

BUKU AJAR

PENGANTAR

MANAJEMEN



Sulistiyowati

BUKU AJAR

PENGANTAR MANAJEMEN

Sulistyowati



CV. Pustaka STIMART-AMNI Semarang
Universitas Maritim Amni Semarang

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur kami panjatkan selalu kepada Tuhan Yang Maha Esa (Alloh SWT) atas Rahmat, Taufiq, dan Hidayah yang sudah diberikan sehingga kami bisa menyelesaikan buku panduan yang berjudul” **“Pengantar Manajemen”** dengan tepat waktu. Tujuan dari penulisan buku ini tidak lain adalah untuk membantu para mahasiswa di dalam memahami materi perkuliahan perkuliahan khususnya Pengantar Manajemen.

Buku ini juga akan memberikan informasi secara lengkap mengenai pengertian, macam, tujuan, dan banyak contoh dari Manajemen, Prilaku Manajemen, Organisasi dan Kepemimpinan dimasa sekarang dan yang akan datang.

Kami sadar bahwa penulisan buku ini bukan merupakan buah hasil kerja keras kami sendiri. Ada banyak pihak yang sudah berjasa dalam membantu kami di dalam menyelesaikan buku ini, seperti pengambilan data, pemilihan contoh, dan lain-lain. Maka dari itu, kami mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu memberikan wawasan dan

bimbingan kepada kami sebelum maupun ketika menulis buku panduan ini.

Kami juga sadar bahwa buku yang kami buat masih belum bisa dikatakan sempurna. Maka dari itu, kami meminta dukungan dan masukan dari para pembaca, agar kedepannya kami bisa lebih baik lagi di dalam menulis sebuah buku.

Semarang, Juli 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	ix
BAB I MANAJEMEN DAN RUANG LINGKUPNYA.....	1
1.1 Arti Penting Manajemen	1
1.2 Pengertian Manajemen.....	1
1.3. Fungsi-fungsi Manajemen.....	4
1.4. Macam-macam Bidang Manajemen.....	7
1.5. Tingkatan dan Keahlian Manajemen	9
1.6. Rangkuman	11
1.7. Soal Latihan	12
BAB II PERENCANAAN.....	12
2.1 Arti Penting Perencanaan	12
2.2 Pengertian Perencanaan (<i>Planning</i>).....	13
2.3 Analisa SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Threat)	15
2.4. Macam-macam Perencanaan	15
2.5 Tipe Keputusan Manajemen.....	16
2.6 Tipe Informasi Manajemen	17
2.7. Sifat Perencanaan yang Baik	17
2.8. Siapa Pembuat Rencana?	18

2.9. Rangkuman	19
2.10. Soal Latihan	19
BAB III PENGORGANISASIAN	20
3.1 Arti Penting Pengorganisasian	20
3.2. Pengertian Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	21
3.3 Jenis Organisasi	23
3.4. Jenis-jenis Struktur Organisasi	24
3.5 Fungsi Operasional dalam Manajemen	31
3.6. Rangkuman	33
3.7. Soal Latihan	33
BAB IV PENGGERAKAN (ACTUATING).....	35
4.1 Arti Penting Penggerakan.....	35
4.2 Pengertian Penggerakan (<i>Actuating</i>)	36
4.3. Pelaksanaan Fisik dan Kegiatan <i>Actuating</i>	37
4.4. Pekerjaan dan Motivasi	39
4.5. Rangkuman	40
4.6. Soal Latihan	40
BAB V MOTIVASI.....	42
5.1 Arti Penting Motivasi.....	42
5.2. Pengertian Motivasi.....	43
5.3. Teori-teori Motivasi	45
5.4. Jenis-jenis Motivasi.....	49
5.5. Alat Motivasi	49
5.6 Metode Motivasi	50

5.7 Rangkuman	51
5.8. Soal Latihan	51
BAB VI KOMUNIKASI	53
6.1 Arti Penting Komunikasi.....	53
6.2. Pengertian Komunikasi	54
6.3 Macam-Macam Komunikasi	55
6.4 Tujuan Komunikasi	60
6.5 Fungsi Komunikasi	61
6.6 Tata Cara Berkomunikasi Yang Baik Dan Benar	64
6.7. Rangkuman	66
6.8 Soal Latihan	67
BAB VII KEPEMIMPINAN	68
7.1 Arti Penting Kepemimpinan.....	68
7.2 Pengertian Kepemimpinan	69
7.3 Teori Kepemimpinan	70
7.4 Hambatan Seorang Pemimpin	71
7.5 Rangkuman	72
7.6 Soal Latihan	72
8.1 Arti Penting Pengawasan (<i>Controlling</i>).....	73
8.2 Pengertian Pengawasan (<i>Controlling</i>)	74
8.3 Tipe-tipe Pengawasan	76
8.4. Tahap-tahap Proses Pengawasan	77
8.5. Alasan Pentingnya Pengawasan	79
8.6 Perancangan Proses Pengawasan	80

8.7 Bidang-bidang Pengawasan Strategik	81
8.8. Alat Bantu Pengawasan Manajerial	82
8.9 Rangkuman	85
8.10 Soal Latihan	86
DAFTAR PUSTAKA	87
GLOSSARY	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Contoh Bagan Organisasi Lini dan Fungsional.....31

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Fungsi-fungsi Manajemen menurut Para Ahli Manajemen	4
---	---

BAB I

MANAJEMEN DAN RUANG LINGKUPNYA

1.1 Arti Penting Manajemen

Perusahaan dalam pengelolaan operasionalnya memerlukan yang baik. Manajemen secara sederhana diartikan sebagai cara bagaimana kita mendapatkan sesuatu melalui orang lain. Oleh karena itu, suatu organisasi, baik yang bersifat *profit oriented* maupun nirlaba ataupun pemerintah maupun swasta memerlukan manajer yang baik. Hal ini menjadi hal yang penting dengan alasan dua hal, yaitu, pertama, secara internal dengan pengelola (manajer) yang baik dapat mengelola sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Adapun alasan kedua adalah bahwa secara eksternal persaingan bisnis semakin meningkat. Lebih-lebih kalau diingat bahwa daya saing perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang memiliki *competitive advantage* sehingga kelangsungan hidup dan pengembangan perusahaan dapat terjamin di masa mendatang.

1.2 Pengertian Manajemen

Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti “seni melaksanakan dan mengatur.” Sedangkan dalam bahasa Inggris manajemen berasal

dari kata kerja “*to manage*” yang dalam bahasa Indonesia dapat berarti mengurus, mengemudikan, mengelola, menjalankan, membina, dan memimpin. Sama halnya dengan administrasi, kata manajemen juga berasal dari bahasa Latin, yaitu dari asal kata *mantis* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *manager* yang artinya menanganai. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan. Dalam organisasi, peranan manajemen sangat dibutuhkan. Karena dengan manajemen yang baik secara keseluruhan akan mendukung fungsi daripada organisasi tersebut didirikan. Secara sederhana, Manajemen merupakan suatu proses tindakan atau seni perencanaan, mengatur, pengarahan dan pengawasan yang dinamis yang menggerakkan organisasi mencapai tujuannya. Menurut Brantas (2009) menyebutkan bahwa manajemen adalah penting untuk semua gerakan berhasilnya kegiatan dari suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. *Factor* modal penggunaan teknologi adalah perlu bagi perkembangan dan pertumbuhan organisasi. Tetapi juga faktor kecakapan dan keahlian manusia adalah lebih penting lagi sebab tak ada suatu organisasi pun dalam mengejar tujuannya bisa tahan lama tanpa manajer yang baik. Orang-orang inilah yang merencana, mengorganisasi, dan mengontrol pelaksanaannya. Pada suatu negara yang telah maju manajemen

telah dapat memberi harapan harapan yang bisa menjelma dalam kenyataan. Mereka berusaha untuk membina dan mempertahankan kemajuan agar meningkat, bukannya stagnasi. Bagi Negara yang sedang berkembang mereka berusaha untuk menertibkan manajemennya agar diperoleh suatu perubahan yang *revolusioner* dalam aspirasi masyarakat, kestabilan politik, social dan budaya serta kedamaian dalam suatu kesatuan yang utuh.

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan- tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “*managing*” –Pengelolaan- , sedang pelaksanaannya disebut manajer atau pengelola.

Manajemen menurut beberapa ahli yaitu :

1. G.R Terry “ Manajemen adalah usaha-usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain. Buku: *Principles of Management*.
2. John D. Millett “Manajemen adalah proses pembimbingan, pengarahan serta pemberian fasilitas kerja kepada orang-orang yang diorganisir dalam kelompok jurnal untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang menunjukkan penampilan dari fungsi-fungsi khusus juga manajemen sebagai suatu ilmu, seni, karier, ataupun sebagai profesi.

1.3. Fungsi-fungsi Manajemen

Ada lima fungsi utama menurut Brantas (2009), terdiri dari:

1. **Planning** : menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.
2. **Organizing**: mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan- kegiatan itu.
3. **Staffing**: menentukan kebutuhan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja.
4. **Motivating**: mengarahkan atau mendorong perilaku sumber daya manusia kearah tujuan-tujuan yang telah ditentukan.
5. **Controlling**: mengukur pelaksanaan sesuai dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif dimana perlu.

Adapun fungsi- fungsi manajemen menurut para pakar dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Fungsi-fungsi Manajemen menurut Para Ahli Manajemen

No.	Penulis	Judul Buku	Pengertian
1.	Charles B-	<i>Office</i>	<i>1. Planning</i>

- | | | | |
|----|-----------------------|---|---|
| | Hicks& Irene Place | <i>Management</i> | <ol style="list-style-type: none"> 2. <i>Organizing</i> 3. <i>Controlling</i> |
| 2. | Clayton Reeser | <i>Management functions and modern concepts</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Planning</i> 2. <i>Organizing</i> 3. <i>Staffing</i> 4. <i>Directing</i> 5. <i>Controlling</i> |
| 3. | G.R. Terry | <i>Principles of Management</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Planning</i> 2. <i>Organizing</i> 3. <i>Actuating</i> 4. <i>Controlling</i> |
| 4. | Henry fayol | <i>General and Industrial Management</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Planning</i> 2. <i>Organizing</i> 3. <i>Commanding</i> 4. <i>Coordinating</i> 5. <i>Controlling</i> |
| 5. | H. Koontz & Co Donnel | <i>Principles of Management</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Planning</i> 2. <i>Organizing</i> 3. <i>Staffing</i> |

			4. <i>Controlling</i>
6.	Henry	<i>Management</i>	1. <i>Planning</i>
	L.Sisk	<i>& Organization</i>	2. <i>Organizing</i>
			3. <i>Leading</i>
			4. <i>Controlling</i>

Sumber: Suwatno (2006)

Robert Tanembaum mengemukakan bahwa pembagian fungsi-fungsi manajemen oleh para ahli tidak sama karena:

- a. Kompleksnya perusahaan karena jumlahnya sangat besar, maupun karena perkembangan lapangan usaha organisasi yang berbeda-beda
- b. Tidak adanya persamaan terminologi diantara ratusan pengarang menyangkut konsep yang sama.
- c. Pemakaian kata-kata tanpa memperhatikan dengan serius arti dan nilainya.
- d. Oleh masing-masing pengarang kurang diuraikan fungsi-fungsi manajemen lainnya.
- e. Kadang-kadang diselipkan soal tehnik kemahiran diantara fungsi- fungsi manager
- f. Mencampuradukkan fungsi dan proses
- g. Deskripsi fungsi-fungsi sangat subyektif
- h. Mencampuradukkan fungsi dan kegiatan pekerjaan.

1.4. Macam-macam Bidang Manajemen

1. Manajemen Pemasaran

Pengertian manajemen pemasaran menurut Kotler & Armstrong (2002:14), terjemahan Bakowatun menyebutkan bahwa manajemen pemasaran adalah analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian atas program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran dengan maksud untuk mencapai sasaran organisasi. Pengertian manajemen pemasaran menurut Buchari Alma (2004:130), yaitu: “ manajemen pemasaran adalah merencanakan, pengarahan, dan pengawasan seluruh kegiatan pemasaran perusahaan ataupun bagian dipasarkan.” Sedangkan pengertian manajemen pemasaran menurut Shultz, adalah merencanakan, pengarahan, dan pengawasan seluruh kegiatan pemasaran perusahaan ataupun bagian dari perusahaan. Pengertian manajemen pemasaran adalah salah satu kegiatan-kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan perusahaannya, untuk berkembang, dan untuk mendapatkan laba. Proses pemasaran itu dimulai jauh sejak sebelum barang-barang diproduksi, dan tidak berakhir dengan penjualan. Kegiatan pemasaran perusahaan harus juga memberikan kepuasan kepada konsumen jika menginginkan usahanya berjalan terus, atau konsumen mempunyai pandangan yang lebih baik terhadap perusahaan (Dharmmesta & Handoko, 1982).

2. Manajemen Produksi

Menurut Reksohadiprodjo, dan Soedarmo (1999 : 2) manajemen produksi adalah usaha pengelolaan secara optimal terhadap faktor- faktor produksi (resources) yang terbatas adanya untuk mendapatkan hasil tertentu dengan menggunakan prinsip-prinsip ekonomi yaitu dengan pengorbanan tertentu untuk mendapatkan hasil yang sebanyak-banyaknya atau dengan tingkat hasil tertentu diusahakan dengan pengorbanan sekecil-kecilnya.

