

# **MODUL PEMBELAJARAN**

## **MATA KULIAH : ORGANISASI DAN MANAJEMEN**

## **ORGANISASI DAN MANAJEMEN ( Dalam Tinjauan Administrasi )**

**Pengampu : Drs. H. Suryo Hartoko. M., M.Si**

### **Pengertian Organisasi**

Ketika ada beberapa orang yang berkumpul bersama-sama dan semua ingin mencapai tujuan bersama itulah yang disebut organisasi. Namun ada kalanya organisasi tadi tergolong formal ataupun tidak formal, sebelum kearah itu maka perlu kiranya kita bahas dulu apa yang disebut organisasi agar semua paham dan tahu definisi organisasi dari beberapa pendapat untuk sekedar memperbandingkan agar lebih jelas dan paham dengan pengertian organisasi.

Beberapa pendapat tentang pengertian Organisasi :

1. Organisasi Menurut *Chester I. Bernard* adalah suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.
2. Organisasi menurut *Stoner* adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan manajer mengejar tujuan bersama.
3. Organisasi menurut *James D. Mooney* adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.

Ada empat ciri organisasi yaitu :

1. Terdiri dari dua orang atau lebih.
2. Ada kerjasama.
3. Ada komunikasi antar satu anggota dengan yang lain.
4. Ada tujuan yang ingin dicapai.

Empat unsur utama organisasi :

1. Goals oriented (berorientasi tujuan).

2. Psychosocial system (sistem hubungan sosial).
3. Structured activities.
4. Technological system.

## **Teori Organisasi**

### 1. Teori Organisasi Klasik (Teori Tradisional).

Teori klasik (classical theory) berisi konsep-konsep tentang organisasi mulai dari tahun 1800 (abad 19). Secara umum digambarkan oleh para teoritis klasik sebagai sangat desentralisasi dan tugas-tugasnya terspesialisasi, serta memberikan petunjuk mekanistik structural yang kaku tidak mengandung kreativitas.

### 2. Teori Birokrasi.

Teori ini dikemukakan oleh Max Weber dalam bukunya "The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism". Kata birokrasi mula-mula berasal dari kata legal-rasional. Organisasi itu legal, karena wewenangnya berasal dari seperangkat aturan prosedur dan peranan yang dirumuskan secara jelas, dan organisasi disebut rasional dalam hal penetapan tujuan dan perancangan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut.

### 3. Teori Administrasi

Pengembangan Teori ini sebagian besar dikembangkan atas dasar sumbangan Henri Fayol dan Lyndall Urwick dari Eropa serta Mooney dan Reily dari Amerika.

## **Budaya Organisasi.**

Beberapa pendapat seperti Stephen P. Robbins, Gary Dessler (1992) dalam bukunya yang berjudul "Organizational Theory" (1990), memasukkan budaya organisasi kedalam teori organisasi. Sementara Budaya perusahaan merupakan aplikasi dari budaya organisasi dan apabila diterapkan dilingkungan manajemen akan melahirkan budaya manajemen. Budaya organisasi dengan budaya perusahaan sering

disalingtukarkan sehingga terkadang dianggap sama, padahal berbeda dalam penerapannya .

Dalam kehidupan sehari-hari kita lebih memahami budaya dari sudut sosiologi dan ilmu budaya, ilmu budaya bisa mempengaruhi terhadap perkembangan ilmu lainnya seperti ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Sehingga ada beberapa istilah lain dari istilah budaya seperti budaya organisasi (organization culture) atau budaya kerja (work culture) ataupun biasa lebih dikenal lebih spesifik lagi dengan istilah budaya perusahaan (corporate culture). Sedangkan dalam dunia pendidikan dikenal dengan istilah kultur pembelajaran sekolah (school learning culture) atau Kultur akademis (Academic culture).

Kultur akademis adalah istilah dari dunia pendidikan dalam budaya organisasi yang pada intinya mengatur para pendidik agar mereka memahami bagaimana seharusnya bersikap terhadap profesinya, beradaptasi terhadap rekan kerja dan lingkungan kerjanya serta berlaku reaktif terhadap kebijakan pimpinannya, sehingga terbentuklah sebuah sistem nilai, kebiasaan, citra akademis, ethos kerja yang terinternalisasikan dalam kehidupannya sehingga mendorong adanya apresiasi dirinya terhadap peningkatan prestasi kerja baik terbentuk oleh lingkungan organisasi itu sendiri maupun dikuatkan secara organisatoris oleh pimpinan akademis yang mengeluarkan sebuah kebijakan yang diterima ketika seseorang masuk organisasi tersebut.

Para pimpinan sekolah khususnya dalam kapasitasnya menjalankan fungsinya sangat berperan penting dalam dua hal yaitu :

- a. Mengkonseptualisasikan visi dan perubahan .
- b. Memiliki pengetahuan, keterampilan dan pemahaman untuk mentransformasikan visi menjadi etos dan kultur akademis kedalam aksi riil (Danim, Ibid., P.74).

Pola pembiasaan dalam sebuah budaya sebagai sebuah nilai yang diakuinya bisa membentuk sebuah pola perilaku dalam hal ini Ferdinand Tonnies membagi kebiasaan kedalam beberapa pengertian antara lain :

- a. Kebiasaan sebagai suatu kenyataan objektif sehari-hari yang merupakan sebuah kelajiman baik dalam sikap maupun dalam penampilan sehari-hari.
- b. Kebiasaan sebagai Kaidah yang diciptakan dirinya sendiri yaitu kebiasaan yang lahir dari diri pendidik itu sendiri yang kemudian menjadi ciri khas yang membedakan dengan yang lainnya.
- c. Kebiasaan sebagai perwujudan kemauan untuk berbuat sesuatu yaitu kebiasaan yang lahir dari motivasi dan inisatif yang mencerminkan adanya prestasi pribadi.

### **Budaya dan Pribadi**

Oleh karena budaya secara individu itu berkorelasi dengan kepribadian, maka budaya akan berhubungan dengan pola perilaku seseorang ketika berhadapan dengan sebuah masalah hidup dan sikap terhadap pekerjaannya. Didalamnya ada sikap reaktif seorang pendidik terhadap perubahan kebijakan pemerintah dalam otonomi kampus sebagaimana yang terjadi, dimana dengan adanya komersialisasi kampus bisakah berpengaruh terhadap perubahan kultur akademis pendidikan dalam kehidupan sehari-harinya.

Dilihat dari unsur perbedaan budaya juga menyangkut ciri khas yang membedakan antara individu yang satu dengan individu yang lain ataupun yang membedakan antara profesi yang satu dengan profesi yang lain. Seperti perbedaan budaya seorang dokter dengan seorang dosen, seorang akuntan dengan seorang spesialis, seorang professional dengan seorang amatiran.

Kita lihat pengertian budaya yang diungkapkan oleh Prof. Dr. Soerjono Soekanto mendefinisikan budaya sebagai : “Sebuah system nilai

yang dianut seseorang pendukung budaya tersebut yang mencakup konsepsi abstrak tentang baik dan buruk. atau secara institusi nilai yang dianut oleh suatu organisasi yang diadopsi dari organisasi lain baik melalui reinventing maupun re-organizing” (Ibid, Soerjono Soekanto, P. 174).

McKenna dan Beech berpendapat bahwa : “Budaya yang kuat mendasari aspek kunci pelaksanaan fungsi organisasi dalam hal efisiensi, inovasi, kualitas serta mendukung reaksi yang tepat untuk membiasakan mereka terhadap kejadian-kejadian, karena etos yang berlaku mengakomodasikan ketahanan“( McKenna, etal, Terj. Toto Budi Santoso , 2002: 19).

Sedangkan menurut Talizuduhu Ndraha mengungkapkan bahwa : “Budaya kuat juga bisa dimaknakan sebagai budaya yang dipegang secara intensif, secara luas dianut dan semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan dan berpengaruh terhadap lingkungan dan perilaku manusia”. ( Ndraha, 2003:123).

Budaya yang kuat akan mendukung terciptanya sebuah prestasi yang positif bagi anggotanya dalam hal ini budaya yang diinternalisasikan pihak pimpinan akan berpengaruh terhadap sistem perilaku para pendidik dan staf dibawahnya baik didalam organisasi maupun diluar organisasi. Sekali lagi kalau Budaya hanya sebuah asumsi penting yang terkadang jarang diungkapkan secara resmi tetapi sudah teradopsi dari masukan internal anggota organisasi lainnya.

Secara lengkap Budaya bisa merupakan nilai, konsep, kebiasaan, perasaan yang diambil dari asumsi dasar sebuah organisasi yang kemudian diinternalisasikan oleh anggotanya. Seorang professional yang berkarakter dan kuat kulturnya akan meningkatkan kinerjanya dalam organisasi dan secara sekaligus meningkatkan citra dirinya.

### **Tinjauan Budaya.**

Menurut Umar Nimran mendefinisikan budaya organisasi sebagai :

“Suatu sistem makna yang dimiliki bersama oleh suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain”. (Umar Nimran, 1996: 11). Sedangkan Griffin dan Ebbert (Ibid, 1996:11) dari kutipan Umar Nimran Budaya organisasi atau bisa diartikan sebagai : “Pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri perusahaan/organisasi”. Sementara Taliziduhu Ndraha Mengartikan Budaya organisasi sebagai : “Potret atau rekaman hasil proses budaya yang berlangsung dalam suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini”. ( op.cit , Ndraha, P. 102) .

Sedangkan menurut Moorhead dan Griffin (1992) budaya organisasi diartikan sebagai : “Seperangkat nilai yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima dan nilai-nilai tersebut dikomunikasikan melalui cerita dan cara-cara simbolis lainnya”. (McKenna,et.al, op.cit P.63)

Organisasi memiliki kultur melalui proses belajar, pewarisan, hasil adaptasi dan pembuktian terhadap nilai yang dianut atau diistilahkan Schein (1992) dengan considered valid yaitu nilai yang terbukti manfaatnya. selain itu juga bisa melalui sikap kepemimpinan sebagai teaching by example atau menurut Amnuai (1989) sebagai “through the leader him or herself” yaitu pendirian, sikap dan prilaku nyata bukan sekedar ucapan, pesona ataupun kharisma.

Suatu organisasi dapat kita anggap sebagai sebuah kesatuan yang terdiri dari sejumlah komponen yang berinterelasi dimana sebuah perimbangan serta koordinasinya merupakan kunci-kunci bagi upaya memaksimalkan kinerja serta mengoptimalisasi efisiensi secara keseluruhan .

### **Organisasi sebagai suatu system terbuka**

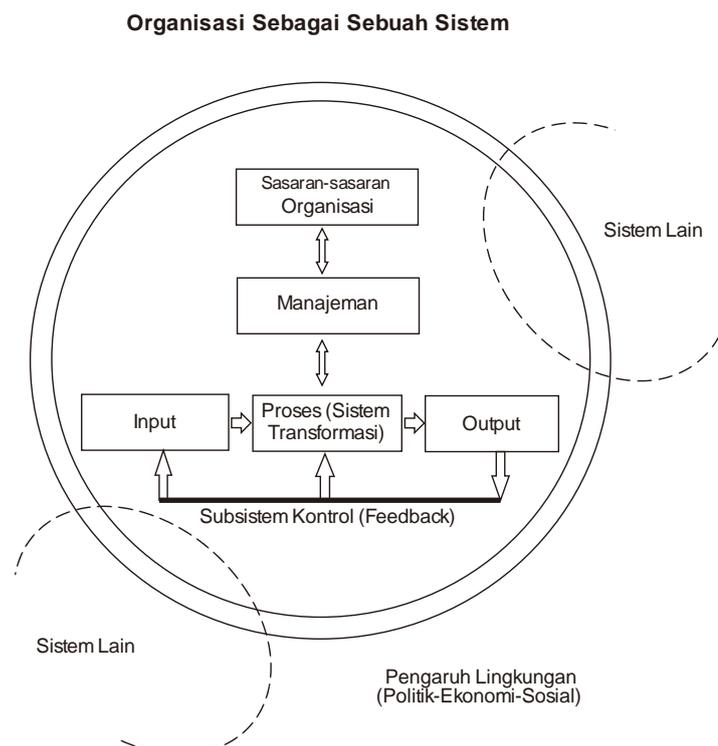
Ada dua perbedaan dalam membedakan system organisasi :

- a. Sistem tertutup ( Closed System )

Yakni system yang tidak mempunyai relasi dengan lingkungannya.

b. Sistem terbuka ( Open System )

Yakni system yang berinterelasi dengan lingkungan yang mengelilinginya.



