

PENGANTAR MANAJEMEN



Oleh

ENDANG TIRTANA PUTRA.SE.MM

NIDN : 1029028401

STIE PASAMAN

YAYASAN PENDIDIKAN PASAMAN

2019

Sumber

T. Hani handoko

Ernie tisanawati sule
Kurniawan saefullah

Amirullah
harisbudiyono

Agus subardi

BAB I

PENDAHULUAN

Siapa yang membutuhkan manajemen ?

- Perusahaan (bisnis)
- Semua tipe organisasi
- Semua tipe kegiatan

Mengapa manajemen dibutuhkan ?

1. Untuk mencapai tujuan organisasi
2. Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektifitas

Pengertian manajemen

Manajemen adalah seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain, (Mary Parker Follet (1997))

- Apa yg harus diselesaikan
- Lalu mengapa proses penyelesaiannya harus bersama atau melalui orang lain
- Lalu bagaimana cara menyelesaikannya

Dalam penyelesaian akan sesuatu tersebut, terdapat tiga faktor yang terlibat

1. Adanya penggunaan sumber daya organisasi
2. Adanya proses bertahap dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengimplementasian, hingga pengendalian dan pengawasan
3. Adanya seni dalam menyelesaikan pekerjaan

Peran manajemen dalam organisasi

mengapa manajemen diperlukan? Agar tujuan dari organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Manajemen diperlukan sebagai upaya agar kegiatan bisnis dapat berjalan secara efektif dan efisien

Agar manajemen yang dilakukan mengarah pada kegiatan bisnis secara efektif dan efisien, maka manajemen perlu dijelaskan berdasarkan fungsi2 nya.

Efisien (daya guna) adalah proses penghematan dengan cara melakukan pekerjaan dengan benar,

Sedangkan efektif hasil guna adalah tingkat keberhasilan pencapaian tujuan (Outcomes), dengan cara melakukan pekerjaan yang benar, Efektif juga berarti mampu mencapai tujuan dengan baik.

Jika efisiensi lebih memfokuskan diri pada proses penghematan, maka keefektifan lebih memfokuskan diri pada output atau hasil yang diharapkan.

Hasil yang diharapkan dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.

Keefektifan secara kuantitatif adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh dibagi dengan target yang harus dicapai.

Sedangkan keefektifan secara kualitatif adalah tingkat kepuasan yang diperoleh.

Sesuatu yang efisien belum tentu efektif dan sesuatu yang efektif belum tentu efisien.

Seorang Manajer Efisien :

- Manajer yang bisa mencapai Output lebih tinggi dari input yang digunakan
- Manajer yang dapat meminimumkan biaya penggunaan sumberdaya-sumberdaya untuk mencapai output yang telah ditentukan
- Manajer yang bisa memaksimumkan output dengan jumlah input yang terbatas

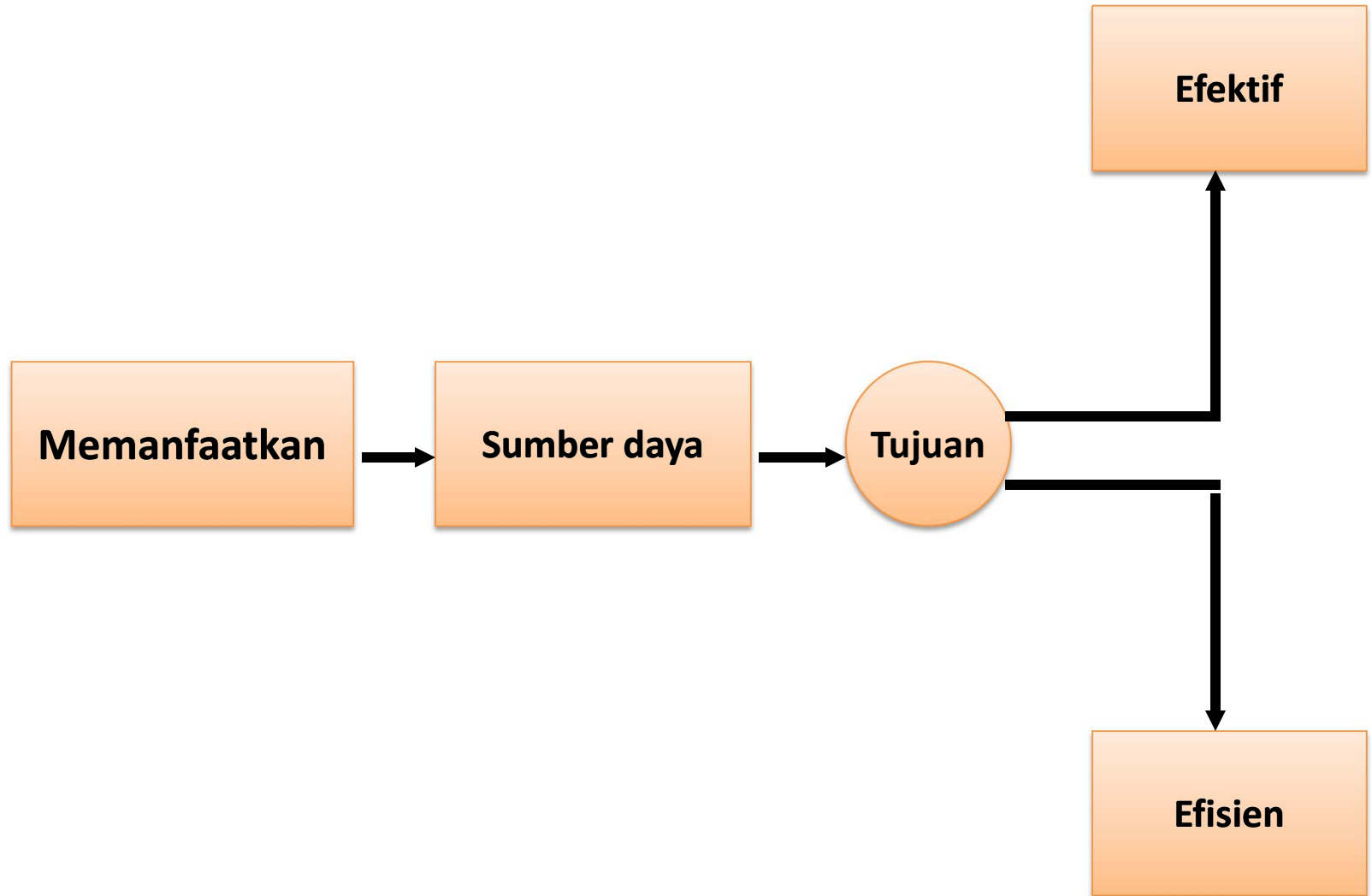
Ke efektifan dapat dilihat dari 3 perspektif
(Gibson,et.al.2003)

- Ke efektifan individual, ditentukan oleh pengetahuan , sikap, kemampuan(keterampilan) motivasi dan stres

- Ke efektifan kelompok, ditentukan oleh kekompakan, kepemimpinan, struktur, status, peran, dan norma

- Ke efektifan organisasi ditentukan oleh lingkungan, teknologi, pilihan strategis, struktur, proses dan budaya

Skema Pengertian Manajemen



Ruang lingkup fungsi Manajemen

7 M + 1i

1. Man
2. Money
3. Methods/media
4. Material
5. Machines
6. Minutes
7. Marketing
8. information

MANAJEMEN DAN MANAJER

MANAJER → setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya

Manajer/manajemen diklasifikasikan menjadi 2, yaitu :

1. Menurut tingkatannya :
 - Tinggi (*Top Manager*)
 - Menengah (*Middle Manager*)
 - tingkat pertama/supervisi
 - manajemen nonsupervisi
2. Menurut tanggungjawab dalam organisasi :
 - * Manajer Umum (*General Manager*)
 - * Manajer Fungsional (*Functional Manager*)

APA YANG DILAKUKAN MANAJER

1. Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain
2. Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas
3. Manajer bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan
4. Manajer harus berpikir secara analistis dan konseptual

Keahlian keahlian manajemen/MANAJER

1. Keahlian teknis (technical skill)
2. Keahlian berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat
3. Keahlian konseptual
4. Keahlian dalam pengambilan keputusan
5. Keahlian dalam mengelola waktu
6. Keahlian dalam manajemen global
7. Keahlian dalam hal teknologi

Faktor yang mempengaruhi perilaku manajer

1. interaksi dengan manusia
2. iklim organisasi
3. sistem yang dianut

Keterampilan manajerial dan tanggung jawabnya

	K	S	O
1. Top manajer	> 40	- 50	- 10
2. Middle Manajer	> 25	- 50	- 25
3. Low manajer	> 10	- 50	- 40

PERANAN MANAJER

- Peranan interpersonal (peranan antar pribadi)
 1. Pemuka simbolis (figure head)
 2. Pemimpin (leader)
 3. Perantara (liaison)
- Peranan informasional
 1. Monitoring aliran informasi
 2. Penentuan informasi (disseminator)
 3. Perwakilan / diplomat (spokesperson),
- Peranan pembuatan keputusan (decisional roles)
 1. Wiraswasta (entrepreneurship),
 2. Penangkal kesulitan (disturbance handler),
 3. Pengalokasian sumber daya
 4. Negosiator misal : perundingan dengan serikat buruh, klien dan pihak2 lain.

