dipandang sebagai cara untuk memudahkan analisis belaka, dan mungkin saja madih ada cara lain untuk mengklasifikasi kelompok itu.

1. Macam-Macam dari Model Kelompok

Tahap-tahap Pembentukan Kelompok Model pembentukan suatu kelompok pertama kali diajukan oleh Bruce Tackman pada 1965. Teori ini dikenal sebagai salah satu teori pembentukan kelompok yang terbaik dan menghasilkan banyak ide-ide lain setelah konsep ini dicetuskan. Teori ini memfokuskan pada

⁶¹Nirman Umar, *Perilaku Organisasi* (Surabaya : CV.CITRA MEDIA,1997), 20

⁶²Santoso S,*Dinamika Kelompok*(Jakarta: Bumi Aksara,1983), 1

⁶³Ibid.,

⁶⁴Nirman Umar, *Perilaku* , 21

cara suatu kelompok menghadapi suatu tugas mulai dari awal pembentukan kelompok hingga proyek selesai. Selanjutnya Tuckman menambahkan tahap kelima yaitu *adjourning* dan *transforming* untuk melengkapi teori ini.⁶⁵

a. Forming (pembentukan).

Pada tahap ini, kelompok baru saja dibentuk dan diberikan tugas. Anggota kelompok cenderung untuk bekerja sendiri dan walaupun memiliki itikad baik namun mereka belum saling mengenal dan belum bisa saling percaya. Waktu banyak dihabiskan untuk merencanakan, mengumpulkan informasi dan mendekatkan diri satu sama lain.

b. Storming (merebut hati).

Pada tahap ini kelompok mulai mengembangkan ide-ide berhubungan dengan tugas yang mereka hadapi. Mereka membahas isu-isu semacam masalah apa yang harus mereka selesaikan, bagaimana fungsi mereka masing-masing dan model kepemimpinan seperti apa yang dapat mereka terima. Anggota kelompok saling terbuka dan mengkonfrontasikan ide-ide dan perspektif mereka masing-masing. Pada beberapa kasus, tahap *storming* cepat selesai. Namun ada pula beberapa kelompok yang hanya berhenti pada tahap ini.

Tahap *storming* sangatlah penting untuk perkembangan suatu kelompok. Tahap ini bias saja menyakitkan bagi anggota kelompok yang menghindari konflik. Anggota kelompok harus memiliki toleransi terhadap perbedaan yang ada.

c. Norming (pengaturan norma)

Terdapat kesepakatan dan konsensus antara anggota kelompok. Peranan dan tanggung jawab telah jelas. Kelompok mulai menemukan harmoni seiring dengan kesepakatan yang mereka buat mengenai aturan-aturan dan nilai-nilai yang digunakan. Pada tahap ini, anggota kelompok mulai dapat mempercayai satu sama lain seiring dengan mereka melihat kontribusi penting masing-masing anggota untuk kelompok.

d. Performing (melaksanakan)

Kelompok pada tahap ini dapat berfungsi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lancar dan efektif tanpa ada konflik yang tidak perlu dan supervisi eksternal. Anggota kelompok saling tergantung satu sama lainnya dan mereka saling respek dalam berkomunikasi. Supervisor dari kelompok ini bersifat partisipatif. Keputusan penting justru banyak diambil oleh kelompok.

e. Adjourning dan Transforming (pengakhiran dan perubahan)

Ini adalah tahap yang terakhir dimana proyek berakhir dan kelompok membubarkan diri. Kelompok bisa saja kembali pada tahap manapun ketika mereka mengalami perubahan (*transforming*). Misalnya jika ada review mengenai goal ataupun ada perubahan anggota kelompok.

⁶⁵Ibid., 23

NO.	TAHAP	ASUMSI UTAMA	FOKUS SOSIOEMOSIONAL
1.	Formasi kelompok	➤ Ketergantungan: pemimpin tahu apa yang harus dilakukan.	➤ Orientasi diri. Fokus emosional terpaut pada masalah-masalah inklusi, kekuatan dan pengaruh, penerimaan dan keakraban serta identitas dan peran.
2.	Pembangunan kelompok	➤ Fusi : Kami adalah kelompok besar. Kami semua saling menyukai satu sama lain	➤ Kelompok sebagai objek idealis. Fokus emosional diutamakan pada keharmonisan, penyesuaian diri dan keakraban. Perbedaan kelompok tidak dipermasalahkan.
3.	Pekerjaan kelompok	➤ Pekerjaan : kami dapat bekerja secara efektif karena kita saling kenal dan saling menerima satu sama lain.	➤ Misi dan tugas kelompok terfokus pada penyelesaian masalah, <i>teamwork</i> , dan pemeliharaan kelompok dengan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Perbedaan kelompok tidak dipermasalahkan.
4.	Kedewasaan kelompok	➤ Kedewasaan : Kami tahu siapa kami, apa yang kami inginkan, dan bagaimana memperolehnya. Kami telah berhasil, sehingga kami mesti benar.	➤ Kehidupan dan kemenangan kelompok terfokus pada pemeliharaan kelompok dan budayanya. Kreativitas dan perbedaan anggota kelompok terlihat sebagai ancaman.
5.	Pengakhiran dan perubahan	➤ Penghentian tugas; pengurangan ketergantungan, penyelesaian tugas.	➤ Penolakan; Peningkatan emosional; penghancuran.

Sumber : Tuckman, 1965: Tuckman & Jensen, 1977

2. Alasan Perlu Terbentuknya Kelompok

Ada beberapa alasan mengapa orang mengikuti atau menjadi bagian dari kelompok tertentu. Di antar alasan itu adalah sebagai berikut:

- (1) **Kebutuhan Akan keamanan** : setiap orang menginginkan dirinya terlindung dari ancaman yang datang dari luar. Dalam sebuah organisasi, para anggota takut dipecat, pindah ketempat lain yang lebih jauh, diperlakukan tidak adil oleh pimpinan, dan sebagainya. Kecemasan atau ketakutan seperti itu mendorong mereka untuk bergabung dalam kelompok tertentu. Contohnya : serikat buruh.⁶⁶
- (2) **Kebutuhan Akan Status** : seseorang masuk dalam organisasi (kelompok) bisa karena alasan status. Mereka merasa bangga jika memasuki suatu kelompok yang sudah dikenal masyarakat. Contohnya : kelompok selebrit, walaupun mereka hanya berperan sebagai pembantu, namun mereka merasabangga memasuki kelompok selebriti.⁶⁷
- (3) **Kebutuhan Interaksi Sosial** : secara alamiah manusia menginginkan terjadinya hubungan dengan orang lain. Dengan membentuk kelompok, mereka dapat menyalurkan keinginan itu. Dalam kelompok itu mereka dapat mengemukakan apa saja yang dianggap perlu untuk dikemukakan misalnya tentang pengalaman masing-masing. Pendek kata, mereka dapat berbagi rasa dengan teman-temannya.⁶⁸
- (4) **Kekuatan** : dengan berkelompok perjalanan / perjuangan menjadi lebih kuat dibandingkan dengan berjuang sendirian.⁶⁹
- (5) **Pencapaian tujuan** : pembentukan kelompok juga bisa terjadi karena adanya tujuan bersama yang ingin dicapai. Contohnya : beberapa orang mempunyaibakat dibidang kesenian, lalu mereka membentuk *group band*.⁷⁰
- (6) **Keuntungan bersama**: dengan berkelompok, maka orang-orang yang terlibat akan mendapatkan keuntungan bersama. Contohnya : koperasi, persekutuan dagang.⁷¹
- (7) **Kedekatan fisik** : orang berkelompok, karena kedekatan jarak secara fisik. Contohnya : RT, RW dan lain-lain.⁷²

3. Karakteristik dari Kelompok

Ada dua karakteristik yang melekat pada suatu kelompok, yaitu norma dan peran. Yang akan dibahas dalam tulisan ini adalah tentang norma. Norma adalah persetujuan atau perjanjian tentang bagaimana orang-orang dalam suatu kelompok berperilaku satu

⁶⁶Moh.Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan kinerja perusahaan*(Jakarta : PT.bumi aksara,2006), 69.

⁶⁷Ibid.,

⁶⁸Ibid.,

⁶⁹Nirman Umar, *Perilaku* ,22

⁷⁰Moh.Pabundu Tika, *Budaya Organisasi*,69

⁷¹Nirman Umar, *Perilaku* , 22

⁷²Ibid.,

dengan lainnya. Ada tiga kategori norma kelompok, yaitu norma sosial, prosedural dan tugas. Norma sosial mengatur hubungan di antara para anggota kelompok. Sedangkan norma prosedural menguraikan dengan lebih rinci bagaimana kelompok harus beroperasi, seperti bagaimana suatu kelompok harus membuat keputusan.

Karakteristik Kelompok:⁷³ Beberapa ahli mengatakan bahwa dalam suatu kelompok terdapat ciri – ciri, yaitu :

1. Terdiri dari 2 orang atau lebih;
2. Adanya interaksi yang terus menerus;
3. Adanya pengembangan identitas kelompok;
4. Adanya norma – norma kelompok,
5. Adanya diferensiasi peran;
6. Peran yang saling tergantung;
7. Produktivitas bertambah atau meningkat;
8. Anggota kelompok adalah orang yang mempunyai tujuan atau minat yang sama;
9. Anggota kelompok harus mempunyai pengaruh satu sama lain supaya dapat diakui menjadi anggota suatu kelompok;
10. Mempunyai struktur hubungan yang stabil sehingga dapat menjaga anggota kelompok secara bersama dan berfungsi sebagai suatu unit;
11. Individu yang tergabung dalam kelompok, saling mengenal satu sama lain serta dapat membedakan orang-orang yang bukan anggota kelompoknya.