Menurut Handoko (2000 : 3) manajemen produksi dan operasi merupakan usaha-usaha pengelolaan secara optimal penggunaan sumber daya-sumber daya (atau sering disebut faktor-faktor produksi) tenaga kerja, mesin-mesin, peralatan, bahan mentah dan sebagainya, dalam proses transformasi bahan mentah dan tenaga kerja menjadi berbagai produk dan jasa.

Menurut Assauri (1999 : 17) manajemen produksi dan operasi merupakan proses pencapaian dan pengutilisasian sumber daya-sumber daya untuk memproduksi atau menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa yang berguna sebagai usaha untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Dari uraian di atas, dapat dinyatakan bahwa manajemen produksi merupakan proses pencapaian dan pengutilisasian sumber daya yang ada guna memproduksi atau menghasilkan barang atau jasa yang berguna untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

3. Manajemen Keuangan

Pengertian Manajemen Keuangan menurut Brigham dan Houston yang diterjemahkan oleh Dodo, H. Dan Herman, W.

(2001) yaitu “Manajemen keuangan merupakan bidang yang terluas dari tiga bidang keuangan, dan memiliki kesempatan karir yang sangat luas”

4. Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Marwansyah (2010:3), manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Manajemen Sumber daya manusia sering disebut juga dengan manajemen personalia. Manajemen personalia merupakan proses manajemen yang diterapkan terhadap personalia yang ada di organisasi. Menurut Flippo (1994:5), manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

1.5. Tingkatan dan Keahlian Manajemen

Pada umumnya tingkatan manajer ada tiga, yaitu:

- a. **Top Manager** (Manajer Puncak), yaitu tingkatan manajer tertinggi yang ada dalam suatu organisasi.

Contoh top manager, misalnya: direktur utama, presiden (dalam suatu negara), menteri (dalam suatu departemen), gubernur (dalam level propinsi), bupati (dalam level kabupaten), Ketua, dan sejenisnya.

- b. ***Middle Manager*** (Manajer Menengah), yaitu tingkatan manajer level menengah yang ada dalam organisasi. Contoh middle manager, misalnya: Direktur Pemasaran, Kepala Bagian, Kepala Biro, dan sejenisnya.
- c. ***Lower Manager*** (Manajer Bawah), yaitu tingkatan manajer level bawah yang ada dalam organisasi. Contoh middle manager, misalnya: supervisor, super intendent, mandor, kasubag, ketua jurusan dan sejenisnya.

Sedangkan keahlian (*skills*) yang harus dimiliki oleh seorang manajer (Robbins dan Coulter, 2004) adalah sebagai berikut:

- a. Keahlian Teknis (*Technical Skills*), yaitu keahlian yang berkaitan dengan metode, peralatan dan teknis yang terlibat dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu. Keahlian teknis ini contohnya misalnya: menetik (untuk sekretaris), mengoperasikan komputer (tenaga administrasi), mengajar (untuk guru) dan sejenisnya.
- b. Keahlian Manusiawi (*Human Skills*), yaitu keahlian yang berkaitan dengan kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan orang lain. Keahlian manusiawi ini contohnya misalnya kemampuan kerja dalam kelompok, kemampuan berkomunikasi, kemampuan memotivasi orang lain dan sejenisnya.

- c. Keahlian Konseptual (*Conceptual Skills*), yaitu keahlian yang berkaitan dengan kemampuan intelegensi, membuat perencanaan atau program, menganalisis situasi secara holistik dan sejenisnya.

1.6. Rangkuman

Manajemen dapat dipandang sebagai seni, ilmu, proses dan system.

- a. Fungsi manajemen secara umum terdiri dari perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), menggerakkan (actuating) dan pengawasan (controlling).
- b. Unsur manajemen (*tools of management*) terdiri dari 6M, yaitu *man* (orang), *money* (uang), *materials* (bahan baku), *methods* (metode), *machine* (mesin) dan *market* (pasar).
- c. Manajer terdiri dari tiga tingkatan, yaitu: *top manager* (manajer puncak), *middle manager* (manajer menengah) dan manajer bawah (*lower manager*).
- d. Keahlian manajer terdiri atas 3 (tiga) keahlian, yaitu: keahlian teknis (*technical skills*), keahlian manusia (*human skills*) dan keahlian konseptual (*conceptual skills*).

1.7. Soal Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut secara lengkap dan jelas!

1. Jelaskan pengertian manajemen sebagai seni, ilmu, proses dan sistem.
2. Lengkapilah jawaban Anda dengan contoh pendukung secukupnya!
3. Sebutkan fungsi-fungsi manajemen beserta contoh aplikasinya di organisasi!
4. Jelaskan kualifikasi manajer yang sukses! Berilah contoh pendukung secukupnya
5. Jelaskan arti penting manajemen bagi eksistensi suatu organisasi di masa mendatang.

BAB II

PERENCANAAN

2.1 Arti Penting Perencanaan

Setiap pemilik perusahaan menginginkan perusahaannya dapat bertahan, kemudian berkembang sesuai dengan tujuan perusahaan. Namun untuk mewujudkan hal tersebut bukanlah sesuatu yang mudah, lebih-lebih masa mendatang penuh ketidakpastian. Untuk itu, maka diperlukan adanya suatu kegiatan yang dapat memperkirakan kondisi masa mendatang yang biasanya disebut dengan perencanaan. Dengan demikian dapat dikurangi

ketidakpastian kondisi masa depan karena dalam perencanaan sudah ditentukan faktor-faktor penunjang dan penghambat yang akan ditemui dalam mengelola perusahaan sehingga dapat diantisipasi dengan kegiatan-kegiatan yang sudah mempertimbangkan aspek internal dan eksternal perusahaan sehingga apa yang akan dicapai akan dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

2.2 Pengertian Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*Planning*) adalah proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.

Secara umum perencanaan merupakan proses penentuan tujuan organisasi (perusahaan) dan kemudian menyajikan (mengartikulasikan) dengan jelas strategi-strategi (program), taktik-taktik (tata cara pelaksanaan program) dan operasi (tindakan) yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh (Erly Suandy 2001:2).

Definisi perencanaan tersebut menjelaskan bahwa perencanaan merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh. Definisi perencanaan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan menggunakan beberapa aspek yakni:

1. Penentuan tujuan yang akan dicapai.

2. Memilih dan menentukan cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan atas dasar alternatif yang dipilih.
3. Usaha-usaha atau langkah-langkah yang ditempuh untuk mencapai tujuan atas dasar alternative yang dipilih.

Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan dan menetapkan standar / indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan pasar sasaran.

Sedangkan unsur perencanaan itu memiliki unsur-unsur 5W+1H, yaitu:

- a. *What*, artinya tujuan apa yang mau diraih
- b. *Why*, artinya mengapa tindakan itu harus dilakukan
- c. *Where*, artinya dimana tindakan itu akan dilakukan
- d. *When*, artinya kapan tindakan itu akan dilakukan
- e. *Who*, artinya siapa yang akan melakukan tindakan
- f. *How*, artinya bagaimana melakukan tindakan

Selain aspek tersebut, perencanaan juga mempunyai manfaat bagi perusahaan sebagai berikut:

1. Dengan adanya perencanaan, maka pelaksanaan kegiatan dapat diusahakan dengan efektif dan efisien.
2. Dapat mengatakan bahwa tujuan yang telah ditetapkan tersebut, dapat dicapai dan dapat dilakukan koreksi atas penyimpangan- penyimpangan yang timbul seawal mungkin.
3. Dapat mengidentifikasi hambatan-hambatan yang timbul dengan mengatasi hambatan dan ancaman.
4. Dapat menghindari adanya kegiatan pertumbuhan dan perubahan yang tidak terarah dan terkontrol.

2.3 Analisa SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Threat)

Strategi dan taktik dalam fungsi perencanaan dapat ditentukan dengan menggunakan metode analisis *SWOT*. Analisis *SWOT* (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*) adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Analisis *SWOT* dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal yang terlibat sebagai inputan untuk perancangan proses sehingga proses yang dirancang dapat berjalan optimal, efektif, dan efisien. Namun analisis *SWOT* bisa sangat subyektif. Bisa saja terjadi 2 orang menganalisa 1 perusahaan yang sama menghasilkan *SWOT* yang berbeda. Dengan demikian, hasil analisa *SWOT* hanya boleh digunakan sebagai arahan dan bukan pemecahan masalah. Pembuat analisa harus sangat realistis dalam menjabarkan kekuatan dan kelemahan internal. Kelemahan yang disembunyikan atau kekuatan yang tidak terjabarkan akan membuat arahan strategi menjadi tidak bisa digunakan.

2.4. Macam-macam Perencanaan

Menurut tujuannya, maka perencanaan terdiri atas:

a. Perencanaan Strategis

Pada dasarnya perencanaan strategis meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Proses evaluasi lingkungan luar organisasi
2. Penetapan tujuan
3. Penentuan Strategi

b. Perencanaan Taktis

Merupakan tingkatan taktis yaitu bagaimana Manajer Tingkat Menengah menjalankan taktik supaya perencanaan strategis dapat dilakukan dengan berhasil

c. Perencanaan Teknis

Proses penerapan program yang telah ditetapkan di pengendalian manajemen & difokuskan pada tugas-tugas manajemen tingkat bawah

Menurut waktunya, maka perencanaan terdiri atas:

- a. Perencanaan jangka pendek, yaitu perencanaan yang jangka waktunya maksimum 1 tahun.
- b. Perencanaan jangka menengah, yaitu perencanaan yang jangka waktunya antara 1 tahun sampai dengan 5 tahun.
- c. Perencanaan jangka panjang, yaitu perencanaan yang jangka waktunya lebih dari 5 tahun.

2.5 Tipe Keputusan Manajemen

a. Keputusan Tidak Terstruktur

Sifat keputusan ini adalah tidak terjadi berulang-ulang & tidak selalu terjadi. Keputusan ini dilakukan oleh

Manajemen Tingkat Atas. Informasi untuk pengambilan keputusan ini tidak mudah tersedia untuk didapat & biasanya berasal dari lingkungan luar.

b. Keputusan Semi Terstruktur

Keputusan yang masih membutuhkan pertimbangan-pertimbangan dari sipengambil keputusan. Keputusan ini bersifat rumit & membutuhkan pertimbangan serta analisis yang terinci.

c. Keputusan Terstruktur

Keputusan yang terjadi berulang-ulang dan rutin, sehingga dapat diprogram. Keputusan ini terjadi di Manajemen Tingkat Bawah (*lower manager*).

2.6 Tipe Informasi Manajemen

- a. Untuk mendukung proses pengambilan keputusan dibutuhkan informasi yang berkualitas.
- b. Untuk manajemen tingkat bawah, tipe informasinya adalah terperinci, karena digunakan untuk Pengendalian Operasi
- c. Sedangkan untuk manajemen yang lebih tinggi tingkatannya, tipe informasinya adalah terfilter atau lebih ringkas.
- d. Keputusan yang dilakukan oleh manager tingkat atas adalah rutin dan tidak berulang-ulang.

2.7. Sifat Perencanaan yang Baik

Perencanaan yang baik harus mengandung sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Pemakaian kata-kata yang sederhana dan jelas.

- b. Fleksibel, artinya suatu rencana harus dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang dapat berubah sewaktu-waktu.
- c. Mempunyai stabilitas, artinya suatu perencanaan harus stabil, tidak setiap kali harus dirubah bila menghadapi suatu keadaan.
- d. Ada perimbangan, artinya suatu rencana harus seimbang antara waktu dan faktor pendukung lainnya.
- e. Kontinyu, artinya perencanaan harus mencerminkan suatu keadaan/kondisi yang berkelanjutan.
- f. Rasional, artinya perencanaan harus sesuai pemikiran manusia.
- g. Faktual, artinya perencanaan harus berdasarkan pada kondisi yang obyektif yang ada.
- h. Meliputi semua tindakan yang diperlukan.

2.8. Siapa Pembuat Rencana?

- a. Panitia perencana, yaitu pembuat rencana yang terdiri orang-orang yang ditunjuk oleh organisasi atau pimpinan berdasarkan keahlian dan kepentingan organisasi
- b. Bagian perencanaan, yaitu bagian yang merencanakan segala sesuatu yang akan dilakukan oleh suatu organisasi yang akan datang yang terdiri atas perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang.
- c. Tenaga staf, yaitu seseorang yang ditunjuk oleh perusahaan untuk membuat perencanaan perusahaan yang dapat berasal dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan.

2.9. Rangkuman

- a. Perencanaan meliputi kegiatan untuk menetapkan tujuan, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.
- b. Arti penting perencanaan bagi seorang manajer atau pimpinan adalah membantu membuat keputusan, memusatkan perhatian pada apa yang harus dilakukan untuk membentuk masa depan seperti yang diinginkan
- c. Perencanaan dapat dikelompokkan berdasarkan tujuannya, yang terdiri atas: perencanaan strategis, taktis dan teknis
- d. Keputusan dapat dibuat berdasarkan keputusan yang terstruktur, semi terstruktur dan tidak terstruktur.
- e. Perencanaan yang baik, harus mengandung ciri: penggunaan kalimat yang mudah dimengerti, fleksibel, stabil, ada pertimbangan, kontinyu, rasional dan faktual.
- f. Pembuatan perencanaan dapat ditugaskan kepada panitia perencanaan, bagian perencanaan dan tenaga staf.