BAB II

PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

Ada 3 aliran pemikiran manajemen yaitu

1. Aliran Klasik :
 - a. Manajemen Ilmiah
 - b. Teori Organisasi Klasik
2. Aliran Hubungan Manusiawi (Neo Klasik)
3. Aliran Manajemen Modern

I. ALIRAN KLASIK :

Kelompok Manajemen Ilmiah, Tokoh-tokohnya antara lain :

1. ROBERT OWEN (1771-1858) ,

dengan memperbaiki kondisi pekerja maka produksi dan keuntungan dengan sendirinya akan meningkat. bahwa pekerja merupakan investasi yang paling menguntungkan(vital machine),

- Pembatasan anak-anak dibawah umur yang bekerja dari 5/6 th, menjadi 10th
- mengurangi jam kerja dari 13 jam menjadi 10,5 /hari
- Membangun perumahan yang lebih baik bagi karyawan
- Mengoperasikan toko perusahaan yang menjual barang-barang murah
- Serta melatih para pekerja

2. *Charles Babbage* dari Inggris (1792-1871) seorang prof matematika di Cambridge university(inggris)

Menekankan pentingnya :

- Menganjurkan prinsip pembagian kerja melalui spesialisasi
- Setiap tenaga kerja harus diberi latihan keterampilan sesuai dengan operasi pabrik
- Setiap karyawan harus bertanggung jawab atas pekerjaan tertentu yang dibebankan kepadanya
- Dan orang yang pertama kali menemukan alat hitung mekanis gen1 1822 dan computer analytical machine 1833
- Mengembangkan permainan2 komputer
- Menganjurkan kerja yang saling menguntungkan antara karyawan dan pengusaha dan
- Merencanakan skema pembagian keuntungan

3. Taylor 1856-1915

EMPAT PRINSIP DASAR PEMIKIRAN MANAJEMEN ILMIAH TAYLOR

gagasan Taylor dituangkan dalam buku *Scientific Management* (rangkuman buku shop management, the principle of Scientific management dan testimony Before The special house committee) prinsip2 Taylor dengan pendekatan manajemen ilmiah:

1. mengganti cara kerja tradisional dengan cara ilmiah
2. mengganti cara kerja kelompok yang tidak teratur menjadi tindakan yang harmonis
3. mengusahakan adanya kerja sama dalam kelompok
4. serta mengembangkan pekerja untuk mencapai kemakmuran bersama antara manajemen dan pekerja
5. teknik2 dikembangkan oleh Taylor adalah study gerak dan study waktu (time and motion study)
6. pengawasan fungsional
7. sistem upah per potong minimum dan maximum

Kelompok Teori Organisasi Klasik, tokohnya :

Henry Fayol (1841-1925)

Fayol membagi operasi perusahaan menjadi kegiatan yang semuanya saling tergantung satu dengan yang lain :

1. *teknik* - kegiatan membuat atau menghasilkan barang dan jasa
2. *komersial* - kegiatan membeli atau mendapatkan bahan yang diperlukan dan menjual barang atau jasa yang dihasilkan
3. *Keuangan* - Perolehan dan penggunaan modal
4. *Keamanan* - Perlindungan karyawan dan kekayaan
5. *Akuntansi* - Pelaporan, pencatatan biaya, laba dan hutang, pembuatan neraca, pengumpulan data
6. *Manajerial* - Perencanaan, Pengorganisasian, Pemberian perintah, Pengkoordinasian, dan Pengawasan

II. ALIRAN HUBUNGAN MANUSIAWI

Tokohnya yaitu Elton Mayo (1880-1949)

Untuk menciptakan hubungan manusiawi yang baik, manajer harus mengerti mengapa karyawan bertindak seperti yang mereka lakukan dan faktor-faktor sosial dan psikologi apa yang memotivasi mereka

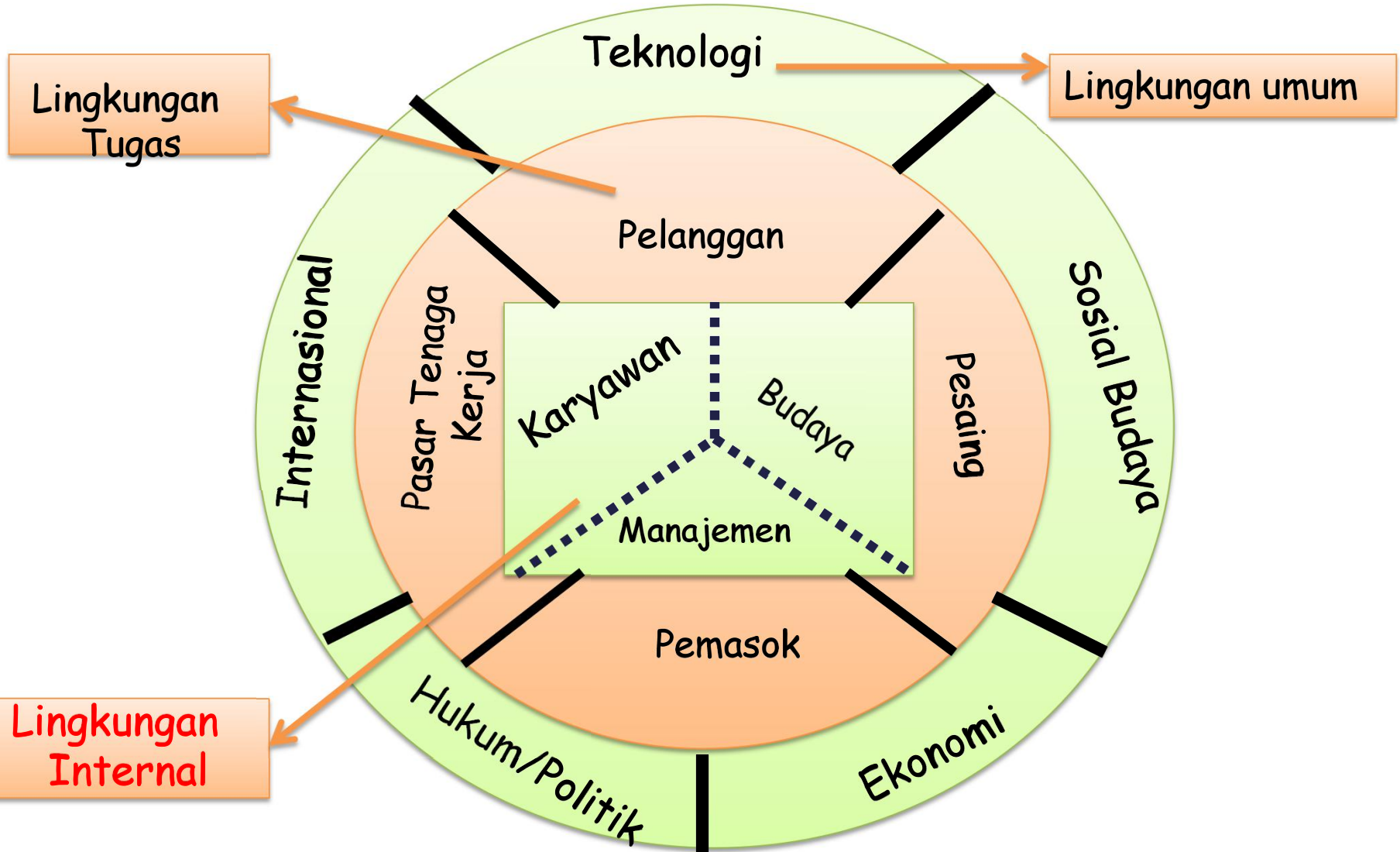
III. ALIRAN MANAJEMEN MODERN

Prinsip dasar Perilaku Organisasi dari tokoh manajemen modern :

- Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknik secara ketat
- Manajemen harus sistematis dan pendekatan yg digunakan harus dgn pertimbangan secara hati-hati
- Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai situasi
- Pendekatan motivasional yg menghasilkan komitmen pekerja thd tujuan organisasi sangat dibutuhkan

BAB III

MANAJER DAN LINGKUNGAN ORGANISASI



Manajemen dan globalisasi

Michael porter mengajukan empat unsur pokok yang berkaitan dengan lingkungan (faktor keunggulan bersaing) agar bisa tetap kompetitif dalam ekonomi global

1. strategi, struktur, dan persaingan perusahaan
2. kondisi permintaan
3. faktor kondisi
4. industri terkait dan pendukung

BAB IV

MENGELOLA BUDAYA DAN ETIKA

Budaya organisasi (organization cultur) dapat diartikan sebagai suatu persepsi umum yang diterima oleh seluruh karyawan dalam memandang sesuatu. Melalui budaya organisasi , organisasi memiliki identitas yang membedakannya dengan organisasi lainnya. Budaya dapat memberikan warna tersendiri didalam hubungan antar anggotanya didalam organisasi

Untuk memperdalam pemahaman mengenai budaya, berikut pendapat para ahli tentang pengertian budaya organisasi

1. Wilkins (1983) sesuatu yang dianggap biasa dan dapat dibagi bersama yang diberikan orang terhadap lingkungan sosialnya
2. Schein (1992) asumsi asumsi dan keyakinan keyakinan dasar yang dilakukan bersama oleh para anggota dari sebuah kelompok atau organisasi
3. Robbins (1990) nilai nilai dominan yang didukung oleh organisasi
4. Schiffman dan kunuk (2000:332) sejumlah nilai atau kepercayaan dan kebiasaan yang digunakan untuk menunjukkan prilaku konsumen langsung dari kelompok masyarakat tertentu.

KARAKTERISTIK BUDAYA

1. Budaya itu diciptakan
2. Budaya itu di pelajari
3. Budaya secara sosial diturunkan
4. Budaya bersifat adaptif
5. Budaya memberikan petunjuk

Schein (1992) menjelaskan peran pemimpin dalam hal menanamkan dan memperkuat aspek2 budaya dengan 5 mekanisme berikut

1. Perhatian
2. Reaksi terhadap krisis
3. Pemodelan peran
4. Alokasi imbalan imbalan
5. Kriteria menseleksi dan memberhentikan

BUDAYA DAN SUB BUDAYA

1. Sub budaya pekerjaan
2. Sub budaya rasial
3. Sub budaya umur dan generasional
4. Sub budaya gender

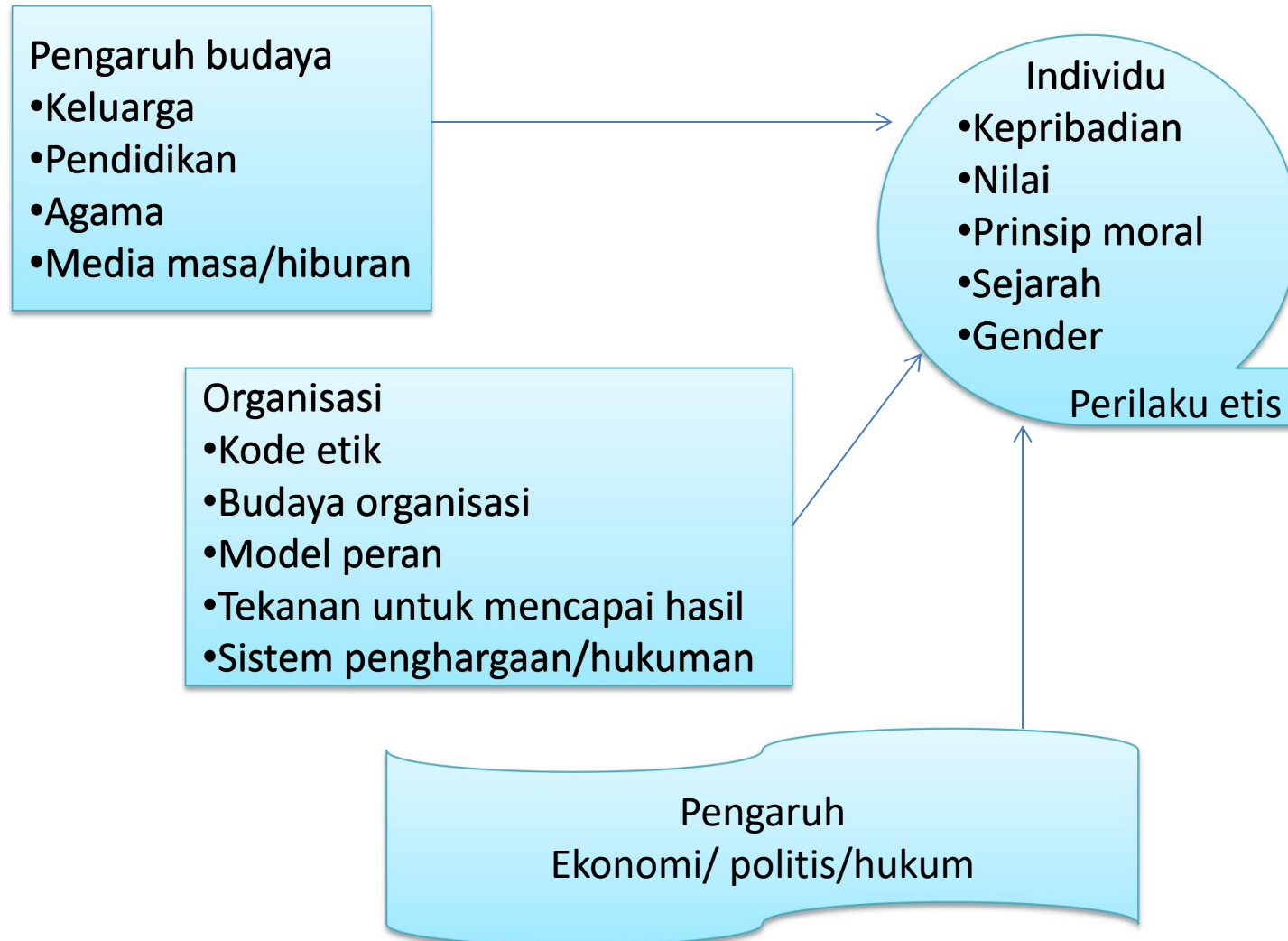
BUDAYA YANG ADAPTIF

Kreitner dan Kinicki (2000), telah mengusulkan tiga perspektif untuk menjelaskan tipe budaya yang meningkatkan prestasi ekonomis organisasi

- a. Perspektif kekuatan
- b. Perspektif kesesuaian
- c. Perspektif adaptasi

Prilaku dan etika individu

Model prilaku etis



BAB V

PERENCANAAN

Pengertian :

- Adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa.
- Salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan keputusan (*decision making*), proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu

PENTINGNYA PERENCANAAN

MENGAPA PERENCANAAN ITU PENTING

```
graph TD; A[MENGAPA PERENCANAAN ITU PENTING] --> B[UNTUK MENGKOORDINASIKAN USAHA2]; A --> C[UNTUK MENGANTISIPASI PERUBAHAN]; A --> D[UNTUK PENGEMBANGAN MANAJER]; A --> E[UNTUK PENGEMBANGAN STANDAR KERJA];
```