4. Komunikasi Dalam Kelompok

a. Pengertian komunikasi

Salah satu prinsip dalam manajemen dan organisasi adalah kerja sama. Kerja sama dapat dilaksanakan dengan baik apabila terjadi komunikasi dialogis antara manajer dan bawahan dan diantara seluruh pekerja yang melaksanakan kegiatan organisasi.⁷⁴

Komunikasi dapat didefinisikan sebagai penyampaian informasi dan pengertian dengan menggunakan tanda yang sama. Komunikasi sangat penting karena para manajer dalam suatu organisasi jarang bekerja dengan menggunakan barang tetapi lebih sering menggunakan informasi mengenai barang itu. Komunikasi tidak dapat dihindarkan dalam setiap fungsi organisasi karena setiap manajer harus menjadi seorang widiasuara.⁷⁵ Ada beberapa pengertian tentang komunikasi yang dikemukakan oleh para pakar komunikasi, diantaranya sebagai berikut:

1. Phil. Astrid Susanto dalam bukunya *Komunikasi dalam Teori dan Praktek* menyebutkan bahwa komunikasi adalah “the sending or exchange of information, ideas, etc,” yang artinya pengiriman atau tukar informasi dan sebagainya.
2. Keith Davis dalam bukunya *Human Relation at Work* menyebutkan sebagai berikut, “*Comunication is the process of passing information and*

⁷³Munir, B,2001, *Dinamika Kelompok, Penerapannya dalam Laboratorium Ilmu Perilaku*,<http://zhaxiann.blngspot.com/2013/04/bekerja-dalam-team-atau-kelompok.html>. Diakses tanggal 7 Mei 2014.

⁷⁴Anton Athoillah, *DASAR-DASAR MANAJEMEN*, Bandung: CV Pustaka Setia. Hal 213

⁷⁵Siswanto, *PENGANTAR MANAJEMEN*, Jakarta: PT Bumi Aksara. Hal 100

understanding from one person to another”, artinya komunikasi merupakan proses penyampaian dan pemahaman dari seseorang kepada oranglain.

3. Dalton E. Mc. Farland mengemukakan dalam bukunya *Management Principles and Practices*, bahwa “*Communication may be defined as the process of meaningful interaction among human being*”, “komunikasi sebagai proses interaksi yang mempunyai arti antar sesama manusia.
4. Dalam organisasi, komunikasi adalah rangkaian pemahaman yang memadukan anggota-anggota organisasi dari atas ke bawah, bawah ke atas secara lateral. Komunikasi ini terjadi di setiap bagian organisasi dalam dan dengan berbagai arah.⁷⁶

b. Unsur-unsur dan Proses Komunikasi

Komunikasi terdiri dari atas beberapa unsur yang sangat penting, yaitu:

1. Komunikator:
2. Komunika:
3. Pesan, berita, dan informasi:
4. Alat komunikasi:
5. Teknik komunikasi:
6. Interaksi kedua belah pihak:
7. Verbalitas atau nonverbalitas dalam komunikasi.⁷⁷

Proses komunikasi dalam suatu organisasi harus memberi kemungkinan dalam empat arah yang berbeda, ke bawah, ke atas, horizontal, dan diagonal. Deskripsi dari arah komunikasi tersebut sebagai berikut:

1. Komunikasi ke bawah
Komunikasi ke bawah mengalir dari orang pada hierarki yang lebih tinggi ke jenjang yang lebih rendah.
2. Komunikasi ke atas
Porsi komunikasi ke atas sebenarnya dituntut untuk seimbang dengan komunikasi ke bawah. Berbeda dengan komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas mengalir dari orang pada hierarki yang lebih rendah ke jenjang yang lebih tinggi.
3. Komunikasi horizontal
Meskipun arus komunikasi ke atas dan ke bawah (vertical) merupakan pertimbangan utama dalam desain organisasi, namun organisasi yang efektif memerlukan juga komunikasi yang horizontal. Komunikasi horizontal sangat perlu bagi koordinasi dan integrasi dari beraneka ragam fungsi keorganisasian.
4. Komunikasi diagonal
Meskipun mungkin merupakan jalur komunikasi yang paling jarang digunakan, komunikasi diagonal penting dalam situasi ketika para anggota tidak dapat berkomunikasi secara efektif melalui jalur lain.⁷⁸

c. Teknik Komunikasi

1. Komunikasi informatif
Adalah proses penyampaian pesan yang sifatnya pemberitahuan oleh seseorang kepada orang lain. Komunikasi ini bias dilakukan secara lisan maupun tertulis.
2. Komunikasi persuasif

⁷⁶Anton Athoillah, DASAR. Hal 213-214

⁷⁷Ibid. hlm 216

⁷⁸Anton Athoillah, DASAR. Hal 100-101

Adalah proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain dengan cara membujuk sehingga si penerima pesan dengan kesadaran sendiri bersedia melakukan kegiatan tertentu. Karena komunikasi persuasif ini bertujuan mengubah tingkah laku orang lain agar melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, komunikasi persuasif ini dilakukan secara langsung.

3. Komunikasi koersif/instruktif

Adalah proses penyampaian diri seseorang kepada orang lain dengan cara mengandung paksaan agar si penerima pesan melakukan tindakan atau kegiatan tertentu. Jadi, teknik komunikasi ini mengandung sanksi yang apabila tidak dilaksanakan oleh si penerima pesan, ia akan menanggung akibatnya. Komunikasi ini dilakukan dalam bentuk peraturan, instruksi, keputusan dan lainnya yang sifatnya imperatif.⁷⁹

d. Manfaat Komunikasi

Dengan demikian, manfaat komunikasi dapat disebutkan sebagai berikut:

1. Memberikan pengaruh positif bagi kemajuan suatu organisasi;
2. Menumbuhkan keakraban yang memperbesar semangat kerja dan kepercayaan diri;
3. Menambah pengetahuan dan meningkatkan kepekaan terhadap masalah;
4. Mempermudah pemecahan masalah yang dihadapi;
5. Menyamakan persepsi tentang sesuatu dan melaksanakan pengambilan keputusan dengan penuh pertimbangan atas dasar musyawarah dan skala prioritas; dan
6. Bertukar pengalaman yang akan memperbanyak ide atau gagasan untuk kemajuan organisasi atau sejenisnya.⁸⁰

e. Hambatan-Hambatan Dalam Komunikasi⁸¹

Ada banyak hambatan yang bisa ditemui dalam komunikasi, dan berakibat pada titik efektifnya komunikasi. Robbins (1991) meringkas beberapa hambatan komunikasi itu sebagai berikut:

a. Penyaringan(filtering)

Yaitu komunikasi yang dimanipulasikan oleh si pengirim sehingga nampak lebih bersifat menyampaikan si penerima. Banyak manajer melaporkan keadaan yang tidak sebenarnya atau menutup-nutupi kebenaran hanya karena ingin atasannya menjadi senang. Komunikasi semacam ini dapat berakibat buruk bagi organisasi, karena jika informasinya di jadikan dasar pengambilan keputusan, maka keputusan yang kelak akan di hasilkan berkualitas rendah dan salah.

b. Persepsi selektif

Yaitu keadaan dimana penerima pesan didalam proses komunikasi melihat dan mendengar atas dasar keperluan, motivasi, latar belakang pengalaman, dan ciri-ciri pribadi lainnya. Jadi, boleh jadi tidak sama dengan apa yang dilihat dan di dengar oleh orang lain. Contohnya: dua orang laki-laki muda berjalan sambil berangguk yang di indonesia dianggap biasa, sementara didunia barat di anggap sebagai pasangan homo seksual. Jadi, dalam hal cara menafsirkan pesan-pesan tadi, maka pengalaman, pendidikan, pengetahuan, dan buda akan ikut menentukan. Oleh karenanya persepsi demikian ini dapat menjadi penghambat bagi komunikasi yang efektif.

⁷⁹Ibid. Hal 227

⁸⁰Ibid. Hal 223

⁸¹Nirman Umar, *Perilaku*, Hal 37-40

c. Perasaan

Bagaimana perasaan penerima pada saat dia menerima pesan komunikasi akan mempengaruhi cara dia menginterpretasikan pesan. Pesan yang sama diterima oleh seseorang disaat sedang marah akan berbeda penafsirannya jika ia menerima pesan itu dalam keadaan normal.

d. Bahasa

Kata-kata memiliki makna yang berbeda antara seseorang dengan orang lain. Contohnya, istilah by-pass oleh pengendara mobil di hubungkan dengan jalan yang ditempuh, sementara dikalangan kedokteran berhubungan dengan suatu operasi jantung, didalam mekanisme atau prosedur manajemen di artikan sebagai adanya pejabat yang dilewati atau dikesampingkan.