Robert L. Trewatha, M. Gene Newport, op.cit.192.

### Yang mempengaruhi budaya organisasi.

Menurut Piti Sithi-Amnuai bahwa : “being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration”. (Pembentukan budaya organisasi terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah-masalah yang menyangkut perubahan eksternal maupun masalah internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi). ( Opcit Ndraha, P.76).

Menurut Vijay Sathe dengan melihat asumsi dasar yang diterapkan

dalam suatu organisasi yang membagi “Sharing Assumption” ( loc.cit Vijay Sathe, p. 18) Sharing berarti berbagi nilai yang sama atau nilai yang sama dianut oleh sebanyak mungkin warga organisasi. Asumsi nilai yang berlaku sama ini dianggap sebagai faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi yang dapat dibagi menjadi :

1. *Share thing*, misalnya pakaian seragam seperti pakaian Korpri untuk PNS, batik PGRI yang menjadi ciri khas organisasi tersebut.
2. *Share saying*, misalnya ungkapan-ungkapan bersayap, ungkapan slogan, pemeo seperti didunia pendidikan terdapat istilah Tut wuri handayani, Baldatun thoyibatun wa robbun ghoffur diperguruan muhammadiyah.
3. *Share doing*, misalnya pertemuan, kerja bakti, kegiatan sosial sebagai bentuk aktifitas rutin menjadi ciri khas suatu organisasi seperti istilah mapalus di Sulawesi, nguopin di Bali.
4. *Share feeling*, turut bela sungkawa, anniversary, ucapan selamat, acara wisuda mahasiswa dan lain sebagainya.

Sedangkan menurut pendapat dari Dr. Bennet Silalahi bahwa budaya organisasi harus diarahkan pada penciptaan nilai (Values) yang pada intinya faktor yang terkandung dalam budaya organisasi. ( Silalahi,2004:8) harus mencakup faktor-faktor antara lain : Keyakinan, Nilai, Norma, Gaya, Kredo dan Keyakinan terhadap kemampuan pekerja.

Untuk mewujudkan tertanamnya budaya organisasi tersebut harus didahului oleh adanya integrasi atau kesatuan pandangan barulah pendekatan manajerial (Bennet, loc.cit, p.43). Bisa dilaksanakan antara lain berupa :

- a. Menciptakan bahasa yang sama dan warna konsep yang muncul.
- b. Menentukan batas-batas antar kelompok.
- c. Distribusi wewenang dan status.
- d. Mengembangkan syariat, tharekat dan ma'rifat yang mendukung norma kebersamaan.
- e. Menentukan imbalan dan ganjaran.

f. Menjelaskan perbedaan agama dan ideologi.

Selain share assumption dari Sathe, faktor value dan integrasi dari Bennet ada beberapa faktor pembentuk budaya organisasi lainnya dari hasil penelitian David Drennan selama sepuluh tahun telah ditemukan dua belas faktor pembentuk budaya organisasi atau perusahaan atau budaya kerja atau budaya akademis (Republika, 27 Juli 1994:8) yaitu

1. Pengaruh dari pimpinan atau pihak yayasan yang dominan.
2. Sejarah dan tradisi organisasi yang cukup lama.
3. Teknologi, produksi dan jasa.
4. Industri dan kompetisinya atau persaingan.
5. Pelanggan atau stakeholder akademis.
6. Harapan perusahaan atau organisasi.
7. Sistem informasi dan kontrol.
8. Peraturan dan lingkungan perusahaan.
9. Prosedur dan kebijakan.
10. Sistem imbalan dan pengukuran.
11. Organisasi dan sumber daya.
12. Tujuan, nilai dan motto.

**Budaya dengan Profesionalisme.**

Dalam perkembangan berikutnya dapat kita lihat ada keterkaitan antara budaya dengan disain organisasi sesuai dengan design culture yang akan diterapkan. Untuk memahami disain organisasi tersebut, Harrison ( McKenna, etal, 2002: 65) membagi empat tipe budaya organisasi :

1. Budaya Kekuasaan (Power culture).

Budaya ini lebih memfokuskan sejumlah kecil pimpinan menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam cara memerintah. Budaya kekuasaan juga dibutuhkan dengan syarat mengikuti keinginan anggota suatu organisasi .

Seorang karyawan butuh adanya peraturan dan pemimpin yang tegas dan benar dalam menetapkan seluruh perintah dan kebijakannya . Kerena hal ini menyangkut kepercayaan dan sikap mental tegas untuk memajukan institusi organisasi. Kelajiman yang masih menganut manajemen keluarga, peranan pemilik institusi begitu dominan dalam pengendalian sebuah kebijakan terkadang melupakan nilai profesionalisme yang justru hal inilah salah satu penyebab jatuh dan mundurnya organisasi .

## 2. Budaya peran (Role culture).

Budaya ini ada kaitannya dengan prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi dan peran atau jabatan atau posisi spesifik yang jelas karena diyakini bahwa hal ini akan mengastabilkan sistem. Keyakinan dan asumsi dasar tentang kejelasan status atau posisi atau peranan yang jelas inilah akan mendorong terbentuknya budaya positif yang jelas akan membantu menstabilkan suatu organisasi. Hampir semua orang menginginkan suatu peranan dan status yang jelas dalam organisasi.

## 3. Budaya Pendukung (Support culture).

Budaya dimana didalamnya ada kelompok atau komunitas yang mendukung seseorang yang mengusahakan terjadinya integrasi dan seperangkat nilai bersama dalam organisasi tersebut. Selain budaya peran dalam menginternalisasikan suatu budaya perlu adanya budaya pendukung yang disesuaikan dengan credo dan keyakinan anggota dibawah . Budaya pendukung telah ditentukan oleh pihak pimpinan ketika organisasi atau institusi tersebut didirikan oleh pendirinya yang dituangkan dalam visi dan misi organisasi tersebut . Jelas didalamnya ada keselaran antara struktur, strategi dan budaya itu sendiri. Dan suatu waktu bisa terjadi adanya perubahan dengan menanamkan budaya untuk belajar terus menerus (longlife education).

#### 4. Budaya Prestasi (Achievement culture).

Budaya yang didasarkan pada dorongan individu dalam organisasi dalam suasana yang mendorong eksepsi diri dan usaha keras untuk adanya independensi dan tekanannya ada pada keberhasilan dan prestasi kerja. Budaya ini sudah berlaku dikalangan akademisi tentang independensi dalam pengajaran, penelitian dan pengabdian serta dengan pemberlakuan otonomi kampus yang lebih menekankan terciptanya tenaga akademisi yang profesional, mandiri dan berprestasi dalam melaksanakan tugasnya.

#### **Karakteristik budaya organisasi.**

Untuk menentukan indikator secara pasti mengenai budaya organisasi jauh lebih sulit tetapi penulis mengambil dari beberapa pendapat para ahli mengenai indikator yang menentukan budaya organisasi.

Sedangkan menurut Amnuai dan Schien membagi budaya organisasi kedalam beberapa indikator yaitu antara lain :

1. Aspek kualitatif (basic).
2. Aspek kuantitatif (shared) dan aspek terbentuknya.
3. Aspek komponen (assumption dan beliefs).
4. Aspek adaptasi eksternal (eksternal adaptation).
5. Aspek Integrasi internal (internal integration) sebagai proses penyatuan budaya melalui asimilasi dari budaya organisasi yang masuk dan berpengaruh terhadap karakter anggota.

Selangkah lebih maju tinjauan dari Dr.Bennet Silalahi yang melihat budaya kerja dapat dilihat dari sudut teologi dan deontology (Silalahi, 2004:25-32) seperti pandangan filsafat Konfutse, etika Kristen dan prinsip agama Islam. Kita tidak memungkiri pengaruh tiga agama ini dalam

percaturan peradaban dunia timur bahkan manajemen barat sudah mulai memperhitungkannya sebagai manajemen alternatif yang didiskusikan ke manajemen barat setelah melihat kekuatan ekonomi Negara kuning seperti Cina, Jepang dan Korea sangat kuat.

Tinjauan ajaran Islam membagi budaya kerja kedalam beberapa indicator antara lain :

1. Adanya kerja keras dan kerjasama (QS. Al-Insyiqoq : 6, Al-Mulk : 15, An- Naba : 11 dan At-Taubah : 105).
2. Dalam setiap pekerjaan harus unggul atau professional atau menjadi khalifah (An-Nahl : 93.Az-Zumar : 9, Al-An'am : 165).
3. Harus mendayagunakan hikmah Illahi (Al-Baqoroh : 13).
4. Harus jujur, tidak saling menipu, harus bekerjasama saling menguntungkan.
5. Kelemah lembutan.
6. Kebersihan.
7. Tidak mengotak-kotakan diri atau ukhuwah.
8. Menentang permusuhan.

Sedangkan menurut ajaran konghucu budaya kerja ditinjau dari budaya Ren yang terdiri dari lima sifat mulia manusia antara lain :

1. **Ren** (hubungan industrial supaya mengutamakan keterbatasan, kebutuhan dan kualitas hidup manusia).
2. **Yi** (tipu muslihat, timbangan yang tidak benar, kualitas barang dan jasa supaya disingkirkan atau dibenarkan agar tidak merugikan para stakeholder).
3. **Li** (Instruksi kerja, penilaian unjuk kerja, peranan manajemen harus dilandaskan pada kesopanan dan kesantunan).
4. **Zhi** (kearifan dan kebijaksanaan dituntut dalam perencanaan,

pengambilan keputusan dan ketatalaksanaan kerja, khususnya dalam perencanaan strategi dan kebijakan).

5. **Xing** (setiap manajer dan karyawan harus saling dapat dipercaya).

Lebih jelas lagi diungkapkan oleh Desmond Graves (1986:126) mencatat sepuluh item research tool (dimensi kriteria, indikator) budaya organisasi yaitu :

1. Jaminan diri (Self assurance).
2. Ketegasan dalam bersikap (Decisiveness).
3. Kemampuan dalam pengawasan (Supervisory ability).
4. Kecerdasan emosi (Intelligence).
5. Inisiatif (Initiative).
6. Kebutuhan akan pencapaian prestasi (Need for achievement).
7. Kebutuhan akan aktualisasi diri (Need for self actualization).
8. Kebutuhan akan jabatan/posisi (Need for power).
9. Kebutuhan akan penghargaan (Need for reward).
10. Kebutuhan akan rasa aman (Need for security).

### **Peran Organisasi :**

Jadi secara sederhana, organisasi adalah suatu kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan dan mau terlibat dengan peraturan yang ada. Organisasi ialah suatu wadah atau tempat untuk melakukan kegiatan bersama, agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Berdasarkan arti dari organisasi yang diungkapkan oleh beberapa orang diatas, peran organisasi dalam sebuah perusahaan sangatlah penting, karena perusahaan didirikan untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan aktifitas, kerja sama, dan tentu saja orang yang melakukan aktifitas tersebut atau sumber daya manusia yang ketiga unsur ini terdapat dalam sebuah organisasi. Kesimpulannya, suatu perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu

membutuhkan organisasi didalamnya agar bisa tercapai tujuan tersebut.

Setelah mengetahui arti dari Metode itu sendiri, kita bisa langsung menyimpulkan bahwa selain peran organisasi, metode tidak kalah penting perannya didalam sebuah perusahaan. Dengan adanya metode dalam sebuah perusahaan, maka perusahaan tersebut akan lebih mudah dan teratur dalam mencapai tujuan, visi dan misi yang telah ditetapkan. Namun menurut saya, ada beberapa factor yang mendukung untuk berjalannya suatu metode yang digunakan dalam sebuah perusahaan atau organisasi, antara lain : organisasi yang baik dan pemimpin organisasi yang tentunya juga harus baik dalam memimpin, sumber daya manusia yang berkualitas untuk melakukan kerja sama agar tercapai suatu tujuan, teori organisasi yang dipakai harus sesuai dengan jenis atau bentuk organisasi yang dibentuk di dalam perusahaan tersebut. Dengan demikian perusahaan tersebut akan lebih mudah dalam mencapai tujuannya serta akan lebih terstruktur dan rapih karena memiliki metode dalam organisasinya.