UNTUK
MENGKOORDINASI
KAN USAHA2

UNTUK
MENGANTISIPASI
PERUBAHAN

UNTUK
PENGEMBANGAN
MANAJER

UNTUK
PENGEMBANGAN
STANDAR
KERJA

MANFAAT PERENCANAAN

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan
2. Membantu kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama
3. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas
4. Membantu penempatan tanggungjawab lebih cepat

lanjutan

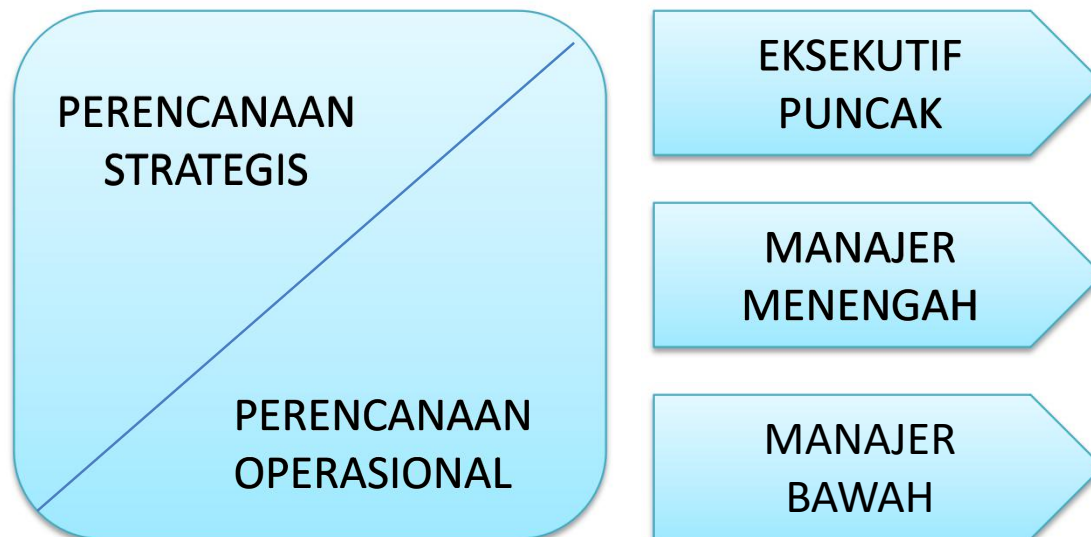
5. Memberikan cara pemberian perintah untuk operasi
6. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi
7. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami
8. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti
9. Menghemat waktu, usaha dan dana

KELEMAHAN PERENCANAAN

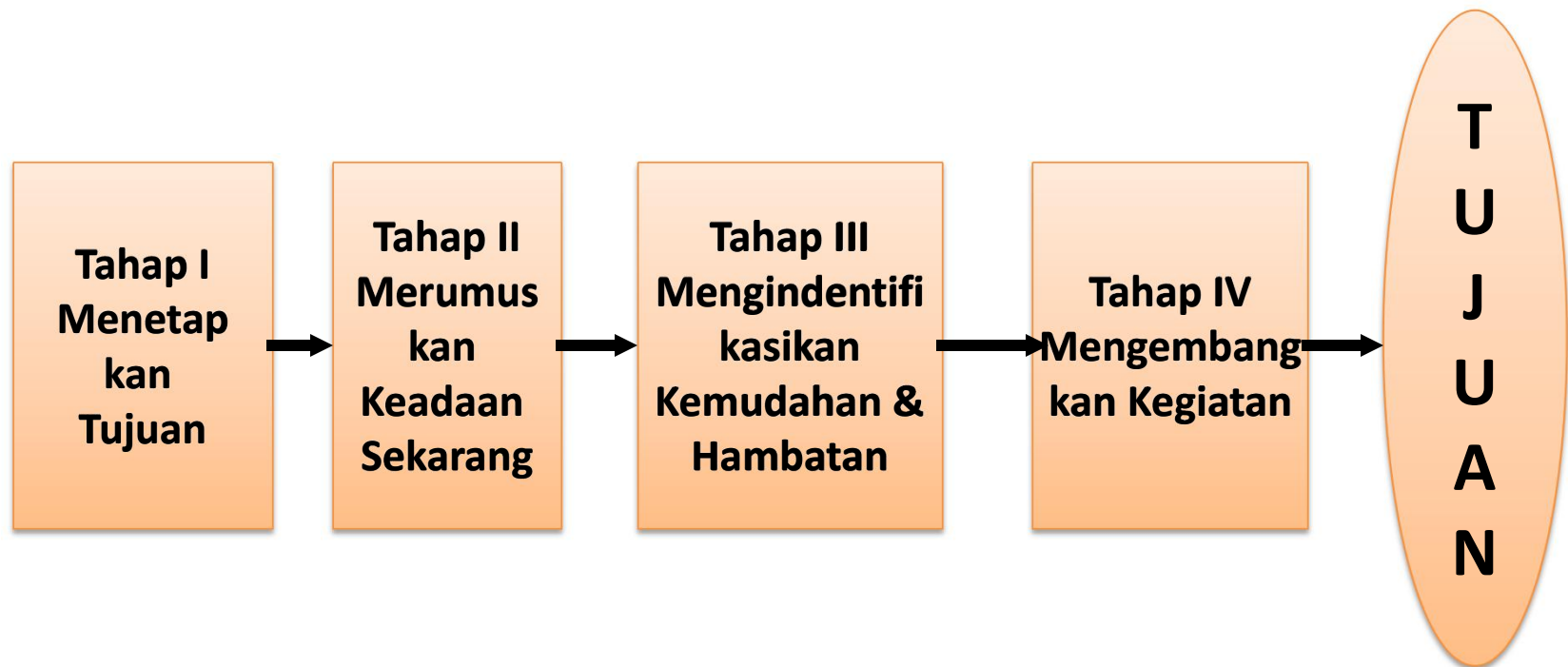
1. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi yang nyata
2. Cenderung menunda kegiatan
3. Terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi
4. Kadang-kadang hasil yg paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual
5. Ada rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten

Jenis perencanaan

1. Perencanaan jangka panjang dan jangka pendek
2. Perencanaan strategis dan operasional
3. Perencanaan sekali pakai dan perencanaan tetap
 - sekali pakai (anggaran , proyek program)
 - rencana tetap (kebijaksanaan, prosedur, aturan)



Perencanaan pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan atau sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara cara yang akan dilakukan dimasa yang akan datang, guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan



BAB VI

Manajemen strategik

PROSES PERENCANAAN STRATEGIS

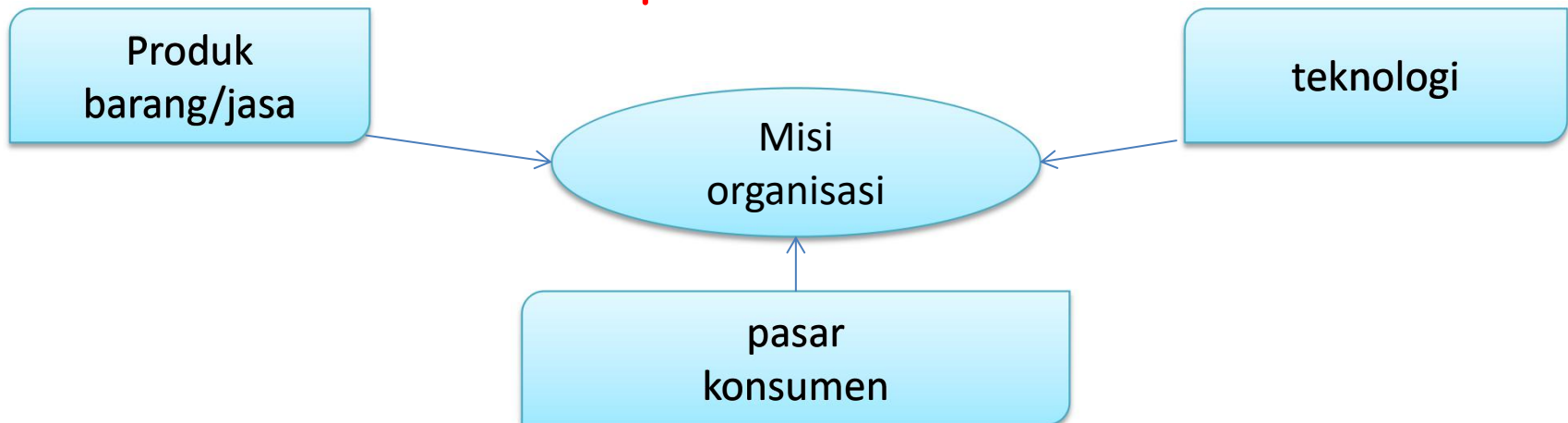
1. Perumusan tujuan
2. Pengenalan tujuan dan strategis saat ini
3. Analisis lingkungan
4. Analisis sumber daya
5. Mengenali peluang dan tantangan strategi
6. Analisis perubahan perencanaan strategi
7. Pembuatan keputusan strategi
8. Pelaksanaan strategi
9. Pengukuran dan penegndalian kemajuan