Reksohadiprodjo dan Handoko (1990) misalnya, mengklasifikasikan hambatan-hambatan komunikasi ke dalam 4 (empat) kategori, yaitu:

1. Hambatan dalam diri pribadi (inter-personal)
 - Persepsi selektif
 - Perbedaan individual dalam keterampilan dan berkomunikasi
2. Hambatan antara pribadi
 - Iklim atau suasana dalam kelompok
 - Kepercayaan penerima
 - Kredibilitas sumber informasi
 - Derajat kesamaan pengirim dan penerima
3. Hambatan organisasional
 - Status
 - Hirarki organisasi
 - Ukuran kelompok
 - Ruang atau wilayah dalam organisasi
4. Hambatan teknologi
 - Bahasa dan pengertian

Kesemua hambatan di atas harus disadari keberadaannya, dan perlu diusahakan sedapat mungkin untuk dihindari agar supaya seseorang dapat berkomunikasi dengan baik dan mendapatkan hasil komunikasi yang optimal.

Dinamika kelompok adalah kekuatan yang saling mempengaruhi hubungan timbal balik kelompok dengan interaksi yang terjadi antara anggota kelompok dengan pemimpin yang diberi pengaruh kuat padapertkembangan kelompok.

Tahap-tahap Pembentukan Kelompok Model pembentukan suatu kelompok pertama kali diajukan oleh Bruce Tackman pada 1965. Teori ini dikenal sebagai salah satu teori pembentukan kelompok yang terbaik dan menghasilkan banyak ide-ide lain. Macam-macamnya adalah Forming (pembentukan), Storming (merebut hati), Norming (pengaturan norma), Performing (melaksanakan), Adjourning dan Transforming (pengakhiran dan perubahan).

Alasan mengapa orang mengikuti atau menjadi bagian dari kelompok tertentu. Di antar alasan itu adalah sebagai berikut: Kebutuhan Akan keamanan, Kebutuhan Akan Status, Kebutuhan Interaksi Sosial, Kekuatan, Pencapaian tujuan, Keuntungan bersama, Kedekatan fisik.

Karakteristik Kelompok: Beberapa ahli mengatakan bahwa dalam suatu kelompok terdapat ciri – ciri, yaitu : Terdiri dari 2 orang atau lebih; Adanya interaksi yang terus menerus; Adanya pengembangan identitas kelompok; Adanya norma – norma kelompok, Adanya diferensiasi peran; Peran yang saling tergantung; Produktivitas bertambah atau meningkat; Anggota kelompok adalah orang yang mempunyai tujuan atau minat yang sama; Anggota kelompok harus mempunyai pengaruh satu sama lain supaya dapat diakui menjadi anggota suatu kelompok; Mempunyai struktur hubungan yang stabil sehingga dapat menjaga anggota kelompok secara bersama dan berfungsi sebagai suatu unit; Individu yang tergabung dalam kelompok, saling mengenal satu sama lain serta dapat membedakan orang-orang yang bukan anggota kelompoknya.

Salah satu prinsip dalam manajemen dan organisasi adalah kerja sama. Kerja sama dapat dilaksanakan dengan baik apabila terjadi komunikasi dialogis antara manajer dan bawahan dan diantara seluruh pekerja yang melaksanakan kegiatan organisasi.

BAB VI

PENGENDALIAN

Diantara beberapa fungsi manajemen, perencanaan (*planning*) dan pengendalian (*controlling*) memiliki peran yang sangat penting. Dalam fungsi perencanaan inti dasarnya adalah menetapkan mengenai apa yang harus dicapai pada periode tertentu serta tahapan untuk mencapainya. Sedangkan dalam pengendalian, berusaha untuk mengevaluasi apakah tujuan dapat dicapai, dan apabila tidak dapat dicapai, dicari faktor penyebabnya. Dengan demikian, dapat dilakukan tindakan perbaikan (*corrective action*).

Oleh karena itu, betapa eratnya hubungan antara perencanaan dan pengendalian. Dalam perencanaan, aktifitas organisasi, tujuan utama dan sasaran, serta metode untuk mencapainya ditetapkan dengan jelas. Dalam pengendalian mengukur kemajuan ke arah tujuan tersebut dan memungkinkan manajer mendeteksi penyimpangan dari perencanaan tersebut tepat pada waktunya untuk melakukan tindakan perbaikan sebelum penyimpangan menjadi jauh.

A. PENGENDALIAN MANAJEMEN

1. Pengertian Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, mendesain sistem umpan balik informasi, membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan yang sedang digunakan sedapat mungkin secara lebih efisien dan efektif guna mencapai sasaran perusahaan.⁸²

Berdasarkan batasan di atas, terdapat empat langkah dalam pengendalian, yaitu sebagai berikut:⁸³

1. *Menetapkan standar dan metode untuk pengukuran kinerja (establish standard and methods for measuring performance)*

⁸²Siswanto, H.B., 2005. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara). Hal. 139.

⁸³Ibid. Hal 140.

Penetapan standar dan metode untuk pengukuran kerja bisa mencakup standar dan ukuran untuk segala hal, mulai dari target penjualan dan produksi sampai pada catatan kehadiran dan keamanan pekerja. Untuk menjamin efektivitas langkah ini, standar tersebut harus dispesifikasikan dalam bentuk yang berarti dan diterima oleh para individu yang bersangkutan.

2. *Mengukur kinerja (Measuring the performance)*

Langkah mengukur kinerja merupakan proses yang berlanjut dan repetitif, dengan frekuensi aktual bergantung pada jenis aktifitas yang sedang diukur.

3. *Membandingkan kinerja sesuai dengan standar (Compare the performance match with the standard)*

Membandingkan kinerja adalah membandingkan hasil yang telah diukur dengan target atau standar yang telah ditetapkan. Apabila kinerja ini sesuai dengan standar, manajer berasumsi bahwa segala sesuatunya telah berjalan secara terkendali. Oleh karena itu, manajer tidak perlu campur tangan secara aktif dalam organisasi.

4. *Mengambil tindakan perbaikan (Take corrective action)*

Tindakan ini dilakukan manakala kinerja rendah di bawah standard dan analisis menunjukkan perlunya diambil tindakan. Tindakan perbaikan dapat berupa mengadakan perubahan terhadap satu atau beberapa aktivitas dalam operasi organisasi atau terhadap standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan batasan di atas, tampaklah betapa pentingnya aktivitas pengendalian diopersikan oleh manajer. Kebutuhan pengendalian sama pentingnya dengan kebutuhan perencanaan. Aktivitas perencanaan sebagai kunci awal pelaksanaan aktivitas organisasi, sedangkan aktivitas pengendalian sebagai kunci akhir untuk evaluasi aktivitas yang telah dilaksanakan sekaligus melakukan tindakan perbaikan apabila perlu.

Baik dalam organisasi umum maupun dalam organisasi bisnis terdapat beberapa faktor yang menuntut perlunya dioperasikan fungsi pengendalian. Faktor yang dimaksud adalah:⁸⁴

1. Perubahan dalam lingkungan organisasi
2. Kompleksitas organisasi
3. Kesalahan yang sering terjadi
4. Dampak delegasi wewenang

Perlimpahan wewenang dari manajer kepada bawahannya, menuntut manajer untuk melakukan pengendalian kepada bawahan yang dilimpahi wewenang tersebut. Hal ini dimaksudkan untuk memeriksa apakah bawahan benar-benar melaksanakan tanggung jawab yang telah diberikan.

2. Elemen Pengendalian

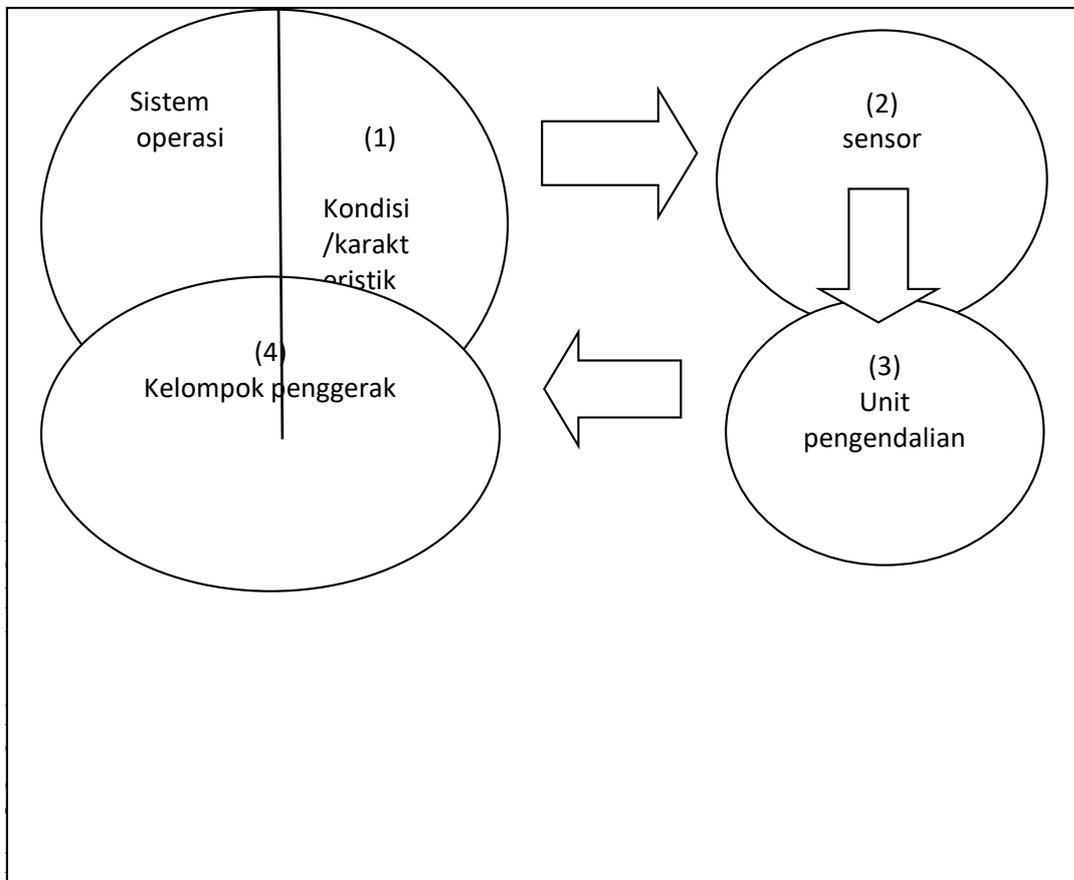
Dalam setiap sistem pengendalian, terdapat empat elemen pokok yang satu sama lain berlangsung dalam urutan yang kronologis dan kontinu serta diantara keempat elemen pokok tersebut berhubungan. Keempat elemen pokok pengendalian yang dimaksud adalah:

1. Kondisi atau karakteristik yang dikendalikan.
2. Instrument atau metode sensor untuk mengukur kondisi atau karakteristik yang dikendalikan.
3. Kelompok, unit atau instrumen kendali yang akan membandingkan data yang diukur dengan pekerjaan yang direncanakan dan mengarahkan mekanisme perbaikan untuk memenuhi kebutuhan.

⁸⁴Adair, John. 1994. *Menjadi Pemimpin yang Efektif*. (Jakarta: Gramedia). Hal 145.

4. Kelompok atau mekanisme yang bergerak dan mampu mengadakan inovasi dalam sistem operasi.

Ilustrasi siklus hubungan diantara keempat elemen pokok pengendalian dapat dilihat pada gambar berikut:⁸⁵



Instrument dan metode untuk mengarahkan masukan perbaikan di dalam sistem operasi memiliki berbagai macam bentuk variasi. Bentuknya bias berupa alat pengendali elektronik maupun seseorang yang diberikan tugas untuk mengerjakan kembali karena produk yang dihasilkan tidak sesuai standar yang telah ditetapkan.

Ringkasan karakteristik faktor yang menentukan pentingnya pengendalian dan elemen yang terkandung di dalamnya sebagai berikut:

Tabel faktor dan elemen pengendalian:⁸⁶

Faktor yang menentukan pentingnya pengendalian	Elemen pengendalian
1. Perubahan dalam lingkungan organisasi	1. Kondisi dan karakteristik aktivitas yang akan dikendalikan

⁸⁵Siswanto, H.B., 2005. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara). Hal. 142.

⁸⁶Ibid. Hal. 143.

2. Kompleksitas organisasi	2. Instrument atau metode sensor untuk mengukur kondisi atau karakteristik yang dikendalikan
3. Kesalahan yang sering terjadi.	3. Penentuan kebutuhan untuk mengambil tindakan perbaikan dan penyampaian informasi yang benar
4. Dampak delegasi wewenang	4. Implementasi tindakan perbaikan

3. Jenis-Jenis Pengendalian

Terdapat beberapa klasifikasi pengendalian yang harus dilakukan oleh seorang manajer. Klasifikasi tersebut bisa dilihat dari sistem maupun waktu pelaksanaannya.⁸⁷

1. Ditinjau dari Sistem Pelaksanaan

a. Sistem Pengendalian Umpan Balik

Sistem pengendalian umpan balik beroperasi dengan pengukuran beberapa aspek proses yang sedang dikendalikan dan perbaikan proses apabila ukuran menunjukkan bahwa proses menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian ini memantau operasi proses maupun masukan dalam suatu usaha untuk menerka penyimpangan yang potensial agar tindakan perbaikan atas penyimpangan yang terjadi dapat dilakukan guna mencegah permasalahan kompleks menimpa organisasi.

Sistem pengendalian umpan balik terdiri atas lima komponen yaitu:

- 1) Proses operasi mengolah masukan menjadi keluaran.
- 2) Karakteristik proses yang merupakan subjek pengendalian.
- 3) Sistem pengukuran yang menentukan kondisi dan karakteristik.
- 4) Serangkaian standar atau kriteria dimana kondisi proses yang diukur dengan standar atau kriteria yang selanjutnya diadakan evaluasi.
- 5) Pengatur yang berfungsi untuk membandingkan standar karakteristik proses dengan standar yang mengambil tindakan untuk adaptasi proses apabila perbandingan tersebut menunjukkan terjadinya penyimpangan proses dari rencana yang telah ditetapkan.

b. Sistem Pengendalian Umpan Maju

Sistem pengendalian maju hadir dengan maksud untuk bertindak secara langsung pada permasalahan tersebut mencoba mencegah sebelum penyimpangan tersebut terjadi lagi.

c. Sistem Pengendalian Pencegahan

Dua sistem pengendalian yang telah dideskripsikan di atas, baik sistem pengendalian umpan balik maupun sistem pengendalian umpan maju, berfungsi secara ekstern terhadap proses yang sedang dikendalikan, memantau operasi, dan terlibat dalam mengambil tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan. Sebaliknya, sistem pengendalian pencegahan adalah kebijakan dan prosedurnya merupakan bagian dari kebijakan. Pengendalian pencegahan merupakan pengendalian intern organisasi.

2. Ditinjau dari Waktu Pelaksanaan

a. Pengendalian Sebelum Tindakan (*Preaction Controls*)

Pengendalian sebelum tindakan biasanya disebut pengendalian pendahuluan. Pengendalian memastikan bahwa sebelum tindakan dimulai maka sumber daya manusia, bahan, dan finansial yang diperlukan telah dianggarkan. Dengan demikian, apabila

⁸⁷Siswnto, H.B., 2005. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara). Hal. 143-145.

kegiatan dilakukan, sumber daya tersebut tersedia, baik jenis, kualitas, kuantitas, maupun tempat sesuai dengan ebutuhan. Anggaran biasanya digunakan untuk kepentingan ketenagakerjaan maupun sebagai penunjang sarana produksi tertentu.

b. Pengendalian Kemudi(*Steering Controls*)

Istilah pengendalian ini berasal dari sistem kemudi mobil, dimana sopir mengemudikan mobilnya untuk mencegah agar tidak keluar jalur yang telah ditetapkan. Pengendalian ini dirancang untuk mendeteksi penyimpangan dari standar atau tujuan tertentu dan memungkinkan pengambilan tindakan perbaikan sebelum suatu urutan kegiatan tertentu diselesaikan.

c. Penyaringan atau Pengendalian Ya atau Tidak(*Screening or Yes/No Controls*)

Pengendalian ya atau tidak merupakan suatu proses penyaringan yang aspek-aspek spesifik dari suatu prosedurnya harus disetujui atau syarat tertentu dipenuhi sebelum aktivitas dapat diteruskan.

d. Pengendalian Setelah Tindakan(*Post Action Controls*)

Pengendalian ini berusaha untuk mengukur hasil atas suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Penyebab penyimpangan dari rencana atau standar yang telah ditentukan dan temuan tersebut diaplikasikan pada aktivitas yang sama dimasa yang akan datang. Sebelum itu, pengendalian sesudah tindakan juga digunakan sebagai dasar untuk balas jasa atau untuk memotivasi karyawan, misalnya seorang karyawan yang mencapai standar akan diberikan kompensasi tertentu.

Tabel Jenis Pengendalian

Prespektif	Jenis	Komponen yang ada di dalamnya
------------	-------	-------------------------------

1. Sistem pelaksanaannya	a. Sistem pengendalian umpan balik	1) Proses operasi yang mengolah masukan menjadi keluaran. 2) Karakteristik proses 3) Sistem pengukuran 4) Serangkaian standar atau kriteria 5) Pengatur yang berfungsi sebagai pembanding.
	b. Sistem pengendalian umpan maju	1) Proses operasi yang mengolah masukan menjadi keluaran. 2) Karakteristik proses 3) Sistem pengukuran 4) Serangkaian standar atau kriteria 5) Pengatur yang berfungsi sebagai pembanding.
	c. Sistem pengendalian pencegahan	1) Kebijakan internal 2) Prosedur internal
2. Waktu pelaksanaannya	a. Pengendalian sebelum tindakan	1) SDM 2) Bahan 3) Finansial
	b. Pengendalian kemudi	1) Standar 2) Tujuan
	c. Penyaringan atau pengendalian ya/tidak	1) Alat kontrol 2) Program yang berjalan 3) Tindakan perbaikan
	d. Pengendalian setelah tindakan	1) Hasil/keluaran 2) Umpan balik

4. Rancangan Proses Pengendalian

Pada umumnya dalam organisasi, proses pengendalian yang ditempuh oleh manajer meliputi penetapan hasil yang diinginkan, penentuan prediktor hasil, penentuan standar atas prediktor dan hasil, penentuan jaringan informasi dan umpan balik, serta penilaian informasi dan pengendalian tindakan perbaikan.⁸⁸

1. Menetapkan Hasil yang Diinginkan (*Define Desired Results*)

Manajer harus menetapkan hasil yang ingin dicapai sespesifik mungkin. Karena tujuan yang dirumuskan terlalu umum akan menimbulkan kekaburan. Penerapan tujuan seperti meningkatkan produktivitas, menaikkan harga produk, dan meningkatkan pelayanan pelanggan terlihat kabur. Oleh karena itu, perlu dispesifikasikan menjadi meningkatkan produktivitas sebesar 10%, menaikkan harga pokok dari Rp 5.000,00 menjadi Rp 7.000,00, menyelesaikan setiap keluhan pelanggan dalam waktu paling lama dua hari, dan sebagainya. Pengungkapan dengan kata-kata spesifik bukan saja memberikan dasar bagi manajer untuk menyusun cara-cara mengestimasi dan implementasi prosedur yang perlu, melainkan juga memberikan sebuah tolak ukur yang dapat digunakan manajer untuk mengukur kegagalan atau keberhasilannya dalam mewujudkan tujuan. Di samping itu, hasil yang diinginkan hendaknya dihubungkan dengan individu yang bertanggung jawab atas pencapaiannya. Demikian pula apabila

⁸⁸Siswanto, H.B., 2005. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara). Hal.146-148.

individu yang bersangkutan berhasil dalam pencapaian hasil, perlu diberikan imbalan yang sesuai dengan tanggung jawab dan pengorbanannya.

