PENGANTAR MANAJEMEN

deepublish | publisher

UU No. 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 2

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi pencipta atau pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Hak Terkait Pasal 49

1. Pelaku memiliki hak eksklusif untuk memberikan izin atau melarang pihak lain yang tanpa persetujuannya membuat, memperbanyak, atau menyiarkan rekaman suara dan/atau gambar pertunjukannya.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

PENGANTAR MANAJEMEN

Dr. Sarinah, S.Ag, M.Pd.I.
Dr. Mardalena, M.Pd.BI

deepublish | publisher

deepublish
glorify and develop the intellectual of human's life

PENGANTAR MANAJEMEN

Sarinah
Mardalena

Desain Cover : Bernan M
Tata Letak Isi : Invalindiant Candrawinata

Cetakan Pertama: Mei 2017

Hak Cipta 2017, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2017 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)
Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581
Telp/Faks: (0274) 4533427
Website: www.deepublish.co.id
www.penerbitdeepublish.com
E-mail: deepublish@ymail.com

Katalog Dalam Terbitan (KDT)

SARINAH
Pengantar Manajemen/oleh Sarinah dan Mardalena .--Ed.1, Cet. 1--Yogyakarta: Deepublish, Mei 2017.

viii, 199 hlm.; Uk:15.5x23 cm

ISBN **978- 602-401-849-8**

1. Manajemen I. Judul
650

deepublish Publisher

KATA PENGANTAR

Bismillahirohmannirrahim

Pertama dan utama, penulis memanjatkan puji sukur kehadirat Allah SWT, serta shalawat dan salam kepada Nabi tercinta Muhammad SAW. Dimana atas inayah-nya dan berkah Nabi-nya penulis dapat menyelesaikan buku ini meskipun dengan segala kekurangannya. Buku ini adalah buku penulis yang secara khusus bicarakan tentang Manajemen yang diperkayakan dengan tulisan lain dalam bidang pendidikan. melihat isi buku, penulis memberikan nama karya dengan judul "***Pengantar Manajemen*".**

Buku ini berisi tentang bahan ajar yang akan diajarkan diperguruan tinggi dengan kajian-kajian sebagai berikut*, Meberikan Pemahaman berbagai usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatanorang lain, juga dapat mengetahui pentingnya manajemen bagi pengelolaan organisasi, aspek-aspek yang dilakukan manajemen serta fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, motivasi karyawan, pengawasan termasuk juga pengambilan keputusan*.

Pada akhirnya atas selesainya penulisan buku ini penulis mengucapkan terima kasih kepada suami/istri tercinta yang banyak memberikan supor dalam penyelesaian buku ini. dan demikian pula ucapan terima kasih kepada teman-teman lain yang tidak mungkin penuliskan sebutkan satu persatu di sini telah membantu penulisan dalam penyelesaian buku ini. Atas segala bantuan yang telah diberikan, kepada Allah penulis berharap agar semua kebaikan untuk penyelesaian buku ini dapat ganjaran yang berlimpah ganda dari-Nya.

Deepublish Publisher

Terakhir, kepada pembaca yang budiman, mohon saran dan masukan terhadap buku ini agar di masa-masa mendatang buku ini lebih dapat untuk disempurnakan lagi.

Penulis.

deepublish | publisher

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR v

DAFTAR ISI vii

BAB I KONSEP DASAR MANAJEMEN 1
BAB II TEORI-TEORI ILMU MANAJEMEN DAN EVOLUSI PEMIKIRAN ILMU MANAJEMEN 15
BAB III FUNGSI MANAJEMEN PERENCANAAN 27
BAB IV FUNGSI MANAJEMEN PENGORGANISASIAN 43
BAB V FUNGSI MANAJEMEN: KEPEMIMPINAN 61
BAB VI FUNGSI MANAJEMEN: MOTIVASI 77
BAB VII FUNGSI MANAJEMEN PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN 105
BAB VIII MANAJEMEN STRATEGIK 113
BAB IX MANAJEMEN INTERNASIONAL/LINGKUNGAN GLOBAL 121
BAB X LINGKUNGAN ETIKA DAN SOSIAL 135
BAB XI PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN 145
BAB XII LINGKUNGAN BUDAYA 161
BAB XIII MANAJEMEN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PEMECAHAN MASALAH 167
BAB XIV MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN 177

DAFTAR FUSTAKA 191

TENTANG PENULIS 195

deepublish | Publisher

deepublish | publisher

BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN

A. Filsafat Ilmu Manajemen

Pengertian Ilmu Manajemen Kata **manajemen** mungkin berasal dari bahasa Italia (1561) maneggiare yang berarti "mengendalikan", terutama dalam konteks mengendalikan kuda, yang berasal dari bahasa latin manus yang berarti "tangan". Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi ménagement, yang memiliki arti "seni melaksanakan dan mengatur". Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efesien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Dasar Ontologi Ilmu Manajemen

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (Manajemen edisi kesepuluh jilid 1 : 2007 : hal. 7) Apakah manajemen itu? Manajemen (pengelolaan) adalah hal yang dilakukan oleh para manajer. Manajemen melibatkan aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Selain itu, manajemen juga melibatkan tanggung jawab.

Efisiensi ialah menghasilkan output sebanyak mungkin dari input sesedikit mungkin. Efektivitas yaitu mengerjakan hal yang tepat atau menjalankan aktivitas-aktivitas secara langsung yang mendorong tercapainya sasaran-sasaran organisasi. Efisiensi lebih ke cara mencapai suatu tujuan, sedangkan efektivitas lebih berkenaan dengan hasil atau pencapaian tujuan tersebut. Yang dibahas dalam ilmu manajemen yaitu proses untuk mencapai tujuan, yang meliputi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (directing) dan pengendalian (controlling). Oleh karena itu manajemen digunakan di semua organisasi dalam rangka mencapai tujuannya, baik organisasi profit (perusahaan/organisasi bisnis) maupun organisasi non-profit (pemerintahan, lembaga sosial, organisasi kemasyarakatan); di semua sektor : perbankan, manufaktur, pertambangan, perdagangan, kesehatan, pariwisata, dll; yang ukurannya kecil, menengah maupun besar.

1. **Epistemologi Ilmu Manajemen** Teori tentang ilmu manajemen a) Manajemen ilmiah Menggunakan cara kerja dan prinsip-prinsip keilmuan sebagai hasil percobaan dan penelitian. b) Pendekatan kuantitatifPendekatan kuantitatif adalah penggunaan sejumlah teknik kuantitatif seperti statistik, model optimasi, model informasi, atau simulasi komputer—untuk membantu manajemen mengambil keputusan. Sebagai contoh, pemrograman linear digunakan para manajer untuk membantu mengambil kebijakan pengalokasian sumber daya; analisis jalur kritis (Critical Path Analysis) dapat digunakan untuk membuat penjadwalan kerja yang lebih efesien; model kuantitas pesanan ekonomi (economic order quantity model) membantu manajer menentukan tingkat persediaan optimum; dan lain-lain. Pengembangan kuantitatif muncul dari pengembangan solusi matematika dan statistik terhadap masalah militer selama Perang Dunia II. Setelah perang berakhir, teknik-teknik matematika dan statistika yang digunakan untuk memecahkan persoalan-persoalan militer itu diterapkan di sektor bisnis. Pelopornya adalah sekelompok perwira militer

yang dijuluki "Whiz Kids."c) Klasifikasi Ada 6 macam teori manajamen diantaranya: 1 Aliran klasik: Aliran ini mendefinisikan manajemen sesuai dengan fungsi-fungsi manajemennya. Perhatian dan kemampuan manajemen dibutuhkan pada penerapan fungsi-fungsi tersebut. 2 Aliran perilaku: Aliran ini sering disebut juga aliran manajemen hubungan manusia. Aliran ini memusatkan kajiannya pada aspek manusia dan perlunya manajemen memahami manusia. 3 Aliran manajemen Ilmiah: aliran ini menggunakan matematika dan ilmu statistika untuk mengembangkan teorinya. Menurut aliran ini, pendekatan kuantitatif merupakan sarana utama dan sangat berguna untuk menjelaskan masalah manajemen. 4 Aliran analisis sistem: Aliran ini memfokuskan pemikiran pada masalah yang berhubungan dengan bidang lain untuk mengembangkan teorinya. 5 Aliran manajemen berdasarkan hasil: Aliran manajemen berdasarkan hasil diperkenalkan pertama kali oleh Peter Drucker pada awal 1950-an. Aliran ini memfokuskan pada pemikiran hasil-hasil yang dicapai bukannya pada interaksi kegiatan karyawan. 6 Aliran manajemen mutu: Aliran manajemen mutu memfokuskan pemikiran pada usaha-usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan atau konsumen.

2. **Axiologi Ilmu Manajemen** Axiologi ilmu manajemen mendorong manusia untuk memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manfaat mempelajari ilmu manajemen :
   - Merencanakan suatu hal lebih efisien dan lebih efektif.
   - Dapat mengerjakan suatu hal secara lebih terstruktur/sistematis.
   - Pembagian tugas kerja menjadi lebih terstruktur.
   - Sasaran/tujuan yang ingin dicapai menjadi lebih jelas.
   - Dapat menyusun strategi yang lebih rasional dan logis.
   - Memungkinkan seseorang bekerja secara tim/kelompok.

B. Manajemen Sebagai Ilmu dan Seni

1. *Manajemen sebagai Ilmu*

Ilmu adalah suatu pengetahuan yang teratur dari hal-hal pekerjaan hukum sebab dan akibat, sehingga menjadi tabiat ilmu, yaitu mencari keterangan tentang kedudukan suatu hal atau masalah yang berhubungan dengan sebab dan akibatnya. Pengetahuan tidak selamanya dapat digolong-kan ilmu sebab ada pengetahuan atau pengetahuan saja. Di pihak lain, ada pengetahuan yang diperoleh dengan jalan keterangan dan inilah yang disebut ilmu. Pengetahuan barulah merupakan tangga pertama bagi ilmu untuk mencari keterangan lebih lanjut. Karena itu Muhammad Hatta mengemukakan suatu pendapat bahwa seorang memperoleh pengetahuan tentang sesuatu masalah dengan jalan keterangan untuk menyusun pikiran guna mengetahui sebab kejadian dan akibatnya di saat itulah terjadi ilmu pengetahuan. Pengalaman baru menjadi pengetahuan ilmu, apabila pengetahuan itu disertai dengan pengertian tentang pekerjaan hukum kausal pada masalah yang dialami itu. Masalah menimbulkan pertanyaan bagaimana duduknya dan sebabnya. Kalau manajemen adalah suatu ilmu sebab kalau diteliti lebih lanjut timbulnya ilmu manajemen dalam sejarah adalah disebabkan adanya pemborosan-pemborosan baik tenaga kerja, waktu maupun materi dan biaya di dalam setiap pekerjaan dalam suatu usaha.

Di samping alasan di atas, manajemen termasuk sebagai ilmu karena memenuhi syarat-syarat sebagai ilmu yaitu:

a. Tersusun secara sistematis dan teratur
b. Objektif rasional sehinga dapat dipelajari
c. Menggunakan metode Ilmiah
d. Mempunyai prinsip-prinsip tertentu
e. Dapat dijadikan suatu teori

Tersusun secara sistematis dan teratur, manajemen memiliki serangkaian tahap kegiatan fungsi secara berkaitan mulai dari

menentukan sasaran sampai berakhirnya sasaran atau tercapainya tujuan. Dalam hal ini, beberapa pakar mengklasifikasikan dengan berlainan pendapat, namun pada hakikatnya meliputi: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

Mengenai objek manajemen, yaitu: apa yang menjadi sasaran atau kajian penyelidikan manajemen. Sebagai objek adalah "manusia" itu sendiri. Tetapi bukan manusia pada umumnya melainkan manusia dalam usaha kerja sama. Sebagai usaha kerja sama itu tidak bisa dengan dirinya sendiri akan tetapi melalui orang lain. Jadi objek manajemen adalah manusia dalam hal ini cara memanfaatkan orang-orang untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan di sini adalah tujuan yang hendak dicapainya sesuai dengan bidang kegiatannya, sepertinya: bidang keuangan, bidang pema-saran, bidang perkantoran, bidang akuntansi dan semacamnya.

Menggunakan metode ilmiah, seperti halnya dengan bidang lain yang menggunakan metode deduksi dan induksi. Melakukan metode deduksi yaitu metode yang bersifat rasional bersumber dari rasio atau akal pikiran. Melakukan penyelidikan dengan bertitik tolak pada pengetahuan umum untuk sampai kepada pengetahuan khusus yang baru. Pengetahuan umum ini bisa berupa konsep atau teori mengenai sesuatu. Di dalam manjemen sesungguhnya perencanaan, motivasi adalah suatu teori umum, sedangkan pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan merupakan teori khusu. Dari teori umum (perencanaan dan motivasi) inilah manajemen bertitik tolak melaksanakan kegiatan secara sistematis, efektif dan efisien menurut teori-teori khusus sebagai pedoman. Cara menggunakan orang sesungguhnya bertumpu pada perencanaan dan teori-teori motivasi dan sebagainya. Sedangkan metode induktif yaitu bersifat empirik, bersumber dari pengalaman konkrit. Melakukan penyelidikan dengan bertitik tolak dari pengetahuan khusus untuk sampai pada pengetahuan umum. Di dalam manajemen sesungguhnya pengalaman praktis dalam pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dan lain-

lain sebenarnya merupakan *in-put* dalam membuat perencanaan yang bersifat umum.

Mempunyai prinsip-prinsip tertentu, pendapat Fayol yang mengemukakan 14 prinsip organisasi yang sekarang ini telah menjadi prinsip manajemen merupakan sumbangan yang cukup besar melahirkan mana-jemen sebagai suatu ilmu pengetahuan. Dapat dijadikan suatu teori. Di sini teori manajemen tidak diragukan lagi karena sudah dipelajari dan dikembangkan melalui lembaga pendidikan dan pelatihan dengan manajemen merupakan salah satu mata pelajaran yang dicantumkan dalam kurikulum bahkan terdapat jurusan yang disebut dengan jurusan "manajemen" Mnajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan, jika dikaitkan dengan klasifikasi ilmu, maka manajemen tergolong ke dalam ilmu-ilmu sosial, bagian dari ilmu administrasi dan merupakan ilmu terapan (*applied science*) karena kemanfaatannya hanya ada apabila diterapkan untuk meningkatkan peri kehidupan manusia. Untuk lebih jelsnya, lihat gambar 2.1

2. *Manajemen sebagai Seni*

Kalau ilmu memusatkan perhatian pada suatu objek tertentu sehingga ilmu bersifat memilih. Lain halnya dengan seni, menurut Mohammad Hatta seni memperhatikan keindahan, mencari harmoni (persatuan) dalam alam. Ilmu mengajarkan untuk mengetahui sesuatu, sedang seni mengajarkan bagaimana melakukan sesuatu. Dalam kamus *Webster's New Collegiate Dictionary*, perkataan *art* (seni) berasal dari bahasa latin yaitu "*artus*" yang berarti:

a. Daya cipta yang timbul dari dalam untuk mewujudkan sesuatu
b. Kemahiran yang diperoleh dari pengalaman.

Kalau manajemen dihubungkan dengan pengertian seni di atas maka manajemen dapat juga digolongkan sebagai seni, sebab jauh sebelum ilmu manajemen timbul, dalam sejarah ternyata bahwa tujuan suatu golongan masyarakat dapat tercapai, sehingga manajemen dalam arti *art* (seni) sudah dimulai sejak manusia bermasyarakat,

mengingat setiap masyarakat walaupun sangat sederhana, memerlukan manajer dan pengurusan. Dalam kontes ini manajemen sebagai seni berarti kemahiran dalam mengurus sesuatu yang dikombinasikan dengan daya cipta, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen mencakup keduanya, baik sebagai ilmu maupun sebagai seni. Berarti juga, supaya seseorang dapat menjadi manajer atau pemimpin yang baik, di samping harus memiliki pengetahuan tentang ilmu manajemen, juga harus memiliki seni manajemen.

Pengembangan seni manajemen yang dimiliki, dapat dilakukan melalui studi, observasi dan praktek. Seorang manajer yang baik, merupakan seorang artis dan ahli ilmu pengetahuan. Ia harus dapat memberi inspirasi, memuji, mengajar, merangsang orang-orang lain, baik yang berbakat maupun yang tidak, bekerja sebagai kesatuan dan melaksanakan usaha sebaik-baiknya ke arah tujuan yang diharapkan. Hal tersebut tidak dapat dicarikan dalam suatu rumus melainkan didasarkan pada perasaan, naluri dan ilham. Kalau diadakan perbandingan antara manajemen sebagai ilmu dan manajemen sebagai seni.

C. Defenisikan Manajemen

1. **Pengertian Manajemen.**

   Manajemen adalah Suatu Proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

2. **Proses Manajemen.**

   a. **Perencanaan**: 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.

   b. **Pengorganisasian**: 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 efesien guna pencapaian tujuan organisasi.

c. **Pengarahan**: Proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi.

d. **Pengendalian**: 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.

3. **Manajemen ada 4, yaitu :**

a. **Manajemen Sumber Daya Manusia**: Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh SDM yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagiamana SDM yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.

b. **Manajemen Operasional**: Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik produksi yang seefesien mungkin, dari mulai pilihan lokasi produksi hingga produksi akhir yang dihasilkan dalam proses produksi.

c. **Manajemen Pemasaran**: Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh

konsumen,dana bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan.

d. **Manajemen Keuangan**: 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.

Manajemen Pendidikan merupakan suatu cabang ilmu yang usianya relatif masih muda sehingga tidaklah aneh apabila banyak yang belum mengenal. Istilah lama yang sering digunakan adalah 'administrasi'. Untuk memperjelas *pengertian manajemen*, tampaknya perlu ada penjelasan lain yang lebih bervariasi mengenai makna manajemen.

Manajemen Pendidikan dalam kamus bahasa Belanda-Indonesia disebutkan bahwa istilah manajemen berasal dari "administratie" yang berarti tata-usaha. Dalam pengertian manajemen tersebut, administrasi menunjuk pada pekerjaan tulis-menulis di kantor. Pengertian inilah yang menyebabkan timbulnya contoh-contoh keluhan kelambatan manajemen yang sudah disinggung, karena manajemen dibatasi lingkupnya sebagai pekerjaan tulis-menulis.

Pengertian lain dari "manajemen" berasal dari bahasa Inggris "administration" sebagai "the management of executive affairs". Dengan batasan pengertian seperti ini maka manajemen disinonimkan dengan "management" suatu pengertian dalam lingkup yang lebih luas (Encyclopedia Americana, 1978, p. 171). Dalam pengertian Manajemen Pendidikan ini, manajemen bukan hanya pengaturan yang terkait dengan pekerjaan tulis-menulis, tetapi pengaturan dalam arti luas.

Pengertian Manajemen Pendidikan menurut ahli

Pada waktu ini istilah-istilah yang digunakan dalam menunjuk pekerjaan pelayanan kegiatan adalah manajemen, pengelolaan, pengaturan dan sebagainya, yang didefinisikan oleh berbagai ahli secara bermacam-macam. Beberapa pengertian Manajemen Pendidikan yang kiranya ada manfaatnya disadur maknanya atau hanya dikutip dari sumbernya sebagai berikut.

1. Menurut Leonard D. White, manajemen adalah segenap proses, biasanya terdapat pada semua kelompok baik usaha negara, pemerintah atau swasta, sipil atau militer secara besar-besaran atau secara kecil-kecilan.
2. Menurut The Liang Gie, manajemen adalah segenap proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.

Selanjutnya untuk memperoleh wawasan yang lebih luas, di sini dikutipkan lagi beberapa pendapat mengenai *pengertian manajemen* dari sumber-sumber lain sebagai berikut :

1. Menurut Sondang Palan Siagian, manajemen adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.
2. Menurut Pariata Westra, manajemen adalah segenap rangkaian perbuatan penyelenggaraan dalam setiap usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.
3. Dalam kurikulum 1975 yang disebutkan dalam Buku Pedoman Pelaksanaan Kurikulum IIID, baik untuk Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama maupun Sekolah Menengah Atas, manajemen ialah segala usaha bersama untuk mendayagunakan semua sumber-sumber (personil maupun materiil) secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan.

deepublish | Publisher

D. Manajemen Sebagai Profesi

Pada uraian terdahulu telah dijelaskan bahwa manajemen selain merupakan suatu seni, juga sekaligus merupakan suatu ilmu, tetapi apakah ia juga merupakan suatu profesi?

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1996) disebutkan profesi adalah bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (keterampilan, kejuruan dsb.) tertentu.

Pigor (1950), juga Hunderson (1980), maupun Pollet (1959) dalam definisi mereka menyatakan bahwa:

Tabel: 1.1 : Perbandingan antara manajemen sebagai ilmu dan seni (Terry, 1962)

Manajemen sebagai ilmu	Manajemen sebagai seni
a. A *advanced by knowledge* (mem-peroleh kemajuan melalui pe-ngetahuan)	a. *advanced by practice* (mem-peroleh kemajuan melalui praktek)
b. *proces* (membuktikan)	b. *feels* (merasakan)
c. *predicts* (meramalkan)	c. *guesses* (mengira-ngira)
d. *defines* (merumuskan)	d. *mescribes* (menguraikan)
e. *measures* (mengukur)	e. *opines* (memberi pendapat)

a. Suatu jabatan, supaya dapat disebut suatu profesi, maka jabatan itu harus berdasarkan pada suatu wadah ilmu pengetahuan yang sistimatis dan pelaksanaannya menuntut kecerdasan dan keahlian guna pemecahan berbagai masalah yang sulit.
b. Suatu profesi, menuntut waktu yang lama untuk persiapan spesialisasi dan berdasarkan pada suatu latar belakang pendidikan yang luas.
c. Suatu profesi, selalu membukakan kesempatan dan menyediakan waktu bagi anggota-anggotanya untuk mengikuti latihan-latihan

deepublish | publisher

guna peningkatan dan penyegaran pengetahuan mereka. Latihan-latihan itu bersifat terus menerus.

d. Suatu profesi menghendaki penelitian dan penyelidikan secara ilmiah, berkelanjutan.

Karena itu, nyatalah bahwa manajemen mempunyai sifat profesi. *Pertama*, sudah dijelaskan bahwa manajemen adalah suatu ilmu yang sudah tidak diragukan lagi karena sudah dipelajari, dikembangkan melalui lembaga pendidikan dan pelatihan untuk memperoleh pengetahuan khusus yang dibutuhkan dan kecakapan untuk mempergunakan kemampuan manajer yang kompeten.

Kedua, pengetahuan khusus dan kecakapan yang dibutuhkan, manajemen dipakai untuk "memerintah, membimbing dan menasehati lainnya" meskipun dapat dilakukan oleh kebanyakan manjer dan para ahli teori manajemen tidak dapat diterapkan secara utuh pada semua situasi, pedoman-pedoman tertentu memiliki tingkat reabilitas yang cukup tinggi. Misalnya pedoman sederhana mengenai tingkah laku yang berbunyi "pujilah didepan umum dan keritiklah secara pribadi", umumnya sangat berhasil, walaupun kadang-kadang tidak demikian halnya.

Ketiga, manajemen berarti memajukan tiap pekerjaan sedemikian sehingga ia berhasil mencapai kedudukan tertinggi untuk kecakapannya bukan karena favoritisme atau faktor lain yang sama sekali tidak berkaitan dengan jabatan yang dipangkunya. Sayangnya ada juga sejumlah manajer yang memperoleh posisi kemanajeran mereka karena hubungan mereka dengan orang-orang penting tertentu atau karena faktor-faktor yang sama sekali tidak berkaitan dengan pekerjaan mereka. Di samping itu tidak ada standaar obyektif yang disepakati bersama yang dapat digunakan untuk menilai kinerja manajer. Karena kompleksitasnya faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan manajer, maka adalah lebih sulit untuk menilai manajer dibanding menilai misalnya: guru, bidan, polisi, dan profesi lainnya.

Akhirnya, para profesional pula dituntut oleh suatu kode etik yang harus ditaati sepenuhnya, yang melindungi klien mereka. Karena profesional memang ahli dalam suatu bidang tertentu, para klien sangat tergantung pada mereka dan sebagai akibatnya, para profesional berada pada posisi yang sangat renta.

Manajemen adalah sebuah profesi, tetapi menurut kriteria yang lain, tidak demikian sekarang ini dapat dilihat berbagai indikasi yang menunjukkan bahwa manajemen, sedang mengarah pada kecenderungan meningkatnya profesionalisme baik dalam dunia bisnis maupun pada organisasi perusahaan, organisasi non profit/nirlaba. Nampaknya, tekanan sosial yang berlangsung sekarang dapat mengundang munculnya kesadaran akan timbulnya standard etik yang baku.

deepublish | publisher

deepublish | publisher

BAB II

TEORI-TEORI ILMU MANAJEMEN DAN EVOLUSI PEMIKIRAN ILMU MANAJEMEN

A. PAHAM MANAJEMEN DAN ADMINISTRASI

Paham Perilaku (Behavioral) Manajemen Paham atau aliran perilaku timbul sebagian karena para manajer mendapatkan bahwa dengan pendekatan klasik tidak dapat dicapai efisiensi produksi dan keserasian kerja yang sempurna. Manajer masih menemui kesulitan dan menjadi frustasi karena orang tidak selalu mengikuti pola tingkah laku yang rasional dan dapat diduga. Jadi, ada upaya yang meningkat untuk membantu para manajer menghadapi "bidang manusia" organisasinya secara lebih efektif. Beberapa ahli berusaha memperkuat teori organisasi klasik dengan wawasan sosiologi dan psikologi. Intinya aliran perilaku ini adalah usaha dari para ahli untuk mengembangkan teori klasik dengan menambahkan wawasan atau ilmu sosiologi dan psikologi untuk lebih mengetahui perilaku anggota organisasi.

TEORI-TEORI MANAJEMEN

Ada 6 macam teori manajamen diantaranya :

1. **Aliran klasik** : Aliran ini mendefinisikan manajemen sesuai dengan fungsi-fungsi manajemennya. Perhatian dan kemampuan manajemen dibutuhkan pada penerapan fungsi-fungsi tersebut.
2. **Aliran perilaku** : Aliran ini sering disebut juga aliran manajemen hubungan manusia. Aliran ini memusatkan kajiannya pada aspek manusia da perlunya manajemen memahami manusia.
3. **Aliran manajemen Ilmiah** : aliran ini menggunakan matematika dan ilmu statistika untuk mengembangkan teorinya. Menurut

aliran ini, pendekatan kuantitatif merupakan sarana utama dan sangat berguna untuk menjelaskan masalah manajemen.

4. **Aliran analisis system** : Aliran ini memfokuskan pemikiran pada masalah yang berhubungan dengan bidang lain untuk mengembangkan teorinya.
5. **Aliran manajemen berdasarkan hasil** : Aliran manajemen berdasarkan hasil diperkenalkan pertama kali oleh Peter Drucker pada awal 1950-an. Aliran ini memfokuskan pada pemikiran hasil-hasil yang dicapai bukannya pada interaksi kegiatan karyawan.
6. **Aliran manajemen mutu** : Aliran manajemen mutu memfokuskan pemikiran pada usaha-usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan atau konsumen.

Aliran manajemen Ilmiah:

Aliran ini menggunakan matematika dan ilmu statistika untuk mengembangkan teorinya. Menurut aliran ini, pendekatan kuantitatif merupakan sarana utama dan sangat berguna untuk menjelaskan masalah manajemen.

Manajemen ilmiah atau disebut juga manajemen modern adalah kepemimpinan atau pengelolaan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan dengan menggunakan cara kerja yang berdasarkan prinsip - prinsip atau pedoman - pedoman keilmuan.

Adapun ciri - ciri manajemen ilmiah atau modern adalah sebagai berikut :

- Menggunakan cara kerja keilmuan dan prinsip - prinsip keilmuan sebagai hasil percobaan dan penyelidikan yang ilmiah pula.
- Terdapat nasionalisasi yaitu bekerja berdasarkan perhitungan - perhitungan atau pemikiran yang cermat dan teliti, jadi meninggalkan cara kerja trial and error.
- Terdapat standarisasi yaitu bekerja berdasarkan ukuran - ukuran (standar-standar) tertentu, baik dalam cara kerja, waktu yang digunakan, maupun hasil produksi yang diharapkan.

- Terjadi peningkatan produktivitas sebagai hasil kerja yang efektif dan efisien
- Cara kerja dan hasil kerjanya dapat mengikuti dan memenuhi tuntutan kebutuhan jaman yang makin meningkat

Aliran analisis sistem:

Aliran ini memfokuskan pemikiran pada masalah yang berhubungan dengan bidang lain untuk mengembangkan teorinya.

Analisis sistem adalah penguraian dari suatu sistem informasi yang utuh ke dalam bagian-bagian komponennya dengan maksud untuk mengidentifikasikan dan mengevaluasi permasalahan, kesempatan, hambatan yang terjadi dan kebutuhan yang diharapkan sehingga dapat diusulkan perbaikan (Jogiyanto Hartono, 1995).

Analisis sistem adalah suatu proses mengumpulkan dan menginterpretasikan kenyataan-kenyataan yang ada, mendiagnosa persoalan dan menggunakan keduanya untuk memperbaiki sistem (Kristanto, 2003).

Aliran manajemen berdasarkan hasil:

Aliran manajemen berdasarkan hasil diperkenalkan pertama kali oleh Peter Drucker pada awal 1950-an. Aliran ini memfokuskan pada pemikiran hasil-hasil yang dicapai bukannya pada interaksi kegiatan karyawan.

Manajemen berdasarkan hasil bertujuan untuk mencapai hasil yang maksimal berdasarkan perjanjian yang jelas dan terukur dibuat dimuka. Manajer menetapkan tujuan dan prioritas menentukan dan membuat sumber daya yang tersedia yang diperlukan waktu, uang, dan kapasitas. Karyawan memberikan waktunya, pengetahuan dan kemampuan dan menunjukkan dalam kondisi yang dapat memberikan hasil yang diperlukan. Dengan demikian, ia mengambil taggung jawab pribadi untuk mencapai hasil tersebut.

Proses manajemen berdasarkan hasil sebaiknya top down dan bottom up dan terdiri dari langkah-langkah berikut :

- Penetapan target: tujuan perusahaan jangka panjang
- Menerjemahkan tujuan perusahaan dengan tujuan divisi dan individu
- Hasil perjanjian berorientasi tentang tujuan
- Implementasi, self kemudi dan pelaporan manajemen
- Penilaian periodik, kontrol kemajuan dan penyesuaian

Aliran manajemen mutu:

Aliran manajemen mutu memfokuskan pemikiran pada usaha-usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan atau konsumen.

Manajemen mutu adalah aspek dari seluruh fungsi manajemen yang menetapkan dan melaksanakan kebijakan mutu dan merupakan sebuah filsafat dan budaya organisasi yang menekankan kepada upaya menciptakan mutu yang konstan melalui setiap aspek dalam kegiatan organisasi. Manajemen mutu membutuhkan pemahaman mengenai sifat mutu dan sifat sistem mutu serta komitmen manajemen untuk bekerja dalm berbagai cara. Manajemen mutu sangat memerlukan figure pemimpin yang mampu memotivasi agar seluruh anggota dalam organisai dapat memberikan konstribusi semaksimal mungkin kepada organisasi. Hal tersebut dapat dibangkitkan melalui pemahaman dan penjiwaan secara sadar bahwa mutu suatu produk atau jasa tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan, tetapi menjadi tanggung jawab seluruh anggota dalam organisasi.Pencapaian mutu yang diinginkan memerlukan kesepakatan dan partisipasi seluruh anggota organisasi, sedangkan tanggung jawab manajemen mutu ada pada pimpinan puncak.

B. TEORI EVOLUSI MANAJEMEN

Banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen. Namun diketahui bahwa ilmu manajemen telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Hal ini dibuktikan dengan adanya piramida di Mesir. Piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun.

Piramida Giza tak akan berhasil dibangun jika tidak ada seseorang—tanpa memedulikan apa sebutan untuk manajer ketika itu—yang merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan para pekerja, dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana.

Pemikiran awal manajemen

Sebelum abad ke-20, terjadi dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen. Peristiwa pertama terjadi pada tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*. Dalam bukunya itu, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Dengan menggunakan industri pabrik peniti sebagai contoh, Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang—masing-masing melakukan pekerjaan khusus—perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Akan tetapi, jika setiap orang bekerja sendiri menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaan, sudah sangat hebat bila mereka mampu menghasilkan sepuluh peniti sehari. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan (1) meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja, (2) menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas, dan (3) menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja.

Peristiwa penting kedua yang memengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah Revolusi Industri di Inggris. Revolusi Industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut pabrik. Perpindahan ini mengakibatkan manajer-manajer ketika itu membutuhkan teori yang dapat membantu mereka meramalkan permintaan, memastikan

cukupnya persediaan bahan baku, memberikan tugas kepada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-hari, dan lain-lain, sehingga ilmu manajamen mulai dikembangkan oleh para ahli.

Perkembangan teori manajemen pada saat ini telah berkembang dengan pesat. Tapi sampai detik ini pula Belum ada suatu teori yang bersifat umum ataupun berupa kumpulan-kumpulan hukum bagi manajemen yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi. Para manajemen banyak mengalami dan menjumpai pandangan-pandangan berbeda tentang manajemen, yang berbeda adalah dalam penerapannya. Dimana setiap pandangan hanya dapat diterapkan dalam berbagai masalah yang berbeda pula, sedangkan untuk masalah-masalah yang sama belum tentu dapat diterapkan.

Ada tiga teori pemikiran manajemen yaitu :

Teori manajemen klasik

Ilmu manajemen muncul setelah negara-negara Eropa Barat dan Amerika dilanda revolusi industri, yang terjadi sekitar awal abad ke-20 yaitu mulai ditinggalkannya prinsip-prinsip lama yang sudah tidak efektif dan efisien lagi. Ada dua tokoh yang mengawali munculnya manajemen, yaitu :

1. **Robert Owen (1971 – 1858)**

   Dimulai pada tahun 1800-an sebagai manager pabrik permintalan kapas di New Lanark, Scotlandia. Robert Owen mencurahkan perhatiaannya pada penggunaan faktor produksi produksi tenaga kerja. Dari hasil pengamatannya disimpulkan bahwa bilamana terhadap mesin diadakan suatu perawatan yang baik akan memberikan keuntungan kepada perusahaan, demikian pula apabila tenaga kerja dipelihara dan dirawat (dalam arti adanya perhatian baik kompensasi, kesehatan, tunjangan dan lain sebagainya) oleh pimpinan perusahaan akan memberikan keuntungan pada perusahaan. Selanjutnya dikatakan bahwa kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan dipengaruhi oleh situasi

ekstern dan intern dari pekerjaan. Atas hasil penelitiannya Robert Owen dikenal sebagai **Bapak Manajemen Personalia**.

2. Charles Babbage (1792 – 1871)

Charles Babbage adalah seorang Profesor Matemátika dari Inggris yang menaruh perhatian dan minat pada bidang manajemen. Perhatiannya diarahkan dalam hal pembagian kerja (devision of labour), yang mempunyai beberapa keunggulan, yaitu :

1. Waktu yang diperlukan untuk belajar dari pengalaman-pengalaman yang baru.
2. Banyaknya waktu yang terbuang bila seseorang berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, dan orang tersebut harus menyesuaikan kembali pada pekerjaan barunya sehingga akan menghambat kemajuan dan keterampilan pekerja, untuk itu diperlukan spesialisasi dalam pekerjaannya.
3. Kecakapan dan keahlian seseorang bertambah karena seorang pekerja bekerja terus menerus dalam tugasnya.
4. Adanya perhatian pada pekerjaannya sehingga dapat meresapi alat-alatnya karena perhatiannya pada itu-itu saja.

Kontribusi lain dari Charles Babbage yaitu menciptakan mesin hitung (calculator) mekanis yang pertama, mengembangkan program-program permainan untuk komputer, mengembangkan kerja sama yang saling menguntungkan antara para pekerja dengan pemilik perusahaan, juga membuat skema perencanaan pembagian keuntungan.

Teori manajemen klasik juga terbagi dalam dua pemikiran yaitu teori manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik.

deepublish Publisher

Teori manajemen ilmiah.

Tokoh-tokoh dari teori manajemen ilmiah antara lain :

a. Frederick Winslow Taylor

Pertama kali manajemen ilmiah atau manajemen yang menggunakan ilmu pengetahuan dibahas pada tahun 1900an. Taylor adalah manager dan penasehat perusahaan dan merupakan salah seorang tokoh terbesar manajemen. Taylor dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah (scientifick management). Dari hasil penelitian dan analisanya taylor mengemukakan empat prinsip Scientific Management, yaitu :

- ✓ Menghilangkan sistem coba-coba dan menerapkan metode-metode ilmu pengetahuan disetiap unsur-unsur kegiatan.
- ✓ Memilih pekerjaan terbaik untuk setiap tugas tertentu selanjutnya memberikan latihan dan pendidikan kepada pekerja.
- ✓ Setiap petugas harus menerapkan hasil-hasil ilmu pengetahuan didalam menjalankan tugasnya.
- ✓ Harus dijalin kerja sama yang baik antara pimpinan dan pekerja.