2.10. Soal Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut secara lengkap dan jelas!

- a. Jelaskan pengertian dan arti penting perencanaan bagi organisasi!
- b. Berikan contoh pendukung secukupnya!
- c. Jelaskan unsur-unsur dalam pembuatan perencanaan! Berikan contoh pendukungnya!

- d. Sebut dan jelaskan karakteristik perencanaan yang baik!
Berikan contohnya!
- e. Seorang pimpinan dalam pembuatan keputusan harus mempertimbangkan beberapa faktor. Coba Anda jelaskan faktor yang dimaksud beserta contoh pendukung secukupnya!
- f. Jelaskan pembuat perencanaan dalam organisasi beserta kebaikan dan kelemahannya!

BAB III

PENGGORGANISASIAN

3.1 Arti Penting Pengorganisasian

Organisasi merupakan wadah yang diperlukan untuk mahasiswa yang ingin menambah pengalaman. Dalam sebuah organisasi, mutlak memerlukan suatu perencanaan akan dibawa kemana organisasi tersebut, pengawasan untuk mengawasi kinerja setiap anggota, penugasan dari setiap anggota, dan yang tidak kalah penting adalah motivasi. Itu semua merupakan fungsi utama dari manajemen. Untuk itu, diperlukan sebuah manajemen yang baik untuk mengelola sebuah organisasi.

Manajemen adalah suatu proses dengan proses dimana pelaksanaan suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi (*buku Enclyopedia of the social sciene*). Jika suatu manajemen diterapkan di suatu organisasi atau usaha, maka akan menjadikan organisasi atau usaha itu berkembang dengan pesat.

3.2. Pengertian Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian (*organizing*) 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. Kegiatan yang dilakukan dalam fungsi pengorganisasian antara lain:

- a. Mengalokasikan sumber daya dan sarana prasarana dalam merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan
- b. Adanya struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggungjawab, sehingga setiap pekerja akan bergerak dan bertindak sesuai dengan *job description* dan kewenangannya dan memiliki tanggung jawab, serta bertanggung jawab atas segala aktifitas dan pekerjaan yang telah dilaksanakan.
- c. Kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia atau tenaga kerja, hal ini sangatlah penting agar dapat menyegarkan dan menambah wawasan pekerja.

- d. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat atau dengan kata lain strategi yang telah ditetapkan harus dilaksanakan oleh pekerja yang dinilai mampu dan layak dan memiliki pengetahuan yang cukup di bidangnya.

Perbedaan Organisasi dan Manajemen

Organisasi bersifat statis, sebagai wadah. Sedangkan manajemen bersifat dinamis sebagai proses mengolah sumberdaya yang ada dalam suatu organisasi.

3.3 Jenis Organisasi

a. Organisasi Profit

Adalah sebuah organisasi untuk menghasilkan keuntungan, yaitu, untuk mengambil lebih banyak uang daripada menghabiskan. Para pemilik dapat memutuskan untuk menyimpan semua keuntungan sendiri, atau mereka bisa menghabiskan beberapa atau semua itu pada bisnis itu sendiri. Atau, mereka mungkin memutuskan untuk berbagi beberapa hal dengan karyawan melalui penggunaan berbagai jenis rencana kompensasi. Misalnya: Berbagi keuntungan dengan para karyawannya itu sendiri.

b. Organisasi Non Profit/Nirlaba

Organisasi nirlaba atau organisasi non profit adalah suatu organisasi yang bersasaran pokok untuk mendukung suatu masalah (isu) atau perihal di dalam menarik perhatian publik atau masyarakat untuk suatu tujuan yang tidak komersil, tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba (moneter).

Organisasi nirlaba meliputi:

1. Sekolah negeri,
2. Derma publik,
3. Organisasi politis,
4. Bantuan masyarakat dalam hal perundang-undangan,
5. Organisasi jasa sukarelawan,
6. Serikat buruh,
7. Asosiasi profesional,
8. Institut riset,

9. Museum,
10. Beberapa para petugas pemerintah.

Perbedaan antara Organisasi Nirlaba dan Organisasi yang berorientasi laba

a. Organisasi Berorientasi Laba:

1. Pemilik jelas memperoleh untung dari hasil usaha organisasinya,
2. Memiliki sumber pendanaan yang jelas, yakni dari keuntungan usahanya
3. Jelas siapa yang menjadi Dewan Komisaris, yang kemudian memilih seorang Direktur Pelaksana.

b. Organisasi Nirlaba:

1. Dalam hal kepemilikan, tidak jelas siapa sesungguhnya 'pemilik' organisasi nirlaba, apakah anggota, klien, atau donatur.
2. Membutuhkannya sebagai sumber pendanaan.
3. Anggota Dewan Komisaris bukanlah 'pemilik' organisasi.

3.4. Jenis-jenis Struktur Organisasi

a. Struktur Organisasi Lini (*Line Organization*)

Diciptakan oleh Henry Fayol, Organisasi lini adalah suatu bentuk organisasi yang menghubungkan langsung secara vertical antara atasan dengan bawahan, sejak dari pimpinan tertinggi sampai dengan jabatan- jabatan yang terendah, antara eselon satu dengan eselon yang lain masing- masing dihubungkan dengan garis wewenang atau komando. Organisasi ini sering disebut

dengan organisasi militer. Organisasi Lini hanya tepat dipakai dalam organisasi kecil. Contohnya; Perbengkelan, Kedai Nasi, dll.

Ciri-ciri:

- a. Hubungan antara atasan dan bawahan masih bersifat langsung dengan satu garis wewenang.
- b. Jumlah karyawan sedikit
- c. Pemilik modal merupakan pemimpin tertinggi
- d. Belum terdapat spesialisasi
- e. Masing-masing kepala unit mempunyai wewenang & tanggung jawab penuh atas segala bidang pekerjaan
- f. Struktur organisasi sederhana dan stabil
- g. Organisasi tipe garis biasanya organisasi kecil
- h. Disiplin mudah dipelihara (dipertahankan)

Keuntungan-keuntungan penggunaan organisasi tipe garis adalah :

- a. Ada kesatuan komando yang terjamin dengan baik.
- b. Disiplin pegawai tinggi dan mudah dipelihara (dipertahankan).
- c. Koordinasi lebih mudah dilaksanakan.
- d. Proses pengambilan keputusan dan instruksi-instruksi dapat berjalan cepat.
- e. Garis kepemimpinan tegas, tidak simpang siur, karena pimpinan langsung berhubungan.
- f. dengan bawahannya sehingga semua perintah dapat dimengerti dan dilaksanakan.

- g. Rasa solidaritas pegawai biasanya tinggi.
- h. Pengendalian mudah dilaksanakan dengan cepat.
- i. Tersedianya kesempatan baik untuk latihan bagi pengembangan bakat-bakat pimpinan.
- j. Adanya penghematan biaya.
- k. Pengawasan berjalan efektif.

Kelemahan-kelemahan organisasi garis

- a. Tujuan dan keinginan pribadi pimpinan seringkali sulit ibedakan dengan tujuan organisasi
- b. Pembebanan yang berat dari pejabat pimpinan, karena dipegang sendiri
- c. Adanya kecenderungan pimpinan bertindak secara otoriter/diktaktor, cenderung bersikap kaku (tidak fleksibel).
- d. Kesempatan pegawai untuk berkembang agak terbatas karena sukar untuk mengambil inisiatif sendiri
- e. Organisasi terlalu tergantung kepada satu orang, yaitu pimpinan
- f. Kurang tersedianya staf ahli.

b. Struktur Organisasi Lini dan Staf (*Line and Staff Organization*)

Merupakan kombinasi dari organisasi lini, asaz komando dipertahankan tetapi dalam kelancaran tugas pemimpin dibantu oleh para staff, dimana staf berperan memberi masukan, bantuan pikiranm saran- saran, data informasi yang dibutuhkan:

Ciri-ciri:

- a. Hubungan atasan dan bawahan tidak bersifat langsung
- b. Pucuk pimpinan hanya satu orang dibantu staf
- c. Terdapat 2 kelompok wewenang yaitu lini dan staf
- d. Jumlah karyawan banyak
- e. Organisasi besar, bersifat komplek
- f. Adanya spesialisasi

Keuntungan penggunaan bentuk organisasi garis dan staf:

- a. Asas kesatuan komando tetap ada. Pimpinan tetap dalam satu tangan.
- b. Adanya tugas yang jelas antara pimpinan staf dan pelaksana
- c. Tipe organisasi garis dan staf fleksibel (luwes) karena dapat ditempatkan pada organisasi
- d. besar maupun kecil.
- e. 4. Pengembalian keputusan relatif mudah, karena mendapat bantuan/sumbangan
- f. pemikiran dari staf.
- g. Koordinasi mudah dilakukan, karena ada pembagian tugas yang jelas.
- h. Disiplin dan moral pegawai biasanya tinggi, karena tugas sesuai dengan spesialisasinya
- i. Bakat pegawai dapat berkembang sesuai dengan spesialisasinya.
- j. Diperoleh manfaat yang besar bagi para ahli

Kelemahan-kelemahan dari bentuk Organisasi garis dan staf:

- a. Kelompok pelaksana terkadang bingung untuk membedakan perintah dan bantuan nasihat.
- b. Solidaritas pegawai kurang, karena adanya pegawai yang tidak saling mengenal.
- c. Sering terjadi persaingan tidak sehat, karena masing-masing menganggap tugas yang dilaksanakannya yang penting.
- d. Pimpinan lini mengabaikan advis staf.
- e. Apabila tugas dan tanggung jawab dalam berbagai kerja antara pelajat garis dan staf tidak tegas, maka akan menimbulkan kekacauan dalam menjalankan wewenang
- f. Penggunaan staf ahli bisa menambah beban biaya yang besar.
- g. Kemungkinan pimpinan staf melampaui kewenangan stafnya sehingga menimbulkan ketidaksenangan pegawai lini
- h. Kemungkinan akan terdapat perbedaan interpretasi antara orang lini dan staf dalam kebijakan dan tugas-tugas yang diberikan sehingga menimbulkan permasalahan menjadi kompleks.

c. Organisasi Fungsional (*Functional Organization*)

Diciptakan oleh Frederick W. Taylor, Organisasi ini disusun berdasarkan sifat dan macam pekerjaan yang harus dilakukan, masalah pembagian kerja merupakan masalah yang menjadi perhatian yang sungguh-sungguh.

Ciri-ciri:

- a. Pembidangan tugas secara tegas dan jelas dapat dibedakan
- b. Bawahan akan menerima perintah dari beberapa atasan
- c. Pekerjaan lebih banyak bersifat teknis
- d. Target-target jelas dan pasti
- e. Pengawasan ketat
- f. Penempatan jabatan berdasarkan spesialisasi

Keuntungan-keuntungan menggunakan organisasi fungsional :

- a. Spesialisasi dapat dilakukan secara optimal
- b. Para pegawai bekerja sesuai ketrampilannya masing-masing
- c. Produktivitas dan efisiensi dapat ditingkatkan
- d. Koordinasi menyeluruh bisa dilaksanakan pada eselon atas, sehingga berjalan lancar dan tertib
- e. Solidaritas, loyalitas, dan disiplin karyawan yang menjalankan fungsi yang sama biasanya cukup tinggi.
- f. Pembidangan tugas menjadi jelas

Kelemahan-kelemahan organisasi fungsional:

- a. Pekerjaan seringkali sangat membosankan.
- b. Sulit mengadakan perpindahan karyawan/pegawai dari satu bagian ke bagian lain karena pegawai hanya memperhatikan bidang spesialisasi sendiri saja.
- c. Sering ada pegawai yang mementingkan bidangnya sendiri, sehingga koordinasi menyeluruh sulit dan sukar dilakukan.

d. Struktur Organisasi Lini & Fungsional (*Line & Functiona Organization*)

Suatu bentuk organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada perkepala unit dibawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu dan selanjutnya pimpinan tertinggi tadi masih melimpahkan wewenang kepada pejabat fungsional yang melaksanakan bidang pekerjaan operasional dan hasil tugasnya diserahkan kepada kepala unit terdahulu tanpa memandang eselon atau tingkatan.