2. Menentukan Prediktor Hasil (*Establish Predictor of Results*)

Salah satu tugas yang penting dari manajer yang akan merancang aktivitas pengendalian adalah menentukan sejumlah indikator atau prediktor yang terandal untuk setiap tujuan yang ingin dicapai dapat terwujud atau tidak menurut Newman meliputi hal-hal berikut:

a. Pengukuran Masukan (*Input Measure*)

Suatu perubahan dalam masukan kunci akan memberikan isyarat kepada manajer bahwa ia perlu mengadakan perubahan terhadap rencananya, atau mengambil beberapa tindakan perbaikan.

b. Hasil Tahap Awal (*Results of Early Steps*)

Apabila hasil tahap awal ternyata lebih baik daripada yang diharapkan atau sebaliknya, mungkin perlu dilakukan penilaian kembali dan tindakan yang tepat dapat diambil.

c. Gejala (*Symptoms*)

Gejala adalah kondisi yang tampaknya berhubungan dengan hasil akhir tetapi tidak langsung mempengaruhi hasil tersebut.

d. Perubahan dalam Kondisi yang Diasumsikan (*Changes in Assumed Condition*)

Estimasi awal yang didasarkan atas anggapan bahwa kondisi yang normal akan berlaku. Suatu perubahan yang tidak diharapkan, seperti pengembangan produk baru oleh pesaing atau kekurangan bahan baku, akan menunjukkan perlunya untuk mengevaluasi kembali taktik dan tujuan organisasi.

3. Menentukan Standar atas Prediktor dan Hasil (*Establish Standards for Predictor and Results*)

Penentuan standar atas prediktor dan hasil akhir merupakan suatu bagian penting dalam desain proses pengendalian. Tanpa tolak ukur, manajer barangkali bereaksi secara berlebihan terhadap penyimpangan yang tidak berarti atau gagal memberikan reaksi terhadap penyimpangan yang signifikan.

Suatu standar memiliki tujuan pokok, yaitu:

- a. Untuk memotivasi agar para karyawan dapat berprestasi tinggi, dan
- b. Berfungsi sebagai patokan atas kinerja aktual yang akan dibandingkan.

4. Menentukan Jaringan Informasi dan Umpan Balik (*Establish the Information and Feedback Network*)

Tahap ini adalah menentukan sarana untuk mengumpulkan informasi mengenai prediktor dan sarana untuk membandingkan prediktor dengan standar. Suatu jaringan komunikasi akan berfungsi secara efektif manakala arus komunikasi tidak saja ke atas tetapi juga ke bawah kepada pihak yang harus mengambil tindakan perbaikan. Demikian pula jaringan komunikasi harus secara efisien untuk mengumpan balik informasi yang relevan kepada personalia, kunci pada waktunya agar mereka dengan informasi tersebut dapat mengambil tindakan yang diperlukan.

Untuk mencegah agar manajer tidak tenggelam dalam komunikasi mengenai kemajuan atas berbagai permasalahan seringkali komunikasi pengendalian ini didasarkan atas prinsip manajemen berdasarkan pengecualian (*management by exception*). Dalam prinsip manajemen berdasarkan pengecualian, manajer pengendalian sebaiknya diberi tahu mengenai kemajuan suatu operasi hanya apabila suatu penyimpangan yang

signifikan dari rencana atas standar. Manajer dapat berkonsentrasi secara penuh pada situasi permasalahan tersebut.⁸⁹

5. Menilai Informasi dan Pengambilan Tindakan Perbaikan (*Evaluate Information and Take Corrective Action*)

Tahap ini menyangkut perbandingan prediktor dengan standar, penetapan mengenai tindakan apa (apabila ada) yang harus diambil, dan kemudian pengambilan tindakan tersebut.

5. Karakteristik Pengendalian yang Efektif

Efektifitas merupakan kemampuan untuk memilih sasaran yang tepat. Dengan demikian, pengendalian yang efektif berarti pengendalian yang tepat sesuai dengan proses yang harus dilalui tanpa menyimpang dari sistem yang dianut sehingga tahapan yang dilaluinya benar.

Pengendalian sebagai suatu sistem seperti halnya sistem-sistem yang lain memiliki karakteristik tertentu. Namun demikian arti penting karakteristik tersebut berlaku relatif, artinya pada kondisi yang berbeda, karakteristik itu pun berbeda pula. Pada kondisi yang sama, karakteristik tersebut berlaku sama. Secara umum pengendalian yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut.⁹⁰

1. Akurat (*Accurate*)

Informasi atas kinerja harus akurat. Ketidakakuratan data dari suatu sistem pengendalian dapat mengakibatkan organisasi mengambil tindakan yang akan menemui kegagalan untuk memperbaiki suatu permasalahan atau menciptakan permasalahan baru.

2. Tepat Waktu (*Timely*)

Informasi harus dihimpun, diarahkan dan segera dievaluasi jika akan diambil tindakan tepat pada waktunya guna menghasilkan perbaikan.

3. Objektif dan Komprehensif (*Objective And Comprehensible*)

Informasi dalam suatu sistem pengendalian harus mudah dipahami dan dianggap objektif oleh individu yang menggunakannya. Maka objektif sistem pengendalian makin besar kemungkinannya bahwa individu dengan sadar dan efektif akan merespon informasi yang diterima, demikian pula sebaliknya. Sistem informasi yang sulit dipahami akan mengakibatkan bias yang tidak perlu dan kebingungan atau frustrasi di antara para karyawan.

4. Dipusatkan pada Tempat Pengendalian Strategis (*Focused On Strategic Control Points*)

Sistem pengendalian strategis sebaiknya dipusatkan pada bidang yang paling banyak kemungkinan akan terjadi penyimpangan dari standar atau yang akan menimbulkan kerugian yang paling besar. Selain itu, sistem pengendalian strategis sebaiknya dipusatkan pada tempat dimana tindakan perbaikan dapat dilaksanakan seefektif mungkin.

5. Secara Ekonomi Realistik (*Economically Realistic*)

Pengeluaran biaya untuk implementasi harus ditekan seminimum mungkin sehingga terhindar dari pemborosan yang tidak berguna. Usaha untuk meminimumkan pengeluaran yang tidak produktif adalah dengan cara mengeluarkan biaya paling minimum yang diperlukan untuk memastikan bahwa aktifitas yang dipantau akan mencapai tujuan.

6. Secara Organisasi Realistik (*Organizationally Realistic*)

⁸⁹Anoraga, Pandji. 2001. *Psikologi Kepemimpinan*. (Jakarta: Rineka Cipta). Hal. 17.

⁹⁰Siswanto, H.B., 2005. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Bumi Aksara). Hal. 149.

Sistem pengendalian harus dapat digabungkan dengan realitas organisasi. Misalnya, individu harus dapat melihat hubungan antara tingkat kinerja yang harus dicapainya dan imbalan yang akan menyusul kemudian. Selain itu, semua standar untuk kinerja harus realistic. Perbedaan status di antar individu harus dihargai juga.

7. Dikoordinasikan dengan Arus Pekerjaan Organisasi (*Coordinated With The Organization's Work Flow*)

Informasi pengendalian perlu untuk dikoordinasikan dengan arus pekerjaan diseluruh organisasi karena dua alasan, pertama, setiap langkah dalam proses pekerjaan dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan seluruh operasi. Kedua, informasi pengendalian harus sampai dapa semua orang yang perlu untuk menerimanya.

8. Fleksibel (*Flexible*)

Pada setiap organisasi pengendalian harus mengandung sifat fleksibel yang sedemikian rupa sehingga organisasi tersebut dapat segera bertindak untuk mengatasi perubahan yang merugikan atau memanfaatkan peluang baru.