## **MANAJEMEN**

Kata **Manajemen** berasal dari bahasa Perancis kuno *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 (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

## Etimologi

Kata manajemen mungkin berasal dari bahasa Italia (1561) *maneggiare* yang berarti "mengendalikan," terutamanya "mengendalikan kuda" yang berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti "tangan". Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Perancis *manège* yang berarti "kepemilikan kuda" (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Perancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti *seni melaksanakan dan mengatur*.

### A. Pengertian Manajemen (Definition of Management).

Istilah manajemen, terjemahannya dalam bahasa Indonesia hingga saat ini belum ada keseragaman. Selanjutnya, bila kita mempelajari literatur manajemen, maka akan ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu:

- a. Manajemen sebagai suatu proses.
- b. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen.
- c. Manajemen sebagai suatu seni (Art) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (Science).

Menurut pengertian yang pertama, yakni *manajemen sebagai suatu proses*, berbeda-beda definisi yang diberikan oleh para ahli. Untuk memperlihatkan tata warna definisi manajemen menurut pengertian yang pertama itu, dikemukakan tiga buah definisi.

Dalam *Encyclopedia of the Social Science* dikatakan bahwa manajemen adalah suatu proses dengan mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi. Selanjutnya, *Hilman* mengatakan bahwa manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan yang sama.

Menurut pengertian yang kedua, manajemen adalah kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen. Jadi dengan kata lain, segenap orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen dalam suatu badan tertentu disebut manajemen.

Menurut pengertian yang ketiga, manajemen adalah seni (Art) atau suatu ilmu pengetahuan. Mengenai inipun sesungguhnya belum ada keseragaman pendapat, segolongan mengatakan bahwa manajemen adalah seni dan segolongan yang lain mengatakan bahwa manajemen adalah ilmu. Sesungguhnya kedua pendapat itu sama mengandung kebenarannya.

*Menurut G.R. Terry*, manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen juga adalah suatu ilmu pengetahuan maupun seni. Seni adalah suatu pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan atau dalam kata lain seni adalah kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen.

Menurut *Mary Parker Follet*, manajemen adalah suatu seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain. Definisi dari Mary ini mengandung perhatian pada kenyataan bahwa para manajer mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara mengatur orang-orang lain untuk melaksanakan apa saja yang perlu dalam pekerjaan itu, bukan dengan cara melaksanakan pekerjaan itu oleh dirinya sendiri.

Menurut *James A.F. Stoner*, manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan penggambaran pendapat tersebut dapat kita lakukan adanya proses dari suatu aktifitas yang dilaksanakan sesuai dengan

perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan sampai pada pengendalian suatu organisasi dan itu adalah syarat dalam menuju kesuksesan organisasi maupun individu.

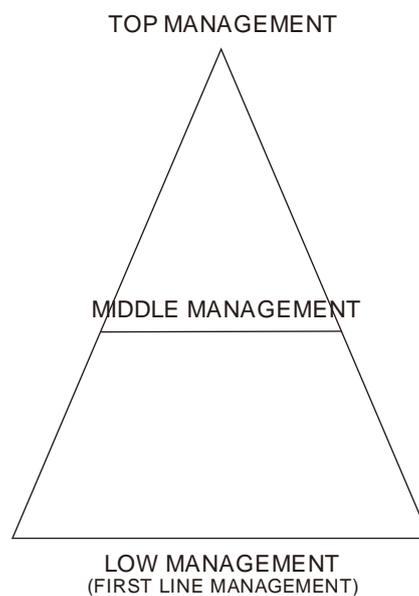
Oleh karena itu maka pendapat di atas apabila dilakukan dengan rutin maka akan mendapatkan jalan keluar dalam suatu permasalahan maupun pencapaian tujuan.

## **B. Tingkatan dalam Manajemen.**

Piramida jumlah karyawan pada organisasi dengan struktur tradisional, berdasarkan tingkatannya. Pada organisasi berstruktur tradisional, manajer sering dikelompokkan menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama (biasanya digambarkan dengan bentuk piramida, dimana jumlah karyawan lebih besar di bagian bawah daripada di puncak). Tingkatan manajer mulai dari bawah ke atas:

- a. Manajemen lini pertama (first-line management), dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Mereka sering disebut penyelia (*supervisor*), manajer *shift*, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau mandor (*foreman*).
- b. Manajemen tingkat menengah (middle management), mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi.
- c. Manajemen puncak (top management), dikenal pula dengan istilah executive officer. Bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh *top manajemen* adalah CEO (*Chief Executive Officer*), CIO (*Chief Information Officer*), dan CFO (*Chief Financial Officer*).

Meskipun demikian, tidak semua organisasi dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bentuk piramida tradisional ini. Misalnya pada organisasi yang lebih fleksibel dan sederhana, dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tim karyawan yang selalu berubah, berpindah dari satu proyek ke proyek lainnya sesuai dengan dengan permintaan pekerjaan.



**Gambar Tingkatan Manajemen**

### **C. Fungsi Manajemen (Management Functions)**

Sampai saat ini, masih belum ada consensus baik di antara praktisi maupun di antara teoritis mengenai apa yang menjadi fungsi-fungsi manajemen, sering pula disebut unsur-unsur manajemen. Berbagai pendapat mengenai fungsi-fungsi manajemen akan tampak jelas dengan dikemukakannya pendapat beberapa penulis sebagai berikut:

- **Louis A.Allen** : *Leading, Planning, Organizing, Controlling.*
- **Prajudi Atmosudirdjo** : *Planning, Organizing, Directing, atau Actuating and Controlling.*
- **John Robert B., Ph.D** : *Planning, Organizing, Command -ing, and Controlling.*

- **Henry Fayol** : Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling.
- **Luther Gullich** : *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting.*
- **Koontz dan O'Donnel** : *Organizing, Staffing, Directing, Planning, Controlling.*
- **William H. Newman** : *Planning, Organizing, Assembling, Resources, Directing, Controlling.*
- **Dr. S.P. Siagian., M.P** : *Planning, Organizing, motivating and Controlling.*
- **William Spriegel**: *Planning, organizing, Controlling*
- **Lyndak F. Urwick** : *Forecasting, Planning Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling.*
- **Dr. Winardi, S.E** : *Planning, Organizing, Coordinating, Actuating, Leading, Communication, Controlling*
- **The Liang Gie** : *Planning, Decision making, Directing, Coordinating, Controlling, Improving.*
- **James A.F.Stoner** : *Planning, Organizing, Leading, and Controlling.*
- **George R. Terry** : *Planning, Organizing, Staffing, Motivating, and Controlling.*

Dari beberapa pendapat para penulis di atas dapat dikombinasikan, fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

a. *Planning (Perencanaan)*

Planning (perencanaan) dirujuk selaku fungsi manajemen yang paling utama. Planning adalah “formulasi rangkaian tindakan yang harus dilakukan di masa datang.” Rencana dibuat berdasarkan tujuan. Tujuan yang pencapaiannya dituangkan ke dalam perencanaan memberi arah dan sasaran kerja bagi organisasi, sub-sub unitnya, serta kontribusi yang dilakukan para anggota organisasi.

Proses pengambilan keputusan tentang apa tujuan yang harus dicapai pada kurun waktu tertentu di masa mendatang dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Proses tersebut terdiri dari dua elemen, yaitu penetapan tujuan dan menentukan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Fungsi ini menghasilkan dan mengintegrasikan tujuan, strategi, dan kebijakan.

*b. Organizing (Pengelompokan)*

Organizing (organisasi) adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.

*c. Directing/Commanding (Komando/Bimbingan)*

Directing atau Commanding adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.

*d. Motivating (Motivasi)*

Motivating atau pemotivasian kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara suka rela sesuai apa yang diinginkan oleh atasan.

*e. Coordinating (Koordinasi)*

Coordinating atau pengkoordinasian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan

bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

*f. Controlling (Pengawasan)*

Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dengan tujuan yang telah digariskan semula.

*g. Reporting (Laporan)*

Reporting adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi.

*h. Staffing (Penyusunan)*

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

*i. Forecasting (Prediksi)*

Forecasting adalah meramalkan, memproyeksikan, atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rancangan yang lebih pasti dapat dilakukan.

*j. Evaluating (Evaluasi)*

Evaluating adalah proses pengawasan dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Seorang manajer dituntut untuk menemukan masalah yang ada dalam operasional perusahaan

kemudian memecahkannya sebelum masalah itu menjadi semakin besar.

#### **D. Manajemen Sebagai Ilmu, Seni, dan Profesi**

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (James A.F Stoner, *Management*, Prentice/ Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New York, 1982, halaman 8).

Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal; dalam berbagai bidang seperti industri, pendidikan, kesehatan, bisnis, finansial dan sebagainya. Dengan kata lain efektif menyangkut tujuan dan efisien menyangkut cara dan lamanya suatu proses mencapai tujuan tersebut. Ilmu **manajemen** merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang di sistemisasi, dikumpulkan dan diterima kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan adanya metode ilmiah yang dapat digunakan dalam setiap penyelesaian masalah dalam manajemen.

##### **a. Manajemen sebagai ilmu (science)**

Manajemen sebagai ilmu (science) yang obyektif-rasional, bisa dipelajari oleh siapa pun. Bahkan para ilmuwan dengan sangat fasih menguraikan teori-teori manajemen yang dikembangkannya. Tetapi apakah mereka mampu menerapkan dalam lingkup organisasi terkecil, minimal di lingkungan kerjanya, itu soal lain. Teori-teori manajemen hanya memberi sejumlah peluang, atau kemungkinan-kemungkinan, tanpa ada kepastian keberhasilan. Teori manajemen hanya dapat membimbing kepada prestasi dan hasil yang lebih baik. Sebagai ilmu, manajemen dengan sangat sistematis merupakan suatu uraian menyeluruh mengenai konsep-konsep dan langkah-langkah

praktis yang siap implementasi. Manajemen sebagai ilmu karena manajemen bisa dipelajari seperti halnya ilmu pengetahuan.

b. Manajemen sebagai seni (Art)

Selain sebagai ilmu, manajemen juga dianggap sebagai seni. Hal ini disebabkan oleh kepemimpinan memerlukan kharisma, stabilitas emosi, kewibawaan, kejujuran, kemampuan menjalin hubungan antarmanusia yang semuanya itu banyak ditentukan oleh bakat seseorang dan agak susah untuk dipelajari. Manajemen sebagai ilmu karena manajemen bisa dipelajari seperti halnya ilmu pengetahuan. Seni karena keragaman. Manajemen sebagai profesi karena manajemen bias digunakan sebagai batu pijak dan karir.

Luther Gulick mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia berkerjasama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Manajemen bukan hanya merupakan ilmu atau seni, tetapi kombinasi dari keduanya. Kombinasi ini tidak dalam proporsi yang tetap, tetapi dalam proporsi yang bermacam-macam. Dengan mengandalkan manajemen sebagai seni (art), sementara seni berhubungan dengan bakat, dan karenanya bersifat alamiah, maka penerapan manajemen hanya mungkin bagi mereka yang terlahir memang berbakat. Dengan cara pandang ini, teori manajemen hanya memberikan sejumlah prosedur, atau sebagai pengetahuan yang sulit diterapkan. Karena proses manajemen ditentukan oleh subjektivitas, atau style.

Selain itu juga, beberapa ahli seperti Follet menganggap manajemen adalah sebuah seni. Hal ini disebabkan oleh kepemimpinan memerlukan kharisma, stabilitas emosi, kewibawaan, kejujuran, kemampuan menjalin hubungan antarmanusia yang semuanya itu banyak ditentukan oleh bakat seseorang dan sulit dipelajari.

c. Manajemen sebagai Profesi.

Banyak usaha telah dilakukan untuk mengaplikasikan manajemen sebagai suatu profesi. Edgar H. Schein telah menguraikan kriteria-kriteria untuk menentukan sesuatu sebagai profesi yang dapat diperinci sebagai berikut:

Para profesional membuat keputusan atas dasar prinsip-prinsip umum. Adanya pendidikan, dan program-program latihan formal menunjukkan bahwa ada prinsip-prinsip manajemen tertentu yang dapat diandalkan.