Karya Taylor lainnya yaitu mengenai upah perpotong minimum diberikan kepada pekerja yang menghasilkan sama dengan stándar atau dibawah stándar yang telah ditentukan, sedangkan upah per potong maksimum diberikan kepada pekerja yang menghasilkan diatas stándar. Sistem upah per potong ini lebih dikenal dengan **The Taylor Differential Rate System**.

b. Frank Bunker Gilbreth dan Lilian Gilbreth (1868 – 1924 dan 1878 – 1917).

Suami istri yang berkecimpung dalam mengembangkan manajemen ilmiah. Frank adalah pelopor study gerak dan waktu, mengemukakan beberapa teknik manajemen yang di ilhami oleh pandapat taylor. Dia tertarik pada pengerjaan suatu pekerjaan

deepublish | publisher

yang memperoleh effisiensi tertinggi. Sedangkan Lilian Gilbreth cenderung tertarik pada aspek-aspek dalam kerja, seperti penyeleksian penerimaan tenaga kerja baru, penempatan dan latihan bagi tenaga kerja baru. Bukunya yang berjudul The Pshikology of Management menyatakan bahwa tujuan akhir dari manajemen ilmiah yaitu membantu para karyawan untuk meraih potensinya sebagai mahluk hidup.

c. Hendry Laurance Gantt (1861 – 1919)

Hendry merupakan asisten dari Taylor, dia berdiri sendiri sebagai seorang konsultan. Adapun gagasan yang dicetuskannya adalah :

- Kerjasama yang saling menguntungkan antara manager dan tenaga kerja untuk mencapai tujuan bersama.
- Mengadakan seleksi ilmiah terhadap tenaga kerja.
- Pembayar upah pegawai dengan menggunakan sistem bonus.
- Penggunaan instruksi kerja yang terperinci.

d. Harrington Emerson (1853 – 1931)

Prinsip pokoknya adalah tentang tujuan, dimana dari hasil penelitiannya menunjukan kebenaran prinsip yaitu uang akan lebih berhasil bila mengetahui tujuan penggunaannya. Bukti dari pendapat Emerson yaitu adanya istilah **Management by Objek (MBO)**.

Teori organisasi klasik

Tokoh-tokoh teori organisasi klasik antara lain yaitu :

a. Hanry Fayol (1841 – 1925)

Fayol adalah seorang industrialis Perancis. Fayol mengatakan bahwa teori dan teknik administrasi merupakan dasar pengelolaan organisasi yang kompleks, ini diungkapkan dalam bukunya yang berjudul Administration Industrielle et General atau General and Industrial Management yang ditulis pada tahun 1908 oleh Costance Storrs.

Fayol membagi manajemen menjadi lima unsur yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian dan pengawasan. Fungsi ini dikenal sebagai Fungsionalisme.

Fayol selanjutnya membagi enam kegiatan manajemen yaitu : 1. teknik produksi dan manufakturing produk, 2. Komersial, 3. Keuangan, 4. Keamanan, 5. Akuntansi, dan 6. Manajerial.

Hendry Fayol juga mengemukakan 14 prinsip manajemen yaitu :

1. *Devision of work*

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

2. *Uathority and Responsibility*

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

3. *Dicipline*

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

4. *Unity of Command*

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

5. *Unity of Direction*

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

6. *Subordination of Individual Interst to Generale Interest*
   Kepentingan seseorang tidak boleh diatas kepentingan bersama atau organisasi.
7. *Renumeration*
   Gaji bagi pegawai merupakan harga servis atau layanan yang diberikan. Konpensasi harus adil baik bagi karyawan maupun pemilik.
8. *Centralization*
   Standarisasi dan desentralisasi merupakan pembagian kekuasaan. Sentralisasi bisa dipakai pada organisasi yang kecil, tapi lain bagi organisasi yang besar sentralisasi tidak mungkin dapat digunakan, harus menggunakan desentralisasi. Bila peranan diberikan kepada bawahan lebih besar, maka digunakan desentralisasi.
9. *Scalar Chain (garis wewenang)*
   Jalan yang harus diikuti oleh semua komunikasi yang bermula dari dan kembali kekuasaan terakhir. Prinsipnya mempermudah komunikasi antar pegawai yang setingkat.
10. *Order*
    Disini berlaku setiap tempat untuk setiap orang dan setiap orang pada tempatnya. Hendaknya setiap orang ditempatkan pada posisi yang tepat untuk mereka berdasarkan pada kemampuan, bakat dan minatnya.
11. *Equty*
    Untuk merangsang agar pekerja melaksanakan pekerjaan dengan baik, sungguh-sungguh dan penuh kesetiaan, maka harus ada persamaan perlakuan dalam organisasi.
12. *Stability of Tonure of Personel*
    Seseorang pegawai memerlukan penyesuaian untuk mengerjakan pekerjaan barunya agar dapat berhasil dengan baik. Apabila seseorang sering kali dipindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya akan menghambat dan

membuat pekerja tersebut produktivitasnya kecil. Turn over tenaga kerja yang tinggi tidak baik bagi pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi.

13. *Initiative*

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

14. *Esprit the Corps*

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

deepublish | publisher

BAB III FUNGSI MANAJEMEN PERENCANAAN

A. Defenisikan Fungsi Perencanaan

***Planning* atau perencanaan** ialah suatu rangkaian persiapan tindakan untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan pedoman, garis-garis besar atau petunjuk-petunjuk yang harus dituruti jika menginginkan hasil yang baik sebagaimana direncanakan.

Pertama-tama harus memusatkan apa yang ingin dikerjakan, tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang untuk organisasi serta memutuskan alat apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam rangka melakukan hal tersebut, ia harus meramalkan sejauh mana kemungkinan tersebut dapat dicapai, baik dilihat dari asep ekonomi, sosial maupun lingkungan politik tempat organisasi berorganisasi serta dihubungkan dengan sumber-sumber yang ada untuk mewujudkan rencana tersebut. Perencanaan juga mencakup fungsi *budgeting*, sebab *budget* merupakan rencana pengeluaran sejumlah uang untuk melakukan suatu tujuan.

1. Pengertian Perencanaan

Untuk mengetahui dan memahami hakekat perencanaan, maka kita perlu mengetahui pengertian atau definisinya, di antaranya :

a. George R. Terry: Perencanaan adalah pemulihan fakta-fakta dan usaha menghubung-hubungkan antara fakta yang satu dengan yang lain, kemudian membuat perkiraan dan peramalan tentang keadaan dan perumusan tindakan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk menghendaki hasil yang dikehendaki.

deepublish Publisher

b. Harold Koontz dan O'Donnell: Perencanaan adalah tugas seorang manajer untuk menentukan pilihan dari berbagai alternatif, kebijaksanaan, prosedur dan program.
c. W. H. Newman: Perencanaan adalah suatu penngambilan keputusan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan merupakan langkah-langkah sebelum kegiatan dilaksanakan.
d. Dr. SP. Siagian MPA.: Perencanaan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Dari penjelasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan kegiatan menetapkan, merumuskan tujuan dan mengatur pendaya-gunaan manusia, material, metode dan waktu secara efektif dalam rangkan pencapaian tujuan.

Widjojo dalam Lembaga Administrasi Negara (1985: 31), menjelaskan sebagai berikut : Perencanaan pada asasnya berkisar pada dua hal :

1) Penentuan pilihan secara sadar mengenai tujuan-tujuan konkret yang hendak dicapai dalam jangka waktu tertentu atas dasar nilai-nilai yang dimiliki masyarakat yang bersangkutan.
2) Pilihan di antara cara-cara alternatif yang efesien serta rasional guna mencapai tujuan-tujuan tersebut, baik untuk penentuan tujuan yang meliputi jangka waktu tertentu maupun bagi pemilihan cara-cara tersebut diperlukan ukuran-ukuran atau kriteria-kriteria tertentu yang terlebih dahulu harus dipilih pula.

deepublish publisher

2. Tujuan Perencanaan

Setiap kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan perlu perencanaan yang matang sesuai dengan tujuannya. Hal tersebut disesuaikan menurut bidang-bidang yang akan dicapai.

Albert Silalahi (1987: 167), menjelaskan bahwa tujuan perencanaan adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan adalah jalan atau cara untuk mengantifikasi dan merekam perubahan (*a way to anticipate and offset change*).
b. Perencanaan memberikan pengarahan (*direction*) kepada administrator-administrator maupun non-administrator.
c. Perencanaan juga dapat menhindari atau setidak-tidaknya memperkecil tumpang-tindih dan pemborosan (*wasteful*) pelaksanaan aktivitas-aktivitas.
d. Perencanaan menetapkan tujuan-tujuan dan standar-standar yang akan digunakan untuk memudahkan pengawasan.

3. Fungsi-Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Sejalan dengan apa yang dikemukakan di atas, maka perlu diketahui fungsi-fungsi dari *planning* itu sendiri, yaitu:

a. Menentukan titik tolak dan tujuan usaha. Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai sehingga merupakan sasaran, sedangkan perencanaan adalah alat untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap usaha yang baik harus memiliki titik tolak, landasan dan tujuannya. Misalnya seseorang ingin pergi dari Bandung ke Surabaya naik kereta api. Di sini Surabaya merupakan tujuan, sedangkan kereta api merupakan perencanaan atau alat mencapai sasaran tersebut.
b. Memberikan pedoman, pegangan dan arah. Suatu perusahaan harus mengadakan perencanaan apabila hendak mencapai suatu tujuan. Tanpa perencanaan, suatu perusahaan tidak akan memiliki pedoman, pegangan dan

arahan dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya. Misalnya seorang pilot terbang melintasi Samudera tanpa mengetahui apakah ia ingin menuju ke Inggris, Belanda atau Australia, maka ia akan berada di dalam ketidak-pastian.

c. Mencegah pemborosan waktu, tenaga dan material. Dalam menetapkan alternatif dalam perencanaan, kita harus mampu menilai apakah alternatif yang dikemukakan realistis atau tidak atau dengan kata lain, apakah masih dalam batas kemampuan kita serta dapat mencapai tujuan yang kita tetapkan. Misalnya suatu perusahaan menetapkan tujuan bahwa omzet penjualan untuk tahun yang akan datang dinaikkan sebanyak 10%. Untuk itu ditetapkan alternatif media promosi antara lain radio, majalah dan surat kabar. Karena keterbatasan dana yang dimiliki, pilihan jatuh pada surat kabar karena dianggap realitas dan paling ekonomis. Tetapi selain itu, perencanaan yang baik memerlukan pemikiran lebih lanjut tentang surat kabar apa, hari pertemuannya dan judul iklan.

d. Memudahkan pengawasan. Dengan adanya *planning*, kita dapat mengetahui penyelewengan yang terjadi karena *planning* merupakan pedoman dan patokan dalam melakukan suatu usaha. Agar dapat membuat perencanaan yang baik, maka manajer memerlukan data-data yang lengkap, dapat dipercaya serta aktual.

e. Kemampuan evaluasi yang teratur. Dengan adanya *planning*, kita dapat mengetahui apakah usaha yang kita lakukakn sudah sesuai dengan tujuan yang ingin kita capai. Sehingga tidak terjadi *under planning* dan *over planning*.

f. Sebagai alat koordinasi. Perencanaan dalam suatu perusahaan kadang-kadang begitu kompleks, karena untuk perencanaan tersebut meliputi berbagai bidang di mana tanpa koordinasi yang baik dapat menimbulkan benturan-

benturan yang akibatnya dapat cukup parah. Dapat kita misalkan, perjalanan suatu kereta api yang dengan tanpa adanya koordinasi yang baik, kemungkinan akan terjadi tabrakan atau harus menunggu terlalu lama pada simpangan-simpangan.

4. Latar Belakang Lahirnya Perencanaan

Suatu perencanaan lahir bukanlah secara kebetulan melainkan ada sebab berupa inisiatif atau prakarsa dari dalam dan luar organisasi. Sebagaimana asal lahirnya suatu perencanaan meliputi berbagai sumber, antara lain:

a. *Policy top management*: puncak pimpinanlah yang mengeluarkan kebijakan diadakannya perencanaan karena memang merekalah sebagai pemegang *policy*.
b. Hasil pengawasan: berdasarkan hasil pengawasan terkumpullah sejumlah data dan fakta yang dibuat dalam satu perencanaan baru yang memperbaiki atau merombak yang pernah dilaksanakan.
c. Inisiatif dari dalam: *planning* juga dapat lahir akibat adanya saran-saran dari pihak luar yang mungkin secara langsung atau tidak langsung, yang mempunyai kepentingan dengan organisasi.
d. Kebutuhan masa depan: suatu perencanaan dibuat sebagai persiapan masa depan ataupun menghadapi rintangan dan hambatan yang sewaktu-waktu bisa terjadi.

B. DASAR PEMIKIRAN PERENCANAAN

Ada 4 tahap langkah perencanaan dan ini dapat disesuaikan dengan semua kegiatan perencanaan pada semua tingkat di dalam organisasi.

deepublish Publisher

Langkah 1: *Tetapkan tujuan atau seperangkat tujuan.* Perencanaan dimulai dengan keputusan tentang apa yang diinginkan atau dibutuhkan oleh suatu organisasi atau sub unit.

Langkah 2: *Definisikan situasi saat ini.* Berapa jauhkah organisasi atau sub unit itu dari sasaran-sasarannya? Sumberdaya apakah yang tersedia untuk mencapai sasaran tersebut?. Hanya setelah keadaan sekarang dianalisis, maka rencana dapat disusun untuk membuat rencana selanjutnya.

Langkah 3: *Identifikasi hal-hal yang membantu dan menghambat tujuan-tujuan.* Faktor-faktor apa dalam lingkungan internal dan eksternal yang dapat membantu organisasi mencapai sasarannya? Faktor-faktor apa yang mungkin menimbulkan masalah?

Langkah 4: *Kembangkan rencana atau perangkat tindakan untuk mencapai tujuan.* Langkah terakhir dari proses perencanaan melibatkan berbagai alternatif arah tindakan untuk mencapai sasaran yang di inginkan, mengevaluasi alternatif-alternatif yang ada dan memilih diantara alternatif tersebut yang paling sesuai untuk mencapai sasaran.

Dalam setiap organisasi, perencanaa disusun dalam suatu hierarki yang sejajar dengan struktur organisasi. Pada setiap hierarki umumnya perencanaan memiliki dua fungsi, yaitu :

1. Menetapkan tujuan yang akan dicapai pada hierarki yang lebih rendah.
2. Sebagai alat untuk mencapai perangkat tujuan pada hierarki lebih tinggi

Perencanaan Strategis Dan Perencanaan Operasional

Stoner dan Wankel, mengklasifikasikan rencana menjadi dua jenis utama :

1. **Rencana Strategis *(Strategic Plan),***
   - ✓ Rencana ini di rancang untuk mencapai tujuan organisasi yang luas, yaitu untuk melaksanakan misi yang merupakan satu-satunya alasan kehadiran organisasi tersebut.

- ✓ Perencanaan Strategis adalah proses pemilihan tujuan organisasi, penentuan kebijakan, dan program yang perlu untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu, serta penetapan metode yang perlu untuk menjamin agar kebijakan dan program strategis itu dilaksanakan.
- ✓ Rencana Strategis adalah proses perencanaan jangka panjang yang formal untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi.
- ✓ Perencanaan strategis memberikan kerangka kerja bagi kegiatan perusahaan yang dapat meningkatkan ketanggapan dan berfungsinya perusahaan.

Kelebihan menggunakan rencana strategis, antara lain :

- ✓ Dengan rencana strategis, manajer dapat menentukan tujuan secara jelas dan metode pencapaiannya kepada organisasinya.
- ✓ Membantu manajer mengantisipasi permasalahan sebelum muncul dan memecahkannya sebelum menjadi lebih buruk.
- ✓ Membantu manajer mengenal peluang yang mengandung resiko dan peluang yang aman dan memilih diantara peluang yang ada.
- ✓ Mengurangi kemungkinan deviasi dan kejutan yang tidak menyenangkan, karena sasaran, tujuan dan strategi untuk penelitian yang saksama.
- ✓ Melalui rencana Strategis, manajer dapat memperbesar kemungkinan untuk membuat keputusan yang tahan menghadapi ujian waktu.

Kelemahan penggunaan Rencana Strategis, sbb :

1. Bahaya terciptanya birokrasi besar para perencana yang dapat menghilangkan hubungan dengan produk dan pelanggan perusahaan.

deepublish | Publishing

2. Kadang-kadang perencanaan strategis cendrung membatasi organisasi pada pilihan yang paling rasional dan bebas resiko**.**

2. Rencana Operasional *(Operational Plan)*

Rencana Operasional memberikan rincian tentang bagaimana rencana strategis itu dilaksakan Rencana operasional terdiri atas rencana sekali pakai dan rencana tetap.

- ✓ Rencana sekali pakai *(single use plan)*, Rencana sekali pakai dikembangkan untuk mencapai tujuan tertentu dan ditinggalkan manakala tujuan tersebut telah dicapai. Rencana sekali pakai merupakan arah tindakan yang mungkin tidak akan terulang dalam bentuk yang sama di masa yang akan datang, miss :
- ✓ Program (programs), program mencakup serangkaian aktivitas yang relatif luas. Suatu program menjelaskan langkah-langkah utama yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan. Dan unit atau anggota yang bertanggung jawab untuk setiap langkah.
- ✓ Proyek (Project), proyek adalah bagian program yang lebih kecil dan mandiri.
- ✓ Anggaran (Budget), adalah pernyataan tentang sumberdaya keuangan yang disediakan untuk kegiatan tertentu dalam waktu tertentu pula.

Rencana Tetap *(Standing Plan)*

Rencana tetap merupakan pendekatan yang sudah dilakukan untuk menangani situasi yang terjadi berulang *(repetitive)* dan dapat diperkirakan, antara lain :

1) Kebijakan *(policy)*

Kebijakan adalah suatu pedoman umum dalam pengambilan keputusan. Yang berhak membuat kebijakan dalam suatu organisasi adalah manajer puncak *(top manajer)*.

2) Prosedur Standar *(Standard procedure)*
   Implementasi kebijakan dilakukan melalui garis pedoman lebih detail yang disebut prosedur standar atau metode standar. Suatu prosedur memberikan seperangkat petunjuk detail untuk melaksanakan urutan tindakan yang sering atau biasa terjadi.
3) Peraturan *(rules)*
   Peraturan adalah pernyataan bahwa suatu tindakan harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan dalam situasi tertentu. Peraturan merupakan rencana tetap yang paling jelas dan bukan merupakan pedoman pemikiran atau pengambilan keputusan.

Gambaran mengenai pembagian perencanaan di atas secara ringkas dapat dilihat sbb :

3. Management By Objective (MBO)

Managemen By Objective (MBO) atau Manajemen Berdasarkan Sasaran dipopulerkan sebagai pendekatan pada perencanaan oleh Peter Drucker pada th 1954 di dalam bukunya yang berjudul "The Practice of Management". MBO ini mengacu pada seperangkat prosedur yang formal atau agak formal dimulai dengan penetapan sasaran dan dilanjutkan sampai peninjauan kembali hasil pelaksanaannya. Kunci terhadap MBO ialah bahwa MBO merupakan proses partisipasi atau peran serta, yaitu secara aktif melibatkan para manajer dan anggota staf pada setiap tingkat organisasi.

MBO adalah metode yang digunakan manajer dan karyawan untuk menjelaskan tujuan dari setiap departemen, proyek dan orang serta menggunakan untuk mengawasi kinerja berkelanjutan.

Ada empat langkah dari proses MBO agar pelaksanaan MBO dapat berhasil.

1. Menetapkan tujuan *(set goal)*, Ini merupakan langkah yang sulit dalam MBO karena melibatkan kryawan dari setiap tingkatan organisasi. Tujuan yang baik harus konkret dan realistis, memberikan target yang spesifik dan jangka waktu tertentu, serta memerlukan tanggung jawab.
2. Mengembangkan rencana pelaksanaan *(develop action plan)*, sebuah rencana pelaksanaan menjelaskan arah tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Rencana pelaksanaan disusun untuk individu sekaligus departemen.
3. Meninjau kemajuan yang dicapai, *(review progress)*, Kemajuan secara periodic adalah hal penting untuk menjamin rencana pelaksanaan dijalankan dengan baik. Pemeriksaan ini dapat dilakukan secara informal antara manajer dan bawahan, dimana organisasi dapat melakukan pemeriksaan tiap tiga, enam atau sembilan bulan dalam satu tahun. Pemeriksaan periodik ini membuat manajer dan karyawan memerhatikan apakah mereka berada dalam target atau tindakan korektif yang diperlukan.
4. Penghargaan atas kinerja keseluruhan *(appraise overall performance)*, langkah akhir dari MBO adalah secara cermat mengevaluasi apakah tujuan tahunan telah dicapai baik oleh individu maupun departemen. Keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan dapat menjadi bagian dari system penilaian kinerja dan arah dari kenaikan penghasilan dan penghargaan lainnya. Penghargaan atas kinerja departemen dan perusahaan secara keseluruhan menentukan tujuan untuk tahun berikutnya.

deepublish | publisher

Kelebihan – kelebihan dari program MBO

1. Memberikan kesempatan kepada para individu untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
2. Membantu dalam perencanaan dengan membuat para manajer menetapkan sasaran dan waktu yang ditargetkan.
3. Meningkatkan komunikasi antara para manajer dan bawahan.

C. Proses Perencanaan

Proses perencanaan atau *planning* adalah bagian dari daur kegiatan manajemen yang terutama berhubungan dengan pengambilan keputusan (*decision making*) untuk masa depan, baik jangka panjang maupun jangka pendek, sehubungan dengan pokok pertanyaan: apa, siapa, bagaimana, kapan, di mana, dan berapa, baik sehubungan dengan lembaga yang dimanajemeni maupun usaha-usahanya.

Proses perencanaan dapat dilaksanakan menyeluruh, misalnya dalam perencanaan korporat, perencanaan strategis, atau perencanaan jangka panjang. Bisa juga dilakukan per divisi atau unit bisnis stategis menjadi rencana divisi atau anak perusahaan tertentu di dalam suatu korporasi yang lebih besar. Bisa juga dilakukan per fungsi baik di dalam korporasi, di dalam divisi maupun unit bisnis individual, misalnya rencana fungsi pemasaran, rencana fungsi keuangan, rencana fungsi produksi dan distribusi, dan rencana fungsi personalia.

Perencanaan Proses

Perencanaan proses adalah fungsi di dalam proses manufacturing yang menetapkan proses dan parameter apa yang digunakan untuk merubah part awal menjadi part akhir, yang didahului adanya gambar teknik (Chang, 1998).

Proses planning merupakan penentuan proses perakitan dan pembuatan dan pengurutan dimana proses ini harus diselesaikan untuk

menyelesaikan prosduk dari bentuk awal sampai bentuk akhir (Groover, 2001). Langkah-langkah dari proses planning meliputi :

1. Interpretasi gambar rancangan
2. Proses dan urutan
3. Pemilihan peralatan
4. Pemilihan tools, dies, mold, dan gages
5. Metode Analisa
6. Standar kerja
7. Cutting tools dan cutting condition

Untuk part individual urutan proses didokumentasikan dalam form yang disebut routing sheet. Pemilihan operasi bergantung pada bentuk yang akan dihasilkan dan kemampuan dari mesin yang akan digunakan. Pada umumnya pemilihan mesin ditentukan oleh operasi yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk akhir.

Definisi Perencanaan

Pengertian Perencanaan adalah cara berpikir mengenai persoalan-persoalan sosial dan ekonomi, terutama berorientasi pada masa datang, berkembang dengan hubungan antara tujuan dan keputusan–keputusan kolektif dan mengusahakan kebijakan dan program.

Beberapa ahli lain merumuskan **perencanaan** sebagai mengatur sumber-sumber yang langka secara bijaksana dan merupakan pengaturan dan penyesuaian hubungan manusia dengan lingkungan dan dengan waktu yang akan datang. **Definisi** lain dari **perencanaan** adalah pemikiran hari depan, perencanaan berarti pengelolaan, pembuat keputusan, suatu prosedur yang formal untuk memperoleh hasil nyata, dalam berbagai bentuk keputusan menurut sistem yang terintegrasi.

Menurut Wilson, **Pengertian Perencanaan** merupakan salah satu proses lain, atau merubah suatu keadaan untuk mencapai maksud yang dituju oleh perencanaan atau oleh orang/badan yang di wakili oleh

perencanaan itu. Perencanaan itu meliputi: Analisis, kebijakan dan rancangan.

Ciri-ciri pokok dari perencanaan umum mencakup serangkaian tindakan berurutan yang ditujukan pada pemecahan persoalan-persoalan di masa datang dan semua perencanaan mencakup suatu proses yang berurutan yang dapat di wujudkan sebagai konsep dalam sejumlah tahapan.

Karena tindakannya berurutan, berarti ada **tahapan yang dilalui dalam perencanaan**, antara lain :

1. Identifikasi Persoalan;
2. Perumusan tujuan umum dan sasaran khusus hingga target-target yang kuantitatif;
3. Proyeksi keadaan di masa akan datang;
4. pencarian dan penilaian berbagai alternative;
5. penyusunan rencana terpilih.

Syarat-Syarat perencanaan yang baik :

- Logis, masuk akal;
- Realistik, nyata;
- Sederhana;
- Sistematik dan ilmiah;
- Obyektif;
- Fleksibel;
- Manfaat;
- Optimasi dan efisiensi.

Syarat-syarat perencanaan tersebut ada karena :

- Limitasi dan kendala;
- Motivasi dan dinamika;
- Kepentingan bersama;
- Norma-norma tertentu.

Faktor-faktor dasar perencanaan :

- Sumber daya (alam, manusia, modal, teknologi);

- Idiologi dan falsafah;
- Sasaran dari tujuan pembangunan;
- Dasar Kebijakan;
- Data dan metode;
- Kondisi lingkungan, sosial, politik dan budaya.

D. Perencanaan Strategik, Taktik Dan Operasional

Perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), PEST (Political, Economic, Social, Technological), atau STEER (Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, Regulatory).

Perencanaan strategis perusahaan adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana perusahaan akan diarahkan, dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan. Perencanaan Strategic (Strategic Plans) juga merupakan suatu proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut.Ada 3 (tiga) alasan yang menunjukkan pentingnya Perencanaan Strategis :

1. Perencanaan strategic memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentukbentuk perencanaan lainnya yang harus di ambil.
2. Pemahaman terhadap perencanaan strategic akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencaaan lainnya.
3. Pemahaman terhadap perencanaan strategic akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencaaan lainnya.

Dengan adanya perencanaan strategis ini maka konsepsi perusahaan menjadi jelas sehingga akan memudahkan dalam memformulasikan sasaran serta rencana-rencana lain dan dapat mengarahkan sumber-sumber organisasi secara efektif. Sehingga dapat dikatakan bahwa perencanaan strategi dapat menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan, hal ini disebabkan karena:

1. Perencanaan strategi merupakan tipe perencanaan yang terpenting
2. Melakukan perencanaan strategi berarti menetapkan misi organisasi secara jelas
3. Perencanaan strategi memungkinkan manajer mempersiapkan diri terhadap kemungkinan terjadinya perubahan pada lingkungan organisasinya Perencanaan strategis tidak mengenal standar baku, dan prosesnya mempunyaivariasi yang tidak terbatas. Tiap penerapan perlu merancang variasinya sendiri sesuai kebutuhan,situasi dan kondisi setempat.

E. Rencana Tindakan

A. Perencanaan Strategi: Kebutuhan jangka panjang dan menentukan komprehensif yang telah diarahkan. Menentukan tujuan untuk organisasi kegiatan apa yang hendak diambil sumber-sumber apa yang diperlukan untuk mencapainya. Tahap perencanaan strategi: 1. identifikasi tujuan dan sasaran 2. penilaian kinerja berdasar tujuan dan sasaran yang ditetapkan 3. penentuan perencanaan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran 4. implementasi perencanaan strategi 5. evaluasi hasil dan perbaikan proses perencanaan strategi Tujuan perencanaan strategi: mendapatkan keuntungan kompetitiff (competitive advantage). Manajemen Strategi Manajemen strategi: proses pengarahan usaha perencanaan strategi dan menjamin strategi tersebut dilaksanakan dengan baik sehingga menjamin kesuksesan organisasi dalam jangka panjang. Tahap manajemen strategi: 1. perumusan strategi (strategy formulation) 2. pengimplementasian strategi (strategy implementation) Strategi

yang digunakan organisasi Tiga tingkatan strategi yang digunakan organisasi: 1. strategi korporasi (corporate strategy) Tujuan: pengalokasian sumber daya iuntuk perusahaan secara total. Srtategi ini digunakan pada tingkat korporasi. 2. strategi bisnis (business strategy) strategi untuk bisnis satu produk lini. Strategi ini digunakan pada tingkat divisi. 3. strategi fungsional (functional strategy) mengarah ke bidang fungsional khusus untuk beroperasi. Strategi ini digunakan pada tingkat fungsional seperti penelitian dan pengembangan, sumber daya, manufaktur, pemasaran, dll.

B. Perencanaan operasional: kebutuhan apa saja yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan perencanaan strategi untuk mencapai tujuan strategi tersebut. Lingkup perencanaan ini lebih sempit dibandingkan dengan perencanaan strategi. Perencanaan operasional yang khas: 1. Perencanaan produksi (Production Plans): Perencanaan yang berhubungan dengan metode dan teknologi yang dibutuhkan dalam pekerjaan 2. Perencanaan keuangan (Financial Plans): Perencanaan yang berhubungan dengan dana yang dibutuhkan untuk aktivitas operasional 3. Perencanaan Fasilitas (Facilites Plans): Perencanaan yang berhubungan dengan fasilitas & layaout pekerjaan yang dibutuhkan untuk mendukung tugas. 4. Perencanaan pemasaran (Marketing Plans): Berhubungan dengan keperluan penjualan dan distribusi barang /jasa. perencanaan sumber daya manusia (Human Resource Plans): berhubungan dengan rekruitmen, penyeleksian dan penempatan orang-orang dalam berbagai pekerjaan. 3. Perencanaan tetap (standing plans) Digunakan untuk kegiatan yang terjadi berulang kali (terus menerus) Tertuang dalam: Kebijaksanaan Organisasional, Prosedur dan Peraturan Kebijaksanaan Perencanaan tetap yang mengkomunikasikan pengarahan yang luas untuk membuat berbagai keputusan dan melaksanakan tindakan.

BAB IV FUNGSI MANAJEMEN PENGORGANISASIAN

A. DEFENISIKAN FUNGSI PENGORGANISASIAN

Function Organizing (pengorganisasian) adalah fungsi manajemen yang mengikuti perencanaan (planning). Pengorganisasian adalah fungsi dimana sinkronisasi dan kombinasi sumber daya manusia ,sumber daya fisik dan sumber daya modal atau keuangan digabungkan menjadi satu, untuk mencapai tujuan dari organisasi atau kelompok.

Pengorganisasian membantu dalam pencapaian dari tujuan organisasi atau kelompok. Menurut Chestrr barnard " pengorganisasian adalah dimana kekhawatiran mampu mendefinisikan posisi dan peran, pekerjaan terkait dan koordinasi antara otoritas dan tanggung jawab". Oleh karena itu manajer harus selalu mengatur untuk mendapatkan hasil.

Menurut Cefto Samuel C, *The proccess of establishing ordrly uses for all oeganizational's resources. (pengorganisasian merupakan proses mengatur semua kegiatan secara sistematis dalam mengelola sumber daya)*

Menurut Williams Chuck, *Deciding where decision will be made, who will do that jobs and task, and who will work for whom. (memutuskan dimana keputusan akan dibuat, siapa yang akan melakukan pekerjaan dan tugas itu, dan siapa yang akan bekerja serta untuk siapa mpekerjaan itu dilakukan)*

Menurut Daft Richard, *Pengorganisasian merupakan sebuah kegiatan pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan stategis*. Jadi, pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumberdaya fisik lain yang dimiliki

perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan bersama. Pengorganisasian merupakan sebuah aktivitas penataan sumber daya manusia yang tepat dan bermanfaat bagi manajemen, dan menghasilkan penataan dari karyawan.

Fungsi perngorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumberdaya fisik lain yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan pembagian tugas. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

Pengorganisasian merupakan sebuah aktivitas penataan sumber daya manusia yang tepat dan bermanfaat bagi manajemen, dan menghasilkan penataan dari karyawan. Hal pokok yang perlu diperhatikan dari pengorganisasian :

1. Menentukan arah dan sasaran satuan organisasi,
2. Menganalisa beban kerja masing – masing satuan organisasi.
3. Membuat job description (uraian pekerjaan)
4. Menentukan seseorang atau karyawan yang berdasarkan atas pertimbangan arah dan sasaran, beban kerja, dan urian kerja dari masing – masing satuan organisasi.

Definisi pengorganisasian menurut para ahli :

1. Menurut Stoner dalam bukunya Dasar-dasar Organisasi, pengorganisasian adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui orang-orang dibawah pengarahan manajer mengejar tujuan bersama.

2. Dalam Ensiklopedia Indonesia, jakarta 1990, Pengorganisasian ialah kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Menurut Vivit Ardyansah dalam bukunya Kumpulan Artikel, pengorganisasian merupakan fungsi kedua dalam manajemen.
4. Pengorganisasian adalah bentuk sebuah perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.
5. Menurut Source dan Riselainer dalam bukunya Kamus Kata, pengorganisasian yakni sebagai proses kegiatan penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan tertentu.
6. Menurut Siagian (1983), pengorganisasian adalah keseluruhan pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas, kewenangan dan tanggung jawab dalam sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat di gerakkan sebagai suatu kegiatan kesatuan yang telah ditetapkan.
7. Menurut T. Hani Handoko dalam Kamus Kata bahasa Indonesia, pengorganisasian adalah sesuatu yang di gambarkan sebagai sesuatu yang tersentralisasi dan berisi tugas-tugas yang sangat terspesialisasikan.
8. Dalam kamus lengkap bahasa indonesia, pengorganisasian merupakan kegiatan merancang dan merumuskan struktur.

Hal - hal yang harus dilakukan seorang manajer saat melakukan pengorganisasian:

1. **Mengidentifikasi kegiatan**, semua kegiatan yang harus dilakukan dalam perhatian harus diidentifikasi terlebih dahulu. Misalnya, persiapan rekening, melakukan penjualan, pencatatan, pengendalian mutu.pengendalian persediaan, penetapan karyawan, dan lain sebagainya. Semua langkah tersebut harus dikelompokan dan di klasifikasikan ke dalam unit.
2. **Mengelompokan kegiatan**, dalam tahapan ini , manjer mencoba untuk menggabungkan kegiatan - kegiatan yang sama menjadi satu kelompok atau departemen. **Pengorganisasian** ini membagi

perhatian ke seluruh unit independen dan departemen yang disebut departemenisasi.

3. **Mengklasifikasikan otoritas**, setelah departemen dibuat, manajer harus mengklasifikasikan atau membagi kekuatan dan luasnya akses dari departemen yang telah dibentuk. Kegiatan ini memberi peringkat untuk posisi manajerial atau hirarki, dimana ada tingkatan level atasa (manjemen puncak) sebagai perumus kebijakan, level menengah (manajemen menengah) melakukan pengawasan kedepartemen, level bawah (manajemen lini utama) melakukan pengawasan kariyawan atau biasa di sebut dnegan mandor, yang memiliki tugas monitoring. Hal ini dilakukan untuk efisiensi agar tidak terjadi pemborosan waktu, uang, dalam menghindari duplikasi atau tumpang tindih kegiatan serta hal ini membantu kelancaran dalam bekerja supaya tujuan dari organisasi atau perusahaan tercapai.
4. **Koordinasi antara wewenang dan tanggung jawab**, hubungan ditetapkan antara berbagai kelompok untuk menciptakan interaksi yang mulus harmonis guna mencapai tujuan organisasi. setiap individu dibuat menyadari kekuasaan dan tanggung jawab masing-masing. Mereka harus tau siapa mereka dan menjalankan posisi apa di organisasi, dan mereka juga harus tau dari mana mereka mendapatkan perintah dan dimana mereka melaporkan dan bertanggung jawab atas suksesnya tugas yang telah dilaksanakan. Adanya struktur organisasi, hirarki yang jelas membantu setiap individu menyadari posisi dan jabatan masing-masing.

B. PERANCANGAN ORGANISASI

1. Pengertian Perancang

Perencanaan secara garis besar diartikan seagai proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkann rencana aktivitas kerja organisasi.

Pada dasarnya yang dimaksud perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa *(what)*, siapa *(who)*, kapan *(when)*, dimana *(where)*, mengapa *(why)*, dan bagaimana *(how)*. Jadi perencanaan yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan-kegiatan dan pemutusan tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan serta programprogram yang dilakukan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan berjalan. Rencana dapat berupa rencana informal atau secara formal. Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi. Sedangkan rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal adalah merupakan bersama anggota korporasi, artinya setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu. Rencana formal dibuat untuk mengurangi ami guitar dan menciptakan kesepahaman tentang apa yang harus dilakukan.