MISI DAN TUJUAN PERUSAHAAN

Menurut King and Cleand, alasan perlunya misi sbb

1. memastikan kesamaan tujuan dalam organisasi
2. menjadi landasan untuk memotivasi pemanfaatan sumber daya organisasi
3. mengembangkan landasan atau standart untuk pengalokasian sumber daya manusia
4. menetapkan warna umum iklim organisasi

komponen dalam misi



Hubungan misi dan tujuan

1. Perumusan Strategi
2. penerapan (implementasi) strategi
3. evaluasi dan pengendalian
 - menetapkan sasaran prestasi kerja
 - mengukur posisi yang sesungguhnya
 - menganalisis penyimpangan
 - melaksanakan modifikasi jika perlu

terdapat empat jenis utama dalam pengendalian strategis

1. pengendalian asumsi
2. pengendalian implementasi
3. pengawasan strategi
4. pengendalian peringatan khusus

TUJUAN ORGANISASI

Jenis jenis tujuan organisasi

1. profitabilitas
2. produktifitas
3. posisi bersaing
4. pengembangan karyawan
5. kepemimpinan teknologi
6. tanggung jawab sosial

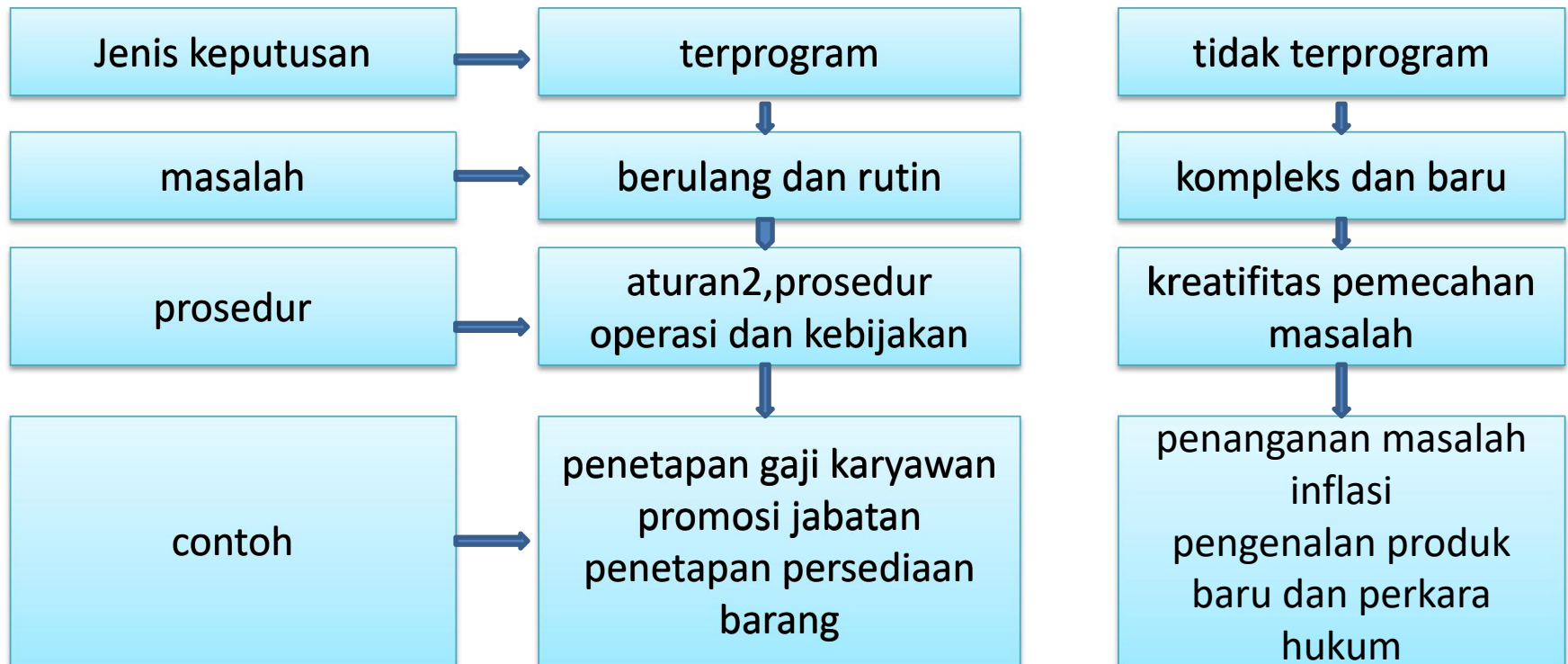
faktor yang mempengaruhi perumusan tujuan

1. tan2 perusahaan sebelumnya
2. sumber2 ekonomi yang dimiliki perusahaan
3. sistem penilaian dari exsekutif puncak
4. kekuatan dalam lingkungan

BAB VII

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

JENIS JENIS KEPUTUSAN MANAJEMEN



TAHAP TAHAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN

1. IDENTIFIKASI DAN DEFENISI MASALAH
2. MENGEMBANGKAN ALTERNATIVE PEMECAHAN
3. EVALUASI ALTERNATIVE PEMECAHAN
4. MEMILIH ALTERNATIVE
5. IMPLEMEN TASI KEPUTUSAN
6. EVALUASI DAN PENGENDALIAN

GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN

1. GAYA DIREKTIF
2. GAYA ANALITIS
3. GAYA KONSEPTUAL
4. GAYA PRILAKU

MODEL PENGAMBILAN KEPUTSAN

1. MODEL KEPUTUSAN KLASIK
2. MODEL KEPUTUSAN ADMINISTRASI

BAB VIII

PENGGORGANISASIAN (ORGANIZING)

Pengorganisasian → proses penyusunan struktur organisasi yg sesuai dengan tujuan organisasi, sumberdaya-sumberdaya yg dimiliki dan lingkungan yg melingkupinya

Aspek utama proses penyusunan struktur organisasi ada 2 (dua) yaitu:

- * Departementalisasi → pengelompokkan kerja
- * Pembagian kerja → pemerincian tugas pekerjaan

Pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses, akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya, yg tercermin pada struktur organisasi yg mencakup :

1. Pembagian kerja
2. Departementalisasi
3. Bagan organisasi formal
4. Rantai perintah dan kesatuan perintah
5. Tingkat-tingkat hirarki manajemen
6. Saluran komunikasi
7. Penggunaan komite
8. Rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yg tidak dapat dihindarkan

STRUKTUR ORGANISASI

Pengertian :

Struktur organisasi (desain organisasi):

→ mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola.

→ menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yg menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggungjawab

Faktor-faktor utama yg menentukan

perancangan struktur organisasi :

1. Strategi organisasi untuk mencapai tujuan
2. Teknologi yang digunakan
3. Anggota/ karyawan dan orang-orang yg terlibat dalam organisasi
4. Ukuran organisasi

Unsur-unsur struktur organisasi :

1. Spesialisasi pekerjaan
2. Standarisasi kegiatan
3. Koordinasi kegiatan
4. Sentralisasi dan desentralisasi
5. Ukuran satuan kerja

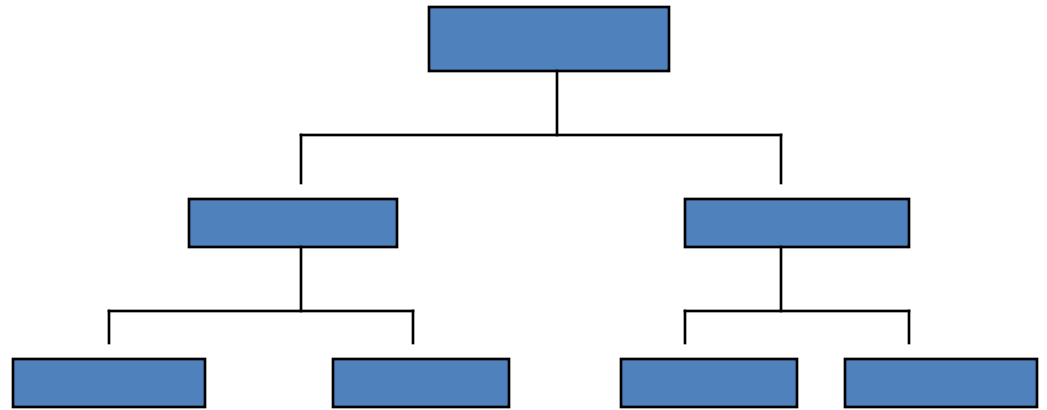
BAGAN ORGANISASI

Bagan organisasi menggambarkan 5 aspek utama suatu struktur organisasi sbb:

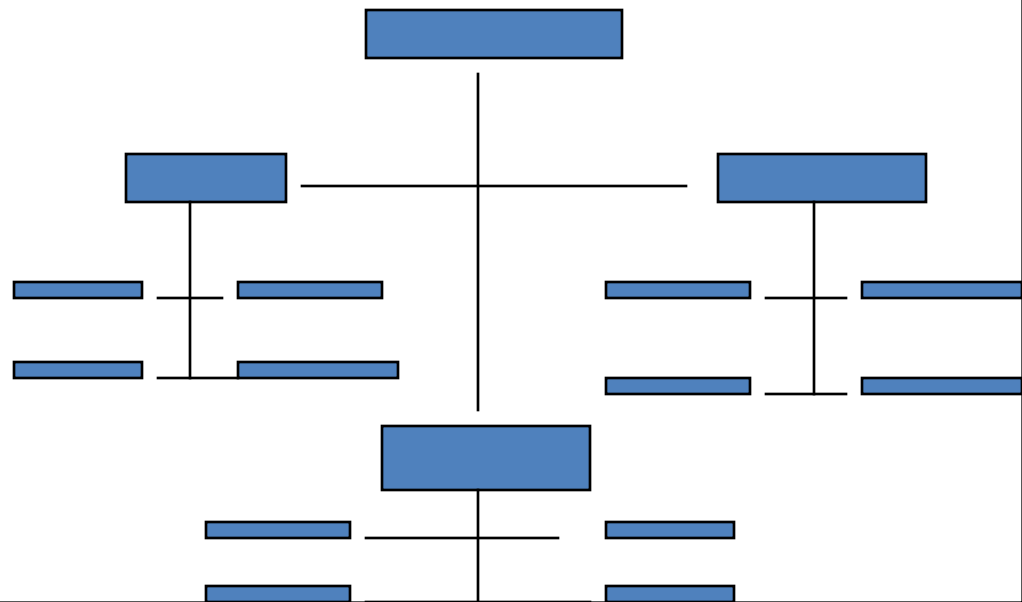
1. Pembagian kerja
2. Manajer dan bawahan atau rantai perintah
3. Tipe pekerjaan yang dilaksanakan
4. Pengelompokan segmen-segmen pekerjaan
5. Tingkatan manajemen

BENTUK BAGAN ORGANISASI

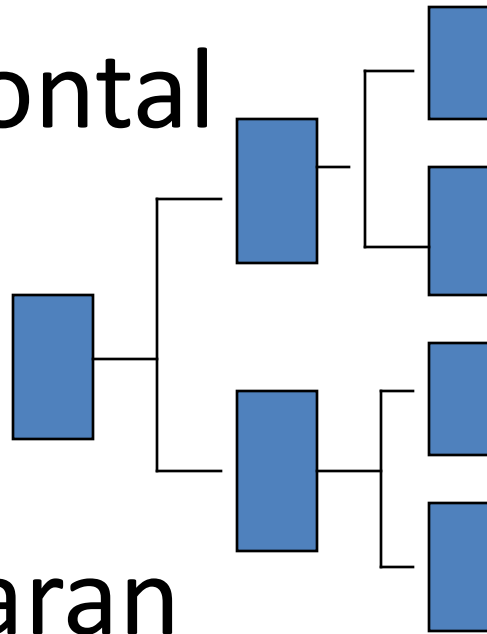
Bentuk Piramid



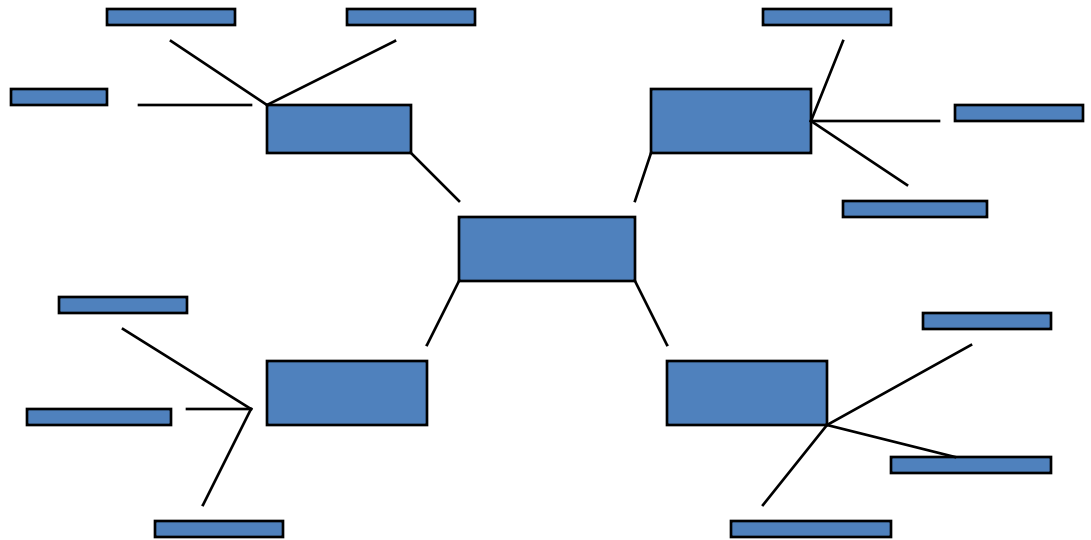
Bentuk Vertikal



Bentuk Horizontal



Bentuk Lingkaran



BENTUK DEPARTEMENTALISASI

1. Fungsi : pemasaran, keuangan, produksi
2. Produk atau jasa : mesin cuci, TV
3. Wilayah : DIY, Jateng, Jabar
4. Langganan : pedagang eceran, pemerintah
5. Proses atau peralatan : dept pembungkusan
6. Waktu : Shift 1, 2, 3
7. Pelayanan : kelas bisnis, eksekutif
8. *Alpha -numeral* : no Telp
9. Proyek dan matriks : perusahaan konstruksi

PEMBAGIAN KERJA

Tujuan pembagian kerja → untuk mencapai tujuan di mana individu tidak dapat mencapainya sendiri → *synergy*

Tiang dasar pengorganisasian adalah pembagian kerja (*division of labor*)

KOORDINASI DAN RENTANG MANAJEMEN

KOORDINASI →

proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien

RENTANG MANAJEMEN →

jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer atau atasan

Rentang manajemen dan koordinasi saling berhubungan erat :

- Semakin besar jumlah rentangan semakin sulit untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan bawahan secara efektif.
- Jumlah bawahan yang melapor ke setiap manajer lebih banyak, organisasi hanya membutuhkan sedikit manajer → lebih mudah mengkoordinasi kegiatan-kegiatan antar departemen.

BERAPA JUMLAH RENTANGANYG IDEAL ?