Para profesional mendapatkan status tertentu, bukan karena favoritisme atau karena suku bangsa atau agamanya dan kriteria politik atau sosial budayanya.

Para profesional harus ditentukan oleh suatu kode etik yang kuat, dengan disiplin untuk mereka yang menjadi kliennya.

Manajemen telah berkembang menjadi bidang yang semakin profesional melalui perkembangan yang menyolok program-program latihan manajemen di universitas maupun diberbagai lembaga manajemen swasta, dan melalui pengembangan para eksekutif organisasi (perusahaan).

**E. Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen.**

Perkembangan peradaban manusia, ilmu terbagi dalam tiga kelompok besar, yaitu :

- a. Ilmu yang mempelajari setiap/seluruh gejala, bentuk dan eksistensinya yang erat hubungannya dengan alam beserta isinya dan secara universal mempunyai sifat yang pasti dan sarna serta tidak dipisahkan oleh ruang dan waktu, disebut ilmu eksakta, contoh : fisika, kimia dan biologi.
- b. Ilmu yang mempelajari seluruh gejala manusia dan eksistensinya dalam hubungannya pada setiap aspek kehidupan yang terjadi dalam

kehidupan masyarakat dinamakan ilmu sosial/non eksakta, misalnya : ekonomi, politik, psikologi, sosiologi, hukum, administrasi dan lain-lain.

- c. Ilmu humaniora, kumpulan pengetahuan yang erat hubungannya dengan seni, misalnya : seni tari, seni lukis, seni sastra, dan seni suara. Ilmu manajemen merupakan salah satu disiplin ilmu sosial. Pada tahun 1886 Frederick W. Taylor melakukan suatu percobaan time and motion study dengan teorinya ban berjalan. Dari sini lahir konsep teori efisiensi dan efektivitas. Kemudian Taylor menulis buku berjudul *The Principle of Scientific Management* (1911) yang merupakan awal dari lahirnya manajemen sebagai ilmu. Di samping itu ilmu manajemen sebagai ilmu pengetahuan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Adanya kelompok manusia, yaitu kelompok yang terdiri atas dua orang atau lebih.
2. Adanya kerjasama dari kelompok tersebut.
3. Adanya kegiatan proses/usaha.
4. Adanya tujuan

Selanjutnya ilmu manajemen merupakan kumpulan disiplin ilmu sosial yang mempelajari dan melihat manajemen sebagai fenomena dari masyarakat modern. Dimana fenomena masyarakat modern itu merupakan gejala sosial yang membawa perubahan terhadap organisasi. Ada beberapa adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kehidupan suatu organisasi, yaitu : Tekanan pemilik perusahaan, Kemajuan teknologi, Saingan baru, Tuntutan masyarakat, Kebijakan pemerintah, dan Pengaruh dunia Internasional.

Pada kenyataannya manajemen sulit didefinisikan karena tidak ada definisi manajemen yang diterima secara universal. Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin dilakukan.

Manajemen memang bisa berarti seperti itu, tetapi bisa juga mempunyai pengertian lebih dari pada itu. Sehingga dalam kenyataannya tidak ada defenisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang. Stoner mengemukakan suatu defenisi yang lebih kompleks yaitu sebagai berikut : "Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya - sumber daya organisasi lainnya agar rncapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan".

Dari defenisi di atas terlihat bahwa Stoner telah rnenggunakan kata "proses", bukan "seni". Mengartikan manajernen sebagai "seni" mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau ketrampilan pribadi. Sedangkan suatu "proses" adalah cara sistematis untuk rnelakukan pekerjaan. Manajemen didefenisikan sebagai proses karena semua manajer tanpa harus rnemperhatikan kecakapan atau ketrampilan khusus, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan uraian diatas disimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen merupakan kerjasama dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (actuating), dan pengawasan (controlling). Sampai sekarang belum ada suatu teori manajernen dapat diterapkan pada semua situasi. Seorang manajer akan menjumpai banyak pandangan tentang manajemen. Setiap pandangan mungkin berguna untuk berbagai masalah yang berbeda-beda.

Ada tiga aliran pemikiran manajemen yaitu :

- a Aliran klasik.
- b Aliran hubungan manusiawi
- c Aliran manajemen modem

a. Prinsip Teori Manajemen Aliran Klasik

Awal sekali ilmu manajemen timbul akibat terjadinya revolusi industri di Inggris pada abad 18. Para pemikir tersebut memberikan perhatian terhadap masalah-masalah manajemen yang timbul baik itu di kalangan usahawan, industri maupun masyarakat. Para pemikir itu yang terkenal antara lain, Robert Owen, Henry Fayol, Frederick W Taylor dan lainnya.

1. *Robert Owen (1771 -1858)*

Robert Owen adalah orang yang menentang praktek-praktek memperkerjakan anak-anak usia 5 atau 6 tahun dan standar kerja 13 jam per hari. Tersentuh dengan kondisi kerja yang amat menyedihkan itu, beliau mengajukan adanya perbaikan terhadap kondisi kerja ini. Pada tahun-tahun awal revolusi industri, ketika para pekerja dianggap instrumen yang tidak berdaya, Owen melihat meningkatkan kondisi kerja di pabrik, menaikkan usia minimum kerja bagi anak-anak, mengurangi jam kerja karyawan, menyediakan makanan bagi karyawan pabrik, mendirikan toko-toko untuk menjual keperluan hidup karyawan dengan harga yang layak, dan berusaha memperbaiki lingkungan hidup tempat karyawan tinggal, dengan membangun rumah-rumah dan membuat jalan, sehingga lingkungan hidup dan pabrik menjadi menarik. Sebab itu, beliau disebut "Bapak Personal Manajemen Modern".

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

2. *Charles Babbage (1792 -1871)*

Charles Babbage adalah seorang guru besar matematika yang tertarik pada usaha penilaian efisiensi pada operasional suatu pabrik, dengan

menerapkan prinsip-prinsip ilmiah agar terwujud peningkatan produktivitas dan penurunan biaya. Beliau pertama kali mengusulkan adanya pembagian kerja berdasarkan spesialisasi pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan tertentu, sehingga pekerjaan dibuat rutin dan lebih mudah dapat dikendalikan dengan alat kalkulator. Babbage merupakan penemu kalkulator mekanis pada tahun 1822, yang disebut "mesin penambah dan pengurang (Difference Machine)", Prinsip - prinsip dasarnya digunakan pada mesin-mesin hitung hampir seabad kemudian. Pada tahun 1833 beliau menyusun sebuah Mesin analitis (Analytical Machine), yaitu sebuah komputer otomatis dan merupakan dasar computer modern, sehingga beliau sering dinamakan Bapak Komputer". Tulisannya dituangkan dalam bukunya yang berjudul "On the Economy Of Machinery and Manufactures" (1832).

Beliau juga tertarik pada prinsip efisiensi dalam pembagian tugas dan perkembangan prinsip-prinsip ilmiah, untuk menentukan seorang manajer harus memakai fasilitas, bahan, dan tenaga kerja supaya mendapatkan hasil yang sebaik-baiknya. Disamping itu Babbage sangat memperhatikan faktor manusia, dia menyarankan sebaiknya ada semacam sistem pembagian keuntungan antara pekerja dan pemilik pabrik, sehingga para pekerja memperoleh bagian keuntungan pabrik, apabila mereka ikut menyumbang dalam peningkatan produktivitas. Beliau menyarankan para pekerja selayaknya menerima pembayaran tetap atas dasar sifat pekerjaan mereka, ditambahkan dengan pembagian keuntungan, dan bonus untuk setiap saran yang mereka berikan dalam meningkatkan produktivitas.

### *3. Frederick W. Taylor (1856 -1915)*

Frederick W. Taylor dikenal dengan manajemen ilmiahnya dalam upaya meningkatkan produktivitas. Gerakannya yang terkenal adalah gerakan efisiensi kerja. Taylor membuat prinsip-prinsip yang menjadi

intinya manajemen ilmiah yang terkenal dengan rencana pengupahan yang menghasilkan turunnya biaya dan meningkatkan produktivitas, mutu, pendapatan pekerjaan dan semangat kerja karyawan. Adapun filsafat Taylor memiliki 4 prinsip yang ditetapkan yaitu :

- a. Pengembangan manajemen ilmiah secara benar.
- b. Pekerjaan diseleksi secara ilmiah dengan menempatkan pekerjaan yang cocok untuk satu pekerjaan.
- c. Adanya pendidikan dan pengembangan ilmiah dari para pekerja.
- d. Kerjasama yang baik antara manajemen dengan pekerja.

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

- a. Adanya ilmu pengetahuan yang menggantikan cara kerja yang asal-asalan.
- b. Adanya hubungan waktu dan gerak kelompok.
- c. Adanya kerja sama sesama pekerja, dan bukan bekerja secara individual.
- d. Bekerja untuk hasil yang maksimal.
- e. Mengembangkan seluruh karyawan hingga taraf yang setinggi-tingginya, untuk tingkat kesejahteraan maksimum para karyawan itu sendiri dan perusahaan. Buku-buku Taylor yang terkenal adalah "Shop management (1930)", Principles Of Scientific Management (1911)", dan "Testimony Before Special House Comittee (1912)". Dan pada tahun 1947, ketiga buku tersebut digabungkan dalam 1 (satu) buku dengan judul "Scientific Management.

#### 4. Henry L Gant (1861 -1919)

Sumbangan Henry L. Gant yang terkenal adalah sistem bonus harian dan bonus ekstra untuk para mandor. Beliau juga memperkenalkan sistem "Charting" yang terkenal dengan "Gant Chart". Ia menekankan

pentingnya mengembangkan minat hubungan timbal balik antara manajernen dan para karyawan, yaitu kerja sarna yang harmonis. Henry beranggapan bahwa unsur manusia sangat penting sehingga menggarisbawahi pentingnya mengajarkan, mengembangkan pengertian tentang sistem pada pihak karyawan dan manajemen, serta perlunya penghargaan dalam segala masalah manajemen. Metodenya yang terkenal adalah metode grafis dalam menggambarkan rencana-rencana dan memungkinkan adanya pengendalian manajerial yang lebih baik. Dengan menekankan pentingnya waktu maupun biaya dalam merencanakan dan mengendalikan pekerjaan. Hal ini yang menghasilkan terciptanya "Gant Chart" yang terkenal tersebut. Teknik ini pelopor teknik-teknik modern seperti PERT (Program Evaluation and Review Technique).

*5. The Gilbreths (Frank B. Gilbreth : 1868 -1924 dan Lilian Gilbreth : 1878-1972)*

Suami istri ini selain mempelajari masalah gerak dan kelelahan, juga tertarik dengan usaha membantu pekerja menampilkan potensinya secara penuh sebagai makhluk manusia. Setiap langkah yang dapat menghasilkan gerak dapat mengurangi kelelahan. Mereka juga terkenal dengan tiga peran dari setiap pekerja yaitu sebagai pelaku, pelajar dan pelatihan yang senantiasa mencari kesempatan baru, atau terkenal dengan konsep "three position plan of promotion". Banyak manfaat dan jasa yang diberikan oleh manajemen ilmiah, namun satu hal penting dilupakan oleh manajemen ini, yaitu kebutuhan sosial manusia dalam berkelompok, karena terlalu mengutamakan keuntungan dan kebutuhan ekonomis dan fisik perusahaan dan pekerjaan. Aliran ini melupakan kepuasan pekerjaan pekerja sebagai manusia biasa. Perhatian Lilian Gilbreth tertuju pada aspek manusia dari kerja dan perhatian suaminya pada efisiensi -yaitu usaha untuk menemukan cara satu-satunya yang terbaik dalam melaksanakan

tugas tertentu. Dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah, harus memandang para pekerja dan mengerti kepribadian serta kebutuhan mereka. Ketidakpuasan di antara pekerja karena kurang adanya perhatian dari pihak manajemen terhadap pekerja.