9. Preskriptif dan Operasional (*Prescriptive and Operational*)

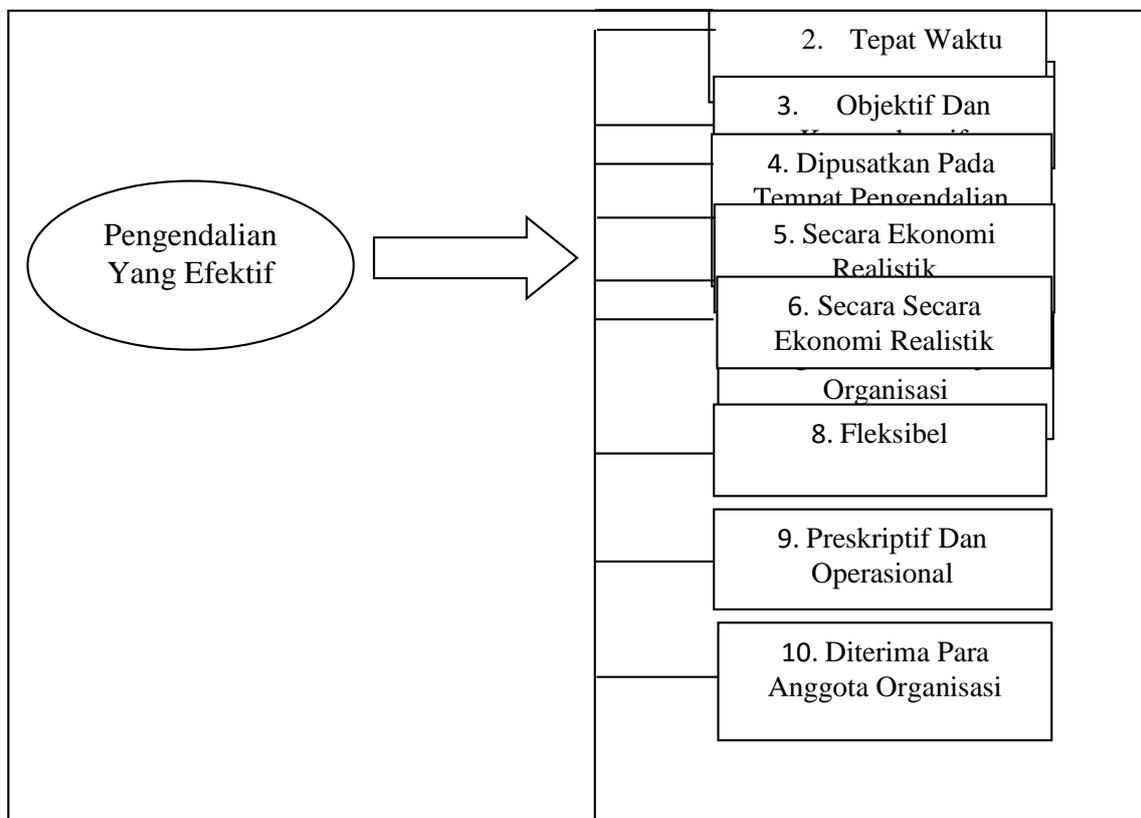
Pengendalian yang efektif dapat mengidentifikasi tindakan perbaikan apa yang perlu diambil setelah terjadi penyimpangan dari standar. Informasi harus sampai dalam bentuk yang dapat digunakan ketika informasi itu tiba pada pihak yang bertanggungjawab untuk memanggil tindakan perbaikan.

10. Diterima para Anggota Organisasi (*Accepted by Organization Members*)

Agar system pengendalian dapat diterima oleh para anggota organisasi, pengendalian tersebut harus bertalian dengan tujuan yang berarti dan diterima. Tujuan tersebut harus mencerminkan bahasa dan aktivitas individu kepada situasi tujuan tersebut dipertautkan.

Selain karakteristik pengendalian yang efektif seperti dideskripsikan di atas, perlu diperhatikan bahwa standar yang ditetapkan harus diterima oleh para anggota organisasi sebagai bagian integral dan hasil dari pekerjaan mereka. Demikian pula bahwa system pengendalian harus konsisten dengan kultur organisasi yang bersangkutan. Karena apabila hal ini terjadi sebaliknya, system pengendalian tidak akan efektif sebagaimana diterapkan.

Gambaran ringkasan mengenai pengendalian yang efektif disajikan pada gambar berikut:



Pengendalian manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, mendesain sistem umpan balik informasi, membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan yang sedang digunakan sedapat mungkin secara lebih efisien dan efektif guna mencapai sasaran perusahaan.

Dalam setiap sistem pengendalian, terdapat empat elemen pokok yang satu sama lain berlangsung dalam urutan yang kronologis dan kontinu serta diantara keempat elemen pokok tersebut berhubungan. Keempat elemen pokok pengendalian yang dimaksud adalah:

1. Kondisi atau karakteristik yang dikendalikan.
2. Instrument atau metode sensor untuk mengukur kondisi atau karakteristik yang dikendalikan.
3. Kelompok, unit atau instrumen kendali yang akan membandingkan data yang diukur dengan pekerjaan yang direncanakan dan mengarahkan mekanisme perbaikan untuk memenuhi kebutuhan.
4. Kelompok atau mekanisme yang bergerak dan mampu mengadakan inovasi dalam sistem operasi.

Terdapat beberapa klasifikasi pengendalian yang harus dilakukan oleh seorang manajer. Klasifikasi tersebut bisa dilihat dari sistem maupun waktu pelaksanaannya. Ditinjau dari sistem pelaksanaannya, pengendalian dapat diklasifikasikan menjadi sistem pengendalian umpan balik, pengendalian umpan maju, dan pengendalian pencegahan. Ditinjau dari waktu pelaksanaannya, pengendalian dapat dibedakan menjadi empat jenis pokok, yaitu pengendalian sebelum tindakan, kemudian, penyaringan atau pengendalian ya atau tidak dan sesudah tindakan.

Pada umumnya dalam organisasi, proses pengendalian yang ditempuh oleh manajer meliputi penetapan hasil yang diinginkan, penentuan prediktor hasil, penentuan standar atas prediktor dan hasil, penentuan jaringan informasi dan umpan balik, serta penilaian informasi dan pengendalian tindakan perbaikan.

Pengendalian yang efektif berarti pengendalian yang tepat sesuai dengan proses yang harus dilalui tanpa menyimpang dari sistem yang dianut sehingga tahapan yang dilaluinya benar. Secara umum pengendalian yang efektif mempunyai karakteristik akurat, tepat waktu, objektif dan komprehensif, dipusatkan pada tempat pengendalian strategis, secara ekonomi realistik, secara organisasi realistik, dikoordinasikan dengan arus pekerjaan organisasi, fleksibel, preskriptif dan operasional, serta diterima para anggota organisasi.

B. MANAJEMEN OPERASI

Dalam kehidupan sehari-hari manusia tidak lepas dari pemanfaatan barang atau jasa. Jika hal tersebut tidak terpenuhi maka belum dikatakan sejahtera. Manajemen operasi adalah serangkaian kegiatan yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output. Dengan demikian memproduksi barang atau jasa, pelaku bisnis telah berkontribusi terhadap kesejahteraan publik.

Agar kegiatan produksi berjalan lancar/sesuai target yang diinginkan, manajemen operasi membutuhkan Sistem Informasi Manajemen yang digunakan untuk pertimbangan pengambilan keputusan. Sistem Informasi Manajemen menjawab kebutuhan akan informasi untuk tiap-tiap yang membutuhkan, karena SIM mempunyai data akurat dan efektif. Untuk memperdalam tentang Manajemen Operasi dan Sistem Informasi

Manajemen, maka makalah ini akan membahasnya agar pembaca mengetahui dan memahami.

1. Definisi Manajemen Operasi

- a. Jay Heizer dan Barry Render
Serangkaian kegiatan yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output.
- b. Pangestu Subagyo
Penerapan ilmu manajemen untuk mengatur kegiatan produksi atau operasi agar dapat dilakukan secara efisien.
- c. Eddy Herjanto
Suatu proses yang berkesinambungan dan efektif menggunakan fungsi-fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan.
Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa, sistem organisasi manajemen adalah serangkaian proses dalam menciptakan atau menambah manfaat suatu barang dan jasa yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan manusia.

2. Ruang Lingkup Manajemen Operasi

Ruang lingkup Manajemen Operasi mencakup tiga aspek utama yaitu:

- a) Perencanaan Sistem Produksi: perencanaan produk, perencanaan lokasi pabrik, perencanaan layout pabrik, perencanaan lingkungan kerja, perencanaan standar produksi.
- b) Sistem Pengendalian Produksi : pengendalian proses produksi, bahan baku, tenaga kerja, biaya, produksi, kualitas dan pemeliharaan.
- c) Sistem Informasi Produksi : struktur organisasi, produksi atas dasar pesanan, produksi untuk pasar.

Supaya ketiga ruang lingkup dan komponen-komponennya tersebut dapat berjalan dengan baik perlu kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, mengoperasikan, dan mengawasi.

- 1) Perencanaan adalah suatu perencanaan merupakan langkah awal bagi suatu perusahaan agar dapat melaksanakan aktivitas produksinya, karena perencanaan ini merupakan dasar penentuan bagi manajer dalam rangka usahanya mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya perencanaan produksi yang baik diharapkan nantinya aktivitas produksi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Secara prinsipil perencanaan produksi merupakan suatu rencana tentang bagaimana dan berapa yang akan diproduksi oleh perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan pertimbangan dan ketelitian yang terperinci dengan memperhatikan faktor intern dan ekstern. Faktor intern adalah faktor-faktor yang datang dari dalam perusahaan seperti mesin, tenaga kerja, serta bahan yang dipergunakan, sedangkan faktor ekstern adalah berbagai faktor-faktor yang datang dari luar perusahaan seperti inflasi, kebijakan dari pemerintah, keadaan politik, social dan ekonomi.
- 2) Pengorganisasian adalah Proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa

semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.