Ciri-ciri:

- a. Tidak tampak adanya perbedaan tugas-tugas pokok dan tugas-tugas yang bersifat bantuan.
- b. Terdapat spesialisasi yang maksimal
- c. Tidak ditonjolkan perbedaan tingkatan dalam pemabagian kerja

Kebaikan organisasi Lini dan fungsional :

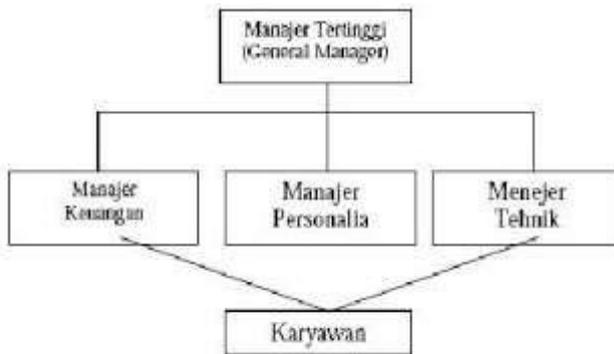
- a. Solodaritas tinggi
- b. Disiplin tinggi
- c. Produktifitas tinggi karena spesialisasi dilaksanakan maksimal.
- d. Pekerjaan – pekerjaan yang tidak rutin atau teknis tidak dikerjakan.

Sedangkan keburukannya adalah :

- a. Kurang fleksibel dan *tour of duty*.

- b. Pejabat fungsional akan mengalami kebingungan karena dikoordinasikan lebih dari satu orang.
- c. Spesialisasi memberikan kejenuhan.

Gambar 1. Contoh Bagan Organisasi Lini dan Fungsional



3.5 Fungsi Operasional dalam Manajemen

a. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.

b. Manajemen Pemasaran

Manajemen Pemasaran adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk

mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen, dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan.

c. Manajemen Operasi/Produksi

Manajemen Produksi adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik produksi yang seefisien mungkin, dari mulai pilihan lokasi produksi hingga produk akhir yang dihasilkan dalam proses produksi.

d. Manajemen Keuangan

Manajemen Keuangan adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis yaitu diukur berdasarkan profit. Tugas manajemen keuangan diantaranya merencanakan dari mana pembiayaan bisnis diperoleh, dan dengan cara bagaimana modal yang telah diperoleh dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan.

e. Manajemen Informasi

Manajemen Informasi adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha memastikan bahwa bisnis yang dijalankan tetap mampu untuk terus bertahan dalam jangka panjang. Untuk memastikan itu manajemen informasi bertugas untuk menyediakan seluruh informasi yang

terkait dengan kegiatan perusahaan baik informasi internal maupun eksternal, yang dapat mendorong kegiatan bisnis yang dijalankan tetap mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di masyarakat.

3.6. Rangkuman

- a. Organisasi adalah kumpulan dari orang-orang yang memiliki tujuan dan bekerja sama secara harmonis
- b. Jenis-jenis organisasi dapat dibagi berdasarkan legalitas yang terdiri organisasi formal dan formal, sedangkan pembagian jenis organisasi berdasarkan tujuannya terdiri atas organisasi profit *oriented* dan organisasi nirlaba.
- c. Struktur organisasi terdiri atas struktur organisasi garis, garis dan staf, fungsional, fungsional dan staf serta struktur organisasi garis dan fungsional.

3.7. Soal Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut secara lengkap dan jelas!

1. Jelaskan tentang arti penting pengorganisasian di dalam operasional perusahaan.
2. Berilah contoh pendukung secukupnya!
3. Jelaskan pengertian organisasi dan unsur-unsurnya!
4. Jelaskan jenis-jenis struktur organisasi yang Anda ketahui beserta kelebihan dan kelemahannya!
5. Untuk organisasi seperti politeknik, struktur organisasi mana yang paling sesuai digunakan? Uraikan

argumentasi Anda disertai contoh pendukung
secukupnya!

BAB IV

PENGERAKAN (*ACTUATING*)

4.1 Arti Penting Penggerakan

Dalam bab-bab terdahulu telah dibahas fungsi manajemen yang ke satu dan ke dua, yaitu perencanaan dan pengorganisasian. Fungsi perencanaan merupakan hal yang paling pokok dalam organisasi, dimana didalamnya terdapat kegiatan-kegiatan apa yang harus dilakukan, metode, anggaran, kebijakan, standard dan tujuan yang hendak dicapai sebagai dasar acuan setiap aktivitas yang akan dilakukan.

Setelah memiliki perencanaan, maka seorang manajer harus memikirkan bagaimana menentukan orang yang dapat membantu melaksanakan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan, mengelompokkan dalam departemen tertentu dan menentukan tugas dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melakukan tugas tertentu sehingga dapat tercapai tujuan yang telah ditentukan.

Namun demikian, perencanaan dan pengorganisasian yang sebaik apapun tidak ada artinya apabila manajer tidak dapat melaksanakan fungsi *actuating*. Dengan kata lain manajer tidak mampu menggerakkan orang-orangnya untuk bekerja sesuai yang diinginkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini disebabkan karena aspek manusia merupakan faktor paling menentukan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. *The man behind the gun.*

Didalam pelaksanaan yang bersifat operasional, maka seorang manajer harus dapat menggerakkan bawahannya dengan memiliki tiga keahlian, yaitu keahlian kepemimpinan (*leadership skill*), komunikasi (*communication skill*) dan motivasi (*motivation skill*).

Dengan adanya *actuating* ini, maka organisasi dapat memperoleh beberapa manfaat diantaranya: adanya pelaksanaan kerja yang jelas karena adanya arahan dan bimbingan dari atasan, adanya motivasi dan komunikasi dua arah antara bawahan dan manajer sehingga semua kegiatan lebih terarah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4.2 Pengertian Penggerakan (*Actuating*)

Apabila ditinjau menurut etimologi, *actuating* berasal dari kata *actuate* (Bahasa Inggris) yang berarti menjalankan atau menggerakkan. Adapun pengertian secara definitif dari beberapa ahli manajemen adalah sebagai berikut:

a. Koontz and O'Donnel

Actuating atau menggerakkan adalah hubungan antara aspek-aspek individual yang timbul oleh adanya pengaturan terhadap bawahan untuk dapat dimengerti dan pembagian pekerjaan yang efektif dan efisien untuk tujuan perusahaan yang nyata.

b. George R. Terry

Actuating adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara suka rela dan

bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha pengorganisasian.

c. Winardi

Menggerakkan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha mencapai sasaran perusahaan yang bersangkutan dan sasaran anggota perusahaan yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Berdasarkan 3 (tiga) pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penggerakan (*actuating*) 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.

4.3. Pelaksanaan Fisik dan Kegiatan *Actuating*

Pelaksanaan *actuating* di dalam organisasi memerlukan tindakan- tindakan yang meliputi hal-hal sebagai berikut:

a. Kepemimpinan (*Leadership*)

Inti dari kepemimpinan menurut F.W. Taylor adalah yakni menggerakkan orang-orang untuk bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh semua dan dianggap penting

untuk self-express mereka. Sifat pemimpin harus berpautan dengan manajer dan harus menyadari sepenuhnya bahwa yang dihadapi adalah manusia dengan segala tingkah lakunya dan sifat-sifatnya yang baik dan tidak baik. Dengan

demikian, seorang manajer yang baik dalam melaksanakan fungsi leadership haruslah mencakup sifat-sifat melindungi, membimbing dan mengarahkan bawahannya serta mengawasinya agar semua yang telah direncanakan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

b. Perintah (*Instruction*)

Pengertian perintah disini merupakan suatu instruksi resmi dari seorang atasan kepada bawahannya untuk melakukan/tidak melakukan sesuatu guna merealisasikan tujuan perusahaan (Maskan,

2003: 29). Pemimpin adalah orang yang mendapatkan hasil dari bawahannya, dimana dalam proses tersebut diwujudkan melalui perintah kepada bawahannya untuk melakukan/tidak melakukan sesuatu. Agar perintah tersebut mencapai sasaran seperti yang diharapkan, maka seorang pemimpin dalam memberikan perintah harus menciptakan komunikasi yang dapat dimengerti oleh bawahan. Untuk memastikan bahwa perintah tersebut dapat berjalan sebagaimana mestinya perlu diterapkan disiplin dan pengawasan terhadap bawahan yang bersangkutan.

c. Komunikasi (*Communication*)

Untuk dapat melakukan *actuating*, khususnya fungsi leadership, seorang manajer harus dapat berkomunikasi dengan baik kepada pihak-pihak yang terlibat dalam proses manajemen, baik komunikasi tersebut secara lisan maupun secara tertulis. Dalam memberikan perintah, nasehat dan

pengarahan agar dapat efektif perlu dilandasi komunikasi yang baik sehingga terhindar dari kesalahpahaman yang dapat menghambat keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

d. Nasehat (*Conselling*)

Dalam melaksanakan tugas kepemimpinan, seorang pemimpin memerlukan nasehat-nasehat dan saran dari orang yang dapat dipercaya. Tujuannya adalah untuk membantu memberikan solusi terhadap masalah-masalah yang timbul dalam pelaksanaan pekerjaan, baik yang bersifat internal maupun eksternal perusahaan. Untuk melakukan saran-saran tersebut ditunjuk seorang staf ahli dalam perusahaan.

4.4. Pekerjaan dan Motivasi

Agar fungsi penggerakan (*actuating*) berhasil dengan baik, maka seorang manajer harus mengetahui hal-hal yang mempengaruhi seseorang melakukan suatu pekerjaan, dimana dalam ilmu psikologi dinamakan motivasi. Secara umum motivasi dapat diartikan suatu gejolak dari dalam atau hati nurani sehingga mendorong untuk bekerja atau bergerak untuk mencapai tujuan yang memuaskan kebutuhannya.

Dengan demikian, adanya kepemimpinan, perintah, komunikasi dan motivasi yang diterapkan secara baik oleh seorang atasan diharapkan dapat membantu mempermudah melaksanakan dan menyemangati bawahan didalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

4.5. Rangkuman

- a. *Actuating* (penggerakan) merupakan kegiatan untuk menggerakkan bawahan agar mau dan mampu melakukan atau tidak melakukan sesuatu sesuai dengan keinginan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- b. *Actuating* sangat penting peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan disebabkan sumber daya manusia merupakan penentu keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi.
- c. Pelaksanaan *actuating* memerlukan adanya *leadeship skill*, *communication skill*, *instruction skill* dan *counselling*.
- d. Dalam melaksanakan *actuating* seorang pimpinan harus memiliki *motivation skill* kepada bawahannya.

4.6. Soal Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut secara lengkap dan jelas!

1. Jelaskan pengertian *actuating* secara teoritis dan praktis. Lengkapilah jawaban Anda dengan contoh pendukung secukupnya!
2. Jelaskan peranan pimpinan dalam pelaksanaan *actuating*. Lengkapilah jawaban Anda dengan contoh pendukung secukupnya!

3. Jelaskan hubungan antara keahlian komunikasi pimpinan dalam pelaksanaan *actuating*. Lengkapilah jawaban Anda dengan contoh pendukung secukupnya!
4. Jelaskan pengaruh motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan dan kinerja karyawan. Lengkapilah jawaban Anda dengan contoh pendukung secukupnya!
5. Jelaskan pelaksanaan instruksi dalam pelaksanaan *actuating*. Lengkapilah jawaban Anda dengan contoh pendukung secukupnya!
6. Jelaskan peranan keahlian pimpinan dalam pelaksanaan *counselling* karyawan agar kinerja karyawan meningkat. Lengkapilah jawaban Anda dengan contoh pendukung secukupnya.

BAB V

MOTIVASI

5.1 Arti Penting Motivasi

Dalam ilmu manajemen, motivasi bukanlah hal yang tabu untuk dibicarakan. Seorang manajer harus memberikan motivasi kepada bawahannya dengan hal-hal yang tertentu jika ingin organisasi yang diembannya menghasilkan sesuatu yang menjadi harapannya. Sebelum bagian pengembangan organisasi dilaksanakan, motivasi harus dilaksanakan terlebih dahulu oleh manajer. Mengapa demikian? Karena para manejer tidak dapat mengarahkan para bawahannya kecuali jika mereka dimotivasi untuk bersedia mengikutinya. Lalu, apakah yang disebut dengan motivasi itu? Motivasi adalah suatu kegiatan seseorang yang dalam hal ini seorang manajer yang dapat mengakibatkan perubahan pada diri manusia (karyawan) menjadi lebih baik prestasinya.

Dengan motivasi yang baik maka para karyawan akan merasa senang dan bersemangat dalam bekerja sehingga mengakibatkan perkembangan dan pertumbuhan yang signifikan pada diri organisasi yang di pegang oleh manejer tersebut. Motivasi di laksanakan bukan dari manejer saja, tetapi juga dari diri sendiri yang mana motivasi tersebut diartikan sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan yang di harapkan. Motivasi tidak atau bukan

satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi seorang karyawan. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi diantaranya adalah kemampuan individu dan pemahaman tentang perilaku yang diperlukan untuk, mencapai prestasi.