#### 6. *Henry Fayol (1841 -1925)*

Henry Fayol mengarang buku "General and Industrial management". Pada tahun 1916, dengan sebutan teori manajemen klasik yang sangat memperhatikan produktivitas pabrik dan pekerja, disamping memperhatikan manajemen bagi satu organisasi yang kompleks, sehingga beliau menampilkan satu metode ajaran manajemen yang lebih utuh dalam bentuk cetak biru. Fayol berkeyakinan keberhasilan para manajer tidak hanya ditentukan oleh mutu pribadinya, tetapi karena adanya penggunaan metode manajemen yang tepat. Sumbangan terbesar dari Fayol berupa pandangannya tentang manajemen yang bukanlah semata kecerdasan pribadi, tetapi lebih merupakan satu keterampilan yang dapat diajarkan dan dipahami prinsip-prinsip pokok dan teori umumnya yang telah dirumuskan.

Fayol membagi kegiatan dan operasi perusahaan ke dalam 6 macam kegiatan :

- a. Teknis (produksi) yaitu berusaha menghasilkan dan membuat barang-barang produksi.
- b. Dagang (Beli, Jual, Pertukaran) dengan tara mengadakan pembelian bahan mentah dan menjual hasil produksi.
- c. Keuangan (pencarian dan penggunaan optimum atas modal) berusaha mendapatkan dan menggunakan modal.
- d. Keamanan (perlindungan harga milik dan manusia) berupa melindungi pekerja dan barang- barang kekayaan perusahaan.
- e. Akuntansi dengan adanya pencatatan dan pembukuan biaya, utang, keuntungan dan neraca, serta berbagai data statistik.

f. Manajerial yang terdiri dari 5 fungsi :

- 1) Perencanaan (planning) berupa penentuan langkah-langkah yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya.
- 2) Pengorganisasian dan (organizing), dalam arti mobilisasi bahan materiil dan sumber daya manusia guna melaksanakan rencana.
- 3) Memerintah (Commanding) dengan memberi arahan kepada karyawan agar dapat menunaikan tugas pekerjaan mereka.
- 4) Pengkoordinasian (Coordinating) dengan memastikan sumber-sumber daya dan kegiatan organisasi berlangsung secara harmonis dalam mencapai tujuannya.
- 5) Pengendalian (Controlling) dengan memantau rencana untuk membuktikan apakah rencana itu sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Selain hal-hal pokok diatas, masih ada beberapa ajaran Fayol lainnya yaitu :

1. Keterampilan yang dibutuhkan oleh manajer tergantung kepada tempat pada tingkatan organisasi, yang rendah lebih membutuhkan keterampilan dan kemampuan teknis dibandingkan dengan keterampilan manajerial pada manajer tingkat atas.
2. Kemampuan dan ketrampilan manajemen harus diajarkan dan dipelajari, sehingga tidak mungkin hanya diperoleh melalui praktek, timbul tenggelam seperti orang belajar menyelam tanpa guru.
3. Kemampuan dan keterampilan manajemen dapat diterapkan pada segala bentuk dan jenis organisasi, seperti rumah tangga, pemerintah, partai, industri dan lainlain.
4. Prinsip-prinsip manajemen lebih baik daripada hukum manajemen, karena hukum bersifat kaku, sedang prinsip bersifat lebih luwes, sehingga dapat disesuaikan pada keadaan yang dihadapi.
5. Ada 14 macam prinsip manajemen dari Fayol, yaitu :

- 1) Pembagian kerja (Division of labor), yaitu sernakin mengkhusus manusia dalam pekerjaannya, semakin efisien kerjanya, seperti terdapat pada ban berjalan.
- 2) Otoritas dan tanggung jawab (Authority and Responsibility) diperoleh melalui perintah dan untuk dapat memberi perintah haruslah dengan wewenang formil. Walaupun demikian wewenang pribadi dapat memaksa kepatuhan orang lain.
- 3) Disiplin (discipline), dalam arti kepatuhan anggota organisasi terhadap aturan dan kesempatan. Kepemimpinan yang baik berperan penting bagi kepatuhan ini dan juga kesepakatan yang ada, seperti penghargaan terhadap prestasi serta penerapan sanksi hukum secara adil terhadap yang menyimpang.
- 4) Kesatuan komando (Unity of command), yang berarti setiap karyawan hanya menerima perintah kerja dari satu orang dan apabila perintah itu datangnya dari dua orang atasan atau lebih akan timbul pertentangan perintah dan kerancuan wewenang yang harus dipatuhi.
- 5) Kesatuan pengarahan (unity of Direction), dalam arti sekelompok kegiatan yang mempunyai tujuan yang sama yang harus dipimpin oleh seorang manajer dengan satu rencana kerja.
- 6) Menomorkan kepentingan perorangan terhadap kepentingan umum (Subordination of Individual interest to general interest), yaitu kepentingan perorangan dikalahkan terhadap kepentingan organisasi sebagai satu keseluruhan.
- 7) Renumerasi Personil (Remuneration of personnel), dalam arti imbalan yang adil bagi karyawan dan pengusaha.
- 8) Sentralisasi (Centralisation), dalam arti bahwa tanggung jawab akhir terletak pada atasan dengan tetap memberi wewenang memutuskan kepada bawahan sesuai kebutuhan, sehingga kemungkinan adanya desentralisasi.

- 9) Rantai Skalar (Scalar Chain), dalam arti adanya garis kewenangan yang tersusun dari tingkat atas sampai ke tingkat terendah seperti tergambar pada bagan organisasi.
- 10) Tata-tertib (Order), dalam arti terbitnya penempatan barang dan orang pada tempat dan waktu yang tepat.
- 11) Keadilan (Equity), yaitu adanya sikap persaudaraan keadilan para manajer terhadap bawahannya.
- 12) Stabilitas masa jabatan (Stability of Penure of Personal) dalam arti tidak banyak pergantian karyawan yang ke luar masuk organisasi.
- 13) Inisiatif (Initiative), dengan memberi kebebasan kepada bawahan untuk berprakarsa dalam menyelesaikan pekerjaannya walaupun akan terjadi kesalahan-kesalahan.
- 14) Semangat Korps (Esprit de Corps), dalam arti meningkatkan semangat berkelompok dan bersatu dengan lebih banyak menggunakan komunikasi langsung daripada komunikasi formal dan tertulis.

Banyak kritik yang dilemparkan kepada teori organisasi dan peranannya terhadap perilaku manajer yang efektif. Juga keyakinannya bahwa prinsip-prinsip manajemen itu dapat diajarkan dan dipelajari. Kritik terhadap teori salah satu datang dari Henry Mintzberg yang menyatakan bahwa teori ini hanya sesuai untuk organisasi masa lampau yang lebih stabil dengan lingkungan yang lebih mudah diramalkan. Teori ini juga terlalu berpegang kepada kewenangan formil dan sering antara satu prinsip tidak sejalan dengan prinsip lainnya, seperti antara prinsip "Division of Labor" dengan "Unity of Command".

Teori peralihan dari teori organisasi klasik dilanjutkan oleh periode peralihan yang diwakili antara lain oleh 3 (tiga) orang tokoh manajemen yaitu:

### 1. *Mary Parker Folett (1868-1933)*

Kita percaya bahwa adanya hubungan yang harmonis antara karyawan dan manajemen berdasar persamaan tujuan, namun tidak sepenuhnya benar untuk memisahkan atasan sebagai pemberi perintah dengan bawahan sebagai penerima perintah. Beliau menganjurkan kedudukan kepemimpinan dalam organisasi, bukan hanya karena kekuasaan yang bersumber dari kewenangan formil, tapi haruslah berasal dari pada pengetahuan dan keahliannya sebagai manajer.

### 2. *Oliver Sheldon (1894 -1951)*

Filsafat manajemen yang pertama kali ditulis dalam bukunya pada tahun 1923, yang menekankan tentang adanya tanggung jawab sosial dalam dunia , usaha, sehingga etika sarna pentingnya dengan ekonomi alam manajemen, dalam arti melakukan pelayanan barang dan jasa yang tepat dengan harga yang wajar kepada masyarakat. Manajemen juga harus memperlakukan pekerja dengan adil dan jujur. Beliau menggabungkan nilai-nilai efisiensi manajemen ilmiah dengan etika pelayanan kepada masyarakat. Ada 3 prinsip dari Oliver, yaitu

- a. Kebijakan, keadaan dan metoda industri haruslah sejalan dengan kesejahteraan masyarakat.
- b. Manajemen seharusnya mampu menafsirkan sangsi moral tertinggi masyarakat sebagai keseluruhan yang memberi makna praktis terhadap gagasan keadilan sosial yang diterima tanpa prasangka oleh masyarakat.
- c. Manajemen dapat mengambil prakarsa guna meningkatkan standar etika yang umum dan konsep keadilan sosial.

### 3. *Chester L. Barnard (1886 -1961)*

Berdasarkan kesukaannya dalam bacaan-bacaan sosiologi dan filsafat, kemudian Bernard merumuskan berbagai teori tentang kehidupan organisasi. Menurut dia manusia itu masuk organisasi karena ingin

mencapai tujuan pribadinya melalui pencapaian tujuan organisasi yang tak mungkin dapat dicapainya sendiri. Chester L. Bernard berasumsi bahwa perusahaan akan berjalan efisien dan hidup terus, apabila dapat menyeimbangkan antara pencapaian tujuan dan kebutuhan individu. Beliau juga menyatakan peranan organisasi informal sangat menentukan suksesnya suatu tujuan perusahaan. Bukunya yang terkenal berjudul "The Functions of the Executive" (1983). Yang menulis tentang manajer berdasarkan suatu pendekatan sistem sosial, untuk mengerti dan menganalisis fungsi-fungsi eksekutif. Ia juga memperhatikan tugas-tugas utama eksekutif dalam kegiatan beroperasi perusahaan. Adapun tugas eksekutif adalah memelihara suatu sistem usaha kerja sama dalam organisasi formal.

#### **F. Perkembangan Manajemen di Negara Maju dan Negara Berkembang.**

Perkembangan industri Negara maju dapat kita lihat di industri barat. Industri Barat maju pesat sejak revolusi industri, kualitas hidup makin membaik dengan munculnya jasa pelayanan kereta api, listrik, kapal api, pabrik gula dan sebagainya. Kemajuan industri makin cepat dengan revolusi mekanisasi ini. Konsep manajemen perbengkelan dari F.W. Taylor (1895), salah seorang anggota *American Society of Mechanical Engineers*, menandai munculnya metoda *Scientific Management* yang kemudian aplikasinya diperluas, me-rasionalisasi berbagai dasar pemikiran manajemen, menjadi sistem manajemen ilmiah rasional Taylor yang dikenal di industri dan dunia birokrasi sampai saat ini.

Pengembangan dasar pemikiran manajemen itu lebih didasari oleh budaya Barat yang berciri menonjol dalam kompetisi, sifat individu dan peran rasional otak kiri manusia. Perkembangan itu demikian sukses sehingga industri-industri Barat maju cepat, makin canggih dan membesar skalanya. Puncak industri mobil di Amerika misalnya, ditandai dengan penerapan konsep *assembly line* atau lini perakitan dari Ford. Dalam hal

ini ciri-ciri pengembangan atas dasar karakter individual-rasional otak kiri dalam industri manufaktur sangat menonjol.

Teori X beranggapan bahwa sikap manusia terhadap pekerjaan sangat pasif, oleh karena itu perlu penerapan standarisasi pekerjaan, pengawasan, serta sistem penggajian berdasarkan prestasi. Sedangkan teori Y beranggapan bahwa jika manusia diberi motivasi yang cukup, mereka cenderung menikmati pekerjaan mereka secara aktif dan kreatif. Oleh karena itu manajer cukup memberi motivasi dan menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik serta otonomi kepada karyawan maka produktivitas akan meningkat. Teori Y merupakan motor pendorong dalam perencanaan program ruang angkasa pada tahun 1970 dan komunikasi komputer pada tahun 1980 di Amerika.

Menjadi ciri industri Barat, sebelum suatu industri didirikan, perancangan dan perencanaan telah dilakukan secara rinci, *layout* pabrik, fasilitas, mesin, aliran produk dan bahan, hubungan aktivitas, serta prosedur kerja standar telah ditulis dan didokumentasikan dengan lengkap. Tidak mengherankan bila 25 tahun kemudian industri tersebut cenderung tidak mengalami perubahan yang berarti. Memang manajemen industri Barat ini terstruktur rapi dan rinci sehingga pengelolaannya terkesan sistematis, akan tetapi struktur ini cenderung kaku, karena memang tidak dirancang untuk mengadaptasi dan mengakomodasi perubahan lingkungan yang mungkin akan timbul.