Dalam sebuah perencanaan terdapat unsur-unsur perencanaan. Perencanaan yang baik harus dapat menjawab enam pertanyaan yang disebut sebagai unsurunsur perencanaan. Unsur pertama adalah tindakan apa yang harus dikerjakan, kedua ada sebabnya rindakan tersebut harus dilakukan, ketiga dimana tindakan tersebut dilakukan, keempat kapa tindakan tersebut dilakukan, kelima siapa yang akan melakukan tindakan tersebut, dan yang terakhir bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut.

Dalam sebuah perencanaan juga perlu memperhatikan sifat rencana yang baik. Sifat rencana yang baik yakni :

1. Pemakaian kata-kata yang sederhana dan jelas dalam arti mudah dipahami oleh yang menerima sehingga penafsiran ang berbeda-berbeda dapat ditiadakan.
2. Fleksibel, suatu rencana harus dapat menyesuaikan dengan keadaan yang seebenarnya bila ada perubahan maka tidak semua rencana dirubah dimungkinkan diadakan peneysuaian-

penyesuaian saja. Sifatnya tidak kaku harus begini dan begitu walaupun keadaan lain dari yang direncanakan.

3. Stabilitas, tidak perlu setiap kali rencana mengalami perubahan jadi harus dijaga stabilitasnya setiap harus ada dalam pertimbangan.
4. Ada dalam perimbangan berarti bahwa pemberian waktu dan faktor-faktor produksi kepada siapa tujuan organisasi seimbang dengan kebutuhan.
5. Meliputi seluruh tindakan yang dibutuhkan, jadi meliputi fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi.

2. **Proses Perencanaan**

Sebelum para manajer dapat mengorganisasi, memimpin, atau mengendalikan, terlebih dahulu mereka harus membuat rencana yang memberikan arah pada setiap kegiatan organisasi. Pada tahap perencanaan para manajer menentukan apa yang akan dikerjakan, kapan akan mengerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan siapa yang akan mengerjakannya.

Kebutuhan akan perencanaan ada pada semua tingkatan manajemen dan semakin mengingkat pada tingkatan manajemen yang lebih tinggi, dimana perencanaan itu mempunyai kemungkinan dampak yang paling besar pada keberhasilan organisasi. Pada tingkatan top manajer pada umumnya mencurahkan hampir semua waktu perencanannya jauh ke masa depan dan pada strategi-strategi dari seluruh organisasi. Manajer pada tingkatan yang lebih rendah merencanakan terutama untuk subunit mereka sendiri dan untuk jangka waktu yang lebih pendek.

Terdapat pula beberapa variasi dalam tanggung jawab perencanaan yang tergantung pada ukuran dan tujuan organisasi dan pada fungsi atau kegiatan khusus manajer. Organisasi yang besar dan berskala internasional lebih menaruh perhatian pada perencanaan jangka panjang daripada perusahaan lokal. Akan tetapi pada umumnya

organisasi perlu mempertimbangkan keseimbangan antara perencanaan jangka panjang maupun perencnaan jangka pendek. Karena itu penting bagi para mnajer untuk mengerti peranan perencanaan secara keseluruhan.

Menurut T. Hani Handoko (1999) kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap sebagai berikut :

1. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan
2. Merumuskan keadaan saat ini
3. Mengidentifikasikan segala kemudhan dan hambatan
4. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan

C. KEKUASAAN, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB

1. **Kekuasaan *(Power)***

   Kekuasaan *(power)* berarti suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang atau merubah orang atau situasi. Jika perubahan tersebut kea rah yang baik tentu power tersebut memberikan konotasi yang positif bahkan sangat diperlukan. Kekuasaan sesungguhnya merupakan konsekuensi logis yang muncul dari setiap organisasi yang di dalamnya terdapat pimpinan dan bawahan atau manajemen puncak dan manajemen tingkat bawah. Karena organisasi merupakan kumpulan orang dalam pencapaian tujuan, maka organisasi ditujukan untuk mengubah situasi melalui orang-orang agar perubahan terjadi untuk itu diperlukan kekuasaan.

   Faktor – faktor yang Mendasari Adanya Kekuasaan yaitu

   Reward Power

   Reward power atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari seseorang yang posisinya memungkinkan dirinya untuk memberikan penghargaan terhadap orang-orang yang berada di bawahnya. Contoh kekuasaan yang dimiliki oleh seorang manajer personalia

atau SDM Disebabkan posisi dirinya membawahi seluruh sumberdaya manusia organisasi atau tenaga kerja dari sebuah perusahaan misalnya, maka seorang manajer personalia memiliki reward power dikarenakan bagian yang lebih tinggi dari manajer personalia tersebut akan menanyakan mengenai kinerja tenaga kerja perusahaan melalui manajer personalia tersebut.

Coercive Power

Coercive power atau kekuasaan untuk memberikan hukuman adalah kebalikan dari sisi negative dari *reward power.* Kekuasaan ini merupakan kekuasaan seseorang untuk memberikan hukuman atas kinerja yang buruk yang ditunjukkan oleh tenaga kerja dalam sebuah organisasi. Setiap pimpinan pada dasarnya memiliki *reward* sekaligus *coercive power* ini.

Legitimate *Power*

Legitimate power atau kekuasaan yang sah adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari suatu legitimasi tertentu. Misalnya, seseorang yang diangkat menjadi pemimpin, secara otomatis dia memiliki semacam kekuasaan yang sah atau legitimasi.

Expert Power

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

Referent Power

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

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

2. **Kewenangan (Authority)**

Kenangan atau *authority* pada dasarnya merupakan bentuk lain dari kekuasaan yang sering kali dipergunakan dalam sebuah organisasi. Kewenangan merupakan kekuasaan formal atau terlegitimasi. Dalam sebuah organisasi, seseorang yang ditunjuk atau dipilih untuk memimpin suatu organisasi, bagian, atau departemen memiliki kewenangan atau kekuasaan yang

terlegatimasi. Seseorang yang ditunjuk untuk menjadi manajer personalia dengan sendirinya terlegitimasi untuk memiliki kewenangan dalam mengatur berbagai hal yang terkait dengansumber daya manusia atau orang-orang yang terdapat di dalam organisasi. Terdapat dua pandangan mengenai kewenangan formal, yaitu pandangan klasik *(classical view)* dan pandangan berdasarkan penerimaan *(acceptance view)*.

- Pandangan Klasik
  Pandangan klasik mengenai kewenangan formal menerangkan bahwa kewenangan pada dasarnya terlahir sebagai akibat adanya kewenangan yang lebih tinggi dari kewenangan yang diberikan.
- Pandangan Berdasarkan Penerimaan
  Pandangan yang berdasarkan penerimaan *(acceptance view)* memandang bahwa kewenangan formal akan cendrung dijalankan atau diterima oleh bawahan tergantung dari beberapa persyaratan, antara lain :
  1. Bawahan dapat memahami apa yang diinginkan atau dikomunikasikan oleh pimpinan atau atasan.
  2. Pada saat bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasannya dia yakin tidak bertentangan dengan rencana pencapaian tujuan organisasi.
  3. Bawahan yakin apa yang diperintahkan konsisten mendukung nilai, misi maupun motif pribadi atau kelompok.
  4. Bawahan mampu secara mental maupun fisik menjalankan apa yang diperintahkan.

3. **Tanggung Jawab (Responsibility)**

Tanggung jawab mengingatkan orang-orang untuk tidak saja mempergunakan kewenangan yang dimiliki, tetapi juga

melaporkan apa saja yang telah dilakukan sehubungan dengan kewenangan yang telah diberikan kepadanya. Kadangkala orang-orang melupakan esensi dari tanggung jawab sebagai bagian dari jabatan atau tugas yang di emban ketika menduduki suatu bagian atau departemen tertentu. Oleh karena itu perlu disadari bahwa setiap bagian dalam organisasi memiliki kewenangan sekaligus juga tanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu berbagai prasyarat kemampuan tentunya dibutuhkan untuk menduduki posisi-posisi tertentu dalam sebuah organisasi.

4. **Pelimpahan Wewenang dan Tanggung Jawab (*Delegation*)**

   Keterbatasan dalam melakukan sesuatu pekerjaan oleh seseorang memungkinkan untuk dilakukannya delegasi. Keterbatasan ini dapat berupa ketersediaan waktu pengerjaan, jumlah pekerjaan, keahlian yang dimiliki maupun berbagai faktor lain. Jika keterbatasan ini tidak dapat ditanggulangi olehnya dan akan memperburuk kinerja organisasi, maka perlu dilakukan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab atau lebih dikenal dengan istilah *delegation*. Pelimpahan wewenang pada dasarnya merupakan proses pengalihan tugas kepada orang lain yang sah atau terlegitimasi dalam melakukan berbagai aktivitas yang ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi yang jika tidak dilimpahkan akan menghambat proses pencapaian tujuan tersebut.

   Manfaat Pelimpahan Wewenang :

   1. Pelimpahan wewenang memungkinkan bawahan mempelajari sesuatu yang baru dan memperoleh kesempatan untuk melakukannya. Keadaan ini memungkinkan bawahan untuk belajar bertanggung jawab akan sesuatu yang baru.
   2. Pelimpahan wewenang mendorong tercapainya keputusan yang lebih baik pada berbagai hal.

3. Penyelesaian pekerjaan akan dapat dilakukan dengan lebih cepat sekiranya pelimpahan wewenang tersebut berjalan sebagaimana mestinya dan diberikan kepada orang yang bertanggung jawab.

Kendala dalam pelimpahan wewenang adalah

- Apabila staf yang menerima delegasi tidak memiliki kemampuan atau kapabilitas tugas yang di delegasikan padanya.
- Akan berdampak pada kurang bertanggung jawabnya atasan terhadap apa yang semestinya ia lakukan. Oleh karena itu, perlu digaris bawahi bahwa pelimpahan wewenang tidak berarti juga terjadi pelimpahan tanggung jawab. Pelimpahan wewenang bisa jadi hanya merupakan pelimpahan beberapa hal yang dapat dikerjakan oleh bawahan kita, akan tetapi tanggung jawab sepenuhnya masih berada di tangan pihak yang melimpahkan wewenang.

Kunci Pokok Agar Pelimpahan Wewenang *(Delegasi)* Efektif:

1. Jika pihak yang diberi wewenang oleh manajer diberi kebebasan untuk menjalankan kewenangannya sesuai dengan caranya sendiri karena setiap orang mempunyai kreativitas masing-masing.
2. Adanya komunikasi yang terbuka antara manajer dan bawahan. Keterbukaan dalam berkomunikasi selain akan memberikan kejelasan akan keinginan kedua belah pihak, juga akan meminimalkan persepsi-persepsi yang keliru akan berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan.
3. Kemampuan manajer dalam memahami tujuan organisasi, tuntutan dari setiap pekerjaan dan kemampuan bawahan.

deepublish Publisher

Tindakan Agar Pelimpahan Wewenang Berjalan Efektif :

Ketiga kunci pokok sebagaimana diterangkan di atas dapat mendorong pelimpahan wewenang menjadi efektif, jika diiringi dengan beberapa tindakan sebagai berikut :

1. **Penentuan hal-hal yang dapat didelegasikan**. Manajer harus mampu membedakanhal-hal yang bisa dan tidak bisa didelegasikan. Termasuk di dalamnya juga tujuan dari manajer ketika melakukan pendelegasian itu, untuk apa, mengapa, dan seterusnya.
2. **Penentuan orang yang layak menerima delegasi.** Manajer harus mampu menentukan siapa yang memiliki kemampuan untuk menerima pelimpahan wewenang.
3. **Penyediaan sumberdaya yang dibutuhkan.** Agar pelimpahan wewenang berjalan efektif, maka berbagai sumberdaya yang dibutuhkan oleh bawahan untuk menjalankan wewenang yang didelegasikan perlu untuk di sediakan.
4. **Pelimpahan tugas yang akan diberikan.** Kadangkala kekurang percayaan manajer terhadap bawahan justru akan menghambat dalam keefektifan pelimpahan wewenang. Oleh karena itu berikan tugas yang akan dilimpahkan itu sepenuhnya.
5. **Intervensi pada saat diperlukan.** Sudah menjadi hal yang lumrah jika kadang kala apa yang di delegasikan ternyata tidak berjalan sebagaimana mestinya. Ketika hal tersebut terjadi, maka intervensi kadangkala diperlukan agar kegiatan yangtelah didelegasikan berikut kewenangannya tetap dalam jalur pencapaian tujuan organisasi.

D. DAERAH WEWENANG MANAJEMEN

Wewenang adalah hak untuk memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tujuan dapat tercapai. Ada dua pandangan yang menjelaskan wewenang formal (resmi):

1. Pandangan klasik (classical view) Wewenang datang dari tingkat paling atas, kemudian secara bertahap diturunkan ke tingkat yang lebih bawah
2. Pandangan penerimaan (acceptance view)
   Sudut pandang wewenang adalah penerima perintah, bukannya pemberi perintah. Pandangan ini dimulai dengan pengamatan bahwa tidak semua perintah dipatuhi oleh penerima perintah. Penerima perintah akan menentukan apakah akan menerima perintah atau tidak.

Menurut Chester I. Bernard seseorang akan memenuhi perintah apabila dipenuhi empat kondisi berikut:

- Dia dapat memahami komunikasi
- Dia percaya bahwa perintah tersebut tidak bertentangan dengan tujuan organisasi
- Perintah tersebut tidak bertentangan dengan kepentingan secara keseluruhan, dan
- Secara fisik dan mental mampu menjalankan perintah tersebut. Wewenang Lini, Staff dan Fungsional
- Wewenang Lini
  Dimiliki oleh manajer lini yang mengambil keputusan untuk mencapai tujuan organisas secara langsung. Dalam bagan organisasi, wewenang lini digambarkan oleh garis yang menghubungkan manajemen puncak sampai ke manajemen tingkat bawah.
- Wewenang Staff
  Dilakukan oleh orang atau kelompok orang yang memberikan jasa atau nasehat kepada manajer lini. Staff ahli biasannya merupakan istilah yang menggambarkan posisi tersebut. Staff ahli memberikan nasehat berdasarkan keahlian, pengalamana, atau riset dan analisis yang diperlukan, termasuk bantuan pelaksanaan kebijakan, monitor, dan pengendalian.

- Wewenang Fungsional
  Kadang organisasi mempunyai manajer atau departemen yang mempunyai wewenang fungsional. fungsi keuangan dan akuntansi sering diberikan wewenang fungsional.

Delegasi Wewenang

Delegasi dapat diartikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal dari atasan kepada orang lain untuk melaksanakan tugas tertentu. Delegasi wewenang adalah proses pengalihan wewenang dari atasan kepada orang yang ditunjuk. Keuntungan dan Halangan Delegasi Wewenang Delegasi wewenang memungkinkan manajer menyelesaikan lebih banyak pekerjaan daripada kalau semuanya dikerjakan sendiri. Kadang bawahan mempunyai keahlian yang lebih dibandingkan dengan manajer untuk hal-hal tertentu. Beberapa manajer kadang enggan mendelegasikan wewenang karena: tidak yakin akan kemampuan bawahan merasa mampu mengerjakan sendiri tidak efisien untuk mengajari bawahannyamelakukan tugas takut wewenangnya akan berkurang, atau takut kalau bawahannya dapat melakukan tugas lebih baik dibandingkan dirinya. Karyawan kadang enggan menerima delegasi wewenang karena beberapa alasan: takut gagal merasa tidak ada penghargaan untuk kerja yang akan dilakukannya, atau tidak mau menganggung risiko semua risiko diserahkan atau ditanggung oleh manajer. Delegasi Wewenang yang Efektif

1. Memutuskan pekerjaan mana yang akan didelegasikan, karena tidak semua pekerjaan dapat didelegasikan
2. Memutuskan siapa yang akan memperoleh penugasan, dengan beberapa pertimbangan: waktu yang dipunyai karyawan, kemampuan yang dimiliki karyawan, dan kesempatan yang akan dimanfaatkan oleh karyawan
3. Mendelegasikan tugas, disertai dengan informasi dan pemberian wewenang yang cukup, dan bentuk hasil yang diharapkan

deepublish Publisher

4. Menetapkan Feedback, untuk memonitor kemajuan yang dicapai oleh bawahan. Sentralisasi vs Desentralisasi Sentralisasi Sentralisasi adalah memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi. Sentralisasi banyak digunakan pada pemerintahan lama di Indonesia sebelum adanya otonomi daerah. Kelemahan dari sistem sentralisasi adalah di mana seluruh keputusan dan kebijakan di daerah dihasilkan oleh orang-orang yang berada di pemerintah pusat, sehingga waktu yang diperlukan untuk memutuskan sesuatu menjadi lama. Kelebihan sistem ini adalah di mana pemerintah pusat tidak harus pusing-pusing pada permasalahan yang timbul akibat perbedaan pengambilan keputusan, karena seluluh keputusan dan kebijakan dikoordinir seluruhnya oleh pemerintah pusat.

E. PENGATURAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengertian sumber daya manusia dan penerapannya sering kali masih belum sejalan dengan keinginan organisasi. Sementara keselarasan dalam mengelola SDM menjadi faktor utama kesuksesan jalannya sebuah organisasi. Lalu sumber daya yang bagaimana yang perlu dikembangkan agar tujuan organisasi bisa tercapai dengan baik?
Sebelum melangkah lebih lanjut, ada baiknya kita kembali ke pengertian awal untuk memahami hal ini. Apa yang dimaksud dengan sumber daya manusia? Mari kita lihat menurut pendapat para ahli.

1. Sonny Sumarsono (2003, h 4), Sumber Daya Manusia atau human recources mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan

yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

2. Mary Parker Follett Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

   Definisi ini, yang dikemukakan oleh Mary Parker Follett, mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlakukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

   Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas dari pada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumber daya manusia bukan material atau finansial. Di lain pihak manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perencanaan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi, dan penilaian prestasi kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik) dan pengawasan.

3. M.T.E. Hariandja (2002, h 2) Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

4. Mathis dan Jackson (2006, h.3) SDM adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan

penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Demikian pula menurut The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) dalam Mullins (2005). Sumber daya manusia dinyatakan sebagai strategi perancangan, pelaksanaan dan pemeliharaan untuk mengelola manusia untuk kinerja usaha yang optimal termasuk kebijakan pengembangan dan proses untuk mendukung strategi.

Hasibuan (2003, h 244) Pengertian Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. SDM terdiri dari daya fikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya fikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa sejak lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan tolok ukurnya Intelegence Quotient (IQ) dan Emotion Quality (EQ).

deepublish Publisher

BAB V FUNGSI MANAJEMEN: KEPEMIMPINAN

A. KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN

Pengertian manajemen kepemimpinan Manajemen kita terjemahkan menjadi manajemen, dan leadership menjadi kepemimpinan.Sebenarnya apaperbedaan "hakiki" antara manajemen dan kepemimpinan? Silakan baca terus..Berbagai pakar mempunyai pendapat yang bermacam-macam tentang manajemen dan kepemimpinan itu.. Satu penjelasan yang mudah dipahami adalah dari Stephen Covey. Andaikata kita ini sedang akan membuka hutan untuk eksplorasi hasil hutan, maka seorang pemimpin akan mengatakan, "Baik, dari berbagai informasi dan pertimbangan, saya putuskan hutan di lereng bukit itu yang harus kita tebang dulu." Sebagai pemimpin ia menjelaskan bagian mana yang harus dieksplorasi.Begitu pemimpin itu menjelaskan bagian hutan mana yang harus dibuka, maka saatnya peran manajemen berlaku. Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuna ménagement, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Karenanya, manajemen dapat diartikan sebagai ilmu dan seni tentang upaya untuk memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan secara efektif dan efesien. Manajer/Pemimpin adalah seorang yang karena pengalaman, pengetahuan, dan keterampilannya diakui oleh organisasi untuk memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan dan mengembangkan kegiatan organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Para manajer akan memikirkan cara-cara, alat-alat, metoda yang paling efektif untuk membuka hutan itu. Mungkin mereka akan memakai gergaji listrik, mungkin memakai gergaji panjang karena medannya

sulit, atau bahkan mereka akan melingkar untuk mencari celah agar mudah membuka bagian hutan itu.Bisakah sekarang anda membedakan fungsi manajemen dan kepemimpinan? Kepemimpinan adalah yang menentukan arah, sedangkan manajemen berusaha untuk mewujudkan agar arah tadi bisa tercapai Manajemen dan kepemimpinan, sebenarnya apa perbedaan mendasar kedua istilah itu? Dua kata itu, manajemen dan kepemimpinan sangat sering kita dengar. Kadang kata itu sering kita persamakan artinya. Ketika kita melihat perusahaan yang sangat berkembang kita sering mengatakan, "manajemen di sana baik." Kadang kita berkata, namun kata manajemen begitu melanda dalam kehidupan sehari-hari. Ketika anda ingin mengkritik sebuah universitas yang prestasinya buruk, anda mengatakan "manajemen universitas itu tidak cakap." Ketika anda bicara pengelolaan pajak yang amburadul, anda mengatakan, "manajemen pajak di negeri kita payah." Saat ini kita memang hidup penuh dengan berondongan istilah yang macam-macam, yang semuanya terkait dengan manajemen.. Benchmarking, balance score card, intrapreneuring, empowerment, business process reengineering, dan istilah-istilah aneh-aneh (tapi pasti Inggris) begitu melanda organisasi kita.Celakanya, kita sering begitu "gagah" menggunakan kata -kata asing itu. Daripada bilang pemberdayaan, kita lebih mantap bicara empowerment. Daripada bicara hubungan pelanggan yang akrab, kita katakan customer intimacy, atau malah sekadar customer relationship. Namun ada fenomena menarik, walau kita sering mengucapkan berbagai istilah manajemen, kita malah sering tidak tahu arti persis dari kata-kata itu. Seringkali pula istilah manajemen itu kita dengar dari orang lain, karena terasa gagah, kata itu kemudian menjadi "kosa kata" kita sehari -hari tanpa kita pernah tahu dari literatur mana sumber istilah manajemen itu.Ketika kita makin berakrab-akrab dengan berbagai istilah itu, agar "membumi" kita ganti istilah itu menjadi bahasa Indonesia.

Pengertian Manajemen

Sebelum membahas tentang manajemen kepemimpinan, telebih dahulu saya akan memaparkan tentang pengertian manajemen dan fungsi manajemen itu sendiri. Manajemen adalah suatu kegiatan yang memiliki target dan tujuan dengan menggunakan perencanaan, pengarahan serta perorganisasian dalam mencapai tujuan tersebut. Kata manajemen berasal dari bahasa prancis kuno management , yang memiliki arti 'seni melaksanakand mengatur.manajemen belum memeliki arti yang diterima secara universal. Menurut para ahli pengertian manajemen adala sebagai berikut ;

1. **Mary Parker Foller**
   manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui cara orang lain.artinya manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untu mecapai tujuan organisasi.
2. **Ricky W. Griffin**
   sebuah proses perencanaan, perorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.
3. **Prof. Eji Ogawa**
   perencanaan, pengimplementasian dan pengendalian kegiatan-kegiatan termasuk system pembuatan barang yang dilakukan oleh organisasi uasaha dfengan terlebih dahulu tela menetapkan sarana-sarana untuk kerja yang dapat disempurnakan sesuai dengan kondisi lingkungan yang berubah.

B. KOMUNIKASI DAN KOORDINASI DALAM MANAJEMEN

Menurut G.R. Terry koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan. Sedangkan menurut E.F.L. Brech, koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang

cocok dengan masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri (Hasibuan, 2007:85).

Menurut Mc. Farland (Handayaningrat, 1985:89) koordinasi adalah suatu proses di mana pimpinan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur di antara bawahannya dan menjamin kesatuan tindakan di dalam mencapai tujuan bersama.

Sementara itu, Handoko (2003:195) mendefinisikan koordinasi (coordination) sebagai proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Menurut Handoko (2003:196) kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan bermacam-macam satuan pelaksananya. Hal ini juga ditegaskan oleh Handayaningrat (1985:88) bahwa koordinasi dan komunikasi adalah sesuatu hal yang tidak dapat dipisahkan. Selain itu, Handayaningrat juga mengatakan bahwa koordinasi dan kepemimpinan (leadership) adalah tidak bisa dipisahkan satu sama lain, karena satu sama lain saling mempengaruhi.

Terdapat 3 (tiga) macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi seperti diungkapkan oleh James D. Thompson (Handoko, 2003:196), yaitu.

1. Saling ketergantungan yang menyatu (pooled interdependence), bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.
2. Saling ketergantungan yang berurutan (sequential interdependece), di mana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja.

3. Saling ketergantungan timbal balik (reciprocal interdependence), merupakan hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.

1) Masalah-Masalah dalam Pencapaian Koordinasi YANG Efektif.

Masalah-masalah ini terjadi karena adanya pembagian tugas, maka timbullah perbedaan dalam kegiatan pekerjaan. Perbedaan kegiatan tersebut dapat berpengaruh terhadap organisasi sehingga dapat menimbulkan masalah koordinasi. Perbedaan sikap dan perilaku individu - individu menimbulkan masalah koordinasi, antara lain :

1. Adanya perbedaan dalam orientasi terhadap sasaran/ tujuan tertentu.
2. Adanya perbedaan dalam orientasi waktu.
3. Adanya perbedaan dalam orientasi antar pribadi
4. Adanya perbedaan dalam formalitas struktur organisasi
5. Adanya perbedaan jarak geografis.
6. Adanya perbedaan antar manusia karena faktor social, budaya, pandangan hidup serta latar belakang pendidikan.
7. Adanya perbedaan dalam ambisi.

2) Teknik-Teknik Koordinasi

Terdapat beragam teknik koordinasi. Beberapa diantara teknik koordinasi yang dapat diaplikasikan dalam organisasi publik adalah teknik koordinasi dengan pendekatan proses manajemen, teknik koordinasi dengan pendekatan mekanisme pasar, teknik koordinasi dengan pendekatan organisasi, teknik koordinasi dengan pendekatan hubungan antar struktur dan teknik koordinasi dengan pendekatan partisipasi masyarakat.

3) Teknik Koordinasi dengan Pendekatan Proses Manajemen

Karena peranannya sebagai fungsi yang mengintegrasikan seluruh proses organisasi maka koordinasi perlu dilakukan dalam

setiap tahapan proses manajemen. Hal ini diperlukan karena setiap tahapan proses manajemen tentu memerlukan keterpaduan peran para pemangku kepentingan (stakeholders) dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, koordinasi dianggap sebagai salah satu kunci sukses dalam proses manajemen. Dengan kata lain, koordinasi merupakan esensi manajemen dan secara implisit terkandung dalam fungsi-fungsi manajemen. Teknik koordinasi dalam tahapan proses manajemen dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) *Koordinasi dalam Perencanaan*.
   Koordinasi dalam perencanaan merupakan upaya untuk mengintegrasikan berbagai perencanaan melalui diskusi yang saling menguntungkan, tukar pikiran. Contoh, koordinasi antara unit kelitbangan dan unit kesekretariatan untuk mengoptimalkan peran kelitbangan yang didukung kesekretariatan yang handal.
2) *Koordinasi dalam Pengorganisasian.*
   Koordinasi merupakan esensiorganisasi. Koordinasi dalam pengorganisasian sangat diperlukan manajemen antara lain dalam distribusi tugas. Misalnya, untuk kegiatan reformasi birokrasi dalam suatu instansi maka dibentuk satu tim reformasi yang bertugas menyusun konsep reformasi birokrasi. Dalam tim tersebut ditetapkan beberapa sub-tim yang diberi tugas untuk mempersiapkan konsep spesifik, misalnya: sub-tim keuangan, sub-tim sumber daya manusia, sub-tim grand-design dan sebagainya.
3) *Koordinasi dalam staffing.*
   Dalam penempatan pegawai perlu dilakukan koordinasi untuk menjamin pegawai yang tepat di tempat yang tepat (the right man on the right place). Misalnya, untuk menghasilkan keputusan promosi jabatan pada beberapa jabatan tertentu maka dilakukan rapat Baperjakat yang

terdiri dari unsur pimpinan dan unsur kesekretariatan khususnya kepegawaian.

4) *Koordinasi dalam directing.*
   Efektivitas arahan, instruksi dan pedoman sangat bergantung pada harmonisasi atasan dan bawahan. Misalnya, dalam satu unit tertentu, pimpinan memberikan arahan ke mana unit tersebut diarahkan untuk mendukung tugas, pokok dan fungsi organisasi.
5) *Koordinasi dalam pengawasan.*
   Koordinasi melalui pengawasan diperlukan untuk menjamin sigkronisasi antara kinerja aktual dengan kinerja yang distandarkan. Misalnya suatu organisasi berdasarkan rencana stratejiknya menetapkan beberapa performance indicators dari beberapa kegiatan yang dilakukan. Berdasarkan performance indicators tersebut dilakukan evaluasi triwulanan atau tahunan untuk mengevaluasi pencapaian kinerja tersebut.

Dengan demikian, koordinasi perlu dilakukan dalam setiap proses manajemen sebagai upaya mengintegrasikan upaya berbagai pemangku kepentingan dalam mencapai tujuan organisasi. Kalau langkah tersebut tidak dilakukan maka sangat sulit bagi para manajer untuk memastikan bahwa seluruh pemangku kepentingan dapat bekerjasama secara terpadu.

4) Teknik Koordinasi dengan Pendekatan Pasar

Koordinasi secara prinsip diturunkan dari teori organisasi. Dalam organisasi yang kompleks terdiri dari beberapa divisi tenaga kerja (division of labour). Masing-masing divisi tenaga kerja tersebut memiliki spesialisasi kompetensi dan bidang pekerjaan tertentu. Untuk memadukan berbagai divisi dan spesialisasi tersebut dalam pencapaian tujuan organisasi maka dilakukan koordinasi. Koordinasi dapat dilakukan dalam kerangka

outward dan inward looking. Dalam kerangka outward looking, koordinasi dilakukan dalam arena lingkungan eksternal organisasi. Salah satu lingkungan yang sangat berpengaruh adalah lingkungan pasar (market). Instrumen koordinasi dalam pasar adalah harga (price). Melalui mekanisme harga ini seluruh stakeholder saling terhubungkan dalam suatu kegiatan ekonomi. Mekanisme ini juga sering disebut sebagai ”invisible hand” (tangan tidak terlihat). Melalui tangan tidak terlihat ini semua pihak diatur untuk menghasilkan kesepakatan harga dan kuantitas yang ditawarkan dan diminta.

5) Teknik Koordinasi dengan pendekatan Organisasi

Secara organisatoris, koordinasi terjadi melalui mekanisme non-harga. Mekanisme koordinasi ini tidak terancang secara otomatis tetapi harus dirancang oleh pihak yang memiliki otoritas dalam organisasi. Mekanisme koordinasi tersebut menurut Mintzberg (1989) terdiri dari: 1) mutual adjustment; 2) direct supervision; 3) Standardization of work; 4) Standardization of output; 5) Standardization of skills; 6) standardization of norms.

Koordinasi adalah penyatuan, integrasi, sinkronisasi upaya anggota kelompok sehingga memberikan kesatuan tindakan dalam mengejar tujuan bersama. Menurut Mooney dan Reelay, "koordinasi adalah susunan teratur dari upaya kelompok untuk memberikan kesatuan tindakan dalam mengejar tujuan bersama". Menurut Charles Worth, "koordinasi adalah integrasi dari beberapa bagian ke dalam lubang teratur untuk mencapai tujuan pengertian". Manajemen berupaya untuk mencapai koordinasi melalui fungsi dasar perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan. Itulah sebabnya, koordinasi bukan merupakan fungsi yang terpisah dari manajemen karena mencapai keselarasan antara usaha-usaha individu terhadap pencapaian tujuan kelompok merupakan kunci

keberhasilan manajemen. Koordinasi adalah inti dari manajemen dan implisit dan melekat pada semua fungsi manajemen. Menurut beberapa ahli koordinasi adalah:

(1) **Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan**

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

(2) **E.F.L. Breach**

Koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatans itu dilaksanakan dengan keseluruhan yang semestinya diantara para anggota itu sendiri.

(3) **G.R. Terry**

Koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan. Definisi G. R. Terry ini berarti bahwa koordinasi adalah pernyataan usaha dan meliputi cirri-ciri sebagai berikut:

a) Jumlah usaha, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif
b) Waktu yang tepat dari usaha-usaha ini
c) Pengarahan usaha-usaha ini.

(4) **Dr. Awaluddin Djamin, M.P.A**

Koordinasi adalah suatu usaha kerja sama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu sedemikian rupa, sehingga terdapat saling mengisi, saling membantu dan saling melengkapi. Manajer yang sukses

adalah yang dapat melakukan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) dengan baik.

(5) **Charles Worth**

Koordinasi adalah integrasi dari beberapa bagian ke dalam lubang teratur

untuk mencapai tujuan.

(6) **Pengkoordinasian menurut The Liang Gie**

Rangkaian aktivitas menghubungkan, menyatupadukan dan menyelaraskan orang-orang dan pekerjaannya sehingga semuanya berlangsung secara tertib dan seirama menuju kearah tercapainya tujuan tanpa terjadi kekacauan, percekcokan, kekembaran kerja atau kekosongan kerja.

(7) **Oteng Sutisna**

Merumuskan koordinasi ialah mempersatukan sumbangan sumbangan dari orang-orang, bahan, dan sumber-sumber lain ke arah tercapainya maksud yang ditetapkan.

(8) **Purwanto**

Koordinasi adalah aktivitas membawa orang-orang, materiil, pikiran-pikiran, teknik-teknik, dan tujuan-tujuan kedalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai suatu tujuan.

Jadi dapat disimpulan pengertian koordinasi adalah penyatuan, integrasi, sinkronisasi upaya anggota kelompok sehingga memberikan kesatuan tindakan dalam mengejar tujuan bersama.

6) Syarat dan Ciri Koordinasi

Adapun syarat-syarat khusus umum yang ada dalam koordinasi adalah sebagai berikut:

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

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

7) **Adapun ciri- ciri koordinasi antara lain :**

(1) Bahwa tanggungjawab koordinasi adalah terletak pada pimpinan. Oleh karena itu, koordinasi adalah merupakan tugas pimpinan. Koordinasi sering dicampur-adukkan dengan kata koperasi yang sebenarnya mempunyai arti yang berbeda. Sekalipun demikian pimpinan tidak mungkin mengadakan koordinasi apabila mereka tidak melakukan kerjasama. Oleh kaerna itu, maka kerjasama merupakan suatu syarat yang sangat penting dalam membantu pelaksanaan koordinasi.

(2) Adanya proses (continues process). Karena koordinasi adalah pekerjaan pimpinan yang bersifat berkesinambungan dan harus dikembangkan sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik.

(3) Pengaturan secara teratur usaha kelompok. Oleh karena koordinasi adalah konsep yang ditetapkan di dalam kelompok, bukan terhadap usaha individu, maka sejumlah individu yang bekerjasama, di mana dengan koordinasi menghasilkan suatu usaha kelompok yang sangat penting untuk mencapai efisiensi dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Adanya tumpang tindih, kekaburan dalam tugas-tugas pekerjaan merupakan pertanda kurang sempurnanya koordinasi.

(4) Konsep kesatuan tindakan. Hal ini adalah merupakan inti dari koordinasi. Kesatuan usaha, berarti bahwa harus mengatur sedemikian rupa usaha-usaha tiap kegiatan individu sehingga terdapat adanya keserasian di dalam mencapai hasil.

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

8) Fungsi Koordinasi dan Fungsi Manajemen Lainnya

(1) Perencanaan dan koordinasi (*planning and coordination)*

(2) Perencanaan akan mempengaruhis koordinasi, artinya semakin baik dan terincinya rencana, maka akan semakin mudah untuk melakukan koordinasi tersebut.

(3) Pengorganisasian dan koordinasi (*organizing and coordination)* Pengorganisasian berhubungan dengan koordinasi, artinya jika organisasi baik, maka pelaksanaan koordinasi akan lebih mudah. Organisasi yang baik, apabila hubungan-hubungan antara individu karyawan baik, hubungan pekerjaan baik, *job description* setiap pejabat jelas.

(4) Pengarahan dan koordinasi *(directing and coordination)* Pengarahan mempengaruhi koordinasi, artinya dengan menggunakan bermacam-macam variasi dalam intensitas *directing force* akan membantu menciptakan koordinasi.

(5) Pengisian jabatan dan koordinasi (*staffing and coordination*) Penempatan karyawan membantu koordinasi, artinya jika setiaps pejabat sudah ditempatkan sesuai dengan keahliannya maka koordinasi akan lebih mudah.