5.2. Pengertian Motivasi

Motivasi dalam suatu konteks organisatoris merupakan proses dengan apa seorang manajer merangsang pihak lain untuk bekerja dalam rangka upaya untuk mencapai sasaran-sasaran organisatoris, sebagai alat untuk memuaskan keinginan-keinginan pribadi mereka sendiri. Pengertian yang lain tentang motivasi adalah suatu kegiatan dari seorang manajer yang dapat mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia (karyawan) menjadi lebih baik. Maka, Motivasi merupakan hasil (*outcome*) proses tersebut dalam praktek, cukup banyak manajer menafsirkan keliru sifat proses motivasional yang bersifat sangat pribadi. Mereka beranggapan bahwa tindakan-tindakan mereka sebagai model- model peranan, sebagai “pemompa semangat” perusahaan (*company cheerleaders*), sebagai pihak yang menetapkan tujuan-tujuan, sebagai penguasa tugas-tugas, atau sebagai pendisiplin ketat akan menginspirasi atau merangsang para bawahan mereka untuk bertindak sesuai dengan ekspektasi-ekspektasi manajerial. Teori-teori Tentang Motivasi Kekuatan terbesar sebuah teori terletak pada manfaatnya sebagai sebuah model umum untuk menghadapi aneka macam persoalan dan problem. Walaupun teori-teori tentang motivasi, tidak dapat memberikan petunjuk bagaimana seorang manajer harus

berperilaku dalam situasi tertentu, mereka merupakan petunjuk-petunjuk tentang persoalan-persoalan yang perlu dipertimbangkan dalam hal pengambilan keputusan, dan mereka menunjukkan proses mana kiranya paling mungkin menghasilkan hasil-hasil yang diinginkan.

Ada beberapa pengertian motivasi yang dikemukakan oleh beberapa para ahli yaitu:

1. **Menurut Hasibuan** (2009: 219), “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.
2. **Menurut Handoko** (2003: 252), “Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan”.
3. **Menurut Hariandja** (2002: 321), “Motivasi adalah faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha keras atau lemah.
4. **Menurut Martoyo** (2000: 163), “Motivasi adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan”.

Definisi lain mengenai Motivasi oleh G.R. Terry dalam Hasibuan (2008: 145), “motivasi adalah keinginan yang terdapat

pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan- tindakan.

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

Berdasarkan definisi di atas, maka motivasi dapat disimpulkan:

1. Sebagai daya penggerak yang menciptakan kegairahan berkerja seseorang dan mau berkerja secara efektifif untuk mencapai kepuasan.
2. Sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut ke arah yang diinginkan untuk melakukan tindakan.
3. Sebagai energy untuk membangkitkan dorongan berperilaku seseorang agar melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.
4. Mempengaruhi karyawan agar melakukan sesuatu sesuai dengan yang kita inginkan.

5.3. Teori-teori Motivasi

Ada tiga buah teori tentang Motivasi, yaitu :

1. Teori Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow
2. Teori Dua faktor dari Fredrick Herzberg
3. Teori Motivasi prestasi dari David Mc. Clelland

Walaupun inti teori-teori tersebut berbeda, Ketiga macam pendekatan dapat membantu para manajer untuk mengembangkan lingkungan kerja lebih baik untuk bawahan mereka, dengan jalan menyediakan sebagai imbalan, aneka macam tipe balas jasa yang dicari oleh para pekerja mereka:

1. Teori Hierarki kebutuhan Abraham Maslow (*Maslow's Hierarchy of Needs*/Hierarkhi Kebutuhan Maslow) beranggapan bahwa semua motivasi terjadi sebagai reaksi atas presepsi seseorang individu atas lima macam tipe dasar kebutuhan yaitu :
 - a. Kebutuhan fisik (*physiological needs*) yaitu kebutuhan yang paling mendasar untuk manusia atau sering disebut kebutuhan primer, misalnya: makanan, sandang dan papan.
 - b. Kebutuhan akan keamanan (*security needs*), yaitu kebutuhan rasa aman terhadap jiwanya, misalnya bebas dari rasa was-was atau khawatir adanya pemutusan hubungan kerja (PHK), bebas dari ancaman, dan sejenisnya.
 - c. Kebutuhan-kebutuhan sosial (*social needs*), yaitu kebutuhan seseorang untuk tergolong pada kelompok tertentu, menjadi anggota suatu kelompok (baik kelompok profesi maupun kelompok masyarakat).
 - d. Kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan seseorang

akan penghargaan atau pandangan masyarakat, prestasi dan pengakuan pihak lain. Misalnya: setiap orang perlu adanya sebutan/sebagaimana jabatannya.

- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri sendiri (*self actualization needs*), yaitu kebutuhan seseorang akan kemampuan menunjukkan keakuannya. Misalnya: ide, prestasi dan kemampuan diri.
2. Teori Dua Faktor Fredrick Herzberg beranggapan bahwa motivasi berlandaskan kebutuhan, dicapainya bukan melalui observasi klinikal seperti halnya Maslow, tetapi dari Riset lapangan. Teorinya disebut Teori Dua Faktor, yaitu motivasi seseorang dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu :
 - a. *Maintenance Factors* (faktor-faktor pemeliharaan) , yaitu faktor- faktor ini biasanya disebut alat pemuas kebutuhan dan ketiadaan faktor ini menyebabkan ketidakpuasan karyawan. Faktor ini terdiri atas: gaji, pensiun, liburan/cuti dan keamanan kerja.
 - b. *Motivation Factors* (faktor-faktor motivasional), yaitu faktor- faktor yang mendorong seseorang bersemangat dalam bekerja. Faktor motivasional ini terdiri atas: kesempatan berkembang/karir, tanggung jawab, kebebasan mengembangkan ide positif, penghargaan terhadap prestasi kerja dan sejenisnya.

3. Teori Motivasi Prestasi (*Achievement motivation*) David Mc. Clelland berpendapat bahwa organisasi-organisasi memberikan peluang- peluang kepada individu-individu untuk memuaskan Tiga macam kebutuhan tingkat leih tinggi yakni apa yang di namakan :

- a. Kebutuhan akan prestasi (*the need for achievement*)
- b. Kebutuhan akan kekuasaan (*the need for power*)
- c. Kebutruhan akan afiliasi (*the need for affiliation*)

4. Teori X dan Y dari Douglas Mc. Gregor

Menurut ahli ini, manusia dikelompokkan menjadi 2, yaitu Manusia Tipe X dan Manusia Tipe Y. Dalam Teori X dan Y menyatakan bahwa:

a. Ciri manusia tipe X adalah manusia yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Dalam bekerja harus dibujuk, diberi hadiah/penghargaan, diawasi ataupun diberi sangsi.
- 2) Harus diberi pengarahan dan ada kecenderungan menghindari tanggung jawab.

b. Ciri manusia tipe Y adalah manusia yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Senang bekerja karena kerja sebageaian dari hidup.
- 2) Orang akan berusaha sendiri dan mengontrol sendiri untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- 3) Mempunyai rasa tanggung jawab.

- 4) Memiliki kemampuan imajinasi dan kreativitas untuk menyelesaikan masalah.

5.4. Jenis-jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2008:150), ada dua jenis motivasi yaitu:

- a. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya pimpinan memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

- b. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya pimpinan memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman bagi mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif untuk jangka pendek. Oleh karena itu, manajer yang baik harus konsisten dan adil menerapkan untuk mencapai hasil yang maksimal dalam penerapannya.

5.5. Alat Motivasi

Menurut Hasibuan (2009: 221), alat-alat motivasi dapat dibagi atas tiga bagian yaitu:

- a. Material insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa uang dan barang yang mempunyai nilai pasar,

jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Misalnya kendaraan, rumah dan lain-lain.

- b. Nonmaterial insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan kepuasan dan kebanggaan rohani saja, misalnya medali, piagam, bintang jasa dan lain-lain.
- c. Kombinasi material dan nonmaterial, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa material (uang dan barang) dan nonmaterial (medali piagam), jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan atau kebanggaan rohani.

5.6 Metode Motivasi

Menurut Hasibuan (2008: 149), ada dua metode motivasi yaitu:

- a. Metode langsung (*direct motivation*), adalah (materil dan non materil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.
- b. Metode tidak langsung (*indirect motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja terang dan nyaman, suasana dan lingkungan kerja yang baik, penempatan karyawan yang tepat dan lain-lain. Motivasi tidak langsung

ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

5.7 Rangkuman

- a. Motivasi merupakan dari dalam diri seseorang sehingga mau melakukan sesuatu
- b. Motivasi memegang peranan penting dalam pelaksanaan dan kinerja seseorang
- c. Untuk memotivasi bawahan seorang pimpinan dapat menerapkan teori motivasi yang sesuai dengan kondisi bawahan
- d. Pelaksanaan motivasi dapat menggunakan pendekatan yang bersifat positif maupun negatif.
- e. Alat motivasi dapat berupa insentif material, non material maupun kombinasi keduanya, baik secara langsung maupun tidak langsung

5.8. Soal Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut secara lengkap dan jelas!

1. Jelaskan pengertian motivasi beserta contoh praktisnya!
2. Jelaskan penerapan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow pada suatu organisasi!
3. Jelaskan hubungan antara Teori X dan Y dalam penerapan gaya kepemimpinan seorang pimpinan. Berilah contoh pendukung secukupnya!

4. Buatlah contoh penerapan motivasi negatif di perusahaan yang Anda ketahui!

BAB VI

KOMUNIKASI

6.1 Arti Penting Komunikasi

Komunikasi merupakan kebutuhan manusia yang sangat penting. Komunikasi dibutuhkan untuk memperoleh atau memberi informasi dari atau kepada orang lain. Kebutuhan untuk mendapatkan informasi semakin meningkat, karena dengan berkomunikasi manusia dapat berhubungan satu sama lain, baik dalam kehidupan sehari-hari maupun di tempat kerja. Pentingnya komunikasi tidak dapat dipungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi (Muhammad, 2007). Salah satunya dalam kehidupan berorganisasi, komunikasi memegang peranan sentral bagi kelancaran kegiatan organisasi, di mana fungsi komunikasi dalam organisasi yaitu pengendalian, memotivasi, mengekspresikan peranan dan informasi (Suprihanto, 2003).

Komunikasi yang terjadi dalam organisasi dibagi menjadi tiga. Pembagian ini didasarkan pada arah aliran pesan dan informasi di dalam sebuah organisasi yaitu salah satunya adalah *downward communication* (komunikasi kepada bawahan) dan *upward communication* (komunikasi kepada atasan), dan sebagainya. Untuk itulah pada makalah ini kami akan membahas lebih lanjut mengenai apa dan maksud komunikasi serta macam-macamnya.

6.2. Pengertian Komunikasi

Komunikasi. Kata komunikasi pasti sering kita dengarkan dalam kehidupan sehari-hari dan setiap orang pasti mempunyai pendapat yang berbeda-beda pula mengenai arti komunikasi itu sendiri. Di bawah ini akan dipaparkan pendapat-pendapat para ahli dalam mendefinisikan komunikasi:

Kata komunikasi atau dalam bahasa Inggris *communication* berasal dari kata Latin *communicatio* dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Sama di sini maksudnya adalah sama makna mengenai suatu hal. (Effendy, 2002:3)

Komunikasi mempunyai banyak makna namun dari sekian banyak definisi dapat disimpulkan secara lengkap dengan maknanya yang hakiki yaitu komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu atau mengubah sikap, pendapat, atau perilaku baik langsung secara lisan, maupun tak langsung melalui media. (Effendy, 2002:5).

Menurut professor Wilbur Schramm dalam Cangara (2004:1) mengatakan tanpa komunikasi tidak mungkin terbentuk suatu masyarakat. Sebaliknya tanpa masyarakat, manusia tidak mungkin, dapat mengembangkan komunikasi. Berkomunikasi dengan baik akan memberi pengaruh langsung terhadap struktur keseimbangan seseorang dalam masyarakat, apakah ia seorang dokter, dosen, manajer dan sebagainya.

Menurut Everett M Rogers, seorang pakar sosiologi Pedesaan Amerika membuat definisi “Komunikasi adalah suatu

proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi terhadap satu sama lain yang pada gilirannya akan tiba saling pengertian” (Rogers dan Kincaid dalam Cangara, 2004;19).

Komunikasi akan efektif apabila terjadi pemahaman yang sama dan pihak lain terangsang untuk berpikir atau melakukan sesuatu. Jadi dapat diartikan secara umum bahwa komunikasi adalah suatu proses dimana seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi, dan masyarakat menciptakan, dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain.

6.3 Macam-Macam Komunikasi

Komunikasi Menurut Cara Penyampaiannya

Dalam kehidupan sehari-hari, berkomunikasi sangatlah penting. Namun terkadang tidak semua orang terampil dalam berkomunikasi. Menurut cara penyampaiannya, komunikasi dapat dibedakan menjadi 2 yaitu :

1. Komunikasi Lisan

Komunikasi lisan yaitu komunikasi yang dilakukan secara bertatap muka langsung atau secara lisan tanpa dibatasi oleh jarak. Di dalam komunikasi lisan, ada dua cara dasar di dalam berkomunikasi, yaitu:

- a. komunikasi verbal dan komunikasi non-verbal. Di dalam komunikasi verbal, kita menyampaikan pesan menggunakan kata- kata (bahasa).

- b. komunikasi non-verbal, kita mengirimkan pesan menggunakan tanda-tanda, simbol, sikap tubuh (*gesture*), ekspresi wajah, nada bicara dan tekanan kalimat.

2. Komunikasi Tertulis

Komunikasi tertulis merupakan komunikasi yang dilakukan bisa dalam bentuk surat, naskah, blangko, gambar maupun dalam bentuk tulisan yang dimaksudkan untuk menyampaikan informasi secara singkat, jelas, dll. Dalam berkomunikasi secara tertulis, sebaiknya dipertimbangkan maksud dan tujuan komunikasi itu dilaksanakan.