- 3) Pelaksanaan (Pengoperasian) Pengoperasian adalah proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi.
- 4) Pengawasan adalah proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi. Tujuan dari pengawasan adalah untuk menjamin hasil-hasil operasi akan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam perencanaan manajemen operasi, perencanaan hingga pengambilan keputusan dilakukan dengan menggunakan pendekatan kalsifikasi hirarkhis (Hierarchical Classifications). Artinya, perencanaan dan keputusan ditempatkan pada tiga kategori yakni: a) Strategic Plans and Decisions : Pada tataran ini, perencanaan dan keputusan memiliki skop yang luas dan meliputi seperti misalnya, penentuan product line, distribution and marketing channel dan new plant.

b) Tactical Plans and Decisions : Merupakan keputusan-keputusan perencanaan taktis terutama yang terkait penyusunan skedul operasi, alokasi dana, penggunaan mesin, perencanaan tingkat produksi , penentuan jumlah tenaga kerja yang diperlukan, penentuan perlu tidaknya lembur, penentuan perlu tidaknya persediaan dan berapa banyak.

c) Operational Plans and Decisions : Merupakan keputusan jangka pendek yang terkait: menentukan pekerjaan yang harus dilakukan hari ini atau minggu ini, menentukan siapa melakukan tugas apa, menentukan tugas-tugas apa yang harus diprioritaskan. Perencanaan dan keputusan operasional ini merupakan tingkatan yang terakhir yang mencakup perencanaan dan keputusan tugas-tugas rutin sehari-hari, misalnya penjadwalan karyawan dan peralatan, penyesuaian tingkat produksi, keputusan melakukan tindakan-tindakan penyesuaian bila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan dalam pengoperasian mesin, pengawasan terhadap kualitas produksi.

Perencanaan dan keputusan pada tataran strategi diambil oleh mereka yang berada pada tingkatan tertinggi dalam organisasi, yang kemudian perencanaan dan keputusan pada tingkat strategi tersebut perlu diterjemahkan dan dijadikan pedoman atau batasan dalam perencanaan dan keputusan taktis. Selanjutnya perencanaan dan keputusan taktical, yang dibuat berdasarkan perencanaan dan keputusan strategi, dijadikan pedoman bagi perencanaan dan keputusan operational.

3. Sistem Manajemen Operasi

Sistem manajemen operasi terdiri dari beberapa bagian yaitu:

- a. Konsep IPO



No	P.Barang /jasa	Input	Sumber daya	Fungsi transformasi utama	Output yang diinginkan
1	Pusat Perbelanjaan	Pembeli	Display, persediaan barang, pelayanan toko	pertukaran	Penjualan yang memuaskan pelanggan
2	Pabrik otomotif	Plat baja, komponen mesin	Peralatan, perlengkapan, pekerja	Fabrikasi dan assembling	Kendaraan berkualitas tinggi

Input-Proses-Output (IPO) menjadi inti dari manajemen. Input dapat berupa material, bahan baku, komponen (mesin), bahan bakar, uang, tenaga kerja, informasi mengenai permintaan, kondisi ekonomi, strategi bersaing dan waktu.

Output merupakan hasil dari proses yang dicirikan dengan adanya nilai yang bertambah dari input yang diterima. Proses dikatakan baik jika mampu memberi nilai tambah pada input yang diterima. Output di sini bisa berupa barang, bisa juga berupa jasa.

Tabel Produksi Barang dan Jasa

Produk Barang	Produk Jasa
1. Output proses bersifat fisik	Output proses bersifat Intangible
2. Konsumen tidak terlibat langsung dalam proses menghasilkan output	Konsumen terlibat langsung dalam proses menghasilkan output
3 Lokasi fasilitas proses dapat berada jauh dari konsumen/ pasar.	Lokasi fasilitas proses dekat dengan konsumen/ pasar

b) Conversion and Creation Processes: Proses konversi merupakan istilah yang dipakai untuk proses manufaktur yang mengubah bahan baku menjadi barang. Proses perubahan tersebut ada beberapa jenis:

(i) Perubahan ketajaman bahan baku, misalnya proses membuat pisau.

(ii) Perubahan komposisi atau bentuk input misalnya obat-obatan.

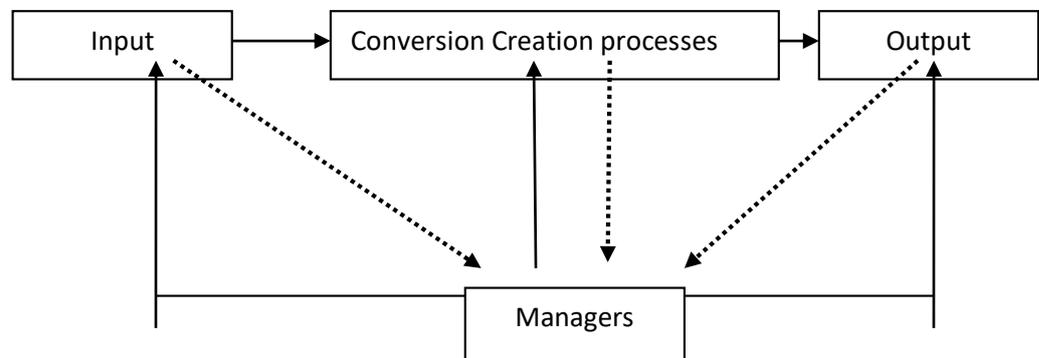
(iii) Assembly, merupakan proses merangkai beberapa komponen menjadi suatu produk. Pada organisasi jasa, istilah yang dipakai bukan proses konversi tetapi *proses penciptaan*. Proses penciptaan ini meliputi misalnya menyediakan jasa pada waktu dan tempat tertentu, atau bila misalnya

organisasi tersebut adalah rumah sakit, staf yang ahli dan trampil yang akan menciptakan kepuasan.

c) **Managers:** Manajer merupakan komponen yang sangat penting dalam sistem produksi. Agar sistem produksi dapat berjalan efektif, diperlukan manajer yang terampil merencanakan dan mengambil keputusan. Manajer harus menyediakan input, mengendalikan proses konversi dan kreasi, dan menjamin tersedianya output pada waktu dan tempat yang tepat untuk memenuhi permintaan. Untuk itu manajer dalam sistem produksi harus memiliki kemampuan teknis dan perilaku.

d) **Feedback :**Merupakan proses monitoring output sistem produksi dan menggunakan informasi untuk mengendalikan proses produksi. Feedback yang efektif memerlukan ukuran-ukuran kinerja dan kemampuan organisasi untuk memperbaiki produk yang ditawarkan agar dapat lebih memuaskan permintaan pasar. Sebagai catatan, bila perencanaan dan keputusan mengalir dari atas ke bawah, maka lain halnya dengan feedback. Feedback mengalir dari bawah ke atas sehingga memberikan keterkaitan antar tingkatan hirarkhis.⁹¹

Decision ———→
Feedback ······→



A. Sistem Informasi Manajemen

1. Definisi Sistem Informasi Manajemen

a. Menurut Robert dan Joel E. Ross

Proses dimana informasi masukan (input) direkam, disimpan dan diperoleh kembali (proses) bagi keputusan (output) mengenai perencanaan, pengoperasian, dan pengawasan.

b. Gordon B. Davis

Sistem manusia atau mesin yang terpadukan untuk menyajikan informasi guna mendukung fungsi operasi, manajemen dan pengambilan keputusan dalam organisasi.

c. Joseph F. Kelly

Perpaduan sumber daya manusia dan sumber yang berlandaskan komputer yang menghasilkan kumpulan penyimpanan, perolehan kembali, komunikasi dan penggunaan data untuk tujuan operasi manajemen yang efisien dan perencanaan bisnis.

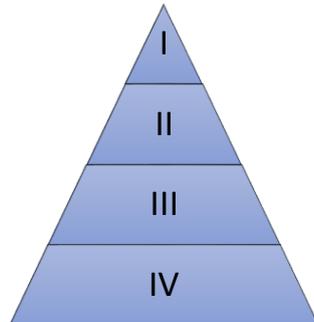
d. Menurut Drs. Komaruddin

⁹¹Handoko, T Hani, *Dasar- dasar Manajemen Produksi dan OperasiEdisi I.* (Yogyakarta: BPFE, 1991).Hal 13

Pendekatan yang terorganisasi dan terencana untuk memberi eksekutif bantuan informasi yang tepat yang memberi kemudahan bagi proses manajemen.

2. Tahapan Sistem Informasi Manajemen

Teori menurut Robert V.Head:



I SIM untuk perencanaan strategik, kebijakan dan pengambilan keputusan
 II SIM untuk perencanaan taktis dan pengambilan keputusan
 III SIM untuk perencanaan operasional, pengambilan keputusan dan pengawasan
 IV SIM untuk proses transaksi, tanggapan terhadap pemeriksaan

- Lapisan paling bawah (IV) : meliputi informasi bagi proses transaksi, pemeriksaan mengenai status dll.
- Lapisan III : meliputi sumber informasi untuk menunjang operasi manajemen sehari-hari.
- Lapisan II: meliputi sumber sistem informasi untuk mendukung perencanaan taktis dan pengambilan keputusan bagi pengawasan.
- Lapisan Puncak (I) : meliputi sumber informasi guna menunjang perencanaan dan pengambilan kebijakan oleh tahap manajemen.