(6) Pengendalian dan koordinasi *(controlling and coordination)* Pengendalians berhubungan langsung dengan koordinasi. Penilaian yang terus menerus atas kemajuan pekerjaan akan

membantu menyelarasikan usaha-usaha, sehingga tujuan yang ditentukans semula dihasilkan, diperoleh dan tercapai dengan baik. Dengan demikian, maka tindakan-tindakan perbaikan yang terjadi, karena control membantu dalam mendapatkan koordinasi yang dibutuhkan.

9) **Pentingnya Koordinasi dalam Suatu Organisasi**

Koordinasi (coordination) mengandung makna menjaga agar tugas-tugas yang telah dibagi, tidak dikerjakan menurut kehendak yang mengerjakan saja, tetapi menurut aturan sehingga menyumbang penyampaian tujuan. Cara-Cara Mengadakan Koordinasi antara lain adalah :

(1) Memberikan keterangan langsung dan secara bersahabat. Keterangan mengenai pekerjaan saja tidak cukup, karena tindakan-tindakan yang tepat harus diambil untuk menciptakan dan menghasilkan koordinasi yang akan dicapainya
(2) Mengusahakan agar pengetahuan dan penerimaan tujuan yagn akan dicapai oleh anggota, tidak menurut masing-masing individu anggota dengan tujuannya sendiri-sendiri. Tujuan itu adalah tujuan bersama.
(3) Mendorong para anggota untuk bertukar pikiran, mengemukakan ide, saran-saran dan lain sebagainya
(4) Mendorong para anggota untuk berpartisipasi dalam tingakt perumusan dan penciptaan sasaran
(5) Membina *human relations* yang baik antara sesame karyawan
(6) Manajer sering melakukan komunikasi informal dengan para bawahan.

Koordinasi itu sangat penting dalam suatu organisasi, adapun faktor yang membuat koordinasi itu menjadi penting adalah sebagai berikut:

(1) Untuk mencegah terjadinya kekacauan, percekcokan, dan kekembaran atau kekosongan pekerjaan.
(2) Agar orang-orang dan pekerjaannya diselarasikan serta diarahkan untuk pencapaian tujuan perusahaan.
(3) Agar saranas dan prasarana dimanfaatkan untuk mencapai tujuan.
(4) Supaya semua unsur manajemen (6M) dan pekerjaan masing-masing individu karyawan harus membantu tercapainya tujuan organisasi.
(5) Supaya semua tugas, kegiatan, dan pekerjaans terintegrasi kepada sasaran yang diinginkan.

10) Cara Melaksanakan Koordinasi yang Baik dan Benar dalam Suatu Organisasi atau Perusahaan

Untuk mencapai koordinasi yang efektif kita dapat menggunakan mekanisme teknik-teknik manajemen dasar : hirarki manajerial, rencana dan tujuan sebagai pengarah umum kegiatan-kegiatan serta aturan-aturan dan prosedur-prosedur. Organisasi relatif tidak memerlukan peralatan koordinasi lebih dari teknik-teknik tersebut.

11) Mekanisme teknik manajemen dasar

(1) Hirarki manajerial.
Rantai perintah, aliran informasi dan kerja, wewenag formal, hubungan tanggung jawab dan akuntanbilitas yang jelas dapat menumbuhkan integrasi bila dirumuskan secara jelas serta dilaksanakan dengan pengarahan yang tepat.
(2) Aturan dan prosedur.
Adalah keputusan-keputusan manajerial yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian rutin, sehingga dapat juga menjadi peralatan yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.

(3) Rencana dan penetapan tujuan.
Pengembangannya dapat digunakan untuk pengoordinasian melalui pengarah seluruh satuan orgaisasi terhadap sasaran-sasaran yang sama. Ini diperlukan bila aturan dan prosedur tidak mampu lagi memproses seluruh informasi yang dibutuhkan untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan satuan-satuan oraganisasi.

(4) Meningakatkan koordinasi potensial

(5) Meningkatkan koordinasi potensial menjadi diperlukan bila bermacam-macam satuan organisasi menjadi saling tergantung dan lebih luas dalam ukuran dan fungsi. Koordinasi ini dapat di tingkatkan melalui dua cara, yaitu :

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

(7) Hubungan-hubungan lateral (harizontal).
Melalui pemotongan rantai perintah, hubungan-hubungan lateral membiarkan informasi dipertukarkan dan keputusan dibuat pada tingkat hirarki dimana informasi yang dibutuhkan ada. Beberapa hubungan lateral, yaitu:

a. Kontak langsung antara individu-individu yang dapat meningkatakan efektivitas dan efisiensi kerja.
b. Peranan penghubung, yang menangani komunikasi antar departemen sahingga mengurangi panjangnya saluran komunikasi.
c. Panitnya dan satuan tugas. Panitnya biasanya diorganisasi secara formal dengan pertemuan yang

dijadwalkan teratur. Satuan tugas dibentuk bila dibutuhkan untuk masalah-masalah khusus.

d. Pengintegrasian peranan-peranan, yang dilakukan oleh misal manajer produk atau proyek, perlu diciptakan bila suatu produk, jasa atau proyek khusus memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi dan perhatian yang terus menerus dari seseorang.
e. Peranan penghubung manajerial, yang mempunyai kekuasaan menyetujui perumusan anggaran oleh satuan-satuan yang diintegrasikan dan implementasinya. Ini diperlukan bila posisi pengintegrasian yang dijelaskan pada *d* di atas tidak secara efektif mengoordinasikan tugas tertentu.
f. Organisasi matriks, suatu mekanisme yang sangat baik bagi penanganan dan penyelesaian proyek-proyek yang kompleks.

Dari pembahasan materi saya yang berjudul "Koordinasi Manajemen", maka dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen (POSDC) berhubungan erat dengan koordinasi, artinya jika semua fungsi dalam proses manajemen diterapkans dengan baik, maka koordinasi akan lebih mudah dicapai. Ada beberapa factor manjemen. Factor-faktornya adalah tenaga kerja, mesin, metode, uang atau modal dan pasar atau dalam bahasa Inggrisnya dikenal dengan istilah "6 M" (*Man, Material, Machines, Methods, Money and Market)*. Keenam factor tersebut harus dikembangkan semaksimal mungkin oleh perusahaan dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen. Berdasarkan pengertian manajemen yang telah dikemukakan sebelumnya, manajemen memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut:

1) Perencanaan
2) Pengeorganisasian
3) Pengarahan
4) Pengendalian

BAB VI FUNGSI MANAJEMEN: MOTIVASI

A. DEFENISIKAN MOTIVASI

Motivasi berasal dari bahasa latin **"***Movere"* artinya menggerakkan. Motivasi adalah suatu energi penggerak, pengarah dan memperkuat tingkah laku. Motivasi belajar dapat dilihat dari karakter tingkah laku siswa yang menyangkut minat, ketajaman perhatian, konsentrasi dan tekun mencapai tujuan.

"Motivasi adalah gejala psikologis dalam bentuk dorongan yang timbal balik pada diri seseorang baik sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu".

Menurut Mahfudh Shalahuddin, motivasi adalah dorongan dari dalam yang digambarkan sebagai harapan, keinginan dan sebagainya, yang bersifat menggiatkan atau menggerakkan individu untuk bertindak atau bertingkah laku, guna memenuhi kebutuhan. Selanjutnya menurut Dimyati dan Mudjiono, motivasi adalah dorongan mental yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku manusia termasuk perilaku belajar. Menurut Sardiman A.M , motivasi adalah serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, sehingga seseorang itu mau dan ingin melakukan sesuatu, bila ia tidak suka, maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakkan perasaan tidak suka itu. Menurut J. Ravianyo dalam bukunya yang berjudul, "Produktivitas dan Tenaga Kerja Indonesia"; pengertian motivasi sebagai kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberikan kekuatan yang mengarah untuk mencapai kebutuhan, memberikan kepuasan atau mengurangi ketikdakseimbangan". Selanjutnya menurut Sumardi Suryabrata, motivasi adalah keadaan

dalam pribadi orang yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas-akativitas tertentu guna mencapai sesuatu tujuan".

Menurut Badudu-Zain dalam kamus Umum Bahasa Indonesia dikatakan bahwa: "Motivasi adalah niat, dorongan dasar untuk berbuat sesuatu." Supriyono Widodo mengemukakan bahwa "Motivasi adalah suatu energi penggerak, pengarah dan memperkuat tingkah laku". Motivasi adalah suatu perubahan energi di dalam pribadi seseorang yang ditandal dengan timbulnya afektif (perasaan) dan reaksi untuk mencapai tujuan. Dalam motivasi terkandung adanya keinginan untuk mengaktifkan, menggerakkan, menyalurkan sikap dan perilaku individu belajar Kartono memandang motivasi sebagai dorongan mental yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku manusia.

Noor, melihat ada tiga kompnen utama yang terkandung dalam kata motivasi yaitu ***kebutuhan, dorongan, tujuan***. Dorongan dalam hal ini dipahami oleh Noor sebagai "kekuatan mental untuk melakukan kegiatan dalam rangka memenuhi harapan". Artinya sebagai kekuatan mental, dorongan berorientasi pada pemenuhan harapan atau pencapaian tujuan. Dorongan yang berorientasi pada tujuan tersebut dilihat oleh Noor sebagai inti dan motivasi.

Motivasi belajar merupakan faktor psikis yang bersifat non intelektual. Perannya yang khas adalah dalam hal penambahan gairah, merasa senang dan semangat dalam belajar. Siswa yang memiliki motivasi yang kuat, akan memiliki banyak energi untuk melakukan kegiatan belajar.

Ardhana mengemukakan: "Motivasi adalah keadaan dalam pribadi orang yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan. "Motivasi dapat dipandang sebagai suatu istilah umum yang menunjuk kepada pengaturan tingkah laku individu dimana kebutuhan-kebutuhan-kebutuhan atau dorongan-dorongan dari dalam dan intensif (semacam hadiah) dari lingkungan mendorong individu untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya atau untuk berusaha menuju tercapainya tujuan yang diharapkan. Apabila

organisme manusia berada dalam kesiapan untuk merespon kepada situasi dan terdapat perangsang yang sesuai, maka organisme "dimotivasi" atau didorong oleh suatu desakan untuk berbaur dalam suatu kegiatan yang memuaskan. Terus berlangsungnya fungsi suatu desakan terlepas dari satu atau dua pengalaman frustrasi, adalah suatu bukti adanya dorongan kuat yang menyebabkan individu menuju pada pencapaian suatu tujuan khusus. Ketetapan atau terus berlangsungnya hingga tercapainya sesuatu hasil yang diharapkan adalah suatu sifat yang penting dari motivasi".

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Selanjutnya, Samsudin (2005) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (driving force) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperahankan kehidupan. Mangkunegara (2005,61) menyatakan : "motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal".

Berdasarkan pengertian di atas, maka motivasi merupakan respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai.

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara satu kenyataan dengan dorongan

yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi amak pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Karena tidak mungkin memahami perilaku tanpa mengerti kebutuhannya.

Abraham Maslow (Mangkunegara, 2005) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidp
3. Kebutuhan untuk rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai
4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain
5. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu

Teori Keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi perusahaan harus bertindak adil terhadap setiap karyawannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku karyawan harus dilakukan secara obyektif. Teori ini melihat perbandingan

seseorang dengan orang lain sebagai referensi berdasarkan input dan juga hasil atau kontribusi masing-masing karyawan (Robbins, 2007).

Teori X dan Y

Douglas McGregor mengemukakan pandangan nyata mengenai manusia. Pandangan pertama pada dasarnya negative disebut teori X, dan yang kedua pada dasarnya positif disebut teori Y (Robbins, 2007).

McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Teori dua Faktor Herzberg

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg dengan asumsi bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap individu terhadap pekerjaan bias sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan. (Robbins, 2007)

Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bawa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Faktor-faktor ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi : (1) Upah, (2) Kondisi kerja, (3) Keamanan kerja, (4) Status, (5) Prosedur perusahaan, (6) Mutu penyeliaan, (7) Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan.

Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat ”tidak ada kepuasan”, kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan,atau faktor hygiene. Faktor Intrinsik meliputi : (1) Pencapaian prestasi, (2) Pengakuan, (3) Tanggung Jawab, (4) Kemajuan, (5) Pekerjaan itu sendiri, (6) Kemungkinan berkembang. Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika ada, akan

membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, faktor ekstrinsik tersebut disebut sebagai pemuas atau motivator.

Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland dan kawan-kawannya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu (Robbins, 2007) :

a) Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*) : Dorongan untuk berprestasi dan mengungguli, mencapai standar-standar, dan berusaha keras untuk berhasil
b) Kebutuhan akan kekuatan (*need for pewer*): kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
c) Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*): Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Model Pengukuran Motivasi

Model-model pengukuran motivasi kerja telah banyak dikembangkan, diantaranya oleh McClelland (Mangkunegara, 2005:68) mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu : (1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, (2) Berani mengambil dan memikul resiko, (3) Memiliki tujuan realistik, (4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, (5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan (6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Edward Murray (Mangkunegara, 2005,68-67) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut : (1) Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya, (2) Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan, (3) Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan,

(4) Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu, (5) Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan, (6) Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti, dan (7) Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

- Samsudin (2005) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (driving force) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperahankan kehidupan.
- Mangkunegara (2005,61) menyatakan : "motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal".

Motivasi dalam Pembelajaran

Pentingnya peranan motivasi dalam proses pembelajaran perlu dipahami oleh pendidik agar dapat melakukan berbagai bentuk tindakan atau bantuan kepada siswa. Motivasi dirumuskan sebagai dorongan, baik diakibatkan faktor dari dalam maupun luar siswa, untuk mencapai tujuan tertentu guna memenuhi/memuaskan suatu kebutuhan. Dalam konteks pembelajaran maka kebutuhan tersebut berhubungan dengan kebutuhan untuk pelajaran. Peran motivasi dalam proses pembelajaran, motivasi belajar siswa dapat dianalogikan sebagai bahan bakar untuk menggerakkan mesin motivasi belajar yang

memadai akan mendorong siswa berperilaku aktif untuk berprestasi dalam kelas, tetapi motivasi yang terlalu kuat justru dapat berpengaruh negatif terhadap kefektifan usaha belajar siswa.

Fungsi motivasi dalam pembelajaran diantaranya :

1. Mendorong timbulnya tingkah laku atau perbuatan, tanpa motivasi tidak akan timbul suatu perbuatan misalnya belajar.
2. Motivasi berfungsi sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. Motivasi berfungsi sebagai penggerak, artinya menggerakkan tingkah laku seseorang. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

Pada garis besarnya motivasi mengandung nilai-nilai dalam pembelajaran sebagai berikut :

1. Motivasi menentukan tingkat berhasil atau gagalnya kegiatan belajar siswa.
2. Pembelajaran yang bermotivasi pada hakikatnya adalah pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan, dorongan, motif, minat yang ada pada diri siswa.
3. Pembelajaran yang bermotivasi menuntut kreatifitas dan imajinitas guru untuk berupaya secara sungguh-sungguh mencari cara-cara yang relevan dan serasi guna membangkitkan dan memeliharan motivasi belajar siswa.
4. Berhasil atau gagalnya dalam membangkitkan dan mendayagunakan motivasi dalam proses pembelajaran berkaitan dengan upaya pembinaan disiplin kelas.
5. Penggunaan asas motivasi merupakan sesuatu yang esensial dalam proses belajar dan pembelajaran.

deepublish | publisher

B. TEORI-TEORI MOTIVASI

1. Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan)

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu: (1) kebutuhan fisiologikal (physiological needs), seperti: rasa lapar, haus, istirahat dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (safety needs), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (love needs); (4) kebutuhan akan harga diri (esteem needs), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (fisiologis) dan kedua (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat pskologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

Menarik pula untuk dicatat bahwa dengan makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori "klasik" Maslow semakin dipergunakan, bahkan dikatakan mengalami "koreksi". Penyempurnaan atau "koreksi" tersebut terutama diarahkan

pada konsep "hierarki kebutuhan" yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah "hierarki" dapat diartikan sebagai tingkatan. Atau secara analogi berarti anak tangga. Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua,- dalam hal ini keamanan- sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu sandang, pangan, dan papan terpenuhi; yang ketiga tidak akan diusahakan pemuasan sebelum seseorang merasa aman, demikian pula seterusnya.

Berangkat dari kenyataan bahwa pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia makin mendalam penyempurnaan dan "koreksi" dirasakan bukan hanya tepat, akan tetapi juga memang diperlukan karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki. Dalam hubungan ini, perlu ditekankan bahwa :

- Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi di waktu yang akan datang;
- Pemuasaan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya.
- Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai "titik jenuh" dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana

seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.

Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan fundasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif.

2. Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Dari McClelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau Need for Acievement (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan: "Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil."

Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (high achievers) memiliki tiga ciri umum yaitu : (1) sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

deepublish Publisher

3. Teori Clyton Alderfer (Teori "ERG)

Teori Alderfer dikenal dengan akronim "ERG" . Akronim "ERG" dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu : E = Existence (kebutuhan akan eksistensi), R = Relatedness (kebutuhanuntuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = Growth (kebutuhan akan pertumbuhan) Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena "Existence" dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; "Relatedness" senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan "Growth" mengandung makna sama dengan "*self actualization*" menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa :

- Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya;
- Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang "lebih tinggi" semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan;
- Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuasakan kebutuhan yang lebih mendasar.

Tampaknya pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

4. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan "Model Dua Faktor" dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau "pemeliharaan".

Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik ataukah yang bersifat ekstrinsik

5. Teori Keadilan

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang

diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

- Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
- Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu :
- Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;
- Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannnya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
- Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;
- Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai

Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para pegawai berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain.

deepublish Publisher

6. Teori penetapan tujuan (goal setting theory)

Edwin Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni : (a) tujuan-tujuan mengarahkan perhatian; (b) tujuan-tujuan mengatur upaya; (c) tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan (d) tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan. Bagan berikut ini menyajikan tentang model instruktif tentang penetapan tujuan.

7. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul "Work And Motivation" mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai " Teori Harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannnya itu. Penekanan ini dianggap

penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

8. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas di muka dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan berarti sifatnya sangat subyektif. Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut.

Padahal dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa kehendak seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekwensi ekstrernal dari perilaku dan tindakannya. Artinya, dari berbagai faktor di luar diri seseorang turut berperan sebagai penentu dan pengubah perilaku.

Dalam hal ini berlakulah apaya yang dikenal dengan "hukum pengaruh" yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekwensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengibatkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekwensi yang merugikan. Contoh yang sangat sederhana ialah seorang juru tik yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dalam waktu singkat. Juru tik tersebut mendapat pujian dari atasannya. Pujian tersebut berakibat pada kenaikan gaji yang dipercepat. Karena juru tik tersebut menyenangi konsekwensi perilakunya itu, ia lalu terdorong bukan hanya bekerja lebih tekun dan lebih teliti, akan tetapi bahkan berusaha meningkatkan keterampilannya, misalnya dengan belajar menggunakan komputer sehingga kemampuannya semakin bertambah, yang pada gilirannya diharapkan mempunyai konsekwensi positif lagi di kemudian hari. Contoh sebaliknya ialah seorang pegawai yang datang terlambat berulangkali

mendapat teguran dari atasannya, mungkin disertai ancaman akan dikenakan sanksi indisipliner. Teguran dan kemungkinan dikenakan sanksi sebagi konsekwensi negatif perilaku pegawai tersebut berakibat pada modifikasi perilakunya, yaitu datang tepat pada waktunya di tempat tugas. Penting untuk diperhatikan bahwa agar cara-cara yang digunakan untuk modifikasi perilaku tetap memperhitungkan harkat dan martabat manusia yang harus selalu diakui dan dihormati, cara-cara tersebut ditempuh dengan "gaya" yang manusiawi pula.

9. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi.

Bertitik tolak dari pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan, para ilmuwan terus menerus berusaha mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik, dalam arti menggabung berbagai kelebihan model-model tersebut menjadi satu model. Tampaknya terdapat kesepakan di kalangan para pakar bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup dalam teori yang mengaitkan imbalan dengan prestasi seseorang individu .

Menurut model ini, motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor internal adalah: (a) persepsi seseorang mengenai diri sendiri; (b) harga diri; (c) harapan pribadi; (d) kebutuhaan; (e) keinginan; (f) kepuasan kerja; (g) prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor eksternal mempengaruhi motivasi seseorang, antara lain ialah: (a) jenis dan sifat pekerjaan; (b) kelompok kerja dimana seseorang bergabung; (c) organisasi tempat bekerja; (d) situasi lingkungan pada umumnya; (e) sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.



C. BENTUK-BENTUK MOTIVASI

Atkinon telah mengungkapkan, motivasi masih merupakan suatu konsep yang masih kontroversial. Konsep motivasi semakin sulit didefinisikan, ketika dalam pembahasan psikologi terdapat istilah motif yang dalam penggunaannya terkadang berbeda dalam istilah motivasi. Dan kadang-kadang motif dan motivasi itu digunakan secara bersamaan dan dalam makna yang sama, hal ini disebabkan karena pengertian motif dan motivasi keduanya sukar dibedakan secara tegas. Motif itu adalah sesuatu yang ada dalam diri seseorang, yang mendorong orang tersebut untuk bersikap dan bertindak guna mencapai tujuan tertentu. Motif dapat berupa kebutuhan dan cita-cita. Motif ini merupakan awal dari proses motivasi, sehingga motif baru merupakan suatu kondisi intern atau disposisi (kesiap siagaan) saja. Sebab motif tidak selamanya aktif. Motif aktif pada saat tertentu saja, yaitu apabila kebutuhan untuk mencapai tujuan yang sangat mendesak.

Apabila suatu kebutuhan dirasakan mendesak untuk dipenuhi, maka motif dan daya penggerak menjadi aktif. Motif yang telah menjadi aktif inilah yang di sebut motivasi. *Motivasi* dapat di definisikan dengan segala sesuatu yang menjadi pendorong tingkah laku yang menuntut atau mendorong seseorang untuk memenuhi kebutuhan.

Menurut Mc. Donald Motivasi adalah suatu perubahan energi didalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afektif (perasaan) dan reaksi untuk mencapai tujuan. perubahan energi dalam diri seseorang itu berbentuk suatu aktifitas nyata berupa kegiatan fisik. karena seseorang mempunyai tujuan tertentu dari aktifitasnya, maka seseorang mempunyai motivasi yang kuat untuk mencapainya dengan segala upaya yang dapat dia lakukan untuk mencapainya.

Motivasi memiliki tiga komponen pokok, yaitu:

1. Menggerakkan. Dalam hal ini motivasi menimbulkan kekuatan pada individu, membawa seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu. Misalnya kekuatan dalam hal ingatan, respon-respon efektif, dan kecenderungan mendapat kesenangan.
2. Mengarahkan. Berarti motivasi mengarahkan tingkah laku dengan demikian ia menyediakan suatu orentasi tujuan. Tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu.
3. Menopang. Artinya, motivasi di gunakan untuk menjaga dan menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan intensitas arah dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan tertentu individu.

Dalam perkembangannya, motivasi dapat di bedakan menjadi dua macam, yaitu**:**

1. Motivasi intrinsic, adalah hal dan keadaan yang berasal dari dalam diri siswa sendiri yang dapat mendorongnya melakukan tindakan belajar. Termasuk dalam motivasi intrinsic siswa adalah perasaan menyenangi materi dan kebutuhannya terhadap materi

deepublish | publisher

tersebut, misalnya untuk kehidupan masapan siswa yang bersangkutan.

2. Motivasi ekstrinsik, adalah hal dan keadaan yang datang dari luar individu siswa yang juga mendorongnya untuk melakukan kegiatan belajar. Pujian dan hadiah, peraturan/ tata tertib sekolah, suri teladan orang tua, guru, dan seterusnya merupakan contoh-contoh konkrit motivasi ekstrinsik yang dapat menolong siswa untuk belajar.kekurangan atau ketiadaan motivasi, baik yang bersifat internal maupun yang bersifat eksternal, akan menyebabkan kurang bersemangatnya siswa dalam melakukan proses pembelajaran materi-materi pelajaran baik disekolah maupun dirumah.

Proses motivasi meliputi tiga langkah, yaitu:

1. Adanya suatu kondisi yang terbentuk dari tenaga-tenaga pendorong (desakan, motif, kebutuhan dan keinginan) yang menimbulkan suatu ketegangan atau tension.
2. Berlangsungnya kegiatan atau tingkah laku yang diarahkan kepada pencapaian suatu tujuan yang akan mengerdurkan atau menghilangkan ketegangan.
3. Pencapaian tujuan dan berkurangnya atau hilangnya ketegangan.

Menurut sifatnya motivasi dibedakan atas tiga macam, yaitu:

1. Motivasi takut atau fear motivation, individu melakukan sesuatu perbuatan karena takut Seseorang melakukan kejahatan karena takut akan ancaman dari teman-temannya kebetulan suka melakukan kejahatan. Seseorang mungkin juga suka membayar pajak atau mematuhi peraturan lalu lintas, bukan karena menyadari sebagai kewajibannya, tetapi karena takut mendapat hukuman.
2. Motivasi insentif atau incentive motivation, individu melakukan sesuatu perbuatan untuk mendapatkan sesuatu insentif. Bentuk insentif ini bermacam-macam, seperti : mendapatkan

honorarium, bonus, hadiah, penghargaan, piagam, tanda jasa, kenaikan pangkat, kenaikan gaji, promosi jabatan, dll.

3. Sikap atau attitude motivation atau self motivation. Motivasi ini lebih bersifat intrinsik, muncul dari dalam diri individu, berbeda dengan dua motivasi sebelumnya yang lebih bersifat ekstrisik dan datang dari luar diri individu.Sikap merupakan suatu motivasi karena menunjukkan ketertarikan atau ketidaktertarikan seseor an terhadap suatu objek. Seseorang yang mempunyai sikap positif terhadap sesuatu akan menunjukkan motivasi yang besar terhadap hal itu. Motivasi datang dari dirinya sendiri karena adanya rasa senang atau suka serta faktor-faktor subjektif lainnya.

Bentuk-Bentuk* Motivasi *Belajar

Menurut Sudirman A.M, ada beberapa bentuk dan cara yang menumbuhkan motivasi yaitu:

1. Memberi angka
2. Hadiah
3. Saingan/Kompetisi
4. Harga diri
5. Menilai ulangan
6. Mengetahui hasil
7. Pujian
8. Hukuman
9. Hasrat untuk belajar
10. Minat
11. Tujuan yang diakui."

a. Memberi Angka

Angka dalam hal ini merupakan simbol dari nilai kegiatan belajar. Angka-angka yang baik bagi para siswa merupakan motivasi yang sangat kuat. Namun sebagai guru haruslah mengetahui bahwa pemaparan angka-angka seperti itu belum merupakan hasil

belajar yang sejati, hasil belajar yang bermakna, langkah yang dilakukan adalah guru memberi angka. Angka dapat dikaitkan dengan value yang terkandung dalam setiap pengetahuan yang diajarkan kepada siswa sehingga tidak sekedar kognitif saja, tetapi keterampilan dan afektifnya.

b. Hadiah

Hadiah dapat sebagai motivasi, tetapi tidak selalu demikian, karena hadiah untuk sebuah pekerjaan, mungkin tidak akan menarik bagi seseorang yang tidak senang dan tidak berkat untuk pekerjaan tersebut.

c. Saingan/ Kompetisi

Saingan/kompetisi dapat digunakan sebagai alat motivasi untuk mendorong belajar siswa. Persaingan individual maupun persaingan kelompok dapat meningkatkan prestasi belajar siswa.

d. Harga Diri

Membutuhkan kesadaran kepada siswa agar merasakan kepentingan tugas dan menerimanya sebagai tantangan sehingga bekerja keras dengan mempertahankan harga dirinya adalah salah satu bentuk motivasinya yang cukup penting. Seseorang akan berusaha dengan segenap tenaga untuk memacu prestasi yang baik dengan menjaga harga dirinya.

e. Menilai Ulangan

Para siswa akan menjaga giat belajarnya kalau mengetahui akan adanya ulangan. Oleh karena itu memberi ulangan itu juga merupakan sarana motivasi, tetapi guru juga terlalu sering memberi ulangan karena bisa membosankan siswa. Maka sebelum ulangan guru sebaiknya terlebih dahulu memberitahukan akan adanya ulangan.

f. Mengetahui Hasil

Dengan mengetahui hasil pelajaran apalagi kalau terjadi kemajuan akan mendorong siswa untuk lebih giat belajar. Semakin mengetahui grafik hasil belajar meningkat, maka akan

ada motivasi pada diri siswa untuk belajar terus menerus dengan harapan-harapan hasilnya terus meningkat.

g. Pujian

Apabila ada siswa yang sukses atau berhasil menyelesaikan tugasnya dengan baik perlu diberikan pujian. Pujian ini adalah bentuk reinforcement yang positif sekaligus merupakan motivasi. Pemberiannya harus tepat, dengan pujian yang tepat akan nampak suasana yang erat hubungan dengan minat, motivasi muncul karena adanya kebutuhan menyenangkan dan mempertimbangkan gairah belajar.

h. h. Hukuman

Hukuman sebagai reinforcement yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat, dan bijak akan menjadi alat motivasi. Oleh karena itu guru harus memahami prinsip-prinsip pemberian hukuman.

i. Hasrat Untuk Belajar

Hasrat untuk belajar adalah unsur kesengajaan, ada maksud untuk, hal ini lebih baik, bila dibandingkan segala sesuatu kegiatan yang tanpa maksud. Hasrat berarti ada pada diri seseorang.

j. Minat

Motivasi. Begitu juga dengan minat, sehingga tepatlah bahwa minat merupakan alat motivasi yang pokok dalam proses belajar.

k. Tujuan yang diakui

Rumusan tujuan yang diakui akan terima baik oleh siswa dan akan merupakan alat motivasi yang sangat penting sekali dengan memahami tujuan yang harus dicapai karena disana sangat berguna dan menguntungkan maka akan timbul gairah untuk terus belajar. Guru mengembangkan dan mengarahkan hingga dapat melahirkan hasil belajar yang bermakna.

deepublish | publisher

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Belajar

Beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi manusia untuk belajar. Motivasi belajar terjadi dari tindakan perbuatan persiapan mengajar. Menurut Dimyati faktor-faktor yang mempengaruhi belajar adalah sebagai berikut :

1) Cita-cita/aspirasi jiwa/
2) Kemampuan siswa
3) Kondisi siswa
4) Kondisi lingkungan siswa
5) Unsur-unsur dinamis dalam belajar dan pembelajaran
6) Upaya guru dalam mengelola kelas."

1) Cita-cita / Aspirasi Siswa
   Motivasi belajar tampak pada keinginan anak yang sejak kecil, seperti keinginan bermain. Keberhasilan mencapai keinginan tersebut menumbuhkan keinginan bergiat. Bahkan dikemudian hari menimbulkan cita-cita dalam kehidupan. Timbulnya cita-cita dibarengi oleh perkembangan akal, moral, kemauan, bahasa dan nilai-nilai kehidupan.
2) Kemampuan Siswa
   Keinginan seorang anak perlu dibarengi kemampuan dan kecakapan mencapainya. Keinginan membaca perlu dibarengi kemampuan mengenal dan mengucapkan huruf "R". Misalnya dapat dibatasi dengan diri melatih ucapan "R" yang benar. Latihan berulang kali menyebabkan bentuknya kemampuan mengucapkan "R". Dengan kemampuan pengucapan huruf "R" akan terpenuhi keinginan akan kemampuan belajar yang memperkuat anak-anak untuk melaksanakan tugas-tugas perkembangan.
3) Kondisi Siswa
   Kondisi siswa yang meliputi kondisi jasmani dan rohani mempengaruhi motivasi belajar. Seorang yang sakit, lapar atau

marah-marah akan mengganggu perhatian belajar. Sebaliknya seorang siswa yang sehat, kenyang, dan gembira akan memusatkan perhatian pada pelajaran dan akan termotivasi untuk belajar.

4) Kondisi Lingkungan Siswa

Lingkungan siswa dapat berubah keadaan alam, lingkungan tempat tinggal, pergaulan sebaya dan kehidupan masyarakat. Sebagai anggota masyarakat, maka siswa dapat terpengaruh oleh lingkungan sekitar, bencana alam, tempat tinggal yang kumuh, ancaman teman yang nakal akan mengganggu kesungguhan belajar, sebaliknya kampus, sekolah yang indah, pergaulan siswa yang rukun akan memperkuat motivasi belajar. Dengan lingkungan yang aman, tenteram, tertib dan indah maka semangat belajar akan mudah diperkuat.

5) Unsur-Unsur Dinamis dalam Belajar dan Pembelajaran

Siswa memiliki perasaan, perhatian, kemauan, ingatan dan pikiran yang mengalami perubahan berkat pengalaman hidup, pengalaman teman sebayanya berpengaruh pada motivasi dan perilaku belajar. Lingkungan siswa yang berupa lingkungan alam, tempat tinggal dan pergaulan juga mengalami perubahan. Lingkungan budaya siswa yang berupa surat kabar, majalah, rasio, ke semua lingkungan tersebut mendinamiskan motivasi belajar.

6) Upaya Guru Dalam Mengelola Kelas

Upaya guru dalam membelajarkan siswa terjadi di sekolah maupun di luar sekolah. Upaya pembelajaran di sekolah meliputi hal-hal sebagai berikut:

a. Menyelenggarakan tertib belajar di sekolah
b. Membina disiplin belajar dalam setiap kesempatan
c. Membina belajar tertib bergaul
d. Membina belajar tertib lingkungan sekolah

deepublish Publisher

D. JENIS-JENIS MOTIVASI

Dalam perusahaan dalam hal ini yaitu rumah sakit, motivasi mempunyai peranan yang penting, karena menyangkut langsung pada unsur manusia dalam perusahaan. Motivasi yang tepat Akan mampu memajukan dan mengembangkan perusahaan. Unsur manusia dalam perusahaan terdiri dari dua kelompok orang yaitu orang yang memimpin (manajemen) dan orang yang dipimpin (pegawai atau pekerja). Masalah motivasi dalam organisasi menjadi tanggung jawab manajemen untuk menciptakan, mengatur, dan melaksanakannya. Oleh karena itu sesuai dengan sifat motivasi yaitu bahwa ia adalah rangsangan bagi motif perbuatan manusia, maka manajemen harus dapat menciptakan motivasi yang mampu menumbuhkan motif orang-orang sehingga mau berbuat sesuai dengan kehendak perusahaan. Motivasi dalam perusahaan ditinjau dengan perannya ada dua jenis motivasi yaitu:

1. Motivasi positif. Motivasi yang menimbulkan harapan yang sifatnya menguntungkan atau menggembirakan bagi pegawai, misalnya gaji, tunjangan, fasilitas, karier, jaminan hari tua, jaminan kesehatan, jaminan keselamatan dan semacamnya.
2. Motivasi negatif. Motivasi yang menimbulkan rasa takut, misalnya ancaman, tekanan, intimidasi dan sejenisnya.

Semua manajer haruslah menggunakan kedua motivasi tersebut. Masalah utama dari kedua jenis motivasi tersebut adalah proposi penggunaan dan kapan menggunakannya. Para pimpinan yang lebih percaya bahwa ketakutan akan mengakibatkan seseorang segera bertindak, mereka akan lebih banyak menggunakan motivasi negatif. Sebaliknya kalau pimpinan percaya kesenangan akan menjadi dorongan bekerja ia banyak menggunakan motivasi postif. Walaupun demikian tidak ada seorang pimpinan yang sama sekali tidak pernah menggunakan motivasi negatif. Penggunaan masing-masing jenis motivasi ini dengan segala bentuknya harus mempertimbangkan situasi

dan orangnya, sebab pada hakikatnya setiap individu adalah berada satu dengan yang lain. Suatu dorongan yang mungkin efektif bagi seseorang, mungkin tidak efektif bagi orang lain.

Sedangkan ditinjau dari segi perwujudannya motivasi dapat di bedakan menjadi dua bentuk yaitu:

1. Materiil. Misalnya uang, kertas berharga atau barang atau benda apa saja yang dapat menjadi daya tarik. Barang-barang yang bersifat fisik materiil seperti dalam bidang pembinaan kepegawaian disebut insentif (perangsang). Diantara jenis-jenis perangsang tersebut, uang menduduki tempat penting karena ia menjadi insentif yang paling popular dalam bentuk misalnya gaji, upah, premi, bonus, jasa produksi, tunjangan, dan sederetan nama lain yang wujudnya adalah uang. Meskipun demikian uang bukanlah satu-satunya insentif dalam pekerjaan bahkan dalam kehidupan pada umumnya, karena ada insentif yang lebih menarik dalam suatu perusahaan, misalnya penyediaan makan siang, pemberian pakaian kerja (terutama untuk pekerjaan lapangan), pemberian natura, penyediaan barang keperluan sehari-hari di toko koperasi yang lebih murah.
2. Non-Materiil. Tidak ada istilah lain, tetap memakai kata motivasi, seringkali motivasi non-materiil mempunyai daya tarik lebih besar daripada beberapa jenis motivasi materiil atau fisik, bagi orang-orang tertentu. Motivasi demikian misalnya motivasi atas landasan agama atau keyakinan, sehingga tanpa berpikir keduniaan (pujian, balas jasa, pemberian uang atau barang) orang berbuat sesuatu yang bermanfaat bagi orang bagi orang lain dengan ikhlas semata-mata karena dorongan agama atau keyakinannya.