Komunikasi Menurut Perilaku

Komunikasi menurut perilaku merupakan komunikasi yang terjadi secara otomatis sehingga dapat dipengaruhi oleh perilaku sekeliling kita ataupun posisi seseorang. Dalam komunikasi perilaku dapat dibedakan sebagai berikut :

1. Komunikasi formal

Komunikasi yang terjadi diantara anggota organisasi atau yang tata cara berkomunikasi telah diatur dalam struktur organisasinya.. Komunikasi biasa terjadi dalam situasi seminar, kerja perusahaan, konferensi, rapat, dll.

2. Komunikasi informal

Yaitu komunikasi yang berada dalam sebuah organisasi yang tidak disetujui secara resmi . Salah satu bentuknya adalah rantai desas- desus (*grapevine chains*). Desas-desus dalam organisasi terdiri dari beberapa jaringan komunikasi informal yang saling tumpang tindih dan berpotongan di

sejumlah titik, artinya beberapa orang mempunyai banyak informasi kemungkinan menjadi bagian jaringan informal.

Dalam komunikasi Informal terdapat beberapa peranan Komunikasi Informal, antara lain:

- a. Pemuasan kebutuhan-kebutuhan manusiawi.
- b. Pemenuhan keinginan untuk mempengaruhi perilaku orang lain.
- c. Pelayanan sebagai sumber informasi hubungan pekerjaan yang tidak disediakan saluran-saluran komunikasi formal.

Komunikasi Menurut Ruang Lingkup

Dalam komunikasi menurut ruang lingkup dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Komunikasi Internal

Yaitu komunikasi yang berlangsung dalam ruang lingkup atau lingkungan organisasi perusahaan yang terjadi diantara anggota organisasi atau perusahaan itu saja.

Dalam komunikasi Internal ini dapat dibedakan menjadi 3 macam yaitu :

- a. komunikasi yang terjadi dari pimpinan ke staff (Komunikasi Vertikal atau staff ke pimpinan dengan cara timbal balik). Misalkan seperti perintah, teguran pujian, dan sebagainya
- b. Komunikasi Horisontal yaitu komunikasi yang terjadi antara anggota staff dengan anggota staff lainnya tetapi komunikasi ini tidak terjadi didalam situasi kerja.

2. Komunikasi Eksternal

Yaitu komunikasi yang terjadi antara pimpinan organisasi (perusahaan) dengan audience diluar organisasi. Komunikasi dengan pihak luar dapat berbentuk:

- a. Eksposisi, pameran, promosi, dan publikasi
- b. Konferensi Pers
- c. Siaran Televisi, radio, dan sebagainya
- d. Bakti social dan pengabdian pada masyarakat.

Komunikasi Menurut Aliran Informasi

Dalam Komunikasi yang paling dibutuhkan adalah sebuah informasi, karena informasi itu nantinya akan menentukan macam komunikasi yang sedang terjadi. Dalam komunikasi menurut aliran informasi ini dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Komunikasi Satu arah (Simplex)

Komunikasi yang terjadi dari satu pihak saja. Biasanya komunikasi ini terjadi dalam keadaan mendadak atau darurat .

2. Komunikasi Dua Arah

Komunikasi yang terjadi secara timbal balik. Maksudnya adalah dalam komunikasi ini dapat saling menguntungkan antara kedua belah pihak.

3. Komunikasi ke Atas

Komunikasi yang terjadi dari bawahan kepada atasan

4. Komunikasi ke bawah

Komunikasi yang terjadi dari atasan kepada bawahan

5. Komunikasi Kesamping

komunikasi yang terjadi diantara orang-orang yang memiliki kedudukan sejajar.

Komunikasi Menurut Peranan Individu

Dalam komunikasi ini, yang sangat mempengaruhi keberhasilan dari suatu proses komunikasi adalah peranan individu. Komunikasi menurut peranan individu dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Komunikasi antar individu dengan individu yang lain
Komunikasi ini terlaksana baik secara nonformal maupun informal, yang jelas individu yang bertindak sebagai komunikator harus mampu mempengaruhi individu yang lain.
2. Komunikasi antar individu dengan lingkungan yang lebih luas
Komunikasi ini terjadi karena individu yang dimaksud memiliki kemampuan yang tinggi untuk mengadakan hubungan dengan lingkungan yang lebih luas.
3. Komunikasi antar individu dengan dua kelompok atau lebih.
Komunikasi ini individu berperan sebagai perantara antara dua kelompok atau lebih, sehingga dituntut kemampuan yang prima untuk menjadi penyelaras yang harmonis.

Komunikasi Menurut Jumlah yang berkomunikasi

Komunikasi bisa terjadi sesama manusia baik kelompok atau perorangan. Oleh karena itu banyak sedikitnya jumlah yang berkomunikasi akan mempengaruhi proses komunikasi itu

sendiri. Komunikasi menurut jumlah yang berkomunikasi dapat dibedakan sebagai berikut :

1. Komunikasi Perorangan yaitu komunikasi yang terjadi hanya pada perorangan saja atau individual dengan bersifat pribadi. Misalkan saja cerita tentang permasalahan pribadi dan lain-lain
2. Komunikasi Kelompok yaitu Komunikasi yang berlangsung didalam suatu kelompok atau organisasi mengenai masalah-masalah yang menyangkut kepentingan banyak orang dalam kelompok maupun organisasi.

6.4 Tujuan Komunikasi

Menurut Riant Nugroho (2004:72) tujuan komunikasi adalah menciptakan pemahaman bersama atau mengubah persepsi, bahkan perilaku. Sedangkan menurut Katz an Robert Kahn, yang merupakan hal utama dari komunikasi adalah pertukaran informasi dan penyampaian makna suatu *system social* atau organisasi. Akan tetapi komunikasi tidak hanya menyampaikan informasi atau pesan saja, tetapi komunikasi dilakukan seorang dengan pihak lainnya dalam upaya membentuk suatu makna serta mengemban harapan-harapannya (Rosadi Ruslan, 2003:83). Dengan demikian komunikasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan betapa efektifnya orang-orang bekerja sama dan mengkoordinasikan usaha-usaha untuk mencapai tujuan. Pada umumnya tujuan komunikasi terdiri dari :

1. Supaya yang kita sampaikan dapat mengerti, sebagai komunikator kita harus menjelaskan kepada komunikan (penerima) dengan sebaik-baiknya dan tuntas sehingga mereka dapat mengerti dan mengakui apa yang kita maksud.
2. Memahami orang lain. Kita sebagai komunikator harus mengerti benar aspirasi masyarakat tentang apa yang diinginkan kemauannya.
3. Supaya gagasan dapat diterima orang lain. Kita berusaha agar gagasan kita dapat diterima orang lain dengan pendekatan persuasive bukan memaksakan kehendak.
4. Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu, menggerakkan sesuatu itu dapat bermacam-macam, mungkin berupa kegiatan. Kegiatan dimaksud di sini adalah kegiatan yang lebih banyak mendorong, namun yang penting harus diingat adalah bagaimana cara baik untuk melakukan (Widjaja, 200:66-67).

6.5 Fungsi Komunikasi

Wiiliam I. Gorden dalam Deddy Mulyana, (2005:5-30)mengkategorikan fungsi komunikasi menjadi empat, yaitu:

1. Sebagai komunikasi sosial

Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial setidaknya mengisyaratkan bahwa komunikasi itu penting untuk membangun konsep diri kita, aktualisasi diri, untuk kelangsungan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan, antara lain lewat

komunikasi yang bersifat menghibur, dan memupuk hubungan hubungan orang lain. Melalui komunikasi kita bekerja sama dengan anggota masyarakat (keluarga, kelompok belajar, perguruan tinggi, RT, desa, negara secara keseluruhan) untuk mencapai tujuan bersama.

2. Sebagai komunikasi ekspresif

Komunikasi berfungsi untuk menyampaikan perasaan-perasaan (emosi) kita. Perasaan-perasaan tersebut terutama dikomunikasikan melalui pesan-pesan nonverbal. Perasaan sayang, peduli, rindu, simpati, gembira, sedih, takut, prihatin, marah dan benci dapat disampaikan lewat kata-kata, namun bisa disampaikan secara lebih ekspresif lewat perilaku nonverbal. Seorang ibu menunjukkan kasih sayangnya dengan membelai kepala anaknya. Orang dapat menyalurkan kemarahannya dengan mengumpat, mengepalkan tangan seraya melototkan matanya, mahasiswa memprotes kebijakan penguasa negara atau penguasa kampus dengan melakukan demonstrasi.

3. Sebagai komunikasi ritual

Suatu komunitas sering melakukan upacara-upacara berlainan sepanjang tahun dan sepanjang hidup, yang disebut para antropolog sebaga rites of passage, mulai dari upacara kelahiran, sunatan, ulang tahun, pertunangan, siraman, pernikahan, dan lain-lain. Dalam acara-acara itu orang mengucapkan kata-kata atau perilaku-perilaku tertentu yang bersifat simbolik. Ritus-ritus lain seperti berdoa (salat,

sembahyang, misa), membaca kitab suci, naik haji, upacara bendera (termasuk menyanyikan lagu kebangsaan), upacara wisuda, perayaan lebaran (Idul Fitri) atau Natal, juga adalah komunikasi ritual. Mereka yang berpartisipasi dalam bentuk komunikasi ritual tersebut menegaskan kembali komitmen mereka kepada tradisi keluarga, suku, bangsa. Negara, ideologi, atau agama mereka.

4. Sebagai komunikasi instrumental

Komunikasi instrumental mempunyai beberapa tujuan umum, yaitu: menginformasikan, mengajar, mendorong, mengubah sikap, menggerakkan tindakan, dan juga menghibur. Sebagai instrumen, komunikasi tidak saja kita gunakan untuk menciptakan dan membangun hubungan, namun juga untuk menghancurkan hubungan tersebut. Studi komunikasi membuat kita peka terhadap berbagai strategi yang dapat kita gunakan dalam komunikasi kita untuk bekerja lebih baik dengan orang lain demi keuntungan bersama. Komunikasi berfungsi sebagai instrumen untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi dan pekerjaan, baik tujuan jangka pendek ataupun tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek misalnya untuk memperoleh pujian, menumbuhkan kesan yang baik, memperoleh simpati, empati, keuntungan material, ekonomi, dan politik, yang antara lain dapat diraih dengan pengelolaan kesan (*impression management*), yakni taktik-taktik verbal dan nonverbal, seperti berbicara sopan, mengobral janji,

mengenakankan pakaian necis, dan sebagainya yang pada dasarnya untuk menunjukkan kepada orang lain siapa diri kita seperti yang kita inginkan. Sementara itu, tujuan jangka panjang dapat diraih lewat keahlian komunikasi, misalnya keahlian berpidato, berunding, berbahasa asing ataupun keahlian menulis. Kedua tujuan itu (jangka pendek dan panjang) tentu saja saling berkaitan dalam arti bahwa pengelolaan kesan itu secara kumulatif dapat digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang berupa keberhasilan dalam karier, misalnya untuk memperoleh jabatan, kekuasaan, penghormatan sosial, dan kekayaan.

6.6 Tata Cara Berkomunikasi Yang Baik Dan Benar

Berkomunikasi dengan orang lain memang perlu sebuah teknik dan cara yang benar, karena tidak semua orang tahu bagaimana cara berkomunikasi yang baik dengan orang lain, maka di bawah ini akan dijelaskan sedikit informasi mengenai tata cara berkomunikasi yang baik:

1. Pastikan anda berkenalan dengan ramah dan sopan dengan orang yang baru saja anda kenal, karena dengan berkenalan dengan sopan dan santun, anda akan membangun citra anda di mata lawan bicara anda, sehingga lawan bicara anda akan merasa respek dengan anda, atau minimal anda sudah kenal dengan lawan bicara anda, sehingga anda bisa maju ke tahap bagaimana berkomunikasi yang baik selanjutnya

2. Biasanya kebanyakan orang akan sering mempertanyakan dua hal yang pertama ketika mereka akan memulai pembicaraan/obrolan yang sederhana, yaitu pertama adalah menanyakan nama, yang kedua adalah alamat dan setelah itu berkembang kepada hobi, pekerjaan dan lain-lain. Jadi pastikan anda mengatakan nama anda dengan jelas dan baik, karena lawan anda akan mendengar nama untuk pertama kalinya dan pastinya orang akan lebih bersahabat jika sudah mengenal nama anda, bukan.?
3. Pastikan pandangan anda tertuju kepada mata lawan bicara anda, pandanglah dia dengan penuh percaya diri seolah-olah anda memang membutuhkan informasi yang penting tentang dirinya dan tentang apa saja yang anda ingin tahu. Pandangan yang sopan yang diselingi dengan senyum yang ramah akan membuat lawan bicara kita merasa nyaman berkomunikasi dengan kita.
4. Berikan rasa empati/welas kasih ketika lawan bicara anda mulai berbicara seputar masalah pribadinya. Rasa empati akan mudah memberikan kita keleluasaan untuk mengeksplor lebih jauh untuk bagaimana cara berkomunikasi yang baik dengan orang lain.
5. Gunakan kosa kata dan artikulasi yang jelas, nada yang pas dan intonasi yang baik ketika anda berkomunikasi yang baik dan bersahabat dengan orang lain. Pengucapan kata memang bagi sebagian orang tidak terlalu penting, namun ketika anda mulai berkomunikasi dengan orang

lain, pastikan suara anda terdengar jelas dengan orang lain, jangan sungkan-sungkan ketika mulai untuk berbicara.