3. Fungsi dan Peran SIM

Peran SIM dalam organisasi yaitu sebagai dasar pengambilan keputusan baik taktis, strategis dan operasional perusahaan. Data yang diperoleh melalui komunikasi dan hubungan antar personal akan diolah, dipelajari dan dianalisis untuk disajikan informasi yang dibutuhkan seorang manajer untuk membuat kesimpulan.

4. Komponen Sistem Manajemen

a) Input

Perusahaan menyimpan data/informasi yang diperlukan dalam input. Data tersebut dapat berupa: jumlah unit yang dihasilkan, harga bahan baku dll. Serta Elemen yang lain berhubungan dengan lingkungan perusahaan, seperti: indeks ekonomi, harga pesaing dan harga pemasaran pesaing.

b) Komponen Model

Model adalah penyederhana dari suatu peristiwa, objek atau aktivitas. Informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi berasal dari basis data yang diolah melalui model tertentu. Model yang digunakan dapat berupa model logika (proses perbandingan logika) dan model matematika (menunjukkan perhitungan matematika)

c) Komponen Output

Eksekutif mempelajari data-data yang berasal dari input untuk kemudian diolah untuk menghasilkan keputusan. Produk dari sistem informasi adalah output berupa informasi yang berguna bagi pemakainya. Jika sistem informasi tidak menghasilkan output tetapi selalu menerima input dikatakan bahwa input diterima masuk ke dalam lubang yang dalam (deep hole).

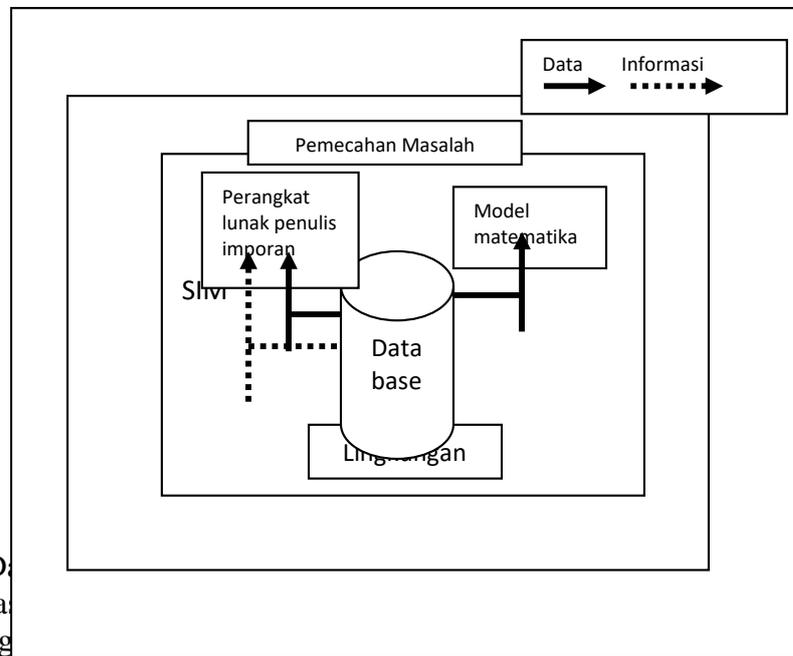
d) Komponen Database

Database adalah kumpulan data yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya, tersimpan diperangkat keras komputer dan digunakan perangkat lunak untuk memanipulasinya. Banyak Software yang dapat digunakan untuk mengolah database yaitu oracle, microsoft acces ataupun foxbase.

e) Komponen Teknologi

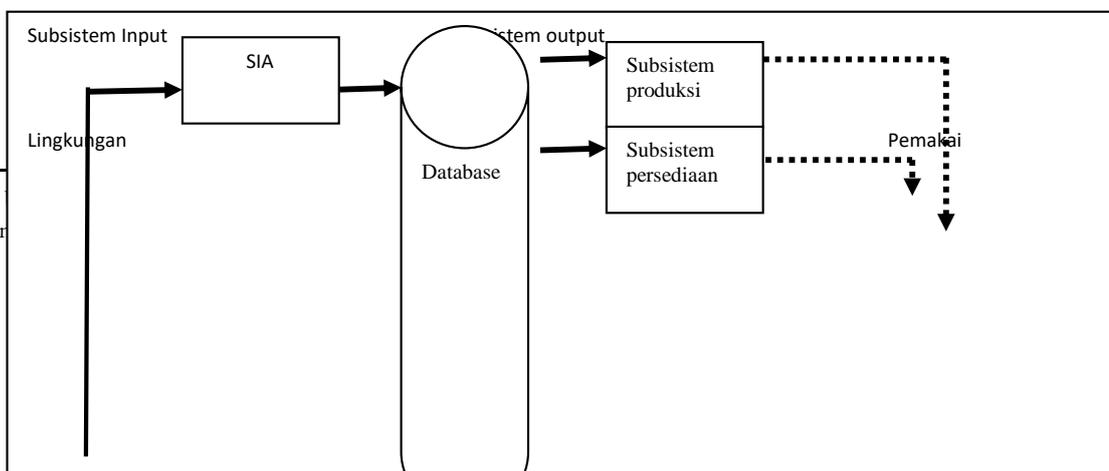
Komponen teknologi mempercepat sistem informasi dalam pengolahan data. Komponen teknologi dapat dikelompokkan ke dalam dua macam kategori: teknologi sistem komputer (hardware/software) dan teknologi sistem telekomunikasi.⁹²

5. Model Sistem Informasi Manajemen

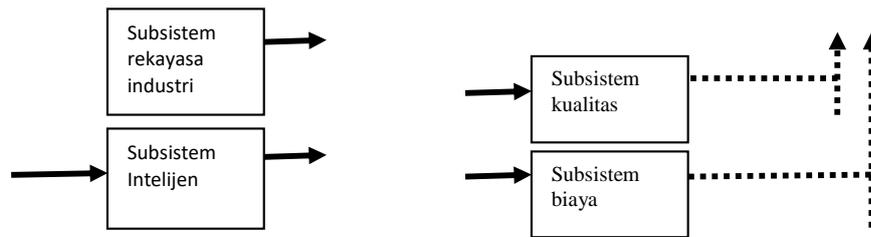


D... itu, data maupun informasi... perangkat lunak yang meng... matematika yang mensimulasikan beragam aspek operasi perusahaan. Output perangkat lunak digunakan oleh orang-orang dalam perusahaan yang bertanggung jawab memecahkan masalah perusahaan. Dan SIM tidak berkewajiban menyediakan informasi bagi lingkungan.⁹³

6. Sistem Informasi dalam Manajemen Operasi



⁹²Onong
⁹³Raymor



Informasi Data →
Subsistem Input

Sistem akuntansi menyediakan data input bagi aplikasi operasi. Terminal ditempatkan diseluruh pabrik untuk mencatat tiap kegiatan pekerja dan sumber daya mesin ketika bahan baku diubah menjadi produk.

Data tambahan yang digunakan adalah Subsistem Rekayasa Industri (industrial eginearing subsystem). Subsistem ini terdiri dari para industrial engineer (EI) yang mempelajari proses produksi untuk membuatnya lebih efisien. EI digunakan untuk merancang sistem produksi fisik dengan menentukan lokasi pabrik, urutan proses yang harus dilakukan dan jalur produksi. Serta sistem konseptual seperti penjadwalan dan persediaan.

Subsistem Intelijen, menyediakan data dan informasi mengenai dua elemen dalam lingkungan perusahaan-pemasok dan serikat buruh.

Subsistem Output

Empat subsistem output mengukur secara terpisah dimensi proses produksi.

- Subsistem produksi, mengukur proses produksi dalam hal waktu-menelusuri arus kerja dari satu langkah ke langkah berikutnya.
- Subsistem persediaan, mengukur volume kegiatan produksi saat persediaan diubah dari bahan mentah menjadi barang dalam proses dan akhirnya jadi barang.
- Subsistem Kualitas, mengukur kualitas bahan saat mereka diubah. Bahan mentah diperiksa kualitasnya saat diterima dari pemasok, pemeriksaan mutu dilakukan pada berbagai titik dalam proses produksi, dan pemeriksaan terakhir dilakukan pada barang jadi sebelum meninggalkan pabrik.
- Subsistem biaya, mengukur biaya yang terjadi dalam produksi.⁹⁴

Sistem organisasi manajemen adalah serangkaian proses dalam menciptakan atau menambah manfaat suatu barang dan jasa yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan manusia. Ruang lingkup Manajemen Operasi yaitu : Perencanaan Sistem Produksi, Sistem Pengendalian Produksi. Sistem Informasi Produksi. Untuk mendaya gunakan ketiga ruang lingkup tersebut diperlukan kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengendalikan, agar berjalan sesuai dengan target. Sistem Manajemen Operasi terdiri dari beberapa bagian yaitu a) Konsep IPO, b) Conversion and Creation Processes, c) Managers dan Feedback.

Sistem Informasi Manajemen adalah sistem manusia atau mesin yang terpadukan untuk menyajikan informasi guna mendukung fungsi operasi, manajemen dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Peran SIM dalam organisasi yaitu sebagai dasar pengambilan keputusan baik taktis, stategis dan operasional perusahaan. Data yang diperoleh melalui komunikasi dan hubungan antar personal akan diolah, dipelajari dan dianalisis untuk disajikan informasi yang dibutuhkan seorang manajer untuk membuat

⁹⁴Ibid hal 33

kesimpulan. Komponen yang terdapat dalam Sistem Informasi Manajemen ada 5 yaitu input, model, database, output dan teknologi.