Dalam merancang sistem produksi, suplai komponen dan bahan memerlukan kecanggihan teknologi, yang mencakup sebagian besar hingga keseluruhan aspek industri. Dengan sesedikit mungkin intervensi manusia, kecanggihan komputer diperlukan untuk perancangan ini, mulai dari MRP (Material Requirement Planning), MRP II (Manufacturing Resource Planning) hingga CIM (Computer Integrated Manufacturing). Biaya investasi yang cukup besar diperlukan untuk mendirikan perusahaan yang akan menuntut komitmen jangka panjang ini.

Sistem Ford adalah suatu sistem produksi massal yang didasarkan pada aliran kerja, yang kadang-kadang disebut sistem otomasi. Ini adalah sistem produksi massal sejati di mana bahan mentah diolah dengan mesin dan dibawa di sepanjang ban berjalan untuk diubah menjadi suku cadang rakitan. Dengan lini rakit yang bergerak dengan kecepatan tetap, komponen dari berbagai jenis kemudian dipasok ke setiap proses perakitan akhir, sehingga akhirnya menjadi mobil rakitan lengkap yang keluar satu persatu dari lini.

Metode produksi ini mencerminkan falsafah manajemen bisnis, individualitas orang yang memimpin pabrik dan membentuk budaya hidup karyawan industri. Sistem assembly line ini sekarang sudah diadopsi di berbagai sistem produksi pada umumnya.

Spesialisasi merupakan inti pembagian kerja manajemen industri Barat. Keunggulan spesialisasi antara lain bahwa tenaga kerja yang memenuhi syarat mudah didapatkan karena hanya dipersyaratkan memiliki ketrampilan terbatas saja, untuk itu keperluan training yang dibutuhkan bisa lebih cepat. Upah karyawan tentunya bisa lebih rendah dan untuk instruksi maupun kendalinya lebih sederhana. Dengan demikian tingkat mekanisasi dan otomatisasinya bisa menjadi tinggi.

### **G. Hal Yang Mempengaruhi Perkembangan Manajemen**

Pada hakekatnya ada factor-faktor yang mempengaruhi manajemen laba. Menurut Watt dan Zimmerman, (1986) ada tiga hipotesis yang melatarbelakangi terjadinya manajemen laba, antara lain :

- (1) ***Bonus plan hypothesis.*** Manajemen akan memilih metode akuntansi yang memaksimalkan utilitasnya yaitu bonus yang tinggi. Manajer perusahaan akan memberikan bonus besar berdasarkan earnings lebih banyak menggunakan metode akuntansi yang meningkatkan laba yang dilaporkan.

- (2) **Debt covenant hypothesis.** Manajemen yang melakukan pelanggaran perjanjian kredit cenderung memilih metode akuntansi yang memiliki dampak meningkatkan laba. Ini untuk menjelaskan reputasi mereka dalam pandangan pihak eksternal.
- (3) **Political cost hypothesis.** Semakin besar perusahaan, semakin besar pula kemungkinan perusahaan tersebut memilih metode akuntansi yang menurunkan laba. Hal tersebut dikarenakan dengan laba yang tinggi pemerintah akan segera mengambil tindakan, misalnya: mengenakan peraturan **anti trust**, menaikkan pajak pendapatan perusahaan, dan lain-lain.

## H. Manajemen Perubahan

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

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

- a. Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi;
- b. Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi;

- c. Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

### **Tahap-Tahap Manajemen Perubahan**

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

**Tahap 1**, yang merupakan tahap identifikasi perubahan, diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

**Tahap 2**, adalah tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.

**Tahap 3**, merupakan tahap implementasi perubahandimana terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.

**Tahap 4**, adalah tahap evaluasi dan umpan balik. Untuk melakukan evaluaasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

### **Sasaran-Sasaran Perubahan**

Dalam menganalisa sasaran-sasaran perubahan yang sifatnya organisasional, hendaknya selalu diperhatikan kaitan antara sasaran-sasaran yang ingin dicapai itu dengan tujuan yang hendak dicapai,

sepanjang tujuan yang telah ditentukan sebelumnya tidak turut diubah. Memang bukan hal yang mustahil terjadi bahwa tujuan organisasi pun dirasakan memerlukan perubahan, baik dalam arti keseluruhan, maupun komponen tertentu dari tujuan tersebut.

Berikut adalah sasaran-sasaran perubahan tersebut:

#### 1. Perubahan dalam struktur organisasi

Komponen organisasi yang amat sering dijadikan sebagai salah satu sasaran perubahan organisasional adalah struktur organisasi. Perubahan dalam struktur organisasi meliputi :

- a) Perumusan dalam rumusan atau segi-segi tertentu pada tujuan yang telah ditetapkan.
- b) Perubahan dalam *mission* yang hendak diemban. Seperti misalnya *mission* suatu Angkatan Bersenjata yang dirumuskan dengan gaya tertentu dalam suasana damai yang perlu diubah apabila negara dalam keadaan perang.
- c) Perubahan dalam rumusan, sifat dan jenis tugas pokok, tugas dan kegiatan operasional.
- d) Perubahan dalam beban kerja yang dipikul oleh organisasi sebagai keseluruhan atau komponen-komponen tertentu dari organisasi.

#### 2. Perubahan prosedur kerja.

Perubahan dalam bidang prosedur kerja dapat saja terjadi dengan atau tanpa perubahan dalam struktur organisasi. Perubahan dalam prosedur kerja dapat terjadi secara menyeluruh dan mencakup seluruh proses administrasi, ataupun terjadi secara inkremental artinya hanya mencakup sebagian proses administrasi. Perubahan prosedur kerja meliputi:

- a) Perubahan prosedur kerja dalam kegiatan investigatif dalam rangka analisa dan perumusan kebijaksanaan. Dalam rangka analisa dan perumusan kebijaksanaan, organisasi-organisasi modern melakukan kegiatan investigatif atau dengan kata lain usaha pengumpulan

informasi. Jika misalnya suatu organisasi mengambil keputusan untuk mengubah strategi dan caranya memperoleh informasi, keputusan tersebut tentunya mempunyai implikasi dalam bentuk perubahan dalam prosedur kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan informasi tertentu.

- b) Perubahan prosedur kerja dalam perumusan kebijaksanaan. Hal ini berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Artinya, jika seorang pemimpin menerapkan manajemen terbuka dan sifatnya partisipatif, ia akan mengajak bawahannya untuk berperan aktif dalam perumusan kebijaksanaan. Cara dan pendekatan seperti ini mungkin terasa berbelit-belit dan rumit, akan tetapi dipandang dari segi perilaku administratif, jalan inilah merupakan cara yang terbaik. Atau sebaliknya ketika seorang pemimpin menjalankan manajemen yang sifatnya otoriter ia akan menutup partisipasi bawahannya dalam proses perumusan kebijaksanaan tersebut
- c) Perubahan prosedur kerja dalam proses pengambilan keputusan. Sebagaimana halnya dengan proses perumusan kebijaksanaan, proses pengambilan keputusan juga berkaitan dengan manajemen dan gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi. Dalam proses pengambilan keputusan perlu dirumuskan secara tegas dan jelas sifat dan bentuk keterlibatan berbagai pihak, termasuk segala perubahan yang dianggap perlu untuk peningkatan efisiensi dan efektifitas kerja baik di tingkat individual maupun pada tingkat organisasional.
- d) Perubahan prosedur dalam perencanaan. Hal ini berkaitan dengan kepekaan dan sikap tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang diluar organisasi yang pengaruhnya dirasakan dalam pelaksanaan tugas fungsional organisasi. Perubahan-perubahan tersebut berimplikasi terhadap kualitas, jenis dan bentuk informasi yang diperlukan dalam menyusun rencana yang pada gilirannya mungkin menuntut perubahan dalam prosedur kerja. Misalnya, suatu organisasi niaga yang memproduksi mobil mewah.

Tiba-tiba terjadi krisis ekonomi yang mengakibatkan harga-harga kebutuhan pokok naik. Sehingga orang-orang terpaksa mempertimbangkan kembali niatnya untuk membeli mobil mewah dan lebih banyak memikirkan untuk memenuhi kebutuhan pokoknya yang lebih mendesak. Hal ini mengakibatkan organisasi niaga tersebut harus mengadakan penyesuaian tertentu dalam menyusun rencana kerjanya baik dalam rencana produksi, penggudangan, pemasaran dan sebagainya.

- e) Perubahan prosedur kerja dalam pengorganisasian. Hal ini berkaitan dengan perubahan yang bersifat struktural dalam organisasi.
- f) Perubahan perubahan prosedur kerja dalam pergerakan bawahan. Hal ini berkaitan dengan faktor motivasional yang bersifat kebendaan dan non-kebendaan dari para anggota organisasi. Para anggota organisasi akan menerima perubahan yang akan terjadi apabila dalam diri mereka timbul keyakinan bahwa perubahan yang terjadi itu akan menguntungkan atau bahkan merugikannya. Disamping itu pimpinan organisasi memang perlu untuk selalu mencari dan menemukan prosedur baru yang dapat menguntungkan bagi organisasi dan yang memberi kemudahan bagi para anggotanya. Misalnya pada prosedur pembayaran gaji dan upah. Pembayaran gaji dengan cara yang konvensional dengan cara antri di depan loket pembayaran gaji mungkin lebih efisien dan lebih mudah apabila diganti dengan sistem pembayaran transfer via rekening. Hal tersebut diatas dapat mempunyai efek motivasional yang tidak kecil artinya.
- g) Perubahan prosedur kerja dalam melaksanakan tugas operasional. Hal ini berkaitan dengan kebiasaan, cara kerja dan prosedur kerja operasional yang sudah biasa dipergunakan oleh para petugas operasional yang yang tidak mudah untuk diubah. Masalahnya sering berubah dari masalah yang bersifat teknis menjadi masalah sikap. Contohnya para petani yang tinggal di daerah pedesaan dan hidup dalam lingkungan yang dapat dikatakan tradisional, sudah mempunyai

persepsi dan kebiasaan tertentu tentang cara bercocok tanam atau bertani. Persepsi dan kebiasaan tertentu itu bahkan mungkin sudah dianggap sebagai satu-satunya persepsi dan kebiasaan yang benar dan oleh karena itu tidak perlu diubah lagi. Apalagi kalau mengingat bahwa persepsi dan kebiasaan itu telah berlaku turun-temurun di masyarakat. Apabila ada usaha dari pemerintah misalnya untuk mengubah persepsi dan kebiasaan itu tidak mudah dan memerlukan kesabaran, tenaga, biaya, waktu yang tidak sedikit. Umpamanya kebiasaan dalam menyuburkan tanah dengan cara lama yang menggunakan pupuk kimiawi diganti dengan cara menggunakan pupuk organik. Jelaslah bahwa mengubah prosedur kerja operasional tidak tepat apabila hanya dipandang sebagai masalah teknis saja, karena sering yang menjadi penghalang adalah justru sikap mental yang mengakibatkan orang tidak mau atau enggan menerima perubahan. Kareanya, pendekatan yang diperlukan tidak hanya pendekatan teknis, melainkan juga pendekatan psikologis dan perilaku.

- h) Perubahan prosedur kerja dalam hal melakukan pengawasan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting artinya dalam meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas kerja. Dengan kata lain, pengawasan amat penting peranannya dalam menghilangkan atau mengurangi pemborosan dan penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya, dalam usaha pengumpulan fakta dan data operasional dengan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi pengawasan yang nantinya akan meningkatkan efisiensi organisasi.

### 3. Perubahan Dalam Hubungan Kerja Antar Personal.

Hubungan yang serasi antara semua orang dalam organisasi adalah suatu hal yang sangat penting, oleh karena itu suasana demokratis dan partisipatif perlu dikembangkan dan dipelihara dalam organisasi. Jika

organisasi dikelola dengan cara-cara yang otoriter, diktatorial, tertutup dan melalui "tangan besi", organisasi demikian diperkirakan akan gagal dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu hubungan kerja harus disoroti. Hubungan kerja adalah segala bentuk interaksi personal yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas baik vertikal maupun horizontal antara anggota organisasi. Hubungan kerja yang serasi itu hendaknya ditumbuhkan dan dipelihara secara melembaga sehingga bentuk dan sifatnya tidak tergantung kepada selera individu tertentu.