6. Berikan waktu kepada lawan bicara anda untuk mengakhiri pembicaraannya dan jangan pernah sekali-kali memotong ketika lawan bicara anda sedang berbicara. Ini sangat penting karena anda pasti memiliki giliran untuk bicara dan lawan bicara anda akan lebih menghormati anda.
7. Jika komunikasi anda sudah lancar dengan orang lain, anda akan bebas untuk memilih topik yang lain untuk dibicarakan seperti hobi, anak, pekerjaan dan lain-lain. Pastikan topik anda berhubungan erat dengan lawan bicara anda, setidaknya anda tahu tentang topik yang di buka oleh lawan bicara anda.
8. Akhiri pembicaraan/komunikasi dengan orang lain yang sudah anda kenal dengan salam yang sopan dan santun. Salam penutup biasanya akan memberikan kesan yang positif bagi lawan bicara anda, sehingga tidak tertutup kemungkinan akan ada lagi pertemuan-pertemuan berikutnya.

6.7. Rangkuman

1. a. Komunikasi adalah proses pengiriman informasi dari sender (pengirim) kepada receiver
2. (penerima)
3. Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang dapat diperoleh persamaan persepsi antara sender dan receiver,

4. Komunikasi dapat dibedakan berdasarkan formalitas, ruang lingkup, pihak yang terlibat, bentuk dan arah komunikasi.
5. Komunikasi dalam perusahaan digunakan untuk pelaksanaan kepemimpinan, motivasi dan promosi perusahaan.

6.8 Soal Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut secara lengkap dan jelas!

1. Jelaskan pengertian komunikasi secara praktis di suatu perusahaan!
2. Jelaskan unsur-unsur komunikasi!
3. Dalam berkomunikasi terdapat halangan sehingga komunikasi yang terjadi tidak efektif. Jelaskan halangan-halangan komunikasi tersebut dan bagaimana solusinya!
4. Jelaskan peranan komunikasi dalam pelaksanaan tugas-tugas administratif dan manajerial di perusahaan. Berikan contoh pendukung secukupnya.

BAB VII

KEPEMIMPINAN

7.1 Arti Penting Kepemimpinan

Kebanyakan orang masih cenderung mengatakan bahwa pemimpin yang efektif mempunyai sifat atau ciri-ciri tertentu yang sangat penting misalnya, kharisma, pandangan ke depan, daya persuasi, dan intensitas. Dan memang, apabila kita berpikir tentang pemimpin yang heroik seperti Napoleon, Washington, Lincoln, Churchill, Sukarno, Jenderal Sudirman, dan sebagainya kita harus mengakui bahwa sifat-sifat seperti itu melekat pada diri mereka dan telah mereka manfaatkan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.

Barangkali pandangan pesimistis tentang keahlian-keahlian kepemimpinan ini telah menyebabkan munculnya ratusan buku yang membahas kepemimpinan. Terdapat nasihat tentang siapa yang harus ditiru (Attila the Hun), apa yang harus diraih (kedamaian jiwa), apa yang harus dipelajari (kegagalan), apa yang harus diperjuangkan (karisma), perlu tidaknya pendelegasian (kadang-kadang), perlu tidaknya berkolaborasi (mungkin), pemimpin-pemimpin rahasia Amerika (wanita), kualitas- kualitas pribadi dari kepemimpinan (integritas), bagaimana meraih kredibilitas (bisa dipercaya), bagaimana menjadi pemimpin yang otentik (temukan pemimpin dalam diri anda), dan sembilan hukum alam kepemimpinan (jangan tanya).

Terdapat lebih dari 3000 buku yang judulnya mengandung kata pemimpin (*leader*).

7.2 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka.

Sebagaimana didefinisikan oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995), kepemimpinan adalah the process of directing and influencing the task related activities of group members. Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Bambang Swasto (2012, 89) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi, dan merupakan posisi kunci guna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan

Griffin (2000) membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses, dan sebagai atribut.

1. Fungsi Pemimpin

- a. Pemimpin sebagai eksekutif (executive Leader)
- b. Pemimpin sebagai penengah
- c. Pemimpin sebagai penganjur
- d. Pemimpin sebagai ahli
- e. Pemimpin diskusi

2. Tipe-tipe Pemimpin

1. Tipe Paternalistik
2. Tipe Kharismatik

3. Tipe Laissez Faire
4. Tipe Demokratis

3. Ciri-Ciri Pemimpin

Banyak ciri-ciri pemimpin dan kepemimpinan yang ditampilkan oleh para pakar. Dr.W.A. Gerungan telah mengetengahkan ciri-ciri yang dimiliki oleh kebanyakan pemimpin yang baik dan dijadikan perhatian para penilai ketika sedang melaksanakan penyaringan terhadap calon-calon pemimpin dalam latihan-latihan kader kepemimpinan. Penjelasannya sebagai berikut :

- a. Kemampuan berpikir abstrak
- b. Persepsi Sosial
- c. Keseimbangan emosional

7.3 Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Ada beberapa teori tentang kepemimpinan, di antaranya ialah :

1. Teori Genetik, yang menyatakan bahwa seorang pemimpin itu harus memiliki bakat menjadi seorang pemimpin yang diturunkan secara genetik dari kedua orang tuanya. Motto yang sangat terkenal pada teori ini adalah pemimpin dilahirkan bukan diciptakan. Contoh pemimpin ini adalah tokoh formal (misalnya: Presiden Sukarno, Presiden Abdurrahman Wahid dan lainnya)

maupun tokoh informal/masyarakat (misalnya: para ulama, pendeta, pastor dan lainnya)

2. Teori Sosial, yang menyatakan bahwa seorang pemimpin itu dapat diangkat oleh masyarakatnya atau melalui proses pemilihan, misalnya melalui pemilihan presiden (Pilpres) atau pemilihan kepala daerah (Pilkada), misalnya: pemilihan gubernur, bupati atau walikota. Mekanisme pemilihan seorang pimpinan pada teori ini adalah pemimpin dipilih berdasarkan suara terbanyak.
3. Teori Ekologis, yang menyatakan bahwa seorang pemimpin itu dapat dibentuk oleh lingkungan, baik melalui pendidikan dan kesempatan yang ada di masyarakat atau organisasi. Contoh pemimpin ini adalah kebanyakan adalah tokoh formal yang dihasilkan oleh proses pendidikan. (misalnya: Presiden Susilo Bambang Yudhoyono dan pemimpin lulusan lembaga pendidikan lainnya).

7.4 Hambatan Seorang Pemimpin

1. Faktor internal
Kurangnya motivasi dari pemimpin itu sendiri, emosi yang tidak stabil, tidak percaya diri, takut dalam mengambil resiko, terbatasnya kecakapan pemimpin.
2. Faktor eksternal
Tidak adanya dukungan dari orang terdekat, tidak adanya dukungan dari bawahan, terlalu banyak tekanan.

7.5 Rangkuman

1. Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi perilaku orang-orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.
2. Definisi itu mengandung dua pengertian pokok yang sangat penting tentang kepemimpinan, yaitu Mempengaruhi perilaku orang lain.
3. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi
4. orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinya.
5. Teori kepemimpinan terdiri atas: Teori Genitas, Teori Sosial dan Teori Lingkungan.

7.6 Soal Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut secara lengkap dan jelas!

1. Jelaskan pengertian kepemimpinan yang Anda ketahui!
2. Jelaskan arti penting kepemimpinan dalam suatu organisasi. Berilah contoh pendukung secukupnya!
3. Jelaskan Teori Kepemimpinan Genitas, Sosial dan Lingkungan beserta contoh riilnya!
4. Jelaskan kualifikasi pemimpin yang dibutuhkan dalam organisasi perusahaan dan politik!

BAB VIII

PENGAWASAN (*CONTROLLING*)

8.1 Arti Penting Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen suatu organisasi. Dimana memiliki arti suatu proses mengawasi dan mengevaluasi suatu kegiatan. Suatu Pengawasan dikatakan penting karena tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasinya itu sendiri maupun bagi para pekerjanya. Di dalam suatu organisasi terdapat tipe-tipe pengawasan yang digunakan, seperti pengawasan pendahuluan (*preliminary control*), pengawasan pada saat kerja berlangsung (*cocurrent control*), Pengawasan Feed Back (*feed back control*). Di dalam proses pengawasan juga diperlukan tahap-tahap pengawasan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tahap-tahap pengawasan tersebut terdiri dari beberapa macam, yaitu Tahap Penetapan Standar, Tahap Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan, Tahap Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan, Tahap Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisa Penyimpangan dan Tahap Pengambilan Tindakan Koreksi.

Suatu Organisasi juga memiliki perancangan proses pengawasan, yang berguna untuk merencanakan secara sistematis dan terstruktur agar proses pengawasan berjalan sesuai dengan apa yang dibutuhkan atau direncanakan. Untuk menjalankan proses

pengawasan tersebut dibutuhkan alat bantu manajerial dikarenakan jika terjadi kesalahan dalam suatu proses dapat langsung diperbaiki. Selain itu, pada alat-alat bantu pengawasan ini dapat menunjang terwujudnya proses pengawasan yang sesuai dengan kebutuhan. Pengawasan juga meliputi bidang-bidang pengawasan yang menunjang keberhasilan dari suatu tujuan organisasi.

8.2 Pengertian Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan (*Controlling*) 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.

- a. **George R. Tery (2006:395)** mengartikan pengawasan sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan- tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- b. **Robbin (dalam Sugandha, 1999 : 150)** menyatakan pengawasan itu merupakan suatu proses aktivitas yang sangat mendasar, sehingga membutuhkan seorang manajer untuk menjalankan tugas dan pekerjaan organisasi.
- c. **Kertonegoro (1998 : 163)** menyatakan pengawasan itu adalah proses melalui manajer berusaha memperoleh keyakinan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan perencanaannya.

- d. **Terry (dalam Sujamto, 1986 : 17)** menyatakan Pengawasan adalah untuk menentukan apa yang telah dicapai, mengadakan evaluasi atasannya, dan mengambil tindakan-tindakan korektif bila diperlukan untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan rencana.
- e. **Dale (dalam Winardi, 2000:224)** dikatakan bahwa pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan.
- f. **Admosudirdjo (dalam Febriani, 2005:11)** mengatakan bahwa pada pokoknya pengawasan adalah keseluruhan daripada kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma, standar atau rencana- rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.
- g. **Siagian (1990:107)** menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Kegiatan dalam fungsi pengawasan dan pengendalian adalah sebagai sebagai berikut :

1. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan. Hal ini harus secara rutin dilakukan supaya

terlihat pada point mana target yang telah tercapai dan target yang belum tercapai sehingga dapat diambil berbagai langkah penting dalam upaya penyelesaian.

2. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan. Langkah ini harus selalu dilakukan agar setiap kesalahan yang ada dapat segera dilakukan evaluasi serta mencari solusinya guna segera diperbaiki.
3. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis. Dua fungsi yang pertama dikategorikan sebagai kegiatan mental sedangkan dua berikutnya dikategorikan sebagai kegiatan fisik. Suatu manajemen bisa dikatakan berhasil jika keempat fungsi di atas bisa dijalankan dengan baik. Kelemahan pada salah satu fungsi manajemen akan mempengaruhi manajemen secara keseluruhan dan mengakibatkan tidak tercapainya proses yang efektif dan efisien.

8.3 Tipe-tipe Pengawasan

Donnelly, et al. (dalam Zuhad, 1996:302)
mengelompokkan pengawasan menjadi 3 Tipe pengawasan yaitu :

1. Pengawasan Pendahuluan (*preliminary control*).

Pengawasan yang terjadi sebelum kerja dilakukan.

Pengawasan Pendahuluan menghilangkan

penyimpangan penting pada kerja yang diinginkan yang dihasilkan sebelum penyimpangan tersebut terjadi.

2. Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*concurrent control*) Pengawasan yang terjadi ketika pekerjaan dilaksanakan. Memonitor pekerjaan yang berlangsung guna memastikan bahwa sasaran-sasaran telah dicapai. *Concurrent control* terutama terdiri dari tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaan para bawahan mereka.

3. Pengawasan *Feed Back* (*feed back control*)

Pengawasan *Feed Back* yaitu mengukur hasil suatu kegiatan yang telah dilaksanakan, guna mengukur penyimpangan yang mungkin terjadi atau tidak sesuai dengan standar. Pengawasan yang dipusatkan pada kinerja organisasional dimasa lalu.