Ada 2 alasan utama penentuan rentangan yang tepat

penting:

1. Rentangan manajemen mempengaruhi penggunaan efisien dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka.

> Terlalu melebar → tidak efisien

> Terlalu sempit → manajer tidak digunakan sepenuhnya

2. Ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi

HUBUNGAN ANTARA RENTANG MANAJEMEN DAN STRUKTUR ORGANISASI

1. Rentangan datar (*Flat*) → 1 Tingkatan manajemen

2. Rentangan lebih tinggi → 2 Tingkatan manajemen

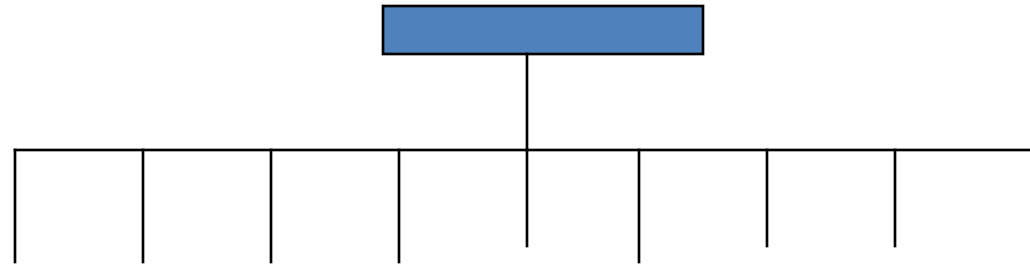
1 Manajer

Manajer

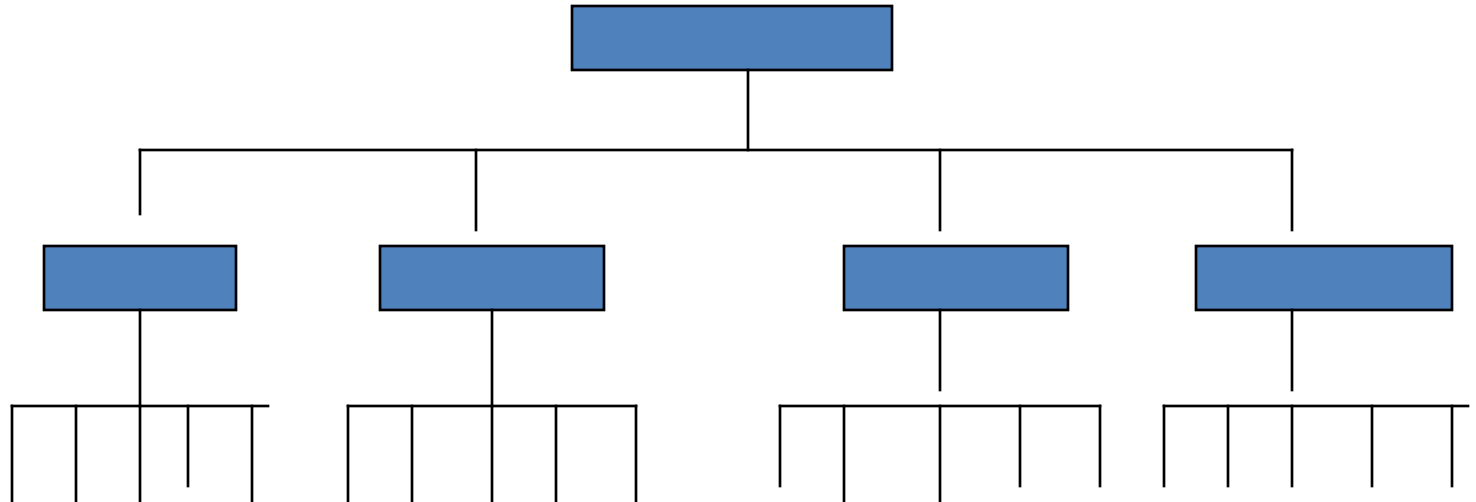
3. Rentangan tinggi (*Tall*) → 3 Tingkatan manajemen

9 Manajer

1. Tingkatan manajemen, 1 Manajer



2. Tingkatan manajemen, 4 Manajer



BAB IX

WEWENANG DAN DELEGASI

Wewenang → hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu

Ada 2 pandangan berlawanan :

1. Teori formal/ pandangan klasik → wewenang adalah dianugerahkan, ada karena dilimpahi
2. Teori penerimaan → wewenang muncul hanya jika diterima oleh kelompok atau individu

Jenis Wewenang :

1. Wewenang Lini (*line authority*) → wewenang dimana atasan melakukannya perintah ke bawahan langsung yang, diwujudkan dalam wewenang perintah dan secara langsung tercermin sebagai rantai perintah, serta diturunkan ke bawah melalui tingkatan organisasi
2. Wewenang Staf (*staff authority*) → hak yang dimiliki oleh satuan-satuan staf untuk menyarankan, memberi rekomendasi atau konsultasi kepada personalia lini
3. Wewenang Staf Fungsional (*functional staff authority*) → hubungan terkuat yang dapat dimiliki staf dengan satuan-satuan lini

DELEGASI →

merupakan pelimpahan wewenang dan tanggungjawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu

DELEGASI WEWENANG →

proses di mana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya.

Ada 4 kegiatan ketika delegasi dilakukan :

1. Pendelegasi menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan
2. Pendelegasi melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan
3. Penerimaan delegasi menimbulkan kewajiban dan tanggungjawab
4. Pendelegasi menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai

Pedoman Klasik untuk delegasi wewenang, yaitu :

1. Prinsip skalar → harus ada garis wewenang yang jelas
2. Prinsip kesatuan perintah → setiap bawahan seharusnya melapor kepada seorang atasan
3. Tanggungjawab, wewenang dan akuntabilitas

BAB X

PENYUSUNAN PERSONALIA ORGANISASI

- ❑ Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreatifitas dan usaha mereka kepada organisasi
- ❑ Penyusunan Personalia → fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan dan pengembangan anggota-anggota organisasi.

- ❑ Proses penyusunan personalia (*staffing process*) → serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi tepat dan pada waktu yang tepat.

- ❑ Fungsi ini dilaksanakan dalam 2 tipe lingkungan yang berbeda, yaitu :
 1. Lingkungan Eksternal
 2. Lingkungan Internal

LANGKAH-LANGKAH PROSES PENYUSUNAN PERSONALIA

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Penarikan
3. Seleksi
4. Pengenalan dan orientasi
5. Latihan dan pengembangan
6. Penilaian pelaksanaan kerja
7. Pemberian balas jasa dan penghargaan
8. Perencanaan dan pengembangan karier (promosi, demosi, lateral)