Dibawah ini adalah hal-hal yang perlu mendapat perhatian dalam hal perubahan dalam hubungan kerja antar personal:

- a. Loyalitas kelembagaan. Yang perlu ditumbuhkan dalam organisasi adalah loyalitas para anggotanya kepada organisasi bukan kepada orang tertentu, misalnya jika pada waktu tertentu si A menjadi direktur utama perusahaan X, loyalitas yang melembaga adalah loyalitas kepada perusahaan X dan kepada direktur utama, bukan kepada si A secara pribadi. Dengan demikian, apabila terjadi pergantian jabatan direktur utama, dari si A ke si B, tidak sulit bagi anggota organisasi mempertahankan loyalitasnya yang sejak semula memang tidak ditujukan kepada si A secara pribadi.
- b. Kebijakan tentang sifat hubungan kerja hendaknya dinyatakan secara tertulis. Pentingnya kebijaksanaan tentang hubungan kerja itu dinyatakan secara tertulis terlihat bukan saja dalam rangka kontinuitas, akan tetapi juga agar tidak mudah diubah-ubah untuk memenuhi selera manajerial dari orang-orang tertentu. Misalnya perlu diatur secara tertulis siapa yang berhubungan dengan siapa dan dalam hal apa, mekanisme koordinasi yang berlaku dalam organisasi, cara dan teknik pendelegasian wewenang serta pengaturan hubungan pertanggungjawaban.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perubahan**

Setiap perubahan akan memengaruhi siapapun; apakah dia pihak manajemen ataukah anggota organisasi. Perubahan bisa ditanggapi secara positif ataukah negatif bergantung pada jenis dan derajat perubahan itu sendiri. Ditanggapi secara negatif atau dalam bentuk penolakan kalau perubahan yang terjadi dinilai merugikan diri manajemen dan anggota organisasi. Misalnya yang menyangkut penurunan kompensasi, pembatasan karir, dan rasionalisasi anggota organisasi. Sementara kalau perubahan itu terjadi pada inovasi proses perbaikan mutu maka perubahan yang timbul pada manajemen dan anggota organisasi adalah dalam hal pengetahuan, sikap dan ketrampilan mengoperasikan teknologi baru. Kalau itu terjadi pada perubahan motivasi anggota organisasi staf dalam suatu tim kerja maka perubahan yang semestinya terjadi adalah terjadinya perubahan manajemen mutu sumberdaya manusia. Itu semua tanggapan positif atas terjadinya perubahan.

Untuk mencapai keberhasilan suatu program perubahan maka setiap orang harus siap dan mampu merubah perilakunya. Hal ini sangat bergantung pada apa yang mempengaruhi perilaku dan apa pula yang mendorong seseorang untuk berubah. Faktor-faktor internal yang diduga mempengaruhi perilaku meliputi pengetahuan, ketrampilan, kepercayaan/keyakinan, lingkungan dan visi organisasi. Sementara faktor-faktor pendorong seseorang untuk berubah adalah kesempatan memperoleh keuntungan nyata atau menghindari terjadinya kerugian pribadi. Beragam Faktor Mempengaruhi Perubahan perilaku dimaksud diuraikan sebagai berikut.

#### (1) Pengetahuan

Pengetahuan merupakan unsur pokok bagi setiap anggota organisasi untuk merubah perilakunya dalam mengerjakan sesuatu. Semakin tinggi tingkat pengetahuan anggota organisasi semakin mudah dia untuk mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya. Karena itu pengetahuan ditempatkan secara strategis sebagai salah satu syarat

penting bagi kemajuan perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi yang hanya menggunakan pengetahuan yang sekedarnya akan semakin tertinggal kinerjanya dibanding anggota organisasi yang selalu menambah pengetahuannya yang baru.

(2) Ketrampilan

Ketrampilan, baik fisik maupun non-fisik, merupakan kemampuan seseorang yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan baru. Ketrampilan fisik dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan fisik, misalnya mengoperasikan komputer, mesin produksi dsb. Ketrampilan non-fisik dibutuhkan untuk mendapatkan sesuatu yang sudah jadi. Misalnya kemampuan memimpin rapat, membangun komunikasi, dan mengelola hubungan dengan para pelanggan secara efektif. Jadi disitu terdapat hubungan antara proses dan ketrampilan komunikasi antarpersonal. Ketrampilan lebih sulit untuk diubah atau dikembangkan ketimbang pengetahuan. Perubahan ketrampilan sangat terkait dengan pola perilaku naluri (instink). Proses perubahan respon instink anggota organisasi membutuhkan waktu relatif cukup panjang karena faktor kebiasaan apalagi budaya tidak mudah untuk diubah. Misalnya anggota organisasi yang biasanya bertanya pada anggota organisasi dengan ucapan “apa yang manajer inginkan” (kurang sopan) sulit untuk segera berubah menjadi ucapan “apa yang dapat saya kerjakan untuk manajer” atau “bolehkah saya membantu manajer” (lebih sopan).

(3) Kepercayaan

Kepercayaan anggota organisasi menentukan sikapnya dalam menggunakan pengetahuan dan ketrampilannya untuk mengerjakan sesuatu. Boleh jadi anggota organisasi diberikan pengetahuan dan ketrampilan baru dengan cara berbeda. Namun hal itu dipengaruhi oleh kepercayaan yang dimilikinya apakah pengetahuan dan ketrampilan yang diterimanya akan berguna atau tidak. Dengan kata lain suatu kepercayaan relatif sulit untuk diubah. Jadi kalau ingin

melatih anggota organisasi harus diketahui dahulu kepercayaan yang dimiliki anggota organisasi sekurang-kurangnya tentang aspek persepsi dari kegunaan suatu pelatihan.

(4) Lingkungan

Suatu lingkungan organisasi mempengaruhi perilaku anggota organisasi apakah melalui pemberian penghargaan atas perilaku yang diinginkan ataukah dengan mengoreksi perilaku yang tidak diinginkan. Lingkungan organisasi seperti keteladanan pimpinan dan model kepemimpinan serta masa depan organisasi yang cerah akan berpengaruh pada derajat dan mutu perubahan perilaku anggota organisasi. "Apa yang organisasi berikan pada anggota organisasi dan apa pula yang organisasi dapatkan". Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh apa yang bisa diberikan organisasi kepada anggota organisasinya. Semakin tinggi kadar insentif yang diberikan semakin efektif terjadinya perubahan perilaku anggota organisasinya. Sebaliknya organisasi yang tidak efektif atau gagal cenderung akan menciptakan perubahan perilaku yang juga tidak efektif.

(5) Tujuan organisasi

Tujuan organisasi ditentukan oleh kepercayaan kolektif dari para pimpinan organisasi dan ini menciptakan lingkungan tertentu. Selain itu tujuan merupakan turunan dari visi masa depan dan sistem nilai organisasi. Pemimpin organisasi yang memiliki visi dan tujuan yang jelas akan menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku produktif. Sebaliknya hanya akan menciptakan kebingungan di kalangan anggota organisasi.

Kombinasi dari lima faktor di atas menentukan keefektifan suatu perubahan perilaku anggota organisasi. Dengan pengembangan pengetahuan yang ada anggota organisasi semakin mengetahui atau memahami apa yang dibutuhkan untuk mampu mengerjakan pekerjaannya. Keterampilan dalam bentuk kemampuan fisik dan non-fisik dibutuhkan agar anggota organisasi mampu mengerjakan

pekerjaan yang baru. Kepercayaan menentukan apakah anggota organisasi akan menggunakan ketrampilan dan teknik barunya dalam praktek. Sementara lingkungan organisasi akan menciptakan tujuan organisasi dalam merumuskan standar apa yang bisa diterimanya. Tujuan organisasi itu sendiri ditentukan oleh visi organisasi dan dapat menciptakan lingkungan baru. Selain itu bisa jadi faktor pengaruh menguatnya kecerdasan emosional dan spiritual dari anggota organisasi akan membantu organisasi lebih siap dalam mengelola perubahan.

### **Pelaku Perubahan**

Ada tiga pelaku perubahan yang bisa berperan dalam setiap proses perubahan, diantaranya adalah:

1. Para pelaku perubahan dengan kekuasaan resmi (*legitimacy of change*) adalah mereka yang memiliki kekuasaan yang diakui secara formal dan dianggap sah.
2. Para pendorong dan penganjur timbulnya perubahan (*instigators of change*) adalah mereka yang memandang perlunya perubahan karena telah membandingkan dan melihat sesuatu yang baik di tempat lain, seperti mereka yang baru kembali dari studi banding.
3. Para fasilitator perubahan (*facilitator of change*) adalah mereka yang memiliki kewibawaan dan diakui serta dikenal sebagai pemimpin informal yang memudahkan serta melicinkan proses timbulnya perubahan.

Para pelaku perubahan tersebut diatas memiliki karakteristik dan ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Memiliki pemikiran dan ide inovatif, bersemangat dan berani.
- 2) Selalu mencari hal-hal baru yang menantang dengan mempertimbangkan resiko yang tidak terlalu tinggi.

- 3) Ingin selalu melihat organisasi, masyarakat atau institusinya berkembang maju dan memiliki loyalitas yang tinggi serta komitmen yang kuat
- 4) Pandai berorganisasi, cerdas dalam berpolitik, mengerti sistem kekuasaan serta batas-batas perubahan yang ingin dilakukan tetapi tidak terkalahkan oleh rintangan dan keterbatasan yang ada.
- 5) Dapat menjadi anggota dan pemain tim yang efektif serta gampang dan senang berkawan.

### **Permasalahan Perubahan**

Sangat sedikit orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Untuk keperluan analisis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional.

- a. Penolakan individual

Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan. Penolakan individual dapat terjadi karena hal-hal dibawah ini

1. *Kebiasaan.*

Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Bangun pukul 5 pagi, ke kantor pukul 7, bekerja, dan pulang pukul 4 sore. Istirahat, nonton TV, dan tidur pukul 10 malam. Begitu terus kita lakukan sehingga terbentuk satu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.

2. *Rasa aman.*

Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.

3. *Faktor ekonomi.*

Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.

4. *Takut akan sesuatu yang tidak diketahui.*

Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidak pastian dan keraguraguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

5. *Persepsi.* Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak oleh masyarakat, karena banyak

yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif.

b. Penolakan Organisasional

Organisasi, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenal-doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua puluh lima tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis.

Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan yaitu:

1. *Inersia struktural*. Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.
2. *Fokus perubahan berdampak luas*. Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.
3. *Inersia kelompok kerja*. Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.
4. *Ancaman terhadap keahlian*. Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya,

penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.

5. *Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan.* Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.
6. *Ancaman terhadap alokasi sumberdaya.* Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya ?.

### **Perbedaan Organisasi dan Pengorganisasian**

Organisasi (organization) dan pengorganisasian (organizing) memiliki hubungan yang erat dengan manajemen. Organisasi merupakan alat dan wadah atau tempat manajer melakukan kegiatan-kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan pengorganisasian merupakan salah satu fungsi organik dari manajemen dan ditempatkan sebagai fungsi kedua setelah perencanaan (planning). Dengan demikian, antara organisasi dan pengorganisasian memiliki pengertian yang berbeda.

### **Pengawasan**

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

#### **1. Pengawasan Pendahuluan (preliminary control).**

Dengan ini, manajemen menciptakan kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan aturan-aturan yang ditujukan pada hilangnya perilaku yang menyebabkan hasil kerja yang tidak diinginkan di masa depan. Dipandang dari sudut prespektif demikian, maka kebijaksanaan-kebijaksanaan merupakan pedoman-pedoman yang baik untuk tindakan masa mendatang . Pengawasan pendahuluan

meliputi; Pengawasan pendahuluan sumber daya manusia, Pengawasan pendahuluan bahan-bahan, Pengawasan pendahuluan modal dan Pengawasan pendahuluan sumber-sumber daya financial .