Adapun sejumlah metode pengawasan *feed back* yang banyak dilakukan oleh dunia bisnis yaitu:

- a. Analisis Laporan Keuangan (Financial Statement Analysis)
- b. Analisis Biaya Standar (Standard Cost Analysis)
- c. Pengawasan Kualitas (Quality Control)
- d. Evaluasi Hasil Pekerjaan Pekerja (Employee Performance Evaluation)

8.4. Tahap-tahap Proses Pengawasan

1. Tahap Penetapan Standar

2. Tujuannya adalah sebagai sasaran, kuota, dan target pelaksanaan kegiatan yang digunakan sebagai patokan dalam pengambilan keputusan. Bentuk standar yang umum yaitu:
 - a. Standar fisik
 - b. Standar moneter
 - c. Standar waktu
3. Tahap Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan
Digunakan sebagai dasar pelaksanaan kegiatan yang dilakukan secara tepat
4. Tahap Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan
Beberapa proses yang berulang-ulang dan kontinue, yang berupa atas, pengamatan, laporan, metode, pengujian, dan sampel.
5. Tahap Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisa Penyimpangan
Digunakan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan dan menganalisisnya mengapa bisa terjadi demikian, juga digunakan sebagai alat pengambilan keputusan bagi manajer.
6. Tahap Pengambilan Tindakan Koreksi
Bila diketahui dalam pelaksanaannya terjadi penyimpangan, dimana perlu ada perbaikan dalam pelaksanaan.

8.5. Alasan Pentingnya Pengawasan

Ada beberapa alasan mengapa pengawasan itu penting, diantaranya :

1. Perubahan lingkungan organisasi

Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus-menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, diketemukannya bahan baku baru dsb. Melalui fungsi pengawasannya manajer mendeteksi perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan yang terjadi.

2. Peningkatan kompleksitas organisasi

Semakin besar organisasi, makin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin kualitas dan profitabilitas tetap terjaga. Semuanya memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan dengan lebih efisien dan efektif.

3. Meminimalisasikan tingginya kesalahan-kesalahan

Bila para bawahan tidak membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan. Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.

4. Kebutuhan manager untuk mendelegasikan wewenang
Bila manager mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manager dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugasnya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan
5. Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi
Langkah terakhir adalah pembandingan penunjuk dengan standar, penentuan apakah tindakan koreksi perlu diambil dan kemudian pengambilan tindakan.

8.6 Perancangan Proses Pengawasan

1. Merumuskan hasil yang diinginkan.
Yang dihubungkan dengan individu yang melaksanakan.
2. Menetapkan penunjuk hasil
Dengan tujuan untuk mengatasi dan memperbaiki penyimpangan sebelum kegiatan diselesaikan, yaitu dengan:
 - a Pengukuran input
 - b Hasil pada tahap awal
 - c Gejala yang dihadapi
3. Kondisi perubahan yang diasumsikan
Menetapkan standar penunjuk dan hasil .Dihubungkan dengan kondisi yang dihadapi.
4. Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik

Dimana komunikasi pengawasan didasarkan pada prinsip manajemen by excetion yaitu atasan diberi informasi bila terjadi penyimpangan pada standar.

5. Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diambil satu kesimpulan bahwa proses pengawasan merupakan hal penting dalam menjalankan kegiatan organisasi, oleh karena itu setiap pimpinan harus dapat menjalankan fungsi pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen.

Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi akan memberikan implikasi terhadap pelaksanaan rencana, sehingga pelaksanaan rencana akan baik jika pengawasan dilakukan secara baik, dan tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah proses pengawasan dilakukan. Dengan demikian peranan pengawasan sangat menentukan baik buruknya pelaksanaan suatu rencana.

8.7 Bidang-bidang Pengawasan Strategik

Bidang strategik yang dapat membuat organisasi secara keseluruhan mencapai sukses yaitu :

1. Transaksi Keuangan
2. Analisis Laporan Keuangan (*Financial Statement Analysis*)
3. Manajemen Kas (*Cash Management*)
4. Pengelolaan Biaya (*Cost Control*)

Hubungan Manajer dan Bawahan

Hubungan antara manager dan bawahan juga harus baik dan terjaga. Sebisa mungkin ada hubungan 2 arah antara manager dan bawahan, bukan hubungan searah dimana manager terus-menerus memberi perintah kepada bawahan tanpa mau mendengar keluhan dan perasaan bawahannya. Bila ada hubungan harmonis seperti keluarga dalam suatu perusahaan maka akan tercipta team kerja yang solid dan kuat dalam menjalankan perusahaan.

8.8. Alat Bantu Pengawasan Manajerial

Alat-alat pengawasan yang paling dikenal dan paling umum digunakan adalah:

1. Manajemen Pengecualian (*Management by Exception*)

Manajemen pengecualian adalah teknik pengawasan yang memungkinkan hanya penyimpangan kecil antara yang direncanakan dan kinerja aktual yang mendapatkan perhatian dari wirausahawan. Manajemen pengecualian didasarkan pada prinsip pengecualian, prinsip manajemen yang muncul paling awal pada literatur manajemen. Prinsip pengecualian menyatakan bahwa bawahan menangani semua persoalan rutin organisasional, sementara wirausahawan menangani persoalan organisasional non rutin atau diluar kebiasaan.

2. *Management Information System (MIS)*

MIS yaitu suatu metoda informal pengadaan dan penyediaan bagi manajemen, informasi yang diperlukan dengan akurat dan tepat MIS yaitu suatu metoda informal

pengadaan dan penyediaan bagi manajemen, informasi yang diperlukan dengan akurat dan tepat waktu untuk membantu proses pembuatan keputusan dan memungkinkan fungsi-fungsi perencanaan, pengawasan dan operasional organisasi yang dilaksanakan secara efektif.

MIS dirancang melalui beberapa tahap utama yaitu :

- a. Tahap survei pendahuluan dan perumusan masalah.
- b. Tahap desain konseptual.
- c. Tahap desain terperinci.
- d. Tahap implementasi akhir.

Kriteria agar MIS berjalan efektif, yaitu :

- a. Mengikut sertakan pemakai dalam tim perancangan
- b. Mempertimbangkan secara hati-hati biaya system
- c. Memperlakukan informasi yang relevan dan terseleksi
- d. Adanya pengujian pendahuluan
- e. Menyediakan latihan dokumentasi tertulis bagi para operator dan pemakai system

Sedangkan criteria utama MIS efektif yaitu:

- a. Pengawasan terhadap kegiatan yang benar
- b. Tepat waktu dalam pemakainya
- c. Menekan biaya secara efektif
- d. System yang digunakan harus tepat dan akurat
- e. Dapat diterima oleh yang bersangkutan

3. Analisa Rasio

Rasio adalah hubungan antara dua angka yang dihitung dengan membagi satu angka dengan angka lainnya. Analisa rasio adalah proses menghasilkan informasi yang meringkas posisi financial dari organisasi dengan menghitung rasio yang didasarkan pada berbagai ukuran finansial yang muncul pada neraca dan neraca rugi-laba organisasi.

4. Penganggaran

Anggaran dalam organisasi ialah rencana keuangan yang menguraikan bagaimana dana pada periode waktu tertentu akan dibelanjakan maupun bagaimana dana tersebut akan diperoleh. Anggaran juga merupakan laporan resmi mengenai sumber-sumber keuangan yang telah disediakan untuk membiayai pelaksanaan aktivitas tertentu dalam kurun waktu yang ditetapkan. Disamping sebagai rencana keuangan, anggaran juga merupakan alat pengawasan.

Anggaran adalah bagian fundamental dari banyak program pengawasan organisasi. Pengawasan anggaran atau Budgetary Control itu sendiri merupakan suatu sistem sasaran yang telah ditetapkan dalam suatu anggaran untuk mengawasi kegiatan-kegiatan manajerial, dengan membandingkan pelaksanaan nyata dan pelaksanaan yang direncanakan.

8.9 Rangkuman

- a. Pengawasan merupakan suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan tujuan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang system informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan- penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.
- b. Tipe-tipe pengawasan yaitu ; Pengawasan Pendahuluan (*preliminary control*), Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*cocurrent control*), Pengawasan Feed Back (*feed back control*). Tahap Proses Pengawasan ; Menetapkan standar pelaksanaan (perencanaan), Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, Pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standard dan penganalisa penyimpangan – penyimpangan, Pengambilan tindakan koreksi.
- c. Pengawasan penting disebabkan karena Perubahan lingkungan organisasi, Peningkatan kompleksitas organisasi, Meminimalisasikan tingginya kesalahan-kesalahan, Kebutuhan manager untuk mendelegasikan wewenang, Komunikasi dan Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi.
- d. Perancangan proses pengawasan diantaranya yaitu; Merumuskan hasil yang di inginkan, Menetapkan penunjuk hasil, Menetapkan standar penunjuk dan hasil, Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik dan Menilai informasi

dan mengambil tindakan koreksi. Bidang strategik dalam pengawasan ialah Transaksi Keuangan, Hubungan Manajer dan Bawahan, dan Operasi-operasi Produktif.

- e. Alat-alat pengawasan yang paling umum ialah Manajemen Pengecualian (*Management by Exception*), Management Information System (MIS), Analisa Rasio dan Penganggaran.

8.10 Soal Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut secara lengkap dan jelas!

1. Jelaskan pengertian pengawasan secara teoritis dan praktis!
2. Jelaskan proses pelaksanaan pengawasan di suatu organisasi. Berilah contoh pendukung secukupnya!
3. Sebutkan dan jelaskan teknik-teknik pengawasan yang dapat dipakai dalam suatu organisasi. Berilah contoh pendukung secukupnya!
4. Buatlah contoh penerapan alat pengawasan yang dilakukan dalam suatu organisasi di sekitar tempat tinggal anda.!

DAFTAR PUSTAKA

Handoko, Hani T. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE – Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu, S.P. 2009. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Cetakan Keenam. Jakarta: PT Bumi Aksara

Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama. Yogyakarta: PT Grasindo.

Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat, Yogyakarta: BPFE – Yogyakarta.

Maskan, Mohammad, 2003, *Manajemen untuk Sekretaris, Politeknik Negeri Malang*.

Suandy, Erly, 2003, *Perencanaan Pajak*, Edisi Revisi, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta.

Swasto, Bambang, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UB Press, Malang

Robbons, Stephen, P. Dan Coulter, Mary, 2004, *Manajemen*, Edisi ke 7, INDEKS Kelompok Gramedia, Jakarta

WEB

<http://tkampus.blogspot.com/2012/03/definisi-organisasi.html>

<http://www.anneahira.com/artikel-umum-manajemen.htm>

<http://seftemriasihotang.blogspot.com/2011/04/fungsi-pengawasan-dan-evaluasi.html>

<http://jeungtini-sharing.blogspot.com/2011/08/pengertian-dan-jenis-jenis-organisasi.html>

<http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen>

<http://mdm2010.wordpress.com/2010/10/04/fungsi-manajemen-poac/>

<http://inawan.wordpress.com/2011/12/23/definisi-definisi-manajemen/>

<http://huartzimucz.blogspot.com/2011/11/jenis-jenis-organisasi.html>

<http://zeincom.wordpress.com/2011/10/23/tbo/>

<http://pengantarmanajemen.edublogs.org/2011/10/15/fungsi-operasional-manajemen/>

<http://www.anakciremai.com/.../makalah-manajemen-tentang-dasar-dan.html>

http://www.elearning.gunadarma.ac.id/.../bab7_dasar_dan_teknik_pengawasan

[http://www.George R. Tery \(2006:395\) http://www.robbin \(dalam Sugandha, 1999 : 150](http://www.George R. Tery (2006:395) http://www.robbin (dalam Sugandha, 1999 : 150)

[http://www.Kertonegoro \(1998 : 163\) http://www.Terry \(dalam Sujamto, 1986 : 17](http://www.Kertonegoro (1998 : 163) http://www.Terry (dalam Sujamto, 1986 : 17)

[http://www.Dale \(dalam Winardi, 2000:224](http://www.Dale (dalam Winardi, 2000:224)

[http://www.Admosudirdjo \(dalam Febriani, 2005:11](http://www.Admosudirdjo (dalam Febriani, 2005:11)

[http://www.Siagian \(1990:107](http://www.Siagian (1990:107)

GLOSSARY

- **Conceptual skills**

Keahlian terkait kemampuan intelegensi manusia dalam melaksanakan tugas

- **Controlling**

Mengukur pelaksana sesuai dengan tujuan guna menentukan adanya penyimpangan serta mengambil tindakan korektif

- **Efisiensi**

daya guna dalam mencapai tujuan

- **Fleksibel**

Sesuai dengan keadaan yang bersifat dinamis

- **Human skills**

Keahlian terkait dengan kemampuan untuk bekerja secara efektif

Kepemimpinan: Aktifitas untuk mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan

- **Manajemen**

Proses pengelolaan berdasarkan ilmu dan seni guna mencapai tujuan organisasi.

- **Market**

Pasar dalam penjualan produk atau jasa

- **Metode**

Cara dalam melakukan aktifitas guna mencapai tujuan

- **Motivating**

Mengerahkan atau mendorong perilaku sumber daya manusia ke arah tujuan yang sudah ditentukan.

- **Organizing**

Mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dalam melaksanakan sesuai rencana.

- **Planning**

Menentukan dan merencanakan dengan jelas tujuan yang hendak dicapai dalam kurun waktu tertentu

- **Profit**

Keuntungan yang diperoleh dalam mengelola perusahaan atau organisasi Rasional Sesuai dengan akal pemikiran manusia