Jenis-Jenis Motivasi Dalam Belajar Pembelajaran

1. **Motivasi intrinsik,**

   yang timbul dari dalam diri individu, misalnya keinginan untuk mendapat keterampilan tertentu, memperolah informasi dan

pengertian, mengembangkan sikap untuk berhasil, menyenangi kehidupan, keinginan diterima oleh orang lain.

2. **Motivasi ekstrinsik,**

   yang timbul akibat adanya pengaruh dari luar individu. Sperti hadiah, pujian, ajakan, suruhan, atau paksaan dari orang lain sehingga dengan keadaan demikian orang mau melakukan sesuatu. (Tabrani, 1992: 120) Seperti yang diungkapkan oleh Bligh (1971) dan Sass (1989), motivasi siswa dalam belajar dipengaruhi oleh :

   - ketertarikan siswa pada mata pelajaran.
   - persepsi siswa tentang penting atau tidaknya materi tersebut
   - semangat untuk meraih pencapaian
   - kepercayaan diri siswa
   - penghargaan diri siswa
   - pengakuan orang lain
   - besar kecilnya tantangan
   - kesabaran
   - ketekunan
   - tujuan hidup yang hendak siswa capai.

deepublish | publisher

BAB VII

FUNGSI MANAJEMEN PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN

A. DEFENISI FUNGSI PENGAWASAN

Sementara itu, Robert J. Mocker sebagaimana disampaikan oleh T. Hani Handoko (1995) mengemukakan definisi pengawasan yang di dalamnya memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa: "pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematik untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan – tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan."

1. **Controlling (pengawasan dan pengendalian)**

   Controlling atau pengawasan dan pengendalian (wasdal) adalah proses untuk mengamati secara terus menerus pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana kerja yang sudah disusun dan mengadakan koreksi jika terjadi.

   Controlling atau pengawasan adalah fungsi manajemen dimana peran dari personal yang sudah memiliki tugas, wewenang dan menjalankan pelaksanaannya perlu dilakukan pengawasan agar supaya berjalan sesuai dengan tujuan, visi dan misi perusahaan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi manajemen

yang lain, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Dalam hal ini, Louis E. Boone dan David L. Kurtz (1984) memberikan rumusan tentang pengawasan sebagai: "*the process by which manager determine wether actual operation are consistent with plans*".

Sementara itu, Robert J. Mocker sebagaimana disampaikan oleh T. Hani Handoko (1995) mengemukakan definisi pengawasan yang di dalamnya memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa: "pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematik untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan – tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan."

Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

Selanjutnya dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu:

(a) Penetapan standar pelaksanaan
(b) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
(c) Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata
(d) Pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan- penyimpangan
(e) Pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan.

2. Fungsi pengawasan

Sebagai suatu pengendalian manajemen yang bebas dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara efektif maka fungsi pengawasan adalah :

1. Untuk menilai apakah pengendalian manajemen telah cukup memadai dan dilaksanakan secara efektif.
2. Untuk menilai apakah laporan yang dihasilkan telah menggambarkan kegiatan yang sebenarnya secara cermat dan tepat.
3. Untuk menilai apakah setiap unit telah melakukan kebijaksanaan dan prosedur yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efisien.
5. Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efektif yaitu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian fungsi pengawasan adalah membantu seluruh manajemen dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara efektif dengan melaksanakan analisa, penilaian, rekomendasi dan penyampaian laporan mengenai kegiatan yang diperiksa. Oleh karena itu internal audit harus dapat memberikan pelayanan kepada manajemen, sehingga manajemen dapat mengetahui apakah system pengendalian yang telah diterapkan berjalan dengan baik dan efektif untuk memperoleh keadaan sesungguhnya.

B. DASAR SISTEM PENGAWASAN

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk

mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauhmana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauhmana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut.

Konsep pengawasan demikian sebenarnya menunjukkan pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen, di mana pengawasan dianggap sebagai bentuk pemeriksaan atau pengontrolan dari pihak yang lebih atas kepada pihak di bawahnya." Dalam ilmu manajemen, pengawasan ditempatkan sebagai tahapan terakhir dari fungsi manajemen. Dari segi manajerial, pengawasan mengandung makna pula sebagai: "pengamatan atas pelaksanaan seluruh kegiatan unit organisasi yang diperiksa untuk menjamin agar seluruh pekerjaan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana dan peraturan." atau " suatu usaha agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, dan dengan adanya pengawasan dapat memperkecil timbulnya hambatan, sedangkan hambatan yang telah terjadi dapat segera diketahui yang kemudian dapat dilakukan tindakan perbaikannya." Sementara itu, dari segi hukum administrasi negara, pengawasan dimaknai sebagai "proses kegiatan yang membandingkan apa yang dijalankan, dilaksanakan, atau diselenggarakan itu dengan apa yang dikehendaki, direncanakan, atau diperintahkan." Hasil pengawasan ini harus dapat menunjukkan sampai di mana terdapat kecocokan dan ketidakcocokan dan menemukan penyebab ketidakcocokan yang muncul. Dalam konteks membangun manajemen pemerintahan publik yang bercirikan good governance (tata kelola pemerintahan yang baik), pengawasan merupakan aspek penting untuk menjaga fungsi pemerintahan berjalan sebagaimana mestinya. Dalam konteks ini, pengawasan menjadi sama pentingnya dengan penerapan good governance itu sendiri. Dalam kaitannya dengan

akuntabilitas publik, pengawasan merupakan salah satu cara untuk membangun dan menjaga legitimasi warga masyarakat terhadap kinerja pemerintahan dengan menciptakan suatu sistem pengawasan yang efektif, baik pengawasan intern (internal control) maupun pengawasan ekstern (external control). Di samping mendorong adanya pengawasan masyarakat (social control). Sasaran pengawasan adalah temuan yang menyatakan terjadinya penyimpangan atas rencana atau target. Sementara itu, tindakan yang dapat dilakukan adalah:

a. mengarahkan atau merekomendasikan perbaikan;
b. menyarankan agar ditekan adanya pemborosan;
c. mengoptimalkan pekerjaan untuk mencapai sasaran rencana.

C. TANDAR OPERASI PROSEDUR PENGAWASAN

Suatu standar/pedoman tertulis yang dipergunakan untuk mendorong dan menggerakkan suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. SOP merupakan tatacara atau tahapan yang dibakukan dan yang harus dilalui untuk menyelesaikan suatu proses kerja tertentu.

Tujuan SOP

1. Agar petugas/pegawai menjaga konsistensi dan tingkat kinerja petugas/pegawai atau tim dalam organisasi atau unit kerja.
2. Agar mengetahui dengan jelas peran dan fungsi tiap-tiap posisi dalam organisasi
3. Memperjelas alur tugas, wewenang dan tanggung jawab dari petugas/pegawai terkait.
4. Melindungi organisasi/unit kerja dan petugas/pegawai dari malpraktek atau kesalahan administrasi lainnya.
5. Untuk menghindari kegagalan/kesalahan, keraguan, duplikasi dan inefisiensi

Fungsi :

1. Memperlancar tugas petugas/pegawai atau tim/unit kerja.

2. Sebagai dasar hukum bila terjadi penyimpangan.
3. Mengetahui dengan jelas hambatan-hambatannya dan mudah dilacak.
4. Mengarahkan petugas/pegawai untuk sama-sama disiplin dalam bekerja.
5. Sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin.

Kapan SOP diperlukan

1. SOP harus sudah ada sebelum suatu pekerjaan dilakukan
2. SOP digunakan untuk menilai apakah pekerjaan tersebut sudah dilakukan dengan baik atau tidak
3. Uji SOP sebelum dijalankan, lakukan revisi jika ada perubahan langkah kerja yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja.

Keuntungan adanya SOP

1. SOP yang baik akan menjadi pedoman bagi pelaksana, menjadi alat komunikasi dan pengawasan dan menjadikan pekerjaan diselesaikan secara konsisten
2. Para pegawai akan lebih memiliki percaya diri dalam bekerja dan tahu apa yang harus dicapai dalam setiap pekerjaan
3. SOP juga bisa dipergunakan sebagai salah satu alat trainning dan bisa digunakan untuk mengukur kinerja pegawai.

Dalam menjalankan operasional perusahaan , peran pegawai memiliki kedudukan dan fungsi yang sangat signifikan. Oleh karena itu diperlukan standar-standar operasi prosedur sebagai acuan kerja secara sungguh-sungguh untuk menjadi sumber daya manusia yang profesional, handal sehingga dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan

D. PENGAWASAN YANG EFEKTIF

Agar pengawasan efektif, maka para manajer harus menghayati reaksi manusia terhadap sistem pengawasan. Manusia tidak begaitu saja menerima pengawsan yang dilakukan manajer. Reaksinya

bermacam-macam menolak sekali pengawsan terhadapnya, mempertahankan diri darisistem pengawasan yang diterapkan padanya dan membela kinerja dan menolak sasaran kinerja yang tersirat dan tersurut pada tujuan.

Hal ini makin jelas bila sumber daya terbatas dan situasi penuh tekanan. Dalam situasi seperti itu, orang cenderung untuk mempertahankan hasil kerja yang dibatasi oleh kendala sehingga pengawasan biasanya tidak dikehendaki. Stoner mengemukakan bahwa pengawasan yang efektif itu haruslah memenuhi persyaratan sbb:

1. Ketepatan
2. Sesuai waktu,
3. Objektif dan kompherensif,
4. Fokus pada titik pengawasan strategis,
5. Realistis secara ekonomis,
6. Realistis secara organisatoris
7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organiasi,
8. Luwes
9. Prespektif dan opersional,
10. Dapat diterima para anggota organisasi.

Menurut Schermerhorn , agar supaya pengawasan itu efektif haruslah :

1. Berorientasi pada hal-hal yang strategis pada hasil-hasil
2. Berbasis informasi
3. Tidak kompleks
4. Cepat dan berorientasi perkecualian
5. Dapat dimengerti
6. Luwes
7. Konsisten dengan struktur organisasi
8. Dirancang untuk mengakomodasi pengawasan diri
9. Positif mengarah ke perkembangan, perubahan dan perbaikan
10. Jujur dan objektif

Sistem pengawasan yang efektif itu seharusnya mendukung strategis dan memfokuskan diri pada apa yang harus dilakukan, tidak saja pada usaha pengukuran. Pokok perhatian ada pada kegiatan yang penting bagi tercapainya tujuan organisasi.

Sistem pengawasan harus mendukung usaha menyelesaikan masalah dengan pengambilan keputusan, tidak haanya menunjukkan penyimpangan-penyimpangan. Sistem tersebut harus dapat menunjukan mengapa terjadi penyimpangan dan apa yang harus dilakukan untuk perbaikannya.

Sistem pengawasan harus dapat dengan cepat atau dini mendeteksi penyimpangan sehingga tindakan perbaikan dapat pula dilakukan dengan segera agar terhindar hal-hal yang tidak diharapkan; kalau perlu dengan cara-cara pengecualian.

Sistem pengawasan yang efektif memberikan informasi yang cukup bagi para pengambil keputusan, artinya informasi yang mudah dimengerti, padat. Sistem pengawasan harus dapat mengakomodasi situasi yang unik atau yang berubah-ubah. Sistem pengawasan harus pula dapat mengakomodasikan kapasitas seseorang untuk mengawasi dirinya sendiri. Yang penting harus ada saling percaya, komunikasi dan partisipasi pihak-pihak yang berkepentingan. Pengawasan diri tercipta bila rancang bangun kerja itu jelas dan pemilihan orang yang mampu bagi pekerjaannya dilakukan dengan baik.

Sistem pengawasan harus menitik-beratkan pada pengembangan, perubahan dan perbaikan; kalau dapat sanksi dan peringatan itu diminumkan. Kalau sanksi diperlukan haruslah dilaksanakan dengan hati-hati dan manusiawi. Akhirnya sistem pengawasan harus jujur dan objektif artinya tidak memihak, dan satu-satunya tujuan adalah peningkatan kerja.

deepublish Publisher

BAB VIII

MANAJEMEN STRATEGIK

A. DEFENISIKAN MANAJEMEN STRATEGIK

Manajemen adalah proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian atau pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan SDM dan sumber daya lainnya. Sedangkan, strategi adalah rencana jangka panjang dengan diikuti tindakan-tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

Adapun keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yakni :

1) Ketrampilan konseptual *(conceptional skill)* top manager harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi yang kemudian dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai proses perencanaan.
2) Keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*) Manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang

lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kebapakan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan.

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

Manajemen strategi atau manajemen strategik adalah keterampilan (seni), teknik, dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasii serta mengawasi berbagai keputusan-keputusan fungsional sebuah organisasi (perusahaan bisnis ataupun non bisnis) yang selalu terpengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal dengan kondisi yang selalu berubah sehingga bisa memberi kemampuan pada perusahaan dalam pencapaian sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan.



Manajemen Strategi

Barney, 1997:27 Manajemen strategis (strategic management) dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang

memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya.

Grant, 1995:10 Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan. Dengan kata lain, manajamen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.

Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson (1997,XV)

Manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata. David 2002:5 Seni dan pengetahuan untuk merumsukan, mengimplementasikan and mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya.

B. PENTINGNYA MANAJEMEN STRATEGIK

Manajemen biasanya didefinisikan sebagai fungsi manajer, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Jadi dapat dikatakan bahwa manajemen adalah suatu proses. Proses merupakan suatu cara sistematik yang sudah ditetapkan untuk melakukan kegiatan. Dengan merujuk pada definisi diatas, maka majemen berarti suatu proses yang menekankan keterlibatan dan

aktivitas yang saling terkait untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Henry Fayol, menyatakan bahwa manajer melakukan lima fungsi-fungsi manajemen yang utama. Pertama, majer merencanakan (*Plan*) apa yang akan mereka lakukan. Kemudian mengorganisasikan (*Organize*) untuk mencapai rencana tersebut. Selanjutnya mereka menyusun staff (*Staffing*) organisasi mereka dengan sumber daya yang diperlukan. Dengan sumber daya yang ada, mereka mengarahkan (*direct*) untuk melaksanakan rencana. Akhirnya mereka mengendalikan (*control*) sumber daya, menjaganya agar tetap beroperasional secara optimal.

Manajemen strategi membatu perusahaan untuk menghadapi perubahan-perubahan yang tidak siap diantisiapasi oleh perusahaan dalam kondisi sekarang. Krisis ekonomi global adalah kendala utama yang sering diabaikan oleh semua perusahaan ketika situasi ekonomi sedang baik dan menguntungkan, namun ketika situasi berubah terbalik maka peran manajemen strategi menjadi sangat penting dan diperlukan. Akan sangat terlambat bagi perusahaan untuk menerapkan manajemen strategi ketika perusahaan sudah diambang masalah besar. Karena waktu tidak bisa diprediksi dan situasi tidak bisa kita perkirakan. Manajemen Strategi membantu organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan mengatur informasi. Mereka melacak tren industri dan kompetitif, mengembangkan model peramalan dan skenario analisis, evaluasi kinerja perusahaan dan divisi, spot baru peluang pasar, ancaman mengidentifikasi bisnis, kreatif dan mengembangkan rencana aksi.

Manajemen strategi memiliki Tujuan jangka pendek tonggak organisasi yang harus dicapai untuk mencapai tujuan jangka panjang. Seperti tujuan jangka panjang, tujuan tahunan harus terukur, kuantitatif, menantang, realistis, konsisten, dan diprioritaskan. Mereka harus ditetapkan pada perusahaan, divisi, dan fungsional di tingkat organisasi yang besar. Tujuan tahunan harus dinyatakan dalam hal

manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasional, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi. Sasaran tahunan diperlukan untuk setiap tujuan jangka panjang. Tujuan Tahunan khususnya penting dalam strategi implementasi, sedangkan tujuan jangka panjang sangat penting dalam perumusan strategi. Tujuan Tahunan merupakan tujuan dasar untuk mengalokasikan sumber daya. Kebijakan Kebijakan merupakan sarana sasaran tahunan yang akan dicapai. Kebijakan mencakup pedoman, peraturan, dan prosedur yang didirikan untuk mendukung upaya-upaya untuk mencapai tujuan yang dinyatakan. Perubahan pada salah satu komponen utama dalam model dapat mewajibkan perubahan pada salah satu atau seluruh komponen lainnya. Misalnya, perubahan ekonomi dapat merupakan kesempatan yang besar dan memerlukan perubahan dalam jangka panjang dan tujuan-tujuan strategi; kegagalan tahunan untuk mencapai tujuan dapat memerlukan perubahan dalam kebijakan atau saingan utama dari perubahan strategi dapat memerlukan perubahan misi yang kuat. Oleh karena itu, strategi formulasi, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan harus dilakukan secara terus menerus, tidak hanya pada akhir tahun atau semiannually. Proses manajemen strategi tidak pernah benar-benar berakhir. Penerapan dari proses manajemen strategi-biasanya lebih formal dan lebih besar di organisasi yang besar.

Perusahaan yang memiliki banyak divisi, produk, pasar, dan teknologi juga cenderung lebih formal dalam penerapan konsep manajemen strategi. Manfaat manajemen strategi berikutnya adalah keunggulan utama manajemen strategi: Proactive dalam membentuk masa depan perusahaan dalam melakukan tindakan merumuskan manajemen strategi yang lebih baik (sistematis, logis, rasional pendekatan) dari sisi Keuangan: Meningkatkan produktivitas Peningkatan penjualan Peningkatan profitabilitas.

Manfaat Non Keuangan: Meningkatkan produktivitas karyawan dan pemahaman strategi kompetitor dari hasil penelitian menunjukan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategi lebih

menguntungkan dan berhasil dibandingkan orang-orang yang tidak. Perusahaan yang menggunakan Manajemen strategi menunjukkan peningkatan signifikan dalam penjualan, profitabilitas dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa perencanaan kegiatan sistematis.

C. MODEL MANAJEMEN STRATEGIK

Model Manajemen Strategi Secara umum dijelaskan dalam Umar (2005, p.23), model manajemen strategi dari Fred R. David dipaparkan seperti berikut ini:

a. Visi dan Misi

   Visi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa dating yang diinginkan untuk terwujud tentang keadaan di masa dating yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah, bahkan pesuruh sekalipun. Berikutnya adalah Misi. Misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staf perusahaan.

b. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal Realisasi misi perusahaan akan menjadi sulit dilakukan jika perusahaan tidak berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Oleh karena itu, tindakan untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternalnya menjadi sangat penting karena pada hakikatnya kondisi lingkungan eksternal berada di luar kendali organisasi. Selain pemahaman kondisi lingkungan eksternal, pemahaman kondisi lingkungan internal perusahaan secara luas dan mendalam juga perlu dilakukan. Oleh karena itu, strategi yang dibuat perlu bersifat konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisinya. Berdasarkan pemahaman lingkungan internal ini, hendaknya kelemahan dan juga kekuatan yang dimiliki perusahaan dapat diketahui. Selain mengetahui kekuatan dan

kelemahan, perusahaan perlu mencermati peluang yang ada dan memanfaatkannya agar perusahaan memiliki keunggulan kompetitif. Perlu diingat bahwa bila peluang disia-siakan, dapat saja peluang berbalik menjadi ancaman bagi perusahaan. Logikanya karena peluang yang disia-siakan tadi dimanfaatkan oleh pesaing.

c. Analisis Pilihan Strategi
   Pada dasarnya setiap perusahaan, dalam menjalankan usahanya, mempunyai strategi. Namun, para pimpinan perusahaan kadang-kadang tidak tahu atau tidak menyadarinya. Bentuk strategi berbeda-beda antar-industri, antarperusahaan, dan bahkan antar-situasi. Namun adasejumlah strategi yang sudah umum diketahui, dimana strategi-strategi ini dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan sebagai strategi generic. Dari bermacam-macam strategi dalam kelompok strategi generic ini akan dipilih salah satu atau kombinasi beberapa strategi induk (grand strategy) dengan menggunakan cara-cara tertentu.
d. Sasaran Jangka Panjang Upaya pencapaian tujuan perusahaan merupakan suatu proses berkesinambungan yang memerlukan pentahapan. Untuk menentukan apakah suatu tahapan sudah dicapai atu belum diperlukan suatu tolak ukur, misalnya kurun waktu dan hasil yang ingin dicapai dirumuskan secara jelas, yaitu dengan angka-angka kuantitatif. Pembuatan sasaran jangka panjang ini mengacu kepada strategi induk yang telah ditetapkan sebelumnya.
e. Strategi Fungsional Langkah penting implementasi strategi induk dilakukan dengan membagi-baginya ke dalam berbagai sasaran jangka pendek, misalnya dalam jangka waktu tahunan, secara berkesinambungan dengan memperhatikan skala prioritas serta dapat diukur. Sasaran jangka pendek ini hendaknya mengacu pada strategi fungisonal yang sifatnya operasional. Strategi

fungsional yang sifatnya lebih operasional ini mengarah berbagai bidang fungsional dalam perusahaan untuk memperjelas hubungan makna strategi utama dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik. Program, Pelaksanaan, Pengendalian dan Evaluasi Agar sasaran yang ingin diraih dapat direalisasikan dengan strategi yang telah ditetapkan, strategi perlu ditindaklanjuti dengan pelaksanaan (action).

f. Pelaksanaan tidak efektid bila tidak didahului dengan perencanaan. Perencanaan yang baik minimal mengandung asas-asas untuk mencapai tujuan, realistis dan wajar, efisien serta merupakan cerminan dari strategi dan kebijakan perusahaan.

   Perencanaan yang masih dalam bentuk global hendaknya dibuat dalam bentuk lebih detail, misalnya dalam bentuk program-program kerja, jika program kerja telah disiapkan berikut sumber daya yang dibutuhkan, maka pelaksanaan kerja sudah dapat dimulai.

deepublish Publisher

BAB IX

MANAJEMEN INTERNASIONAL/LINGKUNGAN GLOBAL

A. PENGERTIAN MANAJEMEN INTERNASIONAL

Globalisasi manajemen adalah fakta kehidupan. Globalisasi mengacu pada sikap baru, terbuka mengenai mempraktekan manajemen secara internasional. Sikap ini menggabungkan keingintahuan mengenai dunia di luar batas nasional dengan kemauan untuk mengembangkan kemampuan guna beradaptasi dalam ekonomi global.

Setiap orang diakui menjadi warga penduduk dunia, konsekuensinya baik sebagai individu, pemimpin atau manajer di tuntut untuk mempunyai wawasan tentang aktivitas-aktivitas yang terjadi di dunia internasional. Baik yang menyangkut kegiatan ekonomi, sosial, politik, budaya, perkembangan ilmu, teknologi dan informasi yang melewati batas-batas negara.

Oleh karena itu, para usahawan ataupun negarawan harus memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan professional yang handal, dan tangguh serta mandiri, agar mampu bekerja sama dan bersaing dalam dunia persaingan bebas. Transformasi arus uang/modal, teknologi, tenaga ahli, barang dan jasa dalam kegiatan ekonomi antarnegara sedang dan telah terjadi secara otomatis dengan mempergunakan jalur informasi digital bebas hambatan.

Semua kegiatan itu hanya akan berjalan dan mencapai keberhasilan apabila dikelola oleh tenaga ahli dan sistem yang bernuansa internasional. Keahlian di bidang manajemen internasional merupakan *conditio sine quanon* dalam era globalisasi. Manajemen

internasional merupakan kinerja daripada aktivitas-aktivitas manajemen yang melintasi batas-batas wilayah nasional.

Studi manajemen internasional memfokuskan pada operasi perusahaan internaional di negara-negara tuan rumah (host country) dengan mempetimbangkan masalah-masalah manajerial yang berhubungan dengan arus orang, barang, jasa, dan uang dengan tujuan untuk bisa mengelola dengan baik dalam situasi kondisi yang melibatkan hal-hal di luar batas wilayah nasional.

Dalam organisasi, manajemen merupakan suatu proses yang dinamis. Untuk itu banyak organisasi yang melakukan bisnis yang tidak hanya mencakup intern saja. Untuk mengembangkan bisnis yang lebih luas lagi banyak organisasi yang melaksanakan bisnisnya melewati batas daerah atau wilayah tertentu. Tentunya dengan adanya pengembangan bisnis tersebut harus diiringi dengan konsep-konsep manajemen secara global.

Bisnis global adalah merupakan kegiatan atau aktivitas pemenuhan kebutuhan dengan membeli dan menjual barang dan jasa dari atau ke Negara yang berbeda. Aktivitas global tersebut perlu adanya proses manajemen, sehingga yang dimaksud dengan manajemen global adalah manajemen organisasi yang melaksanakan bisnis di lebih dari satu Negara.

B. STRATEGI BISNIS GLOBAL

Bisnis global adalah bisnis yang melakukan transaksi barang dan jasa melewati batas suatu Negara untuk tujuan memperoleh keuntungan. Dalam perekonomian global, segala bentuk dan ukuran bisnis internasional/multinational merupakan dasar dari perdagangan dunia serta perpindahan bahan baku, barang jadi dan jasa-jasa khusus dari satu Negara ke Negara lain. Cara-cara yang ditempuh untuk memulai bisnis global biasanya :

1. **GLOBAL SOURCING (Pendanaan Global)**

   Proses pengolahan dan/atau pembelian komponen-komponen dari berbagai penjuru dunia, kemudian merakitnya ke dalam suatu produk akhir. Dengan kata lain, cara ini merupakan pembagian kerja secara internasional, artinya kegiatan-kegiatan tertentu akan dilakukan di Negara-negara yang bisa melakukannya dengan biaya paling murah.

2. **EKSPORTING DAN IMPORTING**

   Eksporting yaitu menjual produk yang dihasilkan dari dalam ke pasar luar negeri, dan importing yaitu membeli produk-produk dari luar negeri dan menjualnya di Negara sendiri.

3. **LICENSING DAN FRANCHISING (Waralaba)**

   Yaitu merupakan pendekatan dimana suatu perusahaan memberikan hak penuh atas merek, teknologi, atau spesifikasi produk perusahaan itu kepada perusahaan lain dengan imbalan berupa pembayaran sejumlah uang sekaligus (*lump-sum payment*) atau uang jasa (*fee*), yang bisaanya didasarkan pada penjualan. Perbedaan antara lisensi dan waralaba adalah bila lisensi biasanya digunakan untuk perusahaan pabrikan (*mahufacturing*), sedangkan waralaba biasanya digunakan oleh perusahaan jasa.

4. **JOINT VENTURE (Usaha Patungan)**

   Joint Venture internasional merupakan sesuatu aliansi strategis yang membantu pihak-pihak terlibat untuk memperoleh manfaat yang akan diperoleh melalui cara bekerja sama, atau sulit untuk dicapai secara sendirian. Cara ini diwujudkan dalam bentuk pembelian saham dan atau investasi langsung dari suatu perusahaan asing dalam suatu wilayah lokal tertentu; cara lain dapat berupa pembentukan bentuk usaha yang baru sama sekali oleh perusahaan asing dan lokal.

deepublish | publisher

5. **WHOLLY OWNED SUBSIDIARIES (Anak Perusahaan yang Dimiliki Secara Penuh)**

   Wholly owned subsidiaries adalah suatu perusahaan dengan operasi lokal yang dimiliki dan dikendalikan secara penuh oleh perusahaan asing. Seperti juga pada joint venture, anak perusahaan asing seperti ini mungkin bisa dibentuk melalui investasi secara langsung dalam operasi atau melalui pembelian saham perusahaan yang bersangkutan. Dengan cara melakukan investasi semacam itu, perusahaan asing jelas-jelas mengambil resiko usahanya. Perusahaan tersebut harus yakin bahwa mereka memiliki keahlian yang diperlukan untuk mengendalikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam lingkungan yang baru. Dalam hal ini, pengalaman sebelumnya yang diperoleh melalui joint venture akan terbukti sangat bermanfaat.

Perusahaan Multinasional

Perusahaan multinasional adalah perusahaan yang menyelenggarakan operasinya di dua Negara atau lebih sekaligus dan berbasis pada Negara asalnya. Cara perusahaan-perusahaan beroperasi secara global bisa bermacam-macam. **Perusahaan multinasional yang *ethnocentric*** menerapkan kendali atas operasi luar negerinya dari kantor pusat, dan berharap perusahaan-perusahaannya diluar negeri mengoperasikan usahanya dengan cara sama seperti yang dilakukan Negara asal, sehingga perusahaan ini sering menimbulkan keluhan dari perusahaan lokal karena tidak mengindahkan kebutuhan dan kebudayaan lokal. Sebuah **perusahaan multinasional yang *policentris*** lebih memberikan kebasan beroperasi, menghargai perbedaan yang ada di pasar dalam masing-masing Negara, dan berusaha untuk mencapai rencana yang "multidomestik", seperti disain produk dan iklan yang menganggap bahwa setiap Negara sebagai wilayah terpisah yang kompetitif. Bentuk **perusahaan multinasional yang lebih *transnasional*** adalah perusahaan-perusahaan yang geocentric, yakni

perusahaan yang mengusahakan integrasi menyeluruh dalam operasi globalnya dengan cara beroperasi tanpa mempunyai prasangka, dan membuat keputusan-keputusan utama dari perspektif global serta menggunakan eksekutif senior dari banyak Negara yang berbeda.

Isu-Isu Manajemen dalam Perusahaan Multinasional

Pada saat pasokan sumber daya, arus produk, dan pasar tenaga kerja semakin mencakup batas-batas Negara, tindakan perusahaan multinasional sangat berpengaruh dalam perekonomian global, karena perusahaan multinasional mempunyai kebaikan dan keburukan bagi *host-country* (Negara pengundang).

Adapun keburukan perusahaan multinasional bagi *host-country* adalah:

a. keuntungan terlalu besar
b. menguasai perekonomian
c. campur tangan pemerintah
d. hanya mengambil tenaga local
e. tidak ada ahli teknologi
f. tidak menghargai kebisaaan hukum, kebutuhan local Keburukan bagi perusahaan multinasional sendiri:
g. balasan keuntungan
h. pembebanan sumber daya yang lebih mahal
i. aturan yang terlalu mengeksploitasi
j. batasan divisi
k. tidak memenuhi kewajiban perjanjian

Kebaikan perusahaan multinasional bagi *host-country*:

a. pertumbuhan
b. pendapatan
c. belajar
d. pengembangan

C. DASAR FUNDAMENTAL MANAJEMEN INTERNASIONAL

Semua negara di dunia telah menyadari akan pentingnya kerjasama internasional untuk mengatasi masalah-masalah nasional yang tidak dapat dipecahkan sendiri, tapi perlu bantuan negara lain yang mempunyai kemampuan lebih sehingga dapat menolongnya dari kesulitan. Jalinan hubungan kerjasama (net working) ini diwujudkan dalam bentuk organisasi anatarnegara-negara di dunia internasional yang di sebut PBB.

Semua negara yang telah menyetujui adanya organisasi tersebut dengan aturan mainnya, mereka telah terikat untuk melaksanakan dan menerima sanksi apabila terjadi penyimpangan dari aturan yang telah disepakati bersama. Demikian halnya usaha-usaha kerjasama ekonomi termasuk transaksi-transaksi yang melewati batas wilayah negara termasuk transfer barang, jasa, teknologi, modal, sumber daya alam dan manusia, serta manajerial skill harus mengikuti aturan yang berlaku.

Beberapa contoh bentuk interaksi perusahaan antarnegara, misalnya: ekspor/impor barang dan jasa, persetujuan lisensi untuk memproduksi di negara-negara lain, kontrak kerjasama/kemitraan manajemen dalam dan luar negeri, kerjasama patungan (*join venture*), membuat cabang usaha di negara lain. Semua itu dilakukan dalam rangka untuk memperoleh: sumberdaya yang lebih murah dan berkualitas, meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan tingkat investasi, kuota impor/ekspor dan tarif yang lebih murah, hubungan kerjasama internasional atau regional.

Kegiatan bisnis internasional itu umumnya didominasi oleh perusahaan multinasional (*multinasiona corporation*). Sekalipun demikian ada juga perusahaan, kecil dan koperasi yang melakukan usaha ke luar negeri secara kemitraan yang saling menguntungkan. Cara yang dilakukan melalui hubungan kerjasama strategis global (*global strategic partnership*) adalah merupakan suatu hubungan kerjasama yang dibentuk oleh organisasi/perusahaan dengan satu atau

lebih negara luar secara umumbertujuan untuk mengusahakan peluang-peluang yang ada di negar alain agar dapat dikelola dengan baik dalam memproduksi barang ataupun jasa sama-sama mereka butuhkan.

Sehubungan dengan kerjasama strategis global hanya akan berhasil apabila terdapat enam kondisi yang dapat diciptakan atas dasar persetujuan kedua belah pihak, sebagai berikut: tiap partner harus merasa yakin memilki pasangan yang mempunyai sesuatu yang dibutuhkan, tiap partner harus memilih-milih dahulu sebelum mereka melakukan bisnis bukan sesudahnya, mereka harus saling membagi dan memiliki perilaku dan pandangan yang sama atas fungsi pengawasan bagi usaha baru merreka, jenis operasi budaya perusahaan dan nilai moral dimiliki perusahaan, join venture harus memiliki kesempatan untuk membuang/menghindari apapun bentuk organisasi yang tidak cocok, mereka harus mempunyai beberapa membuat keputusan akhir dana yang memikirkan beberapa cara dalam patokan pembuatan keputusan.

Pada saat suatu perusahaan memutuskan untuk memasuki kawasan internasional, mereka harus mempertimbangkan maslah ekonomi, politik, teknologi, sosial budaya yang membentuk lingkungan bisnis di negara tempat perusahaan multinasional mereka berada. Pada saat itu pula, eksistensi manajemen internasional berperan dalam penanganannya.

D. PERUSAHAAN MULTI NASIONAL

Perusahaan multinasional yaitu suatu perusahaan yang berbasis di satu negara (negara induk) akan tetapi pesusahaan itu memiliki kegiatan produksi ataupun pemasaran cabang di negara – negara lain (negara cabang). Perusahaan multinasional biasanya memiliki ciri – ciri :

1. Membentuk cabang – cabang di luar negeri
2. Visi dan strategi yang digunakan untuk memproduksi suatu barang bersifat global (mendunia), jadi perusaan tersebut

membuat atau menghasilkan barang yang dapat digunakan di semua negara.

3. Lebih cenderung memilih kegiatan bisnis tertentu, umumnya manufaktur.
4. Menempatkan cabang pada negara – negara maju.

Kehadiran anak perusahaan bagi negara cabang banyak memberikan keuntungan untuk negara tersebut diantaranya pemberian pajak untuk perusahaan tersebut yang cukup besar. Tidak hanya itu, dengan adanya suatu anak perusahaan dinegara lain, berarti sedikit membantu membuka peluang kerja bagi penduduk yang belum kerja dinegara tersebut.

Bekerja di Perusahaan Multinasional

Terbukanya perusahaan multinasional disambut baik dengan penduduk negara tersebut, karena perusahaan muktinasional memiliki banayak keuntungan di bandingkan dengan perusahaan lainnya, di antaranya sebagai berikut :

1. Jaringan kerja yang luas
   Perusahaan multinasional mempunyai jaringan pekerjaan yang luas, perusahaan tersebut tidak ahanya berkembang pada satu negara saja, akan tetapi banyak. Oleh sebab itu, peluang untuk ke luar negeri besar untuk pelatihan ataupun penambahan pekerja dinegara lainnya
2. Pendapatan yang lebih tinggi
   Hal ini yang membuat banyak orang memilih perusahaan multinasional, karena perusahaan multinasional menawarkan gaji yang lebih tinggi di bandingkan dengan perusahaan lainnya. Tidak hanya gaji, perusahaan ini pun memiliki fasilitas yang lebih di bandingkan dengan perusahaan swasta ataupun nasional lainnya.

deepublish Publisher

3. Deskiripsi pekerjaan lebih jelas
   Dekskripsi pekerjaan yang diberikan perusahaan multinasioanal lebih jelas atau tidak tumpang tindih sehingga kita merasa nyaman dalam pekerjaan kita

CONTOH – CONTOH PERUSAHAAN MULTINASIONAL YANG ADA DI INDONESIA

1. DUNKIN DONUTS

Dunkin'Donuts pertama kali masuk ke Indonesia melalui Penanaman Modal Asing Langsungnya dengan membuka perusahaan pertamanya di Jakarta. Dunkin' Donuts sebelumnya juga telah membuka cabang-cabangnya (franchise) di berbagai negara, seperti negara-negara di Eropa. Dunkin'Donuts pada mulanya tumbuh dan berkembang di kota Boston, Amerika Serikat pada tahun 1940 (dengan nama awal Open Kettle). Kemudian perusahaan ini terus tumbuh dan berkembang hingga akhirnya pada tahun 1970, Dunkin'Donuts telah berhasil menjadi perusahaan dengan merek internasional. Kemudian pada tahun 1983 perusahaan Dunkin'Donuts dibeli oleh Domecq Sekutu (Allied Domecq) yang juga membawahi Togo's dan Baskin Robins. Di bawah Allied Domecq, perluasan pasar Dunkin'Donuts secara internasional semakin diintensifkan. Hingga akhirnya gerai Dunkin'Donuts tersebar tidak hanya di benua Amerika saja, tetapi juga meluas ke benua-benua seperti Eropa dan Asia. Di Indonesia sendiri, Dunkin' Donuts mulai merambah pasarnya pada tahun 1985 dengan gerai pertama didirikan di Jalan Hayam Wuruk, Jakarta Pusat. Khusus wilayah Indonesia, master franchise Dunkin'Donuts dipegang oleh Dunkin' Donuts Indonesia[10]. Saat pertama kali Dunkin'Donuts membuka gerai pertamanya di Indonesia (pada tahun 1980-an), tidak ada reaksi keras dari masyarakat yang menentang perusahaan tersebut untuk masuk. Masyarakat cenderung menganggap positif atas upaya

perusahaan tersebut dalam memperluas jaringan pasarnya. Mereka justru cenderung merasa senang atas hadirnya Dunkin'Donuts di Indonesia.