## **2. Pengawasan pada saat kerja berlangsung (cocurrent control)**

Pengawasan yang terjadi ketika pekerjaan dilaksanakan . Memonitor pekerjaan yang berlangsung guna memastikan bahwa sasaran-sasaran telah dicapai . Concurrent control terutama terdiri dari tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaan para bawahan mereka . Direction berhubungan dengan tindakan-tindakan para manajer sewaktu mereka berupaya untuk:

Mengajarkan para bawahan mereka bagaimana cara penerapan metode-metode serta prosedur-prsedur yang tepat.

Mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya .

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

Pengawasan Feed Back yaitu mengukur hasil suatu kegiatan yang telah dilakukan, guna mengukur penyimpangan yang mungkin terjadi atau tidak sesuai dengan standar .

Pengawasan yang dipusatkan pada kinerja organisasional dimasa lalu . Tindakan korektif ditujukan ke arah proses pembelian sumber daya atau operasi-operasi aktual. Sifat kas dari metode-metode pengawasan feed back (umpan balik) adalah bahwa dipusatkan perhatian pada hasil-hasil historikal, sebagai landasan untuk mengoreksi tindakan-tindakan masa mendatang.

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

- Analysis Laporan Keuangan (Financial Statement Analysis)
- Analisis Biaya Standar (Standard Cost Analysis)
- Pengawasan Kualitas (Quality Control)

- Evaluasi Hasil Pekerjaan Pekerja (Employee Performance Evaluation)

### **Pembuatan Keputusan ( Decision Maker )**

Pengambilan keputusan adalah pekerjaan sehari-hari dari manajemen . Seorang eksekutif, manajer, kepala bagian, direktur, presiden, rektor, dekan, dan pejabat apapun, kehidupan mereka dalam organisasi selalu bergumul dengan keputusan . Sebagian waktu mereka harus dicurahkan pada penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan .

Berikut ini beberapa pendapat ahli mengenai pengertian pembuatan keputusan atau pengambilan keputusan .

1. Handoko (1998), pembuatan keputusan didefinisikan sebagai penentuan kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
  2. Usman (2009), pengambilan keputusan ialah proses memilih sejumlah alternatif.
  3. Salusu (2006), Pengambilan keputusan adalah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Proses itu untuk menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi.
- Dari beberapa pendapat ahli di atas, ada beberapa kata kunci yang perlu diperhatikan:

1. Ada permasalahan
2. Proses pemilihan alternatif
3. Pencapaian tujuan (penyelesaian masalah)

### **Tipe – Tipe Pembuatan Keputusan**

#### **1. Keputusan terprogram (programmed decision)**

Keputusan yang dibuat untuk menangani situasi / masalah yang cukup sering terjadi, sehingga pembuat keputusan dapat membuat aturan-aturan pembuatan keputusan untuk diterapkan di masa depan.

Misalnya keputusan untuk memesan persediaan ketika persediaan berada pada level tertentu.

## 2. Keputusan tidak terprogram (nonprogrammed decision)

Keputusan yang dibuat dalam menanggapi situasi yang unik, tidak familier dan tidak terstruktur serta menimbulkan konsekuensi-konsekuensi penting bagi organisasi. Banyak keputusan tidak terprogram melibatkan perencanaan strategis, karena ketidakpastiannya begitu besar dan keputusan merupakan hal yang sangat kompleks.

## 3. Keputusan setengah terprogram

Keputusan yang sebagian dapat deprogram, sebagian berulang-ulang dan rutin dan sebagian tidak terstruktur. Keputusan ini bersifat rumit dan membutuhkan perhitungan-perhitungan serta analisis yang terperinci.

## Proses Pengambilan Keputusan

Menurut Handoko (1998), ada tujuh tahap dalam pengambilan keputusan, yaitu:

### 1. Pemahaman dan perumusan masalah

Sering kali manajer menghadapi kenyataan bahwa masalah yang sebenarnya sulit ditemukan. Bahkan hanya mengidentifikasi gejala masalah, bukan penyebab yang mendasar. Untuk mempermudah identifikasi masalah, manajer dapat melakukan beberapa cara. *Pertama*, manajer secara sistematis menguji hubungan-hubungan sebab akibat. *Kedua*, manajer mencari penyimpangan-penyimpangan atau perubahan-perubahan dari situasi "normal". *Ketiga*, berkonsultasi dengan pihak lain yang mampu memberikan pandangan dan wawasan yang berbeda tentang masalah.

### 2. Pengumpulan dan analisa data yang relevan

Para manajer harus menentukan data-data apa yang akan dibutuhkan untuk membuat keputusan yang tepat, dan kemudian mendapatkan informasi tersebut.

### **3. Pengembangan alternatif-alternatif**

Pengembangan sejumlah alternatif penyelesaian masalah, memungkinkan manajer menolak kecenderungan untuk membuat keputusan terlalu cepat dan membuat lebih mungkin pencapaian keputusan yang efektif. Dalam tahap ini, manajer harus berupaya untuk memunculkan alternatif penyelesaian masalah sebanyak mungkin, yang dirasa cocok dengan permasalahan yang ada.

### **4. Evaluasi alternatif-alternatif**

Setelah mengumpulkan berbagai alternatif, manajer harus mengevaluasi satu persatu efektivitas alternatif-alternatif yang ada terhadap penyelesaian masalah. Efektivitas dapat diukur dengan dua kriteria: apakah alternatif realistis bila dihubungkan dengan tujuan dan sumber daya organisasi, dan seberapa baik alternatif akan membantu penyelesaian masalah.

### **5. Pemilihan alternatif terbaik**

Dalam tahap ini, manajer memilih satu dari beberapa alternatif yang telah dievaluasi. Pilihan alternatif terbaik sering juga merupakan kompromi di antara berbagai faktor yang telah dipertimbangkan

### **6. Implementasi keputusan**

Implementasi keputusan menyangkut lebih dari sekedar pemberian perintah. Manajer harus menetapkan anggaran, jadwal kegiatan, mengadakan dan mengalokasikan sumber-sumber daya yang diperlukan, serta menugaskan tanggung jawab dan wewenang pelaksanaan tugas-tugas tertentu. Selain itu, pada tahap ini manajer juga perlu menetapkan prosedur laporan kemajuan periodik dan mempersiapkan tindakan korektif bila masalah baru muncul dalam pelaksanaan keputusan.

### **7. Evaluasi hasil keputusan**

Implementasi keputusan harus dimonitor terus menerus. Manajer harus mengevaluasi apakah implementasi dilakukan dengan lancar dan keputusan yang diambil memberikan hasil-hasil yang diinginkan.

### **Fungsi Pemimpin Dan Kepemimpinan**

Dalam bahasa pemimpin sering disebut penghulu, pemuka, ketua dan sebagainya. Sedangkan istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara. Arti pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/ kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan - khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang ,sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu beberapa tujuan. (Kartini Kartono, 1994 : 181). Dengan ini seorang pemimpin juga harus dapat memberi sebuah motivasi kepada orang lain .

Dimana motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuan. Jadi dapat diambil kesimpulan mengenai kaitan kepemimpinan dengan motivasi yakni seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memotivasi orang lain agar orang-orang yang dibawah kepemimpinannya dapat bekerja dengan maksimal.

Di dalam sebuah kepemimpinan, seorang pemimpin memiliki gaya yang berbeda dalam kepemimpinannya yaitu:

#### 1. Gaya kepemimpinan autokratis

Menurut Rivai (2003), kepemimpinan autokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan

dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Robbins dan Coulter (2002) menyatakan gaya kepemimpinan autokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak dan meminimalis partisipasi karyawan.

Cirri-cirinya adalah:

- a. Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin.
- b. Teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu.
- c. Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.

## 2. Gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja, dan dapat mengarahkan diri sendiri (Rivai,2006,p.61).

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis (Sukaanto),

- a. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- b. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih
- c. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

## 3. Gaya kepemimpinan Laissez-faire (Kendali Bebas)

Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai (Robbins dan Coulter), dan menurut Sukanto ciri-ciri kepemimpinan kendali bebas, yaitu :

- a. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
- b. Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberi informasi pada saat ditanya.
- c. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
- d. Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

### **Teori kepemimpinan**

Di dalam menelaah suatu teori, maka tidak akan lepas dari pengalaman pada saat memberikan kebenaran teori tersebut secara praktis, beberapa teori kepemimpinan :

#### 1. Great man theory

Setiap jaman memiliki pemimpin besar. Perubahan sosial terjadi karena para pemimpin besar memulai dan memimpin perubahan dan menghalangi orang lain yang berusaha membawa masyarakat ke arah yang berlawanan (James, 1980).

#### 2. Situational theory

Kepemimpinan dipengaruhi oleh situasi dimana faktor-faktor tertentu dari situasi menentukan ciri-ciri pemimpin yang sesuai untuk situasi tersebut. Munculnya pemimpin dalam suatu organisasi tergantung pada aspek karakteristik birokrasi, organisasi informal, karakteristik

hubungan antara atasan bawahan, rancangan tugas yang memungkinkan individu mencapai aktualisasi diri dan aspek kesesuaian antara sasaran organisasi dengan sasaran individual para anggotanya(Bennis, 1981).

### 3. Psikoanalysis Approach

Pemimpin kharismatik muncul karena disamping kebesaran mereka pada saat yang tepat orang-orang di sekelilingnya sedang membutuhkan pertolongan dan atau tempat bergantung (Kets de Vries, 1980).

## **Mengatasi konflik Organisasi dengan teori kepemimpinan**

Robbin (1996: 431) mengatakan konflik dalam organisasi disebut sebagai The Conflict Paradoks, yaitu pandangan bahwa di sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi di sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasikan konflik. Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian, antara lain:

1. Pandangan tradisional (The Traditional View). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Konflik disinonimkan dengan istilah violence, destruction, dan irrationality. Konflik ini merupakan suatu hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan di antara orang – orang, dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.
2. Pandangan hubungan manusia (The Human Relation View. Pandangan ini menyatakan bahwa konflik dianggap sebagai suatu peristiwa yang wajar terjadi di dalam kelompok atau organisasi. Konflik dianggap sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindari karena di dalam kelompok atau organisasi pasti terjadi perbedaan pandangan atau pendapat antar anggota. Oleh karena itu, konflik harus dijadikan sebagai suatu hal yang bermanfaat guna mendorong peningkatan

kinerja organisasi. Dengan kata lain, konflik harus dijadikan sebagai motivasi untuk melakukan inovasi atau perubahan di dalam tubuh kelompok atau organisasi.

3. Pandangan interaksionis (The Interactionist View). Pandangan ini cenderung mendorong suatu kelompok atau organisasi terjadinya konflik. Hal ini disebabkan suatu organisasi yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut pandangan ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan sehingga tiap anggota di dalam kelompok tersebut tetap semangat, kritis – diri, dan kreatif.

Dapat kita simpulkan konflik dalam sebuah organisasi perlu sedikit dipertahankan, karena dengan adanya konflik dapat berdampak positif, yaitu dengan adanya kedinamisan dan inovatif dalam lingkungan organisasi. Konflik dalam organisasi merupakan tipe yang banyak terjadi di dalam organisasi-organisasi. Contohnya konflik antar lini dan staf atau pekerja dengan pekerja. Dalam hal ini seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan yang baik dapat menengahi konflik dengan memutuskan atau menyelesaikan konflik tersebut dengan bijaksana dan adil, lalu seorang pemimpin harus bisa mengarahkan sebuah konflik menjadi konflik yang berdampak positif.

**Referensi :**

Donnelly, et, al. 1997. *Organisasi, Jilid 2*, Edisi 8, Penerbit Binarupa Aksara : Jakarta

Griffin, R. W. 2004. *Manajemen. Jilid 1*. Edisi 7. Penerbit Erlangga : Jakarta.

Hasibuan, M.S. 1989. *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah*. CV Haji Masagung Jakarta.

Winardi, J. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Kencana Prenada Media Group : Jakarta

Wijayanto. 2012. *Pengantar Manajemen*. PT Gramedia Pustaka Utama : Jakarta.

Wijayanto. D. 2008. *Dasar-dasar Manajemen*. Badan Penerbit Undip. Semarang.

[www.google.com](http://www.google.com)

[www.wikipedia\\_indonesia.co.id](http://www.wikipedia_indonesia.co.id)