2. LEVI'S JEAN

Sebuah kisah menggambarkan sejarah celana jeans yang telah diciptakan oleh Levi Strauss tahun 1880 ini, delapan tahun setelah jeans masuk ke Amerika Serikat (AS) tahun 1872. Jeans Levis pertama kali dibuat di Genoa, Italia tahun 1560-an. Kain celana ini biasa dipakai oleh angkatan laut. Orang Prancis menyebut celana ini dengan sebutan "bleu de Génes", yang berarti biru Genoa. Meski tekstil ini pertama kali diproduksi dan dipakai di Eropa, tetapi sebagai fashion, jeans dipopulerkan di AS oleh Levi Strauss, seorang pemuda berusia dua puluh tahunan yang mengadu peruntungannya ke San Francisco sebagai pedagang pakaian. Ketika itu, AS sedang dilanda demam emas. Levi Strauss & Co. adalah produsen pakaian Amerika Serikat yang didirikan pada tahun 1853 oleh Levi Strauss. Perusahaan ini bersifat internasional dengan 3 divisi geografis Levi Strauss North Americas, bermarkas di San Francisco, Levi Strauss Europe, dengan markas di Kota Brusel dan Levi Strauss Asia Pacific, markas di Singapura. Jumlah karyawan perusahaan Levi Strauss & Co. sampai saat ini telah mencapai sekitar 8.850 di seluruh dunia.

E. MANAJEMEN KOMPARATIF

Teori Keunggulan Komparatif (*theory of comparative advantage*) merupakan teori yang dikembangkan oleh David Ricardo pada tahun 1817. Teori keunggulan komparatif melihat keuntungan atau kerugian dari perdagangan internasional dalam perbandingan relatif. Hingga saat ini, teori keunggulan relatif merupakan dasar utama yang menjadi alasan negara-negara melakukan perdagangan internasional.

David Ricardo berpendapat bahwa meskipun suatu negara mengalami kerugian mutlak (dalam artian tidak mempunyai keunggulan mutlak dalam memproduksi kedua jenis barang bila dibandingkan dengan negara lain), namun perdagangan internasional yang saling menguntungkan kedua belah pihak masih dapat dilakukan, asalkan negara tersebut melakukan spesialisasi produksi terhadap barang yang memiliki biaya relatif terkecil dari negara lain. Dengan kata lain, setiap negara akan memperoleh keuntungan jika masing-masing melakukan spesialisasi pada produksi dan ekspor yang dapat diproduksinya pada biaya yang relatif lebih murah, dan mengimpor apa yang dapat diprosukdinya pada biaya yang relatif lebih mahal. Ini menjelaskan bahwa mengapa suatu negara yang memiliki sumber daya sangat lengkap, negara tersebut memilih mengimpor atau mengekspor daripada memproduksi untuk digunakan sendiri.

Untuk mempertegas teorinya, David Ricardo memberlakukan beberapa asumsi, yaitu :

1. Hanya ada 2 negara yang melakukan perdagangan internasional.
2. Hanya ada 2 barang (komoditi) yang diperdagangkan.
3. Masing-masing negara hanya mempunyai 1 faktor produksi (tenaga kerja).
4. Skala produksi bersifat "*constant return to scale*", artinya harga relatif barang-barang tersebut adalah sama pada berbagai kondisi produksi.
5. Berlaku *labor theory of value* (teori nilai tenaga kerja) yang menyatakan bahwa nilai atau harga dari suatu barang (komoditi) dapat dihitung dari jumlah waktu (jam kerja) tenaga kerja yang dipakai dalam memproduksi barang tersebut.
6. Tidak memperhitungkan biaya pengangkutan dan lain-lain dalam pemasaran.

F. MANAJEMEN MASA DEPAN

Manajemen pendidikan merupakan suatu proses yang merupakan daur (siklus) penyelenggaraan pendidikan yang dimulai dari perencanaan, diikuti oleh pengorganisasian, pengarahan, pelaksanaan, pemantauan dan penilaian tentang usaha sekolah untuk mencapai tujuannya (Suryosubroto, 2004: 27). Selain itu manajemen pendidikan juga didefinisikan sebagai suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien (Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana, 2008: 14). Dari dua pandangan tentang manajemen pendidikan, dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan merupakan suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang merupakan daur (siklus) penyelenggaraan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien.

Masa depan merupakan zaman yang akan datang atau belum terjadi (Poerwadarminta, 1984: 634). Masa depan pendidikan perlu diperhatikan oleh para pendidik. Dimasa yang akan datang, telah terpampang cita-cita dan harapan dari suatu pendidikan. Cita-cita dan harapan pendidikan dapat terwujud jika sudah ada gambaran yang ada dimasa yang akan datang.

Dari pengertian-pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen pendidikan dimasa depan merupakan manajemen pendidikan yang dirancang atau disusun untuk menghadapi tantangan masa depan. Manajemen pendidikan mempunyai fungsi yang harus dipahami oleh para manajer pendidikan masa depan. Fungsi tersebut antara lain: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengkoordinasian. Perencanaan pendidikan merupakan suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan pendidikan dimasa depan yang diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana yang optimal. Pengorganisasian pendidikan

merupakan usaha bersama oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada agar dicapai hasil yang efektif dan efisien. Pengarahan pendidikan merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh pimpinan pendidikan untuk memberikan penjelasan pendidikan, serta bimbingan kepada para orang-orang yang ada dibawahnya sebelum dan selama melaksanakan tugas.

Penyusunan manajemen pendidikan di masa depan harus memperhatikan: 1) intake, 2) proses, 3) instrumental input, 4) environmental input, 5) out put, 6) out come. Intake dalam hal ini adalah siswa atau peserta didik. Intake dapat dilihat sejak adanya kegiatan penerimaan murid baru. Pengadaan murid baru dilaksanakan dengan seleksi murid. Seleksi murid tidak berdasarkan martabat serta status ekonomi siswa, tetapi berdasarkan criteria umur. Dalam hal ini, juga harus menetapkan kapasitas atau jumlah calon yang diterima. Pengumuman hasil seleksi dibuat sedemikian rupa sehingga bisa diketahui oleh masyarakat luas.

Karakteristik dari intake harus diperhatikan. Intake yang ada diselidiki keadaannya, baik dari segi ekonomi keluarga, rata-rata pendidikan di keluarga, gaya hidup keuarga, serta persepsi keluarga terhadap pendidikan. Hal ini perlu dilaksanakan agar supaya intake dapat diproses dengan mudah.

Suatu proses pendidikan dipengaruhi oleh dua factor, yaitu factor instrumental input dan factor environmental input. Factor instrumental input mencakup beberapa unsur penting, diantaranya adalah peserta didik, pendidik, kurikulum, manajemen, sarana dan prasarana, serta stake holder atau komponen pendukung. Unsur peserta didik harus disusun manajemennya dengan sebaik mungkin. Peserta didik dimanage sesuai dengan taksonemi perkembangan anak, yang mencakup: ranah kognitif, afektif, dan psikomotor.

Kurikulum merupakan suatu program pendidikan. Didalam kurikulum terdapat organisasi kurikulum. Organisasi kurikuum

merupakan pola atau bentuk penyusunan bahan pelajaran yang akan disampaikan pada murid-muridnya. Kurikulum di Indonesia sebenarnya sudah bagus, baik segi materi, serta tujuan yang ingin dicapai. Hanya saja pelaksana dari kurikulum yang masih belum bisa menanggapinya dengan baik. Sebagai calon pemimpinan masa depan, sebaiknya kita dapat melaksanakan kurikulum yang ada dengan bagus dan syukur dengan menambahkan apa yang masih kurang pada kurikulum, dan membuang unsur yang sia-sia atau muspro.

Pendidik merupakan faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu proses pendidikan. Memanage pendidik bukanlah hal yang mudah. Hal ini diakibatkan setiap pribadi mempunyai perbedaan. Memanage pendidikan dimulai dari diri sendiri. Hal-hal yang belum dilaksanakan dalam pendidikan adalah meningkatkan kualitas pendidik dengan membuang hal-hal yang masih dianggap sia-sia.

deepublish | Publisher

BAB X

LINGKUNGAN ETIKA DAN SOSIAL

A. INDIVIDUAL DI DALAM ORGANISASI

Johns (1993): Perilaku organisasi adalah suatuistilah yang agak umum untuk menunjukkansikap dan prilaku individu dan kelompok dalamorganisasi, yang berkenaan dengan studi yangsistematis tentang sikap dan perilaku, baik ayngmenyangkut pribadi maupun antar pribadi dalamkonteks organisasi.

Robbins, SP. (1986): Perilaku organisasionaladalah bidang studi yang menyelidiki pengaruhyang ditimbulkan oleh individu, kelompok danstruktur terhadap perilaku manusia di dalamorganisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan yang didapat untuk meningkatkan efektifitas organisasi.

Dasar-dasar perilaku individu

Dalam ilmu management, seorang manager harus mengetahui perilaku individu. Dimana setiap individu ini tentu saja memiliki karakteristik individu yang menentukan terhadap perilaku individu. Yang pada akhirnya menghasilkan sebuah motivasi individu.

Karakteristik individu dalam organisasi antara lain : Karakteristik biografis

1. Umur
2. Jenis kelamin
3. Status kawin
4. masa kerja

deepublish Publisher

Kemampuan

1. kemampuan fisik
2. kemampuan intelektual

Kepribadian

- Proses belajar
- Persepsi
- Sikap

Kepuasan kerja

Perilaku Individu dalam organisasi antara lain :

- Produktifitas kerja
- Kepuasan kerja
- Tingkat absensi
- Tingkat turnover

Pertama, mari kita membahas tentang dasar-dasar Perilaku Individu yang mempunyai karakteristik individu.

1. Karakteristik biografis

   Yaitu karakteristik pribadi seperti umur, jenis kelamin, dan status kawin yang objektif dan mudah diperoleh dari rekaman pribadi.

   Hubungan Umur-Turnover= umur meningkat maka tingkat turnover menurun. Alasannya karena alternatif pekerjaan (option) yang semakin sedikit, penghasilan lebih tinggi yang telah diperoleh, dan tunjangan pensiun yang lebih menarik.

   Hubungan Umur-Absensi= Umur meningkat, maka ketidakhadiran yang disengaja menurun, dan ketidakhadiran yang tidak disengaja meningkat pula. Mengingat umur yang bertambah berarti adanya keluarga yang harus dibina. ketidakhadiran yang disengaja jarang sekali dilakukan, karena melihat pada nilai gaji yang terpotong bila tidak masuk kerja. Dan ketidakhadiran yang tidak disengaja meningkat pula, contoh : bila ada salah satu anaknya yang sakit.

Hubungan Umur - Produktivitas = umur meningkat, maka produktifitas menurun. Alasan: menurunnya kecepatan, kecekatan, dan kekuatan. Juga meningkatnya kejenuhan atau kebosanan, dan kurangnya rangsangan intelektual. Namun ada juga study yang mengemukakan bahwa hubungan umur dengan produktifitas ternyata tidak ada hubungannya sama sekali. Dengan alasan: menurunnya ketrampilan jasmani tidak cukup ekstrem bagi menurunnya produktifitas. Dan meningkatnya umur biasanya diimbangi dengan meningkatnya pengalaman.

B. ORGANISASI DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Tanggung jawab Sosial Perusahaan atau Corporate Social Responsibility (CSR) adalah suatu konsep bahwa organisasi, khususnya (namun bukan hanya) perusahaan adalah memiliki suatu tanggung jawab terhadap konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan. NCSR berhubungan erat dengan "*pembangunan berkelanjutan*", di mana ada argumentasi bahwa suatu perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya harus mendasarkan keputusannya tidak semata berdasarkan faktor keuangan, misalnya keuntungan atau deviden melainkan juga harus berdasarkan konsekuensi sosial dan lingkungan untuk saat ini maupun untuk jangka panjang.

1.1 Peranan Tanggug Jawab social Perusahaan sosial

1. Tanggung jawab terhadap Pelanggan

   Tanggung jawab perusahaan kepada pelanggan jauh lebih luas daripada hanya menyediakan barang atau jasa. Perusahaan mempunyai tanggung jawab ketika memproduksi dan menjual produknya, yang akan didiskusikan kemudian.

   - Praktik tanggung jawab produksi

     Produk sebaiknya dihasilkan dengan cara yang menjamin keselamatan pelanggan. Produk sebaiknya memiliki label peringatan yang semestinya guna mencegah kecelakaan yag

dapat ditimbulkan dari penggunaan yang salah. Untuk beberapa produk, informasi mengenai efek samping yang mungkin terjadi perlu disediakan.

- Praktik Tanggung Jawab Penjualan
  Perusahaan perlu petunjuk yang membuat karyawan tidak berani menggunakan strategi penjualan yang terlalu agresif atau advertensi yamg menyesatkan dan juga memakai survei kepuasan pelanggan untuk meyakinkan bahwa pelanggan diperlakukan dengan semestinya oleh karyawan bagian penjualan.
- Cara Perusahaan Menjamin Tanggung Jawab Sosial kepada Pelanggan Perusahaan dapat menjamin tanggung jawab social kepada pelanggannya dengan beberapa tahap yaitu:
  1. Ciptakan kode etik. Perusahaan dapat menciptakan kode etik bisnis yang memberikan serangkaian petunjuk untuk kualitas produk, sekaligus sebagai petujuk bagaimana karyawan, pelanggan, dan pemilik seharusnya dipelihara.
  2. Pantaulah semua keluhan. Perusahaan harus yakin bahwa pelanggan mempunyai telephone yang dapat mereka hubungi apabila mereka mempunyai keluhan mengenai kualitas produk atau bagaimana mereka diperlakukan oleh para karyawan. Perusahaan dapat berusaha mencari sumber keluhan dan harus dapat menyakinkan bahwa problem tersebut tidak timbul lagi.
  3. Umpan balik pelanggan. Perusahaan dapat meminta pelanggan untuk memberikan umpan balik atas barang atau jasa yang mereka beli akhir-akhir ini, walaupun pelanggan tidak menghubungi untuk memberikan keluhan. Proses ini dapat mendeteksi beberapa masalah lain dengan kualitas produk atau cara perlakuan terhadap pelanggan.

deepublish Publisher

- Cara Konsumerisme Menjamin Tanggung Jawab terhadap Pelanggan.

  Tanggung jawab perusahaan terhadap pelanggan didorong tidak hanya oleh perusahaan, tetapi juga oleh sekelompok konsumen tertentu. Konsumerisme mewakili permintaan kolektif pelanggan dimana bisnis memenuhi kebutuhan mereka.
- Cara Pemerintah Menjamin Tanggung Jawab terhadap Pelanggan

  Sebagai tambahan dari kode tanggung jawab perusahaan dan gelombang konsumerisme, pemerintah cenderung menjamin tanggung jawab kepada pelanggan dengan berbagai hukum atas keamanan produk, iklan,dan kompetisi industry.

2. Tanggung Jawab terhadap Karyawan

   Bisnis mempunyai sejumlah tanggung jawab terhadap karyawan. Pertama, mereka mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan lapangan pekerjaan jika mereka ingin tumbuh. Perusahaan juga memiliki tanggung jawab terhadap karyawannya guna memastikan keselamatan mereka, perlakuan yang semestinya oleh karyawan lain, dan peluang yang setara.

   - Keselamatan Karyawan

     Perusahaan memastikan bahwa tempat kerja aman bagi karyawan dengan memantau secara ketat proses produksi. Beberapa tindakan pencegahan adalah memeriksa mesin dan peralatan guna memastikan bahwa semuanya berfungsi dengan baik, mengharuskan digunakannya kacamata keselamatan atau peralatan lainnya yang dapat mencegah terjadinya cedera, dan menekankan tindakan pencegahan khusus dalam seminar-seminar pelatihan.

     Perusahaan yang menciptakan lingkungan kerja yang aman mencegah terjadinya cedera dan meningkatkan moral

karyawan. Banyak perusahaan saat ini mengidentifikasikan keselamatan tu di tempat kerja sebagai salah satu tujuan utamanya. Pemilik perusahaan mengakui bahwa perusahaan akan mengeluarkan biaya guna memenuhi tanggung jawab seperti keselamatan karyawan. Usaha perusahaan untuk menyediakan lingkungan kerja yang aman mencerminkan biaya penting dalam menjalankan usaha.

- Perlakuan yang semestinya oleh karyawan lain

  Perusahaan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawan diperlakukan dengan semetinya oleh karyawan lain. Dua masalah utama berkaitan dengan perlakuan karyawan adalah keragaman dan pencegahan terjadinya pelecehan seksual.

  Keregaman, tidak hanya terbatas pada jender dan suku. Karyawan dapat berasal dari latar belakang yang sepenuhnya berbeda dan memiliki keyakinan yang berbeda, sehingga dapat menimbulkan konflik ditempat kerja. Banyak perusahaan memcoba untuk mengintegrasikan karyawan dengan latar belakang yang berbeda agar mereka belajar bekerja sama guna mencapai tujuan bersama perusahaan sekalipun merka memiliki pandangan yang berbeda mengenai masalah-masalah di luar kerja. Banyak perusahaan merespons terhadap meningkatnya keregaman antar karyawan dengan menawarkan seminar mengenai keregaman, yang menginformasikan kepada karyawan mengenai keregaman budaya.

  Pencegahan terjadinya pelecehan seksual. Masalah lain di tempat kerja adalah seksual(sexual harassment), yang melibatkan komentar atau tindakan yang bersifat seksual tidak di terima. Perusahaan cenderung mencegah pelecehan seksual dengan memberikan seminar mengenai hal tersebut. Misalnya, seorang karyawan mungkin akan membuat suatu

paksaan seksual terhadap karyawan lain dan menggunakan kepuasaan pribadi dalam perusahaan untuk menakuti status pekerjaan lain. Seperti, seminar deversitas. Seminar ini dapat menolong karyawan menyadari bagaimana suatu pernyataan atau perilaku mungkin dapat menyinggung perasaan karyawan lain. Seminar ini tidak hanya suatu tindakan tanggung jawab terhadap karyawan tetapi juga dapat memperbaiki produktivitas perusahaan dengan menolong karyawan merasa kerasan dan nyaman.

3. Tanggung Jawab kepada Pemagang Saham (*Investor)*

Perusahaan bertanggung jawab untuk memuaskan pemiliknya (para pemegang saham). Karyawan dapat tergoda untuk membuat keputusan yang memuaskan kepentingan mereka sendiri dan bukannay kepentingan pemilik saham. Misalnya saja, bebrapa karyawan megambil uang perusahaan untuk kepentingan pribadinya dan bukan kepentingan perusahaan. investor yang dikenal sebagai pedagang dalam telah memilihcara-cara tidak etis untuk meningkatkan kesehatan financial mereka sendiri. *Perdangan dalam (insider trading)* melibatkan orang dalam yang menggunakan informasi rahasia perusahaan untuk memperkaya diri sendiri atau keluarga dan teman-teman mereka. Sebuah kasus yang terjadi pada Martha Steward, meskipun Steward tidak pernah dituntut dengan perdagangan dalam, ia diputuskan bersalah karena otoritas yang menyelediki kemungkinan adanya perdagangan sejenis.

Konflik dalm usaha untuk memastikan Tanggung jawab. Mengaitkan kompemsasi karyawan dengan kinerja perusahaan dapat menyelesaikan sebagian dari konflik kepentingan tetapi menciptakan masalah lainnya. Terdapat banyak kasus perusahaan yang menyesatkan investor potensial maupun investor yang ada saat ini dengan sengaja tidak menyebutkan informasi relevan yang dapat membuat saham mereka menjadi

jatuh. Selain itu, terdapat banyak kasus perusahaan yang menerbitkan estimasi pendapatan dan laba yang terlau dibesar-besarkan. Ketika perusahaan menyesatkan investor dengan menciptakan pandangan yang terlalu optimistis terhadap kinerja potensialnya, perusahaan dapat menyebabkan investor membayar terlau banyak untuk saham perusahaan. Harga saham tersebut kemungkinan besar akan turun ketika kondisi kuangan perusahaan yang sebenarnya terlihat.

C. PERANAN PEMERINTAH DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Secara keseluruhan tanggung jawab sosial mencerminkan etika perorangan yang diterapkan oleh perusahaan terutama manajemen puncaknya walau tidak menutup kemungkinan tanggung jawab sosial dapat didorong oleh lembaga pemerintahan, konsumen, investor, dan oleh perilaku perusahaan lain/pesaing.

Namun demikian, banyak perusahaan yang bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tanggung jawab sosialnya terhadap stakeholder-nya (individu atau kelompok sangat terkait langsung terhadap kinerja perusahaan).

Konsumen. Bisnis bertanggung jawab pada konsumennya dengan menjaga kejujuran dan keterbukaannya. Mereka juga mencoba menetapkan harga yang wajar, garansi, memenuhi komitmen, dan menjaga kualitas produk yang mereka jual.

Karyawan. Bisnis bertanggung jawab sosial di dalam kesepakatan mereka dengan mempekerjakan karyawan dengan wajar, membuat karyawan menjadi bagian dari tim, dan menghargai martabat dan kebutuhan manusiawinya.

Investor. Untuk menjaga tanggung jawab sosial terhadap investor, manajer harus mengikuti prosedur akuntansi yang benar, menyediakan informasi yang tepat pada pemegang saham mengenai kinerja keuangan, dan mengelola organisasi untuk melindungi hak pemegang saham dan investasi.

Pemasok. Hubungan dengan pemasok harus dikelola dengan baik. Banyak perusahaan kini menyadari pentingnya kerja sama saling menguntungkan dengan pemasok sehingga mereka melakukan kontrak pembelian dengan negosiasi harga, jadwal.

Komunitas lokal. Hampir semua bisnis mencoba bertanggung jawab sosial terhadap komunitas lokalnya. Mereka mungkin berkontribusi dalam program lokal, seperti bakti sosial, beasiswa serta pengobatan gratis.

D. MENGELOLA TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Membuat sebuah perusahaan bertanggung jawab sosial secara penuh pada pendekatan tanggung jawab di atas memerlukan program yang di organisasikan dan dikelola dengan hati, hati. Secara umum, manajer harus melakukan hal-hal berikut.

a. Tanggung jawab sosial harus dimulai dari tingkatan manajemen puncak, karena tanpa dukungan dari manajemen puncak tidak akan program yang berjalan sukses.
b. Sebuah komite atau panitia yang terdiri dari manajer-manajer puncak harus mengembangkan sebuah rencana yang merinci tingkat dukungan manajemen.
c. Seorang eksekutif atau manajer harus bertanggung jawab dalam pengimplementasian program yang telah direncanakan.
d. Terakhir perusahaan harus melakukan audit sosial, yaitu analisis sistematis mengenai penggunaan dana dan pencapaiannya terhadap tujuan tanggung jawab sosialnya.

Tanggung jawab sosial perusahaan atau Corporate Social Responsibility (CSR) dapat didefinisikan sebagai bentuk kepedulian perusahaan terhadap lingkungan eksternal perusahaan melalui berbagai kegiatan yang dilakukan dalam rangka penjagaan lingkungan, norma masyarakat, partisipasi pembangunan, serta berbagai bentuk tanggung jawab sosial lainnya. Selain definisi diatas masih ada definisi

Deepublish | Published

lain mengenai CSR yakni Komitmen perusahaan dalam pengembangan ekonomi yang berkesinambungan dalam kaitannya dengan karyawan beserta keluarganya, masyarakat sekitar dan masyarakat luas pada umumnya, dengan tujuan peningkatan kualitas hidup mereka (WBCSD, 2002). Sedangkan menurut Commission of The European Communities 2001, mendefinisikan CSR sebagai aktifitas yang berhubungan dengan kebijakan kebijakan perusahaan untuk mengintegrasikan penekanan pada bidang sosial dan lingkungan dalam operasi bisnis mereka dan interaksi dengan stakeholder. Menurut Carrol tanggung jawab sosial, dari sudut pandang strategisnya bahwa suatu perusahaan bisnis perlu mempertimbangkan tanggung jawab sosialnya bagi masyarakat dimana bisnis menjadi bagiannya. Ketika bisnis mulai mengabaikan tanggung jawabnya, masyarakat cenderung menanggapi melalui pemerintah untuk membatasi otonomi bisnis. Carroll menyatakan bahwa manajer organisasi bisnis memiliki empat tanggung jawab yakni : 1. Tanggung jawab ekonomi yakni memproduksi barang dan jasa yang bernilai bagi masyarakat. 2. Tanggung jawab hukum yakni perusahaan diharapkan mentaati hukum yang ditentukan oleh pemerintah 3. Tanggung jawab etika yakni perusahaan diharapkan dapat mengikuti keyakinan umum mengenai bagaimana orang harus bertindak dalam suatu masyarakat. 4. Tanggung jawab kebebasan memilih yakni tanggung jawab yang diasumsikan bersifat sukarela. Dari keempat tanggung jawab tersebut, tanggung jawab ekonomi dan hukum dinilai sebagai tanggung jawab dasar yang harus dimiliki perusahaan. Setelah tanggung jawab dasar terpenuhi maka perusahaan dapat memenuhi tanggung jawab sosialnya yakni dalam hal etika dan kebebasan memilih.

deepublish | Publisher

BAB XI PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PROSES PERENCANAAN

Proses pengambilan keputusan merupakan tahap-tahap yang harus dilalui atau digunakan untuk mengambil keputusan, tahap-tahap ini merupakan keragka dasar sehingga setiap tahap dapat dikembangkan lagi menjadi beberapa sub tahap disebut langkah yang lebih khusus atau spesifik dan lebih operasional.

Pengambilan keputusan meliputi empat tahap yang saling berhubungan dan berurutan (Simon, 1980). Empat proses tersebut adalah :

1. ***Intelligence***

   Tahap ini merupakan proses penelusuran dan pendeteksian dari lingkup problematika serta proses pengenalan masalah. Data masukan diperoleh, diproses, dan diuji dalam rangka mengidentifikasi masalah.

2. ***Design***

   Tahap ini adalah proses menemukan, mengembangkan, dan menganalisis alternatif tindakan yang bisa dilakukan. Tahap ini meliputi proses untuk mengertimasalah, menurunkan solusi, dan menguji kelayakan solusi.

3. ***Choice***

   Pada tahap ini dilakukan proses pemilihan diantara berbagai alternatif tindakan yang mungkin akan dijalankan. Tahap ini meliputi pencarian, evaluasi, dan rekomendasi solusi yang sesuai

untuk model yang telah dibuat. Solusi dari model merupakan nilai spesifik untuk variabel hasil pada alternatif yang dipilih.

4. ***Implementation***

   Tahap implementasi adalah tahap pelaksanaan dari keputusan yang telah diambil. Pada tahap ini diperlukan untuk menyusun serangkian tindakan yang terencana, sehingga hasil keputusan dapat dipantau dan disesuaikan apabila diperlukan perbaikan.

Pengertian Perencanaan Dalam proses manajemen, yang menjadi titik awalnya adalah perencanaan. Jadi perencanaan sebagai awal kita melakukan proses manajemen sebelum kita melakukan pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan.

Menurut George R. Terry perencanaan adalah: "*planning is the selecting and relating of fact and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulating of proposed activities believed necessary to achieve desired result".*

Dalam pengertian tersebut bisa kita simpulkan antara lain:

1. Perencanaan merupakan kegiatan yang harus didasarkan pada fakta, data dan keterangan kongkret.
2. Perencanaan merupakan suatu pekerjaan mental yang memerlukan pemikiran, imajinasi dan kesanggupan melihat ke masa yang akan datang.
3. Perencanaan mengenai masa yang akan datang dan menyangkut tindakan-tindakan apa yang dapat dilakukan terhadap hambatan yang mengganggu kelancaran usaha.

Pada intinya perencanaan dibuat sebagai upaya untuk merumuskan apa yang sesungguhnya ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan serta bagaimana sesuatu yang ingin dicapai tersebut dapat diwujudkan melalui serangkaian rumusan rencana kegiatan tertentu.

deepPublish Publisher

Empat Tahap Dasar Perencanaa

Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui 4 tahapan berikut ini.

- Ø Tahap 1 : Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan.
  Perencanaan dimulai dengankeputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja.Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumberdaya-sumberdayanya secara tidak efektif.
- Ø Tahap 2 : Merumuskan keadaan saat ini.
  Pemahaman akan posisi perusahaansekarang dari tujuan yang hendak di capai atau sumber daya-sumber daya yang tersediauntuk pencapaian tujuan adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkutwaktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, rencanadapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua inimemerlukan informasi-terutama keuangan dan data statistik yang didapat melaluikomunikasi dalam organisasi.
- Ø Tahap 3 : Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan.
  Segala kekuatan dankelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasikan untuk mengukurkemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intren dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya,atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walau pun sulit dilakukan, antisipasi keadaan,masalah, dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang adalahbagian esensi dari proses perencanaan.
- Ø Tahap 4 : Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan
  Tahap terakhir dalam proses perncanaan meliputi pengembangaan berbagaialternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut danpemilihan

deepublish Publisher

alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada.

B. TUJUAN ORGANISASIONAL

Secara umum tujuan organisasi merupakan keadaan atau tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi di waktu yang akan datang melalui kegiatan organisasi.Untuk mencapai tujuan dalam organisasi, pelaku (orang) dalam organisasi diharapkan untuk mendesain ataupun me-manage organisasinya dengan matang agar organisasi dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu, demi berjalan baiknya sebuah organisasi perlu diperhatikan beberapa prinsip organisasi (Jati:2000), seperti berikut:

- *Perumusan tujuan yang jelas*, sebab tujuan organisasi berfungsi untuk: pedoman ke arah mana organisasi akan di bawa, landasan bagi organisasi tersebut, menentukan macam aktifitas yang akan dilakukan, menentukan program, prosedur dan beberapa hal terkait dengan koordinasi, integrasi, simplikasi, sinkronisasi dan mekanisme.
- *Pembagian tugas dan pekerjaan (Job Discription)*.
- *Delegasi kekuasaan* yang berarti pemimpin organisasi itu dipilih secara mufakat dan harus diikuti dengan adanya pertanggung jawaban.
- *Kesatuan perintah* (*one of command*) dan *tanggung jawab*.
- *Prinsip Kepemimpinan*. Dalam konteks kontemporal dari prinsip ini yang paling mengemuka ke permukaan adalah prinsip kepemimpinan yang berupa prinsip **kolektif-kolegial**, yaitu prinsip kebersamaan, mau mendengarkan dan menyelaraskan diri dengan nilai-nilai dari seluruh komponen organisasi, khususnya pada kepengurusan organisasi.
- Tingkat pengawasan, dengan diadakannya sebuah monitoring terhadap kinerja pelaku organisasi atau lebih familiar dengan sebutan oposisi.

Tujuan organisasi merupakan kebutuhan yang ingin dipenuhi dalam jangka waktu tertentu. Visi merupakan keinginan jangka panjang, yang direalisasikan melalui usaha pencapaian tujuan jangka pendek (tahunan). Tujuan ini yang ingin dicapai oleh orang-orang yang membentuk organisasi.

1. Kebutuhan

   Kebutuhan adalah barang-barang dan hal-hal lain yang harus ada agar orang dapat mempertahankan dan mengembangkan hidup. Melihat definisi ini, dapat dikatakan bahwa ada kebutuhan yang wajib *(to be obliged)* dipenuhi agar hidup atau semakin hidup, di samping ada kebutuhan yang sifatnya tidak wajib tetapi diperlukan *(necessary).* Misalnya kebutuhan yang harus dipenuhi agar orang dapat bertahan hidup yaitu kebutuhan makan dan minum. Contoh kebutuhan yang harus dipenuhi agar orang dapat maju atau berkembang yaitu kesempatan belajar. Tetapi memiliki mobil, sepeda motor atau pesawat tv misalnya merupakan keperluan, dan bukan keharusan agar orang dapat hidup atau maju hidupnya. Demikian pula setiap organisasi mempunyai kebutuhan yang sifatnya wajib ataupun tidak wajib dipenuhi. Kebutuhan organisasi bermacam-macam berkenaan dengan sumberdaya, pekerjaan, visi, tujuan ataupun sasaran.

2. Visi dan Misi

   Visi atau tujuan visioner *(visionary objective)* merupakan pernyataan yang menjawab pertanyaan "kita ingin menjadi seperti apa?" yang merupakan cita-cita, kondisi ideal yang diinginkan dicapai dalam jangka waktu lama (sangat panjang, lebih dari 5 tahun).

   Misi adalah pernyataan yang menjawab pertanyaan "apa bisnis kita?" atau yang menegaskan secara jelas bisnis utama organisasi. Misi juga secara jelas membatasi jangkauan aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan produk atau jasa yang ditawarkan, teknologi yang digunakan, dan pasar yang dilayani.

3. Tujuan

Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai, yang dapat dibedakan sebagai tujuan jangka panjang, jangka menengah dan tujuan jangka pendek.

Tujuan jangka panjang adalah sasaran jangka panjang yang ditentukan sebagai hasil akhir spesifik yang ingin dicapai sebuah organisasi dengan melakukan misi. Jangka panjang berarti lebih dari satu tahun. Sasaran perlu untuk keberhasilan organisasi karena menyatakan arah, membantu dalam evaluasi, menciptakan sinergi, mengungkapkan prioritas, memfokuskan koordinasi, dan menyediakan dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan aktivitas secara efektif. Sasaran harus menantang, dapat diukur, konsisten, pantas, dan jelas.

Tujuan jangka pendek adalah sasaran tahunan yang harus dicapai organisasi dalam rangka mencapai sasaran jangka panjang (visi). Seperti sasaran jangka panjang, sasaran jangka pendek atau tahunan harus dapat diukur, kuantitatif, menantang, realistic, konsisten, dan mempunyai prioritas. Tujuan harus ditetapkan pada tingkat korporasi, divisi atau fungsional dalam organisasi. Tujuan ini harus dinyatakan dalam aspek manajemen, pemasaran, keuangan, akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi.

Tujuan jangka menengah merupakan sasaran antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Pencapaian tujuan jangka menengah merupakan akumulasi dari pencapaian tujuan jangka pendek beberapa tahun.

deepublish | publisher

Tabel 1 : Rumusan Visi, Misi dan Tujuan Organisasi

	Rumusan
Visi	Ingin membentuk pemerintahan yang mampu untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan social
Misi	Menyusun dan menyatakan kemerdekaan Menyusun dan membentuk Negara Kesatuan Republik Indonesia Membentuk suatu pemerintah Negara Indonesia
Tujuan	**Tujuan 5 tahunan :** dapat dilihat di Garis-Garis Besar Haluan Negara yang dihasilkan oleh siding MPR **Tujuan tahunan :** dapat dilihat pada rencana pembangunan atau pada APBN

Tabel 2 : Rumusan Visi, Misi dan Tujuan Organisasi

	Rumusan
Visi	Menjadi perusahaan penerbangan yang unggul
Misi	Melayani penerbangan sebanyak mungkin penumpang
Tujuan	**Tujuan jangka panjang :** Meningkatkan pasar dengan tarif rendah : Rp 500.000,00/orang **Tujuan jangka pendek :** Menambah frekuensi penerbangan : 3 kali sehari

Tabel 3. : Rumusan Visi, Misi dan Tujuan Organisasi

	Rumusan
Visi	Ingin menjadi Program Studi Sekretari yang unggul di Indonesia
Misi	Menyelenggarakan program pendidikan sekretaris pribadi Menyelenggarakan program pendidikan sekretaris kantor
Tujuan	**Tujuan 5 tahunan** Memenuhi kebutuhan tenaga sekretaris yang handal dalam pekerjaan kesekretariatan dan perkantoran, bahasa Inggris, dan computer sebanyak 750 orang.

deepublish | Publisher

	Rumusan
	Tujuan tahunan Meluluskan 150 orang sekretaris/pekerja kantor yang mempunyai kemampuan : - Score TOEFL rata-rata 500 - Menguasai semua aplikasi Program Microsoft Office - Memahami dan terampil mengurus informasi berbasis computer.

Proses Penetapan Tujuan

Merupakan usaha untuk menciptakan nilai-nilai tertentu melalui berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan organisasi. 6 Unsur dasar yang melatarbelakangi penetapan tujuan organisasi adalah :

1. Barang dan jasa yang diproduksi organisasi akan dapat memberikan berbagai manfaat, paling sedikit sama dengan harganya
2. Barang dan jasa dapat memuaskankebutuhan konsumen/ langganan
3. Teknologi yang digunakan dalam proses produksi akan menghasilkan barang dan jasa dengan biaya dan kualitas bersaing
4. Kerja keras dan dukungan seluruh sumber dayanya, organisasi dapat beroperasi dengan baik
5. Pelayanan manajemen akan memberikan public image yang mengguntungkan, sehingga mereka bersedia menanamkan modal dan menyumbangkan tenaganya untuk membantu sukses organisasi
6. Perusahaan mempunyai konsep diri (self concept) yang dapat dikomunikasikan dan ditularkan kepada para karyawan dan pemegang saham organisasi.

deepublish | Publisher

C. PERENCANAAN TAKTIS

Perencanaan taktis adalah keterlibatan terus-menerus para manajer dan karyawan inti untuk menghasilkan rencana bagi keseluruhan organisasi maupun unit-unit individual mereka. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa performa organisasional untuk membuahkan hasil jangka pendek konsisten dengan arah strategis organisasi anda serta memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia seefektif mungkin. Perencanaan ini penting karena:

- Menerjemahkan pemikiran strategis dan perencanaan jangka panjang menjadi hasil-hasil khusus yang dapat diukur
- Menekankan perencanaan tim sehingga anggota peserta ikut merasa memiliki rencana itu dan hasil-hasil yang diproyeksikannya
- Merupakan sarana untuk melaksanakan rencana jangka pendek dan memastikan pemahaman dan komitmen terhadap rencana itu
- Berbeda dengan pemikiran strategis dan perencanaan jangka panjang karena bersifat amat analitis, dengan penekanan pada pengambilan keputusan berdasarkan data
- Lebih terfokus pada intern organisasi di samping lebih spesifik dan lebih rinci dibandingkan pemikiran strategis dan perencanaan jangka panjang
- Biasanya mempunyai rentang waktu satu tahun walaupun mendukung arah ke masa depan
- Dapat digunakan sebagai proses terus-menerus dalam menangani masalah atau kesempatan selain untuk menetapkan rencana tahunan
- Merupakan sumber informasi yang vital sebelum persiapan anggaran
- Dapat digunakan secara efektif oleh kontributor perseorangan maupun oleh unit kerja, departemen, divisi, dan keseluruhan organisasi anda.

Perencanaan taktis adalah proses yang membantu anda untuk memburu kesempatan berharga, memperbaiki hasil kerja anda, menghindari atau meminimalkan kerugian anda, dan memberikan masukan berkelanjutan sehingga anda bisa mengambil tindakan perbaikan jika perlu.

D. PERENCANAAN OPERASIONAL

Perencanaan operasional umumnya merupakan turunan/terjemahan dari tujuan umum perusahaan dalam rentang waktu tertentu (selama satu tahun umpamanya) berikut rencana stragtegis yang sudah ditetapkan oleh manajemen. Walau demikian perencanaan operasional dapat juga digunakan oleh individu untuk keperluan pribadinya, bahkan dianjurkan agar pekerjaannya terarah dan terorganisir dengan baik. Perencanaan operasional adalah perencanaan yang memusatkan perhatiannya pada operasi sekarang (jangka pendek) dan terutama berkenaan dengan tujuan mencapai efisiensi. Perencanaan operasional merupakan kebutuhan apa saja yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan perencanaan strategi untuk mencapai tujuan strategi tersebut. Lingkup perencanaan ini lebih sempit dibandingkan dengan perencanaan strategi. Rencana operasional (Renop) sekolah merupakan rencana implementasi Rencana stratejik sekolah dalam kurun waktu satu tahun. Renop sering juga disebut Rencana tahunan. Renop berisi langkah-langkah operasional yang akan ditempuh selama satu tahun oleh sekolah, unit-unit, dan atau individu-individu staf dalam rangka mencapai tujuan operasional. Tujuan operasional merupakan jabaran dan tahapan-tahapan untuk mencapai tujuan stratejik. Rencana operasional disusun oleh unit-unit atau individu staf yang ada dalam struktur organisasi sekolah dan mengacu pada program yang relevan dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Contoh dari rencana operasional antara lain: pengembangan kegiatan kurikuler, pengembangan kegiatan kesiswaan, peningkatan kerjasama dengan masyarakat, dan

sebagainya. Rencana operasional berfungsi sebagai alat yang digunakan oleh masing-masing unit penyusunnya sebagai: (1) penjamin bahwa program pengembangan akan terealisasi dalam kegiatan operasional sekolah sehari-hari, (2) pedoman pelaksanaan kegiatan semesteran, bulanan, mingguan, dan harian, dan (3) justifikasi rinci penyusunan Rencana Anggaran dan Belanja tahunan. Perencanaan operasional yang khas :

1. Perencanaan produksi (Production Plans) : Perencanaan yang berhubungan dengan metode dan teknologi yang dibutuhkan dalam pekerjaan.
2. Perencanaan keuangan (Financial Plans): Perencanaan yang berhubungan dengan dana yang dibutuhkan untuk aktivitas operasional
3. Perencanaan Fasilitas (Facilites Plans): Perencanaan yang berhubungan dengan fasilitas&layout pekerjaan yang dibutuhkan untuk mendukung tugas.
4. Perencanaan pemasaran (Marketing Plans): Berhubungan dengan keperluan penjualan dan distribusi barang/jasa.
5. Perencanaan sumber daya manusia (Human Resource Plans): berhubungan dengan rekruitmen, penyeleksian dan penempatan orang-orang dalam berbagai pekerjaan. Perencanaan strategi bertugas mendefinisikan tujuan ideal dan tujuan yang bisa dilaksanakan. Sementara itu perencanaan operasional bertugas menerjemahkan kedua macam tujuan tadi bersama kebijakannya kedalam metode, prosedur, dan koordinasi agar tujuan-tujuan tadi dapat direalisasi. Itulah sebabnya mengapa cunningham dalam pidarta mengatakan perencanaan operasional doing things right, dalam perencanaan operasional kita dituntut melakukan sesuatu dengan benar berbeda dengan perencanaan strategi yang menuntut kita untuk melakukan hal yang benar. Mengerjakan sesuatu dengan benar berkaitan dengan pelaksanaan, performan yang ingin dicapai dan hasil.

Perencanaan operasional hanya melakukan perintah perencanaan strategi, ia hanya berusaha agar cita-cita dari perencanaan strategi bisa tercapai. Langkah-langkah perencanaan operasional

Menurut Morphet dalam Made pidarta (2005:101) prosedur yang harus diperhatikan dalam membuat perencanaan operasional:

1. Mengumpulkan informasi dan analisa data
2. Menyelesaikan perubahan dalam bentuk kebutuhan
3. Mengidentifikasi tujuan dan prioritas
4. Membentuk alternatif-alternatif penyelesaian
5. Mengimplementasi, menilai dan memodifikasi

Dalam melakukan perencanaan operasional maka diperlukan langkah-langkah tertentu. Langkah-langkah tersebut merupakan prosedur yang harus diikuti dalam setiap melakukan perencanaan, sebab tanpa prosedur tersebut maka kurang sempurna perencanaan tersebut. Langkah-langkah itu adalah sebagai berikut :

a. Langkah 1: Menetapkan tujuan. Sering sebuah organisasi mempunyai banyak tujuan, maka harus memilih diantara banyak tujuan tersebut, tujuan dapat dirumuskan sesuai dengan maksud misi dan sasaran yang dikehendaki. Tentu dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki, tujuan yang besar akan sukar dapat dicapai dengan sumber daya yang sangat terbatas, maka harus menetapkan tujuan yang terbaik bagi organisasi.
b. Langkah 2: Memahami atau merumuskan keadaan saat ini. Rencana adalah menyangkut kegiatan dimasa yang akan datang, apa yang dapat dilakukan dimasa yang akan datang sangat ditentukan pula keadaan atau posisi organisasi pada saat ini. Oleh karena itu organisasi harus mengetahui, memahami dan kemudian merumuskan posisinya saat ini. Untuk keperluan itu diperlukan data dan informasi yang relevan dengan tujuan organisasi.

c. Langkah 3: Mengidentifikasikan Kemudahan dan Hambatan. Organisasi harus melakukan identifikasi dan inventarisasi faktor-faktor kemudahan dan hambatan dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan mengetahui kemudahan-kemudahan, organisasi akan dapat memanfaat-kannya peluang tersebut sebaik-baiknya. Sebaliknya dengan mengetahui kemungkinan hambatan, maka organisasi sedini mungkin sudah mempersiapkan untuk menanggulanginya atau mengantisipasinya yang akan dirumuskan dan kemudian dirumuskan pada berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan.

Menurut Louis A. Allen perencanaan terdiri dari kegiatan-kegiatan :

a) Meramalkan, memperkirakan waktu yang akan datang.
b) Menetapkan maksud tujuan (objects) sebagai: hasil akhir yang diharapkan: menentukan tujuan atau sasaran (goals/target).
c) Mengarahkan (programming), menetapkan urutan dari kegiatan-kegiatan yang diperlukan: langkah-langkah yang akan diambil menurut prioritas pelaksananya.
d) Menyusun tata waktu (schedulling), menetapkan urutan waktu yang tepat agar tindakan yang dilakukan dapat berhasil baik.
e) Menyusun anggaran belanja (budgeting), yaitu mengalokasikan sumber-sumber yang tersedia, dinyatakan dalam istilah-istilah keuangan.
f) Memperkembangkan prosedur-prosedur, membuat standar.

E. BAGAIMANA MENGELOLA PENETAPAN TUJUAN DAN PROSES PERENCANAAN

Tujuan (*goals*) merupakan target kinerja, yang menjadi alat ukur keberhasilan atau kegagalan kinerja sesuai sasaran yang diharapkan dan direncanakan. sebuah organisasi akan berfungsi secara sistematis apabila organisasi tersebut telah menetapkan tujuan/goals dan rencana

strategis terlebih dahulu. Namun demikian, fungsi tersebut dapat terwujud apabila suatu organisasi melibatkan sumber dayanya secara efektif pada tiap tingkatan manajemen dalam mencapai tujuannya. Griffin dan Ebert (2002) menjelaskan secara spesifik 4 maksud utama penetapan tujuan organisasi tersebut.

- Penentuan tujuan dapat memberi arah dan panduan bagi para karyawan di semua tingkatan manajemen. Apabila semua karyawan sampai tingkat yang paling bawah mengetahui dengan jelas apa yang ingin dicapai perusahaan maka lebih kecil kemungkinan akan terjadi kesalahan-kesalahan dalam pengambilan keputusan.
- Penentuan tujuan dapat membantu perusahaan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki. Contohnya, apabila perusahaan menginginkan peningkatan pasar yang lebih besar pada satu tahun selanjutnya maka perusahaan dapat memfokuskan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan ini.
- Penentuan tujuan dapat membantu perusahaan untuk menentukan budaya perusahaan (*corporate culture*).
- Penetapan Tujuan dapat membantu perusahaan dalam mengevaluasi kinerja yang telah dilakukan dan melakukan perbaikan.

Jenis-jenis Tujuan

Tujuan suatu perusahaan sangat terkait dengan aktivitas perencanaan strategis sebagai upaya manajemen dalam menentukan arah yang ingin dicapai. sebagai langkah awal setiap perusahaan perlu mengembangkan visi dan misi. Visi adalah pernyataan yang menjelaskan apa yang dicapi suatu organisasi dalam jangka panjang. Sementara itu, misi adalah pernyataan tentang "alasan keberadaan" suatu organisasi dan menjelaskan pertanyaan seputar "apa bisnis kita". Pada perusahaan-perusahaan besar, manajemen tingkat atas

menggambarkan visi dan misi ini dengan sangat jelas karena semua karyawan harus memahami dua pernyataan ini.

Perusahaan umumnya memilki tujuan jangka panjang, menengah, dan pendek.

- Tujuan jangka panjang (*long term goals*) adalah serangkaian tujuan yang ditetapkan untuk jangka waktu yang panjang, biasanya untuk lima tahun mendatang atau lebih.
- Tujuan jangka menengah (*intermediate goals*) merupakan serangkaian tujuan untuk jangka waktu satu sampai lima tahun mendatang.
- Tujuan jangka pendek (*short term goals*) merupakan serangkaian tujuan untuk jangka waktu kurang dari setahun.

Pada umumnya tujuan jangka panjang menggambarkan mengenai tujuan besar yang ingin dicapai oleh perusahaan. Sedangkan pada tujuan jangka pendek berkaitan dengan target pencapaian perusahaan dalam jangka waktu yang lebih singkat, yaitu 1 atau 2 tahun. Apabila perusahaan memilki beberapa departemen/unit kerja maka umumnya setiap departemen tersebut memilki tujuan-tujuan jangka pendek masing-masing yang selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

Perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen menentukan tujuan dan cara untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam perencanaan, manajer memutuskan apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang melakukannya. Perencanaan menghasilkan rencana. Rencana mengidentifikasikan sumber daya yang dibutuhkan, tugas dan tindakan yang harus dilakukan, serta jadwal yang harus diikuti.

deepublish publisher

deepublish | publisher

BAB XII

LINGKUNGAN BUDAYA

A. SIFAT BUDAYA ORGANISASI DAN BUDAYA SOSIAL

Walter R. Freytag mendefinikan budaya organisasi sebagai " *... a distint and shared set of conscious and unconscious assumptions and values that binds organizational members together and prescribes appropriate patters of behavior*." Freytag menitikberatkan pada asumsi-asumsi dan nilai-nilai yang disadari atau tidak disadari yang mampu mengikat kepaduan suatu organisasi. Asumsi dan nilai tersebut menentukan pola perilaku para anggota di dalam organisasi.

Peneliti lain seperti Larissa A. Grunig, *et.al*., mendefinisikan budaya organisasi sebagai " *... the sum total of shared values, symbols, meaning, beliefs, assumption, and expectations that organize and integrate a group of people who work together*."

Definisi Grunig *et.al.* ini mirip dengan yang telah disampaikan Freytag sebelumnya, yaitu bahwa budaya organisasi adalah totalitas nilai, simbol, makna, asumsi, dan harapan yang mampu mengorganisasikan suatu kelompok orang yang bekerja secara bersama-sama.

Definisi lain, dan ini merupakan definisi dari seorang perintis teori budaya organisasi, diajukan oleh Edgar H. Schein. Schein menyatakan budaya organisasi sebagai "*.... a pattern of shared basic assumption that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new member as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problem*."

Schein menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang bersifat *valid* dan bekerja di dalam organisasi. Serangkaian asumsi dasar dapat dipelajari oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi mampu bertindak sebagai pemberi solusi atas masalah organisasi, berperan selaku adaptor terhadap faktor-faktor yang berkembang di luar organisasi, serta dalam melakukan integrasi internalnya dari para anggotanya.

Definisi yang lebih rinci mengenai budaya organisasi diberikan oleh Matt Alvesson, bahwa saat bicara mengenai budaya organisasi, maka

> " *... seems to mean talking about the importance for people of symbolism – of rituals, myths, stories and legends – and about the interpretation of events, ideas, and experiences tha are influenced and shaped by the groups within they live. I will also, however, take organizational culture to include values and assumptions about social reality ...*"

B. KEANEKA RAGAMAN DAN MULTIKULTURISME DALAM ORGANISASI

Multikultural berarti beraneka ragam kebudayaan. Menurut Parsudi Suparlan (2002) akar kata dari multikulturalisme adalah kebudayaan, yaitu kebudayaan yang dilihat dari fungsinya sebagai pedoman bagi kehidupan manusia. Dalam konteks pembangunan bangsa, istilah multikultural ini telah membentuk suatu ideologi yang disebut multikulturalisme. Konsep multikulturalisme tidaklah dapat disamakan dengan konsep keanekaragaman secara sukubangsa atau kebudayaan sukubangsa yang menjadi ciri masyarakat majemuk, karena multikulturalisme menekankan keanekaragaman kebudayaan dalam kesederajatan. Ulasan mengenai multikulturalisme mau tidak mau akan mengulas berbagai permasalahan yang mendukung ideologi ini, yaitu politik dan demokrasi, keadilan dan penegakan hukum, kesempatan kerja dan berusaha, HAM, hak budaya komuniti dan

golongan minoritas, prinsip-prinsip etika dan moral, dan tingkat serta mutu produktivitas.

Multikulturalisme adalah sebuah ideologi dan sebuah alat untuk meningkatkan derajat manusia dan kemanusiaannya. Untuk dapat memahami multikulturalisme diperlukan landasan pengetahuan yang berupa bangunan konsep-konsep yang relevan dan mendukung keberadaan serta berfungsinya multikulturalisme dalam kehidupan manusia. Bangunan konsep-konsep ini harus dikomunikasikan di antara para ahli yang mempunyai perhatian ilmiah yang sama tentang multikulturalisme sehingga terdapat kesamaan pemahaman dan saling mendukung dalam memperjuangkan ideologi ini. Berbagai konsep yang relevan dengan multikulturalisme antara lain adalah, demokrasi, keadilan dan hukum, nilai-nilai budaya dan etos, kebersamaan dalam perbedaan yang sederajat, sukubangsa, kesukubangsaan, kebudayaan sukubangsa, keyakinan keagamaan, ungkapan-ungkapan budaya, domain privat dan publik, HAM, hak budaya komuniti, dan konsep-konsep lainnya yang relevan.

Selanjutnya Suparlan mengutip Fay (1996), Jary dan Jary (1991), Watson (2000) dan Reed (ed. 1997) menyebutkan bahwa multikulturalisme ini akan menjadi acuan utama bagi terwujudnya masyarakat multikultural, karena multikulturalisme sebagai sebuah ideologi akan mengakui dan mengagungkan perbedaan dalam kesederajatan baik secara individual maupun secara kebudayaan. Dalam model multikulturalisme ini, sebuah masyarakat (termasuk juga masyarakat bangsa seperti Indonesia) mempunyai sebuah kebudayaan yang berlaku umum dalam masyarakat tersebut yang coraknya seperti sebuah mosaik. Di dalam mosaik tercakup semua kebudayaan dari masyarakat-masyarakat yang lebih kecil yang membentuk terwujudnya masyarakat yang lebih besar, yang mempunyai kebudayaan seperti sebuah mosaik. Dengan demikian, multikulturalisme diperlukan dalam bentuk tata kehidupan masyarakat yang damai dan harmonis meskipun terdiri dari beraneka ragam latar belakang kebudayan.

C. MENGELOLA KEANERAGAMAN DAN MULTIKULTURISME ORGANISASI

Dilihat dari berbagai aspek, keberagaman tenaga kerja semakin bertambah. Ketikakeberagaman ini dikelola secara efektif, organisasi akan mendapatkan keuntungan dariberagam perspektif, pendapat, pengalaman, dan pengetahuan yang berbeda dari paraanggotanya untuk menghasilkan barang dan jasa yang lebih baik dan lebih responsif terhadapkonsumennya yang semakin beragam pula. Keberagaman Tenaga Kerja dan Lingkungan Keberagaman (*diversity*) adalah ketidaksamaan perbedaan- diantara orang yangdisebabkan oleh usia, jenis kelamin, ras, etnisitas, agama, orientasi seksual, latar belakangsocial ekonomi, pendidikan, pengalaman, penampilan fisik, kemampuan/ketidakmampuan, dancirri-ciri lainnya yang digunakan untuk membedakan antara orang satu dengan lainnya.Keberagaman memunculkan isu etik dan tanggungjawab sosial. Demikian juga dalamsebuah organisasi. Jika isu keberagaman ini tidak dikelola dengan baik organisasi bisamengalami keruntuhan, khususnya di lingkungan global. Ada beberapa alasan mengapakeberagaman menjadi isu penting bagi para manager dan perusahaan :

1. Ada kewajiban etis yang kuat dalam masyarakat untuk memperlakukan orang secarapantas dan adil.
2. Mengelola keberagaman secara efektif dapat memperbaiki efektifitas organisasi.Ketika para manager mengelola keberagaman secara efektif, mereka tidak hanyamendorong manager lainnya untuk memperlakukan anggota organisasi secara pantasdan adil namun juga menyadari bahwa keberagaman merupakan sumber dayaorganisasi yang penting yang dapat membantu sebuah organisasi meraih keuntungankompetitif (*competitive advantage*).
3. Ada bukti kuat bahwa individu yang berbeda terus mengalami perlakuan tidak adil ditempat kerja sebagai akibat adanya prasangka, stereotip, dan diskriminasi buruk.Misalnya,

perempuan sering dirugikan di tempat kerja karena dinomorduakandaripada pria. Pria menerima gaji lebih baik dari perempuan walaupun memiliki posisiyang sama. Di Amerika muncul istilah Glass Ceiling untuk menggambarkan sebuah metapora yangmenyinggung hambatan-hambatan tak tampak yang menghambat kelompok minoritas danperempuan dari promosi menuju posisi puncak di perusahaan.

D. PENGERTIAN MASYARAKAT MULTIKULTURAL

Furnivall Masyarakat multikultural adalah suatu masyarakat yang terdiri dari dua atau lebih elemen yang hidup sendiri-sendiri tanpa ada pembauran satu sama lain di dalam suatu satu kesatuan politik. Clifford Gertzn Masyarakat multikultural adalah merupakan masyarakat yang terbagi dalam sub-sub sistem yang kurang lebih berdiri sendiri dan masing-masing sub sistem terkait oleh ikatan-ikatan primordial. Nasikun Masyarakat multikultural adalah suatu masyarakat bersifat majemuk sejauh masyarakat tersebut secara setruktur memiliki sub-subkebudayaan yang bersifat deverseyang ditandai oleh kurang berkembangnya sistem nilai yang disepakati oleh seluruh anggota masyarakat dan juga sistem nilai dari satu-kesatuan sosial, serta seringnya muncul konflik-konflik sosial. Kesimpulan Masyarakat multikultural adalah suatu masyarakat yang teriri dari berbagai elemen, baik itu suku, ras, agama, pendidikan, ekonomi, politik, bahasa dll. yang hidup dalam suatu kelompok masyrakat yang memiliki satu pemerintaha tetapi dalam masyarakat itu masing-masing terdapat segmen- segmen yang tidak bisa disatukan.

CIRI-CIRI MASYARAKAT MULTIKULTURAL Terjadi segmentasi, yaitu masyarakat yang terbentuk oleh bermacam-macam suku,ras,agama, pendidikan, ekonomi, politik, bahasa dll. tapi masih memiliki pemisah. Yang biasanya pemisah itu adalah suatu konsep yang di sebut primordial. Contohnya, di Jakarta terdiri dari berbagai suku dan ras, baik itu suku dan ras dari daerah dalam negeri maupun luar negeri,

dalam kenyataannya mereka memiliki segmen berupa ikatan primordial kedaerahaannya.

Memilki struktur dalam lembaga yang non komplementer, maksudnya adalah dalam masyarakat majemuk suatu lembaga akan mengalami kesulitan dalam menjalankan atau mengatur masyarakatnya alias karena kurang lengkapnya persatuan yang terpisah oleh segmen-segmen tertentu.

Konsesnsus rendah, maksudnya adalah dalam kelembagaan pastinya perlu adanya suatu kebijakan dan keputusan. Keputusan berdasarkan kesepakatan bersama itulah yang dimaksud konsensus, berarti dalam suatu masyarakat majemuk sulit sekali dalam penganbilan keputusan.

Relatif potensi ada konflik, dalam suatu masyarakat majemuk pastinya terdiri dari berbagai macam suku adat dan kebiasaan masing-masing. Dalam teorinya semakin banyak perbedaan dalam suatu masyarakat, kemungkinan akan terjadinya konflik itu sangatlah tinggi dan proses peng-integrasiannya juga susah Integrasi dapat tumbuh dengan paksaan, seperti yang sudah saya jelaskan di atas, bahwa dalam masyarakat multikultural itu susah sekali terjadi pengintegrasian, maka jalan alternatifnya adalah dengan cara paksaan, walaupun dengan cara seperti ini integrasi itu tidak bertahan lama. Adanya dominasi politik terhadap kelompok lain, karena dalam masyarakat multikultural terdapat segmen-segmen yang berakibat pada ingroup feeling (keikutsertaan dalam kelompok) tinggi maka bila suatu ras atau suku memiliki suatu kekuasaan atas masyarakat itu maka dia akan mengedapankan kepentingan suku atau rasnya.

deepublish Publisher

BAB XIII

MANAJEMEN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PEMECAHAN MASALAH

A. SIFAT PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Menurut Siagian (dalam Hasan, 2002:10) pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Atmosudirjo (1982: 97) mengatakan, pengambilan keputusan selalu bersifat memilih diantara berbagai alternatif untuk menyelesaikan masalah. Sedangkan menurut James pengambilan keputusan (dalam Hasan, 2002:10) adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah. Baron (1986: 69) mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu proses terjadinya identifikasi masalah, menetapkan tujuan pemecahan, pembuatan keputusan awal, pengembangan dan penilaian alternatif-alternatif, serta pemilihan salah satu alternatif yang kemudian dilaksanakan dan ditidaklanjuti. Moorhead dan Griffin (1995: 82) menyatakan pengambilan keputusan sebagai kegiatan pemilihan diantara berbagai alternatif yang tersedia. Ahli lain, yaitu Gibson, dkk, (1997: 103) menjelaskan pengambilan keputusan sebagai proses pemikiran dan pertimbangan yang mendalam yang dihasilkan dalam sebuah keputusan. Pengambilan keputusan merupakan sebuah proses dinamis yang dipengaruhi oleh banyak kekuatan termasuk lingkungan organisasi dan pengetahuan, kecakapan dan motivasi. Dunnette dan Hough (1998: 25) mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai pemilihan tindakan

dari sejumlah alternatif yang ada. Senada dengan itu Wood dkk, (1998: 57) mendefinisikan pengambilan keputusan adalah "*process of identifying a problem or opportunity and chooshing among alternative courses of action*." De Janasz dkk (2002: 19) mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu proses dimana beberapa kemungkinan dapat dipertimbangkan dan diprioritaskan, yang hasilnya dipilih berdasarkan pilihan yang jelas dari salah satu alternatif kemungkinan yang ada. Duncan (Putti dkk, 1998: 34) mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai suatu respon yang sesuai dari seseorang yang berinteligensi pada suatu situasi yang membutuhkan tindakan yang tepat. Sedangkan menurut ahli lain (Putti dkk, 1998: 34) pengambilan keputusan adalah suatu tindakan memilih salah satu alternatif yang ada atas pertolongan para manajer yang menentukan suatu tindakan pada situasi yang telah ditentukan. Stoner (1990: 52) berpendapat bahwa pengambilan keputusan adalah proses pemilihan suatu arah tindakan untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Untuk menghasilkan suatu keputusan yang tepat maka Berman & Cutler (1996: 61) dalam penelitian mereka menjelaskan bahwa para pengambil keputusan yang dengan tujuan untuk menghasilkan suatu keputusan yang akurat harus berhati-hati dengan informasi yang tidak konsisten dari karyawan, sehingga para pengambil keputusan itu dapat mengenali dan mendapatkan suatu keputusan yang tepat sebagai hasil pemilihan dari beberapa alternatif pilihan yang tersedia.

B. PERSPEKTIF RASIONAL DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Fred Luthans dalam bukunya Perilaku Organisasi menyebutkan bahwa pengambilan keputusan didefinisikan secara universal sebagai pemilihanalternatif. Pendapat yang senada diungkapkan oleh Chester Barnard dalam *The Function of the Executive* bahwa analisis komprehensif mengenai pengambilan keputusan disebutkan sebagai suatu "proses keputusan ...merupakan teknik untuk mempersempit

pilihan". Sementara dalam bahanajar DR. Mohammad Abdul Mukhyi, SE., MM bahwa membuat keputusanadalah "

The process of choosing a course of action for dealing with a problem or opportunity ".Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan erat kaitannya dengan pemilihan suatu alternatif untuk menyelesaikan atau memecahkanmasalah serta memperoleh kesempatan. Herbert Simon, ahli teori keputusan dan organisasi mengonseptualisasikantiga tahap utama dalam proses pengambilan keputusan yaitu : Aktivitas intelegensi yakni penelusuran kondisi lingkungan yangmemerlukan pengambilan keputusan Aktivitas desain yakni terjadi tindakan penemuan, pengembangandan analisis masalah Aktivitas memilih yakni memilih tindakan tertentu dari yang tersedia

Menurut James A.F. Stoner, keputusan adalah pemilihan di antara berbagai alternatif. Definisi ini mengandung tiga pengertian, yaitu: (1) ada pilihan atas dasar logika atau pertimbangan; (2) ada beberapa alternatif yang harus dipilih salah satu yang terbaik; dan (3) ada tujuan yang ingin dicapai dan keputusan itu makin mendekatkan pada tujuan tersebut. Dari pengertian keputusan tersebut dapat diperoleh pemahaman bahwa keputusan merupakan suatu pemecahan masalah sebagai suatu hukum situasi yang dilakukan melalui pemilihan satu alternatif dari beberapa alternatif. Pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindaklanjuti (digunakan) sebagai suatu cara pemecahan masalah yang terdiri dari beberapa orang untuk mencapai tujuan bersama didalam organisasi.

C. ASPEK PERILAKU PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Menurut James A.F. Stoner, keputusan adalah pemilihan di antara berbagai alternatif. Definisi ini mengandung tiga pengertian, yaitu: (1) ada pilihan atas dasar logika atau pertimbangan; (2) ada beberapa alternatif yang harus dipilih salah satu yang terbaik; dan (3)

ada tujuan yang ingin dicapai dan keputusan itu makin mendekatkan pada tujuan tersebut. Dari pengertian keputusan tersebut dapat diperoleh pemahaman bahwa keputusan merupakan suatu pemecahan masalah sebagai suatu hukum situasi yang dilakukan melalui pemilihan satu alternatif dari beberapa alternatif. Pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindaklanjuti (digunakan) sebagai suatu cara pemecahan masalah yang terdiri dari beberapa orang untuk mencapai tujuan bersama didalam organisasi. Langkah-langkah pengambilan keputusan :

1. Pengenalan dan pendefinisian atas suatu masalah atau suatu peluang. Langkah ini merupakan respon terhadap suatu masalah, ancaman yang dirasakan, atau kesempatan dibayangkan. Untuk mengenali dan mendefinisikan masalah atau peluang, para pengambil keputusan memerlukan informasi mengenai lingkungan, keuangan, dan operasi.
2. Pencarian atas tindakan alternatif dan kuantifikasi atas konsekuensinya. Ketika definisi dari masalah atau peluang selesai, pencarian untuk program alternatif tindakan dan kuantifikasi konsekuensi mereka dimulai. Pada langkah ini, sebagai alternatif praktis sebanyak mungkin diidentifikasi dan dievaluasi. Pencarian sering dimulai dengan melihat masalah serupa yang terjadi di masa lalu dan tindakan yang dipilih pada saat itu. Jika saja dipilih tindakan bekerja dengan baik, mungkin akan diulangi. Jika tidak, pencarian alternatif tambahan akan diperpanjang.Dalam tahap ini, sebanyak mungkin alternatif yang praktis didiefinisikan dan dievaluasi.
3. Pemilihan alternatif yang optimal atau memuaskan. Tahap yang paling penting dalam proses pengambilan keputusan adalah memilih salah satu dari beberapa alternatif. Meskipun langkah ini mungkin memunculkan pilihan rasional, pilihan terakhir sering

didasarkan pada pertimbangan politik dan psikologis daripada fakta ekonomi.

4. Penerapan dan tindak lanjut. Kesuksesan atau kegagalan dari keputusan akhir bergantung pada efisiensi penerapannya. Pelaksanaan hanya akan berhasil jika individu-individu yang memiliki kontrol atas sumber daya organisasi yang diperlukan untuk melaksanakan keputusan (misalnya, uang, orang, dan informasi) benar-benar berkomitmen untuk membuatnya bekerja.

Motif Kesadaran

Motif kesadaran ialah segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu yang masih berada dalam tingkat kesadaran seseorang. Terdapat dua faktor penting dari motif kesadaran dalam konteks pengambilan keputusan, yaitu :

1. Keinginan akan kestabilan atau kepastian. Keinginan akan kestabilan menegaskan adanya kemampuan untuk memprediksikan Ini menjadi pendorong bagi keinginan kita untuk membuat bagian- bagian dari konsep yang cocok satu sama lain secara konsisten. Motif ini mengaktifkan baik pikiran sadar dan bawah sadar untuk membuat masuk akal suatu ketidakseimbangan, ambigu, atau ketidakpastian informasi.
2. Keinginanan akan kompleksitas dan keragaman. Motif kompleksitas menimbulkan keinginan akan suatu stimulus dan eksplorasi serta mengaktifkan pikiran sadar dan bawah sadar untuk mencari data baru dari ingatan atau lingkungan, kemudian menyeimbangkannya dan mengaturnya dengan motif. Selain itu, faktor yang berhubungan erat dengan prediksi adalah perbedaan dalam teori keputusan secara matematis antara kepastian, risiko, dan ketidakpastian. Kepastian didapat ketika semua akibat dari suatu alternatif keputusan tidak diketahui. Risiko dapat terjadi ketika seseorang menentukan suatu pilihan dari berbagai

alternatif yang ada. Ketidakpastian timbul ketika seseorang tidak dapat menentukan kemungkinan konseuensi yang timbul dari tindakan yang dilakukannya.

Proses Pengambilan Keputusan Pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai proses memikirkan, mengelola, danmemecahkan masalah. Dalam organisasi, pengambilan keputusan merupakan proses memilihdiantara berbagai alternative tindakan yang akan berdampak di masa depan. Berikut ini langka- langkah dalam pengambilan keputusan, yaitu :

1. Pengenalan dan pendefinisian atas suatu masalah atas suatu peluang Langkah ini berupa suatu respon terhadap suatu kejadian yang problematis, suatuancaman, atau suatu peluang.
2. Pencarian atas tindakan alternative dan kuantitatif atas konsekuensinya. Dalam tahap ini, sebanyak mungkin alternative yang praktis didefinisikan dan dievaluasi.
3. Pemilihan alternative yang optimal atau memuaskan. Tahap paling penting dalam pengambilan keputusan adalah memilih satu dari beberapaalternative dengan lebih didasarkan pada pertimbangan politik dan psikologisdibandingkan pada fakta - fakta ekonomi.
4. Penerapan dan tindak lanjutKesuksesan atau kegagalan dari keputusan akhir bergantung pada efisiensi dari penerapannya. Apabila orang - orang yang menguasai sumber daya organisasi benar - benar berkomitmen untuk melaksanakannya, maka penerapan tersebut akan berhasil.

D. BAGAIMANA PENGAMBILAN KEPUTUSAN KELOMPOK DAN TIM DALAM ORGANISASI

Kelompok dan Tim dalam Organisasi. Kelompok dan Tim adalah dua konsep berbeda. Kelompok atau group didefinisikan sebagai 2 atau lebih individu yang saling bergantung dan bekerjasama, yang secara

bersama berupaya mencapai tujuan bersama. Kelompok kerja (*work group*) adalah kelompok yang berinteraksi utamanya untuk saling berbagi informasi untuk membuat keputusan guna membantu satu sama lain dalam hal wilayah kewenangannya masing-masing.

Kelompok kerja tidak memiliki kebutuhan ataupun kesempatan guna terlibat di dalam kerja kolektif yang memerlukan upaya gabungan. Akibatnya, kinerja mereka sekadar totalitas kontribusi dari seluruh individu anggota kelompok. Tidak ada sinergi positif yang menciptakan tingkat kinerja keseluruhan yang lebih besar ketimbang totalitas input yang mereka berikan. Sementara itu, Tim Kerja mengembangkan sinergi positif melalui upaya yang terkoordinasi. Upaya individual mereka menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar ketimbang totalitas input para individunya.

Konsep Dasar Kelompok

Nilai dan Norma **–** Kelompok mengembangkan pola hubungan sosialnya sendiri, termasuk kode dan praktek (norma) yang patut ditunjukkan lewat perilaku kelompok tersebut. Norma yang ada dalam kelompok yang sifatnya informal misalnya :

- Tidak menghasilkan output yang terlalu besar dibandingkan para anggota lain atau melebihi batasan produksi yang ditetapkan kelompok.
- Tidak menghasilkan produksi atau output yang lebih rendah ketimbang yang diberlakukan kelompok.
- Tidak mengatakan sesuatu pada supervisor atau manajemen yang bisa membahayakan anggota kelompok lainnya.

Orang dengan otoritas atas anggota kelompok lain, semisal inspektur, seharusnya tidak mengambil keuntungan dari senioritasnya tersebut atau menjaga jarak sosial dengan kelompok.

Kelompok punya sistem sanksinya sendiri, termasuk tindakan kasar, merusak hasil pekerjaan, menyembunyikan peralatan kerja, meliciki inspektur, dan menghambat pekerjaan para anggota yang

dianggap tidak sesuai dengan norma-norma kelompok. Ancaman kekerasan fisik juga kerap terjadi, dan kelompok telah mengembangkan sistem penghukuman terhadap para pelangga dengan meninju bagian atas tangan si pelanggar. Metode seperti ini telah dikenal sebagai pengendalian konflik di dalam kelompok.

Suatu penelitian yang dilakukan Economic & Social Research Council memberi perhatian pada pentingnya norma-norma sosial di antara para pekerja. Mereka menanyakan apakah pekerja dibimbing tidak hanya oleh insentif uang tetapi juga tekanan rekan kerja.

Peran – Kelompok beda butuh peran beda dari anggotanya. Kita bisa memahami perilaku seseorang di situasi khusus jika kita tahu apa peran yang orang itu mainkan. Sehubungan dengan peran, sejumlah penelitian menyatakan kesimpulan berikut : (1) Orang punya beragam peran; (2) Orang belajar peran dari rangsangan di sekitar mereka seperti teman, buku, film, dan televisi; (3) Orang punya kemampuan berganti peran secara cepat tatkala mereka mengenali suatu situasi dan menuntut perubahan utama yang jelas; (4) Orang kerap mengalami konflik peran tatkala peran di satu situasi bertabrakan dengan peran di situasi lainnya.

Kohesivitas – Kelompok saling beda dalam hal kohesivitas. Kohesivitas adalah derajat mana anggota tertarik pada anggota lainnya dan termotivasi untuk tetap bertahan di dalam kelompok. Contoh, suatu kelompok adalah kohesiv karena para anggotanya meluangkan sejumlah besar waktu bersama.

Ukuran – Ukuran menentukan perilaku keseluruhan dari suatu kelompok. Kelompok berukuran kecil lebih cepat menyelesaikan tugas ketimbang kelompok yang besar. Jika suatu kelompok terlibat dalam penyelesaian masalah, bagimanapun, kelompok besar secara konsisten dapat nilai yang lebih baik ketimbang yang lebih kecil. Kelompok besar lebih baik dalam beroleh masukan-masukan berbeda. Jadi jika sasaran kelompok adalah menemukan fakta, kelompok besar akan lebih efektif. Di sisi lain, kelompok kecil lebih baik dalam melakukan sesuatu yang

produktif dalam hal inputnya. Kelompok yang terdiri atas 7 anggota cenderung lebih efektif dalam melakukan tindakan.

Komposisi – Hampir sebagian kegiatan kelompok butuh variasi keahlian dan pengetahuan. Dengan demikian masuk akan guna menyimpulkan kelompok heterogen lebih mungkin punya kemampuan dan informasi berbeda dan sebab itu lebih efektif ketimbang kelompok yang homogen.

Status – Status adalah tingkat prestise, posisi, atau peringkat di dalam kelompok. Status bisa secara formal diterapkan oleh kelompok. Namun, kerap kita bicara status dalam konteks kelompok informal. Status bisa bersifat informal dan diperoleh berdasarkan pendidikan, usia, jenis kelamin, keahlian, ataupun pengalaman. Segala status bisa punya nilai status jika orang lain di dalam kelompok memandang status tersebut berharga. Harus dipahami bahwa status informal tidak kurang penting ketimbang status formal.

deepublish | publisher

deepublish | publisher

BAB XIV MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN

A. DEFENISI MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN

Sikap mental merupakan elemen paling dasar yang perlu dijamin untuk selalu dalam keadaan baik. Unsur ini yang menentukan apakah orang menjadi sosok yang tinggi budi ataukah sebaliknya menjadi orang yang jahat dan culas. Orang baik budi merupakan kader pembangunan bangsa, sedangkan orang jahat akan menjadi beban masyarakat dari bangsa itu sendiri.

Tentu kita tidak ingin melihat bahwa banyak kejahatan dan keculasan merajalela di negeri ini. Itu sebabnya pembinaan sikap mental menjadi unsur penting dalam dunia kewirausahaan sekaligus dalam kehidupan. Selain menghadirkan sifat-sifat baik alamiah seperti kejujuran dan ketulusan, sikap mental mencakup juga segi-segi positif dalam motivasi dan proaktivitas. Saran-saran berikut akan membantu wirausahawan untuk mengembangkan sikap mental yang baik :

1. Para wirausaha adalah orang-orang yang mengetahui bagaimana menemukan kepuasan dalam pekerjaan dan bangga akan prestasinya. Tunjukan sikap mental yang positif terhadap pekerjaan wirausahawan, karena sikap inilah yang akan ikut menentukan keberhasilan wirausahawan.
2. Otak wirausahawan merupakan alat yang berdaya luar biasa. Menyediakan waktu beberapa saat setiap hari untuk renungan pikiran wirausahawan yang akan memungkinkan wirausahawan terarah pada kegiatan-kegiatan yang berarti.
3. Kebanyakan orang membatasi pikiran-pikirannya pada problem-problem dan kegiatan-kegiatan sehari-hari. Gunakanlah imajinasi

wirausahawan untuk meluaskan pikiran-pikiran wirausahawan dan cobalah berpikir yang besar-besar. Orang-orang yang dapat melihat gambaran besar adalah orang yang bersifat wirausaha dan merupakan calon-calon pemimpin bisnis maupun masyarakat.

4. Rasa humor ikut mengembangkan sikap mental yang sehat. Terlalu serius dapat merugikan pekerjaan wirausahawan dan tidak sehat. Menunjukan rasa humor berpengaruh terhadap orang lain dengan jalan menyebarkan optimisme dan suasana yang santai.

Pikiran wirausahawan haruslah terorganisasi dengan baik sekali dan mampu memfokuskan pada pelbagai problem. Wirausahawan haruslah mampu memindahkan perhatian wirausahawan dari satu problem ke problem lain dengan upaya yang minim.

Kepemimpinan. Suatu pedoman bagi kepemimpinan yang baik adalah "perlakukanlah orang-orang lain sebagaimana wirausahawan ingin diperlakukan". Berusaha membangkitkan suatu keadaan dari sudut pandangan orang lain akan ikut mengembangkan sebuah sikap tepo seliro. Pengusaha yang berpeluang untuk maju secara mantap adalah yang memiliki jiwa kepemimpinan yang sangat menonjol. Ciri-ciri mereka biasanya sangat menonjol, dan sangat khas. Dimana keputusan dan sepak terjangnya sering dianggap tidak lazim dan lain dari pada umumnya pengusaha. Mereka "tampil beda". Salah satu contoh : adalah Kim Woo Chong, seorang Wirausahawan terkemuka di Korea, pendiri kelompok Daewoo. Kim tidak pernah terpengaruh oleh sepak terjang pengusaha-pengusaha lain dan ikut-ikutan mengejar trend bisnis yang ramai-ramai dilakukan orang. Pada saat para pengusaha lain berlomba-lomba mencari pasar di Amerika dan Eropa, ia secara mengejutkan justru menerobos negara-negara tirai besi, seperti Rusia dan sekutu-sekutunya. Lebih mencengangkan lagi ia juga merangkul negara-negara yang sejauh ini sangat ditakuti dan diharamkan oleh

negara-negara penganut kapitalisme seperti Libia dan Iran. Akan tetapi kenyataan membuktikan bahwa Kim benar. Dengan keputusannya itu ia, dan Daewoo berkembang menjadi salah satu konglomerat terbesar di Asia serta diperhitungkan dimana-mana termasuk Amerika dan Eropa.

a. Perilaku Pemimpin Perilaku pemimpin menyangkut dua bidang utama :
   - Berorientasi pada tugas yang menetapkan sasaran, merencanakan dan mencapai sasaran.
   - Berorientasi pada orang, yang memotivasi dan membina hubungan manusiawi.

Orientasi Tugas Seorang pemimpin dengan orientasi demikian cenderung menunjukan perilaku :

- Merumuskan secara jelas peranannya sendiri maupun peranan stafnya.
- Menentukan tujuan-tujuan yang sukar tapi dapat dicapai.
- Melaksanakan kepemimpinan secara aktif dalam merencanakan, mengarahkan, membimbing dan mengendalikan kegiatan-kegiatan yang berorientasi pada tujuan.
- Berminat mencapai peningkatkan produktivitas. Orientasi Orang

Orang-orang yang kuat dalam orientasi orang cenderung akan menunjukan perilaku sebagai berikut :

- Menunjukan perhatian atas terpeliharanya keharmonisan dalam organisasi dan menghilangkan ketegangan, jika timbul.
- Menunjukan perhatian pada orang sebagai manusia dan bukan sebagai alat produksi saja.

deepublish | publisher

- Menunjukan pengertian dan rasa hormat pada kebutuhan-kebutuhan, tujuan-tujuan dan keinginan-keinginan, perasaan dan ide-ide karyawan.
- Mendirikan komunikasi timbal balik dengan staf.
- Menerapkan prinsip penekanan ulang untuk meningkatkan prestasi karyawan.
- Mendelegasikan kekuasaan dan tanggung jawab, serta mendorong inisiatif.
- Menciptakan suatu suasana kerjasama dan gugus kerja dalam organisasi.

b. Tindakan Kepemimpinan Saran-saran berikut akan dapat membantu wirausahawan meningkatkan kemampuan kepemimpinan wirausahawan :
   1. Sekali wirausahawan telah mengambil keputusan, ambil tindakan secepat mungkin
   2. Upaya-upaya wirausahawan dapat dilipat gandakan melalui bakat dan kemampuan staf wirausahawan. Untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, wirausahawan harus mengetahui bagaimana dan kapan menggunakan kemampuan ini dari orang-orang yang mampu disekitar wirausahawan dan menyokong serta percaya pada wirausahawan sebagai pemimpin.
   3. Wirausahawan akan memperoleh kepercayaan pada kemampuan kepemimpinan wirausahawan, jika wirausahawan memusatkan perhatian pada upaya meningkatkan kekuatan-kekuatan wirausahawan. Jauhilah situasi dimana kelemahan-kelemahan wirausahawan akan tampak.
   4. Seorang pemimpin yang baik bersedia mengakui kesalahan-kesalahan dan mengubah rencana-rencana. Wirausahawan haruslah sadar bahwa keadaan selalu berubah dan penyesuaian-penyesuaian haruslah dibuat sewaktu-waktu.

Berbeda dengan sikap mental dan kepemimpinan yang termasuk dalam klasifikasi nilai atau kualitas, maka manajemen merupakan pengetahuan yang bersifat praktis. Kalau sikap mental dan kepemimpinan berada di dalam jiwa, manajemen berada diluar mirip ketrampilan Manajemen mempunyai arti yang amat luas. Kegunaannya juga sangat universal dan semua orang atau organisasi memerlukan manajemen. Banyak sekali kasus yang membuktikan bahwa bila manajemen terabaikan, maka sebuah organisasi akan menjadi kacau dan morat marit. Perusahaan tanpa manajemen yang baik, bisa dipastikan akan mengalami hambatan besar dalam perkembangannya. Oleh sebab itu, setiap orang yang ingin memulai usaha harus mewaspadai aspek tata laksana sedini mungkin. Mulailah kegiatan manajemen seketika pada saat perusahaan baru saja dimulai, sekecil apapun ukurannya.

Ketrampilan Lapisan terluar dari struktur prioritas keWirausahaan adalah ketrampilan. Banyak pihak berpendapat, bahwa dengan berbekal penguasaan ketrampilan, seseorang akan bisa diharapkan menjadi seorang entrepreneur yang berhasil. Pendapat ini sebenarnya tidaklah terlalu salah, kalau dilihat banyak contoh yang membuktikan, misalnya seorang penjahit dengan ketrampilan yang dimiliki akhirnya bisa memiliki sebuah perusahaan pakaian jadi yang cukup besar. Namun demikian, kalau wirausahawan mau meneliti lebih jauh, ternyata keberhasilan-keberhasilan itu sebenarnya bukan disebabkan oleh ketrampilan semata, melainkan lebih oleh jiwa kepemimpinan yang dimiliki si pengusaha. Leadership yang bersangkutan yang menuntun dan membawanya ke jenjang sukses. Ada tiga hal yang memungkinkan seseorang, baik trampil maupun tidak untuk bisa tampil sebagai tokoh yang sukses, atau orang yang berkecukupan yaitu :

- Memanfaatkan ledership yang berasal dari diri sendiri.
- Memanfaatkan ledership orang lain.
- Faktor keberuntungan (luck atau hoki)

B. PERAN KEWIRAUSAHAAN DALAM MASYARAKAT

Negara Indonesia merupakan negara yang sedang berkembang. Hal ini terlihat dari jumlah penduduknya yang relatif banyak. Saat ini negara Indonesia telah menduduki peringkat keempat di Asia sebagai penduduk yang dikategorikan sangat padat. Sehingga hal itu berdampak pada kondisi ekonomi dan sosial yang belum makmur. Adapun masalah-masalah yang di hadapi oleh masyarakat Indonesia yaitu mulai dari penduduknya yang miskin, tingkat pengangguran yang semakin tinggi, rendahnya tingkat kesejahteraan dan pendidikan masyarakat, mahalnya harga pangan, mahalnya biaya pendidikan, jaminan kesehatan untuk masyarakat di desa-desa terpencil masih sangat kurang, dan masih banyak juga masalah-masalah lainnya.

Cara yang digunakan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut yaitu diperlukan peran wirausaha (entrepreneur) yaitu sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang kreatif, inovatif, dinamis, dan proaktif terhadap tantangan yang ada. Setiap individu harus berusaha untuk menjadi produktif, memiliki kemandirian yang tinggi, mampu melihat peluang dan tantangan yang ada, mampu memiliki kemampuan dalam pengambilan keputusan, mampu memahami dan mengimplementasikan manajemen bisnis, serta berguna dan memberikan manfaat baik untuk dirinya maupun untuk orang lain, organisasi, masyarakat, dan negara.

Wirausaha memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Indonesia seperti :

1. Terciptanya lapangan pekerjaan merupakan salah satu peran dari seorang wirausaha. Dengan adanya lapangan pekerjaan yang diciptakan oleh para wirausaha tentuya dapat membantu perekonomian masyarakat, sehingga dengan terciptanya lapangan pekerjaan bagi masyarakat akan dapat mengurangi tingkat kriminalitas yang ada di masyarakat.
2. Mengurangi tingkat pengangguran masyarakat. Dengan adanya usaha yang di didirikan oleh para wirausaha tentunya dapat

membantu masyarakat yang tidak mempunyai pekerjaan dengan cara menyerap tenaga kerja mereka untuk membantu kelangsungan atau proses dari usaha yang didirikan oleh wirausaha tersebut.

3. Meningkatkan pendapatan masyarakat. Dengan pendapatan/hasil yang diperoleh dari wirausaha, masyarakat setidaknya dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka . Apabila wirausaha yang ada di Indonesia dapat bertambah dari tahun ke tahun maka kemiskinan dan pengangguran dapat berkurang, dan kehidupan masyarakat pun menjadi sejahtera.
4. Mengkombinasikan faktor–faktor produksi. Seorang wirausaha merupakan orang yang kreatif dan inovatif. Karena seorang wirausaha mampu untuk mengatur dan mengolah, serta menggabungkan antara SDM dan SDA menjadi bermanfaat. Seorang wirausaha mampu mencari peluang-peluang yang baru dan tidak pernah ragu untuk mencoba/menciptakan hal-hal baru.
5. Meningkatkan produktivitas. Banyaknya wirausaha yang bermunculan di negara Indonesia tentunya dapat meningkatkan produktivitas dari berbagai produk yang diciptakan oleh para wirausaha. Produk-produk tersebut nantinya dapat bermanfaat bagi kehidupan masyarakat. Sehingga para wirausaha yang melihat peluang tersebut dapat berlomba-lomba untuk mencari inovasi yang lebih baru lagi.
6. Wirausaha juga memiliki peranan penting untuk menjadikan masyarakat lebih kreatif dan mandiri. Di Indonesia sendiri jumlah wirausaha adalah sebesar 19,3% dari jumlah total penduduk dewasa. Dengan adanya wirausaha masyarakat dapat mempunyai kemampuan untuk menciptakan dan menyediakan produk yang bernilai tambah atau inovasi-inovasi yang baru sehingga dapat menjadikan masyarakat lebih kreatif dalam menyampaikan ide-ide dan kreasinya. Mereka bisa menciptakan barang yang dirasa perlu dan penting untuk kesejahteraan

masyarakat itu sendiri sehingga tidak perlu mengimpor dari luar negeri.

7. Selain itu masyarakat tidak tergantung dengan pemerintah seperti tenaga kerja negeri (PNS) yang masih di gaji oleh pemerintah, bahkan seorang wirausaha akan mendatangkan omset yang akan di berikan ke negara melalui pajak. Secara tidak langsung kesejahteraan ekonomi masyarakat bisa stabil.
8. Dengan adanya usaha yang dimiliki oleh para wirausaha tentunya dapat menarik investor asing untuk berinvestasi atau menanamkan modalnya di Indonesia. Seperti contohnya dari negara maju yaitu Amerika yang berinvestasi di Indonesia. Adanya investor asing seperti itu maka akan dapat menambah devisa negara dan membantu perekonomian masyarakat di Indonesia.
9. Wirausaha juga tidak terlepas dari usaha kecil. Wirausaha seringkali dikaitkan dengan situasi kegiatan bisnis seseorang yang dimulai dalam skala usaha kecil dan umumnya dikelola sendiri. UKM selalu digambarkan sebagai sektor yang mempunyai peranan penting dalam pembangunan perekonomian di Indonesia. Industri kecil menyumbang pembangunan dengan berbagai jalan, menciptakan kesempatan kerja, untuk perluasan angkatan kerja, urbanisasi, dan menyediakan fleksibilitas kebutuhan serta inovasi dalam perekonomian secara keseluruhan. Pemberdayaan usaha kecil merupakan kunci bagi kelangsungan hidup sebagian besar masyarakat Indonesia. Usaha kecil dapat digunakan sebagai penggerak utama dalam mempercepat pemulihan perekonomian Indonesia dan befungsi sebagai kunci pemacu ekspor serta peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

deepublish | publisher

C. STRATEGI ORGANISASI WIRAUSAHA

Strategi adalah suatu aktivitas formulasi rencana jangka panjang bagi efektivitas pengelolaan peluang dan tantangan lingkungan usaha sesuai dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pengertian strategi secara umum dan khusus sebagai berikut:

a. Pengertian Umum Strategi adalah proses rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.
b. Pengertian khusus Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*).

D. STRUKTUR ORGANISASI WIRAUSAHA

Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut dipadukan (koordinasi). Selain daripada itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan

deepublish | publishing



Elemen struktur organisasi

Ada enam elemen kunci yang perlu diperhatikan oleh para manajer ketika hendak mendesain struktur, antara lain:

1. Spesialisasi pekerjaan. Sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri.
2. Departementalisasi. Dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama. Departementalisasi dapat berupa proses, produk, geografi, dan pelanggan.
3. Rantai komando. Garis wewenang yang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi ke eselon paling bawah dan menjelaskan siapa bertanggung jawab kepada siapa.
4. Rentang kendali. Jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif
5. Sentralisasi dan Desentralisasi. Sentralisasi mengacu pada sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di dalam organisasi. Desentralisasi adalah lawan dari sentralisasi.
6. Formalisasi. Sejauh mana pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi dibakukan.

deepublish publisher

E. KINERJA ORGANISASI WIRAUSAHA

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang menterjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja. Pengertian Kinerja Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan–kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda–tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000: 67) "Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Kemudian menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003 : 223) "Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya". Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan "kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu".

Menurut John Whitmore (1997 : 104) "Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang,kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampikan". Menurut Barry Cushway (2002: 1998) "Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan".

Menurut Veizal Rivai (2004 : 309) mengemukakan kinerja adalah: "merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan". Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson

Terjamahaan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001 : 78), "menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan". John Witmore dalam Coaching for Perfomance (1997: 104) "kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan". Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasikan kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negative dari suatu kebijakan operasional. Mink (1993: 76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berperngendalian diri, (d) kompetensi.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001: 82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: 1.Kemampuan mereka, 2.Motivasi, 3.Dukungan yang diterima, 4.Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan 5.Hubungan mereka dengan organisasi. Berdasarkaan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu dtempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlihannya. b. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (*attiude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situasion*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk

mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. Mc Cleland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001 : 68), berpendapat bahwa "Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja". Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya Mc. Clelland, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu : 1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi 2) Berani mengambil risiko 3) Memiliki tujuan yang realistis 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan. 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogamkan Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja : 1)Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. 2)Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja 3)Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*)

Penilaian Kinerja Penilaian kinerja (performance appraisal) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Menurut Bernardin dan Russel (1993: 379)" *A way of measuring the contribution of individuals to their organization*". Penilaian kinerja adalah cara mengukur konstribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

deepublish | publisher

DAFTAR FUSTAKA

A. Ahmadi, *Pendidikan Dari Masa Ke Masa*, (Bandung: CV Armiko, 1987)

A.A. Gde Manunjaya. 1999. *Manajemen Kesehatan*. Jakarta: EGC.

Anshory Ch, HM Nasruddin dan GKR Pembayun. 2008, Pendidikan Berwawasan Kebangsaan, Kesadaran Ilmiah Berbasis Multikulturalisme.

Ardhana ,Wayan, *Pokok-pokok ilmu jiwa bumi*, (Surabaya : Usaha Nosional Ari Kunto1985)

Arfan Ikhsan dan Muhammad Ishak.2005.''Akuntansi Keperilakuan''.Jakarta: Salemba Empat.

Badudu Zain, *Kamus Umum bahasa Indonesia* (Jakarta: Sinar Harapan, 1996)

Danim, Sudarwan dan Suparno. 2008. *Manajemen Dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan.* Jakarta: Rineka Cipta.

Darman, *Manajemen Operasional*, Pusat Pengembangan Bahan Ajar-UMB

Dimiyanti dan Mudjiono, *Belajar dan Pembelajaran* (Jakarta : Rineka Cipta, 2002)

Dimyati dan Mudjiono, *Belajar dan Pembelajaran*, (Jakarta :PT.Rineka Cipta, 2009)

Dimyati. *Belajar dan Pembelajaran*, (Jakarta, PT Bumi Aksara, 2006

Fattah, Nanang. 2006. *Landasan Manajemen Pendidikan.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya Bandung.

Fo'arota Telaumbanua, *Motivasi Kerja, Iklim Organisasi, Kinerja Pegawai* (Jakarta : FKIP Universitas Kristen Indonesia 2005)

H. Moh. Isa. 1980. *Beberapa Bacaan tentang Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Pusat Pendidikan dan Latihan Pegawai Depkes RI.

Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan.* Bandung: CV Pustaka Setia.

deepublish | publisher

Ivancevich, J. M., Robert, K., Michel T. M., 2007, Perilaku dan Manajemen Organisasi, Jilid 1, Jakarta : PT. Gelora Aksara Pratama.

Jay Heizer dan Barry Render, *Manajemen Operasi,* Salemba Empat, Jakarta, 2005, hlm. 335

Kartini Kartono dan Dali Gulo, *Kamus Psikologi* (Bandung : Pioner Jaya, 1987)

Kumpulan Teori-Teori tentang Belajar, hlm. 76.

Kumpulan Teori-Teori Tentang Belajar, ttp., hlm 172.

Lestari Veronika Sri. 2011. *Bahan Ajar Dasar Dasar Manajemen*. Makassar: UNHAS.

M. Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1996) hlm 64

M. Noor, *Himpunan Istilah Psikologi* (Jakarta : Pedoman Ilmu Jaya, 1997)

Mahfudh Shlmahuddin, *Psikologi Pendidikan*, (Surabaya : PT. Bina Ilmu,1990)

Malawi, Ibadullah (dkk). 2010. *Profesi Kependidikan.* Madiun: IKIP PGRI Madiun.

Malcom Brownlee, *Pengambilan Keputusan Etis* (Jakarta : BPK.Gunung Mulia, 1993)

Maslow, Mulyasa, E.*Menjadi Guru Profesi* (Menciptakan Pembelajaran Kreatif Dan Menyenangkan) Bandung . PT.Remaja Rosda Karya Offset, 2005)

Mohammad Abdul Mukhyi dan Iman Hadi Saputro, Manajemen Umum, Seri Diktat Kuliah, Penerbit Gunadarma, Edisi pertama cetakan kedua 1995.

Mohibbin Syah, *Psikologi Belajar*, (Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 1999)

Nasution, *Kurikulum dan pengajara* (Bandung, Bumi aksara, 1989)

Nawawi, Hadari dan Martini Hadari. 2004. *Kepemimpinan yang Efektif.* Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Oemar Hamalik, *Proses Belajar-Mengajar*, (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2001)

Ravianto, *Produktivitas dan Tenaga Kerja Indonesia,* (Usaha Nasional Indonesia, 1995)

Reksohadiprodjo, S., *Pengantar Manajemen*, Penerbit Karunika, Universitas Terbuka,Jakarta, 1990.

Robbins, S., dan Timothy A. J., 2008, "Perilaku Organisasi, Organizational Behaviour", Buku Terjemahan, Jakarta : Gramedia.

S. Nasution, *Didaktik Azas-Azas Mengajar* (Bandung: Penerbit Jemmars)

Sardiman A.M, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta :CV.Rajawali), 2006

Sardiman A.M, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta :CV.Rajawali , 2006)

Sardiman AM, *Integrasi dan Motivasi Belajar* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006)

Sardiman, AM. *Integrasi dan Motivasi Belajar*, (Jakarta, PT.Raja Grafindo Persada, 2003)

Sardiman, AM. *Integrasi dan motivasi belajar*, (Jakarta, PT.Raja Grafindo Persada, 2003)

Sardiman, AM. *Integrasi dan Motivasi Belajar*, (Jakarta, PT.Raja Grafindo Persada, 2003)

Sardiman, AM. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2000)

Sudarmiani. 2009. *Diktat Manajemen Pendidikan.* Madiun: IKIP PGRI Madiun.

Sugema, Bambang dan Sutrisno, *Motivasi Dalam Organisasi,* (Lembaga Administrasi Negara, 2000)

Sumardi Suryabrata, *Psikologi Pendidikan*, (Rajawali Pers, 1994)

Supriyono Widodo, *Psikologi belaja,* (Solo :Rineka Cipta 2003)

T. Hani Handoko, *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi,* BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, 2000

T. Hani Handoko. 1995. *Manajemen*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE.

Thoha, Miftah, 1994,"*Kepemimpinan Dalam Manajemen*", CV. Rajawali, Jakarta.

deepublish | publisher

Thomas M. Risk, *Models For Teaching* , (Texas:Austin University, 1956)
Umar Husein. 2008. Strategi Managemen in Action. Kanius. Yogyakarta
Webster's English Dictionary, (Jakarta, Karisma Publishing Group, 2006)
Yukl, Gary, 1996, "Kepemimpinan Dalam kewirausahaan", Prerhallindo, Jakarta.
http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen
http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen
http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen
http://minyakoles.wordpress.com/2012/07/21/max-weber-tipologi-bentuk-otoritas-tradisional-rasional-legal-dan-karismatik/).
http: //www.scribd.com/doc/.../*fungsi-pengorganisasian* / diakses pada tanggal 31 Oktober 2010
http://www.google.com/60mbon9.wordpress.com/.../fungsipengorganisasian/ diakses pada tanggal 31 Oktober 2010
http://www.google.com/organisasi.org/fungsi_manajemen_perencanaan_pengorganisasian_pengarahan_pengendalian_belajar_di_internet/ diakses pada tanggal 31 Oktober 2010
http://www.google.com/elearning.gunadarma.ac.id/.../bab11dasar_dasar_pengorganisasian.pdf/ diakses pada tanggal 31 Oktober 2010
http://www.findtoyou.com/.../fungsi+pengorganisasian+dalam+manajemen.html -/ diakses pada tanggal 31 Oktober 2010
http://minyakoles.wordpress.com/2012/07/21/max-weber-tipologi-bentuk-otoritas-tradisional-rasional-legal-dan-karismatik/ diunduh tanggal 13 Oktober 2012 pukul 16.30 WIB.
http://edukasi.kompasiana.com/2010/12/10/kepemimpinan-dalam-sekolah/ diunduh tanggal 14 Oktober 2012 pukul 09.55 WIB
www.sarjanaku.com/2010/01/makalah-konsep-organisasi-administrasi.html diunduh tanggal 13 Oktober 2012 pukul 16.10 WIB.
Tanggung_jawab_sosial_perusahaan (http://id.wikipedia.org)
http://indraratnaprastiyanto.wordpress.com
Manajemen_Lingkungan (http://andietri.tripod.com)

TENTANG PENULIS

Informasi Diri



SARINAH, S.Ag, M.Pd.I Lahir di Rantau Limau Kapas, 10 Maret 1978, Suami ANWAR EFENDI mempunyai dua Putri (NAZIFA RIAN PUTRI, FAIZA RIAN PUTRI), salam terhormat penulis kedua orang tua AYAH SABRI DAN IBUNDA ROSNI Npenulis atas dorongannya sehingga penulis dapat menyesaikan buku ini.

Riwayat Pendidikan

Memperoleh gelar Doktor Manajemen Pendidikan dari Institut Agama Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi pada tahun 2016. Sementara, gelar Magister Kurikulum Pendidikan dari Institut Agama Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi Pada tahun 2013. Gelar Sarjana dari Institut Agama Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi 2002. Pendidikan yang di tempuh SDN. No. 126 Rantau Limau Kapas Tahun 1999, MTS S pada Tahun 1994 di Bangko, MAN pada Tahun 1997 di Bangko.

Karya Ilmiah

(1)Pengaruh Pengetahuan Manajemen, budaya Organisasi dankomitmen tugas terhadap Profesionalitas Kepala Kekolah Provinsi Jambi, (2) Antisipasi Petani Karet dalam Menghadapi Pasar Global dalam Pandangan Hukum Islam Tinjauan terhadap Masyarakat Petani di Desa Rantau Limau Kapas Kec. Muara Siau, Kab. Merangin.Dipublikasihan dalam FOKUS Jurnal Pendidikan STKIP YPM Bangko, Maret 2013 ISSN 2085-284, (3) Peran Guru dalam

Pengembangan Silabus Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 38 Merangin.(Dipublikasihan dalam FOKUS Jurnal Pendidikan STKIP YPM Bangko, September 2013**,** (4) Kurikulum Pendidikan yang Berkarakter di SMP Negeri 4 Merangin 2014.(Dipublikasikan dalam LEXICO STKIP YPM Bangko, September 2013. ISSN 2302-8726**,** (5) Kurikulum Pendidikan yang Berkarakter di SMP Negeri 4 Merangin 2014**,**An Open Minded Leader *Sebuah Kajian Islami***,** MembangunOrganisasi dan kelompok Pembelajan SDM Pendidikan di SMP N 4 Merangin**,** (6) Peran Kurikulum Berbasis Kompetensi dalam Implementasi Otonomi Daerah dibidang Pendidikan.**,**Program pelatihan, Kompensasidan Kinerna SDM Pendidikan di SMP N 4 Merangin. (7) Intrelligent School As The Efektivite Strategy For Indonesian's School (8) Membangun Organisasi dan Kelompok Pembelajaran SDM Pendidikan di SMPN 4 Merangin. (9) Manajemen dan Kepemimpinan Mutu Sumber Daya manusia Pendidikan (10) TOTAL QUALITY MANAGEMEN (STUDI KASUS MAN CANDIA SERPONG) (11) *Effect of Knowledge Managerial and Organizational Culture to Professionalism of Principal (A Study on SMP Negeri Jambi Province) IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME) e-ISSN: 2320–7388,p-ISSN: 2320–737X Volume 6, Issue 6 Ver. II (Nov. - Dec. 2016), PP 71-80 www.iosrjournals.org*

BUKU

(1) Pengantar Kurikulum, Tahun September 2015. Penerbit deepublish, ISBN 978-602-280-935-7 (2)Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan, Tahun Februari 2016, Penerbit deepublish. ISBN 978-602-401-185-7 (2)Ilmu Sosial Budaya Dasar, Tahun Februari 2016 Penerbit deepublish. (4) Profesionalitas Kepala Sekolah, November 2016 deepublish ISBN 978-602-401-562-6

Pengalaman Karir

Mengawali karir sebagai staf perpustakaan STKIP tahun 2004, Kemudian diangkat menjadi Dosen STKIP YPM Bangko pada tahun 2006, dan selain itu pengalaman mengajar di SMP N 4 Negeri Merangin Selama 11 tahun.

Selaku Sekretari Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris STKIP YPM Bangko (2015), Ketua program Studi Pendidikan Ekonomi (PIPS) STKIP YPM Bangko (2016-sekarang



Mardalena dilahirkan di Desa Salam Buku, Kecamatan Batang Masumai, Kabupaten Merangin, Jambi, pada tanggal 17 Oktober 1981. Putri dari Ibrahim dan Alm. Maisyaroh. Istri dari Khairul.

Riwayat Pendidikan

Memperoleh gelar Doktor Manajemen Pendidikan dari Institut Agama Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi pada tahun 2016. Sementara, gelar Magister pendidikan bahasa Inggris diperoleh dari Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta pada tahun 2012. Gelar Sarjana sastra Inggris diperoleh dari Universitas Bung Hatta Padang pada tahun 2004. Mendapatkan ijazah Sekolah Menengah Kejuruan pada SMK N 4 Jambi, jurusan Tata Boga pada tahun 1999, SMP N 1 Bangko pada tahun 1996, dan SDN 242/VI Desa Salam Buku tahun 1993.

Publikasi Karya Ilmiah

Mempublikasi karya ilmiah sebagai berikut: '*A Study of Intralingual Errors in Writing Composition Made by the Third Year Students of SMAN 16 Merangin Jambi in the Academic Year of 2011/2012*' pada jurnal Fokus ISSN 2085-2843 tahun 2012; '*An Open Minded Leader (Sebuah kajian Islami)*' pada jurnal Matedukasia ISSN 2302-870X tahun

2013; '*Literary Work: An Introduction to English prose' pada jurnal* Lexico ISSN 2302-8726 tahun 2013; '*The Suffering of a Woman as a Victim of Adultery in the Scarlet Letter by Nathaniel Hawthorne*' pada Fokus ISSN 2085-2843 tahun 2013; '*The English Article*' pada jurnal Lexico ISSN 2302-8726 tahun 2013; '*Textbook: An Economic Review*' pada jurnal Lexico ISSN 2302-8726 tahun 2014; '*Role Play in Teaching Speaking*' pada jurnal Sosio Akademika ISSN 1979-27439 tahun 2014; '*How Does Song Contribute as Lesson Material in TEFL*' pada jurnal Lexico ISSN 2302-8726 tahun 2014; 'Stilistika Cerita Putri Sedoro Putih: Tinjauan Semiotika Pierce' pada jurnal Fokus ISSN 2085-2843; 'Otonomi Pendidikan: Otonomi Guru' pada jurnal Pelitra ISSN 2302-8718 tahun 2015; '*Students's Ability in Using Coherence and Cohesion at STKIP YPM Bangko 2013/2014*' pada jurnal Fokus ISSN 2085-2843 tahun 2015; '*Intelligent School as the Effective Strategy for Indonesian's School*' pada Prosiding Seminar Internasional 2015 Fak. Tarbiyah dan Keguruan IAIN STS Jambi; '*Monitoring Educational Policy Outcome*' pada Proceeding JISE UNJA ISBN 978-602-74195-0-6 tahun 2016; '*Leadership Effectiveness: an Analysis of Transformational Leadership and Organizational Commitment (Study at the State University of Jambi Province)*' pada jurnal internasional IOSR-JBM e-ISSN 2278-487X, p-ISSN 2319-7668, http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm tahun 2016; '*Effective Leader: an Analysis of Transformational Leadership and Motivation Achievement*' pada proceeding Asean Comparative Education Research Network Conference (ACERN) Kopertis X tahun 2016; '*Leaders' Achievement Motivation'* acceptance letter pada IOSR-JBM e-ISSN 2278-487X, p-ISSN 2319-7668, http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm tahun 2017

Buku

Menerbitkan buku sebagai berikut: '*Prose; An Introduction*' pada Deepublish ISBN 978-602-280-373-7 tahun 2014; '*Speaking 3*' pada Tanah Air Beta ISBN 978-602-14062-4-3 tahun 2015; '*Reading 2*' pada Tanah Air Beta ISBN 978-602-14062-5-0 tahun 2015; '*Speaking 3 (2nd Ed)*' pada

Deepublish ISBN 978-602-401-142-0 tahun 2016; '*Speaking 1*' pada Deepublish ISBN 978-602-401-140-6 tahun 2016; 'Efektivitas Pimpinan' pada Deepublish tahun 2016

Pengalaman Jabatan

Selaku Ketua Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris STKIP YPM Bangko (2008-2009), Sekretaris BJMPT STKIP YPM Bangko (2012-2015), Kepala BJMPT STKIP YPM Bangko (2015-2015), Wakil Ketua I Bidang Akademik STKIP YPM Bangko (2015-sekarang).

deepublish | publisher