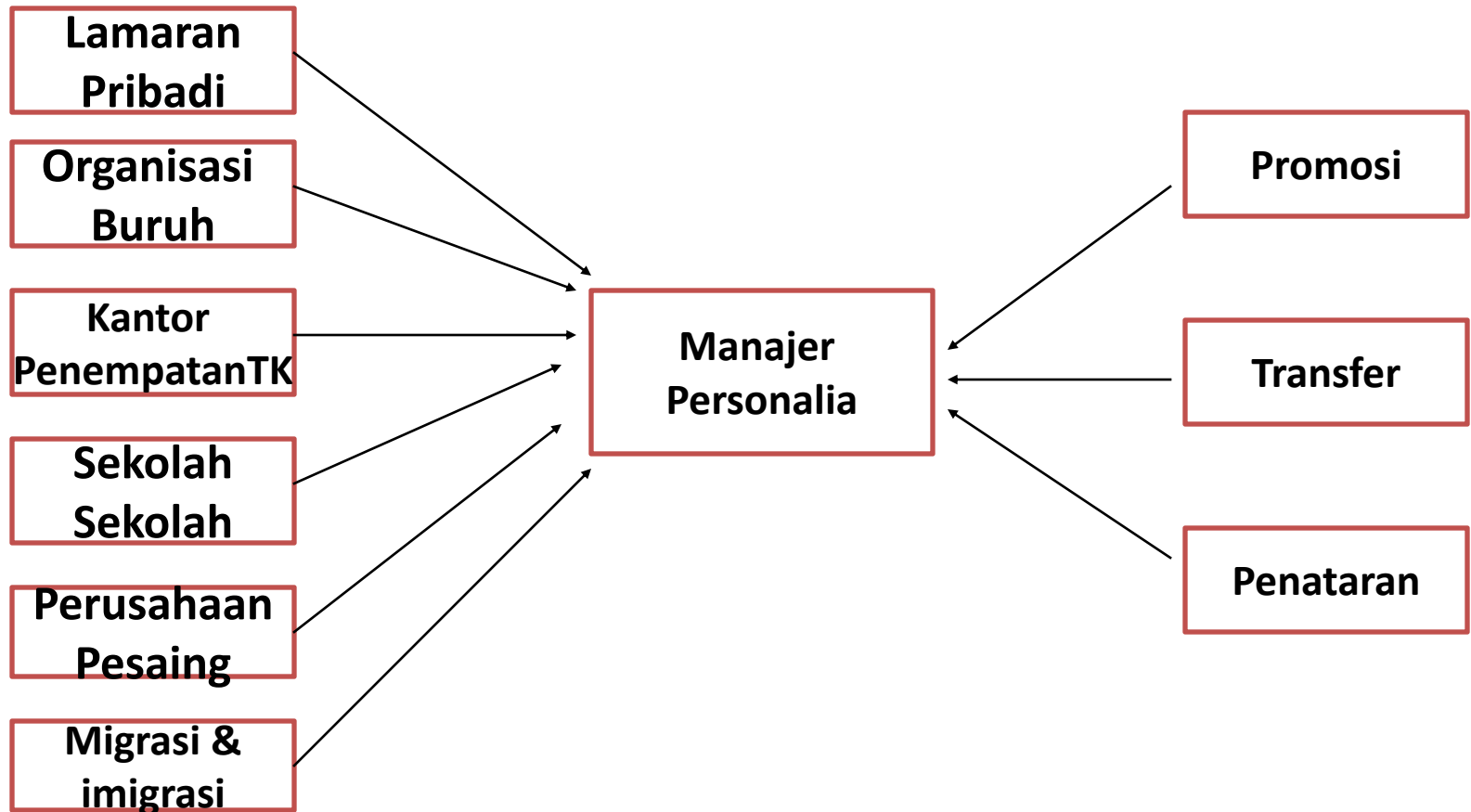
PENENTUAN KEBUTUHAN JABATAN

1. Penentuan tujuan-tujuan dan rencana organisasi
2. Penentuan spesifikasi jabatan
3. Mengestimasi jumlah karyawan total yang dibutuhkan selama periode tertentu di masa yang akan datang
4. Mempertimbangkan persediaan karyawan yang telah tersedia untuk melaksanakan berbagai pekerjaan.

SUMBER PENAWARAN PERSONALIA

Eksternal

Internal



PENARIKAN PERSONALIA

Penarikan (*recruitment*) → pencarian dan penarikan sejumlah karyawan potensial yang akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi

Metode penarikan :

1. Pengiklanan
2. Rekomendasi dari karyawan yang sedang bekerja
3. Penarikan lewat lembaga pendidikan
4. Kantor penempatan TK
5. Serikat buruh
6. Penggunaan komputer atau internet

SELEKSI PERSONALIA

Seleksi → pemilihan seseorang tertentu dari sekelompok karyawan potensial untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu

Prosedur seleksi :

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

METODE LATIHAN DAN PENGEMBANGAN

1. ON THE JOB

- > Coaching
- > Planned progression
- > Rotasi jabatan
- > Penugasan sementara
- > Penilaian prestasi

2. OFF THE JOB

- > Program-program pengembangan eksekutif
- > Latihan laboratorium
- > Pengembangan organisasi

PEMBERIAN KOMPENSASI

KOMPENSASI → pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang

Penentuan Kompensasi

1. Kesiediaan membayar
2. Kemampuan membayar
3. Persyaratan-persyaratan pembayaran

Bentuk-bentuk pembayaran :

1. Upah harian
2. Gaji tetap mingguan
3. Upah insentif (bonus, komisi)

BAB XI

MOTIVASI

MOTIVASI → keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan

Pandangan tentang motivasi :

1. Model Tradisional
2. Model Hubungan Manusiawi
3. Model Sumber Daya Manusia

MODEL TRADISIONAL

1. Bekerja pada dasarnya tidak disukai banyak orang
2. Jarang yang dapat menangani pekerjaan yang sifatnya memerlukan kreatifitas, disiplin dan pengendalian diri
3. Manajer harus mengawasi dan mengendalikan bawahan
4. Tugas terperinci dan operasi mudah dipelajari
5. Orang bersedia bekerja jika balas jasanya memadai
6. Berproduksi sesuai standar

MODEL HUBUNGAN MANUSIAWI

1. Orang ingin merasa berguna dan penting
2. Orang ingin memiliki dan diakui sebagai individu
3. Kebutuhan lebih penting dari uang dalam memotivasi orang untuk bekerja
4. Manajer harus membuat setiap karyawan merasa berguna dan penting
5. Pembagian informasi kepada bawahan dan keterlibatan keputusan rutin sangat penting
6. Pemuasan kebutuhan akan meningkatkan semangat kerja

MODEL SUMBER DAYA MANUSIA

1. Bekerja pada dasarnya menyenangkan
2. Sebagian besar orang lebih kreatif, disiplin diri
3. Manajer harus memanfaatkan potensi sumber daya manusia
4. Manajer menciptakan lingkungan yang menyenangkan
5. Manajer mendorong partisipasi penuh
6. Kepuasan kerja akan meningkat sejalan dengan pemanfaatan SDM secara penuh

TEORI-TEORI MOTIVASI

Ada 3 kelompok :

1. TEORI PETUNJUK

- > Mengemukakan bagaimana memotivasi para karyawan
- > Teori ini didasarkan atas pengalaman coba- coba

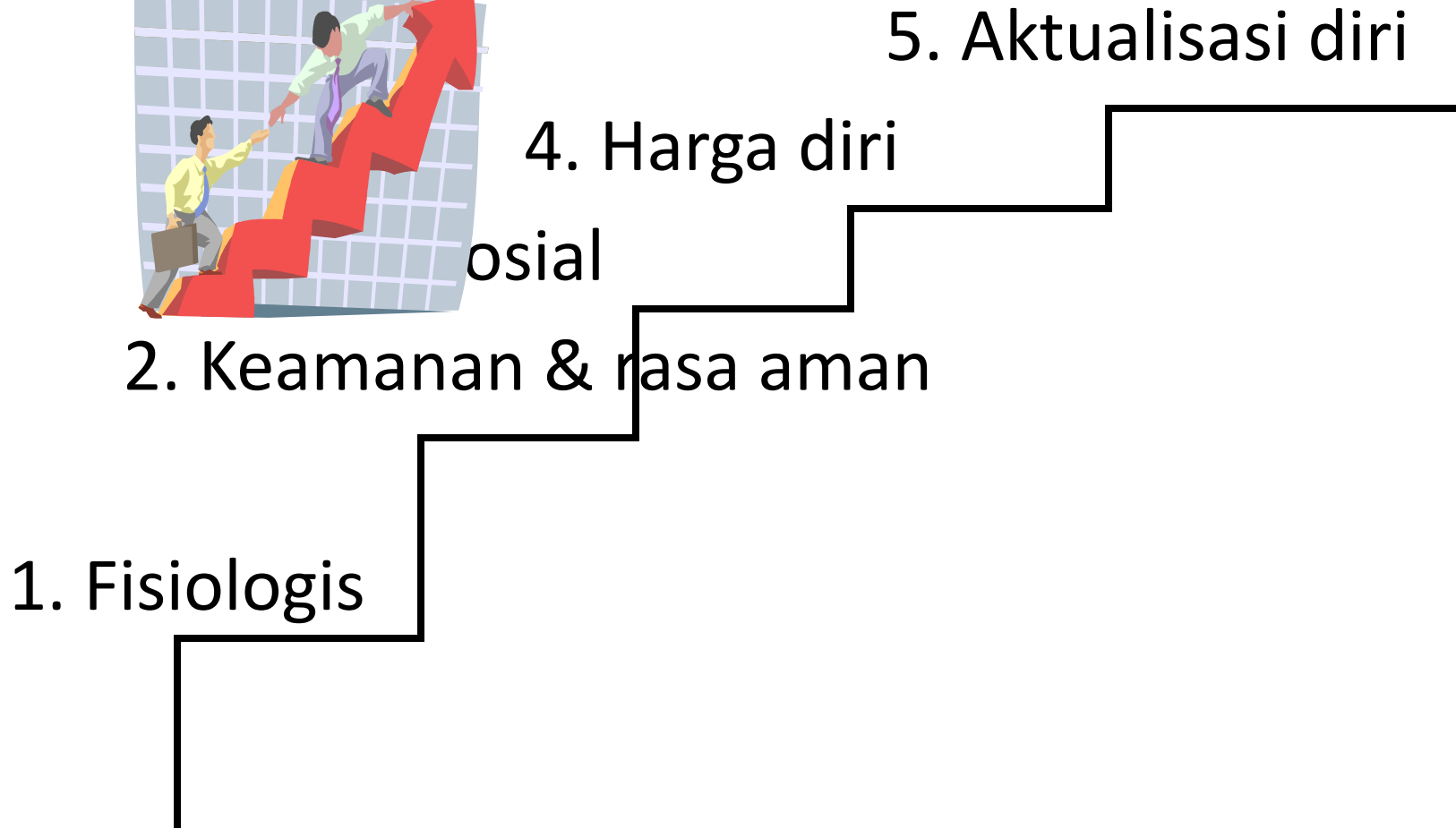
2. TEORI ISI

- > Disebut teori kebutuhan
 - a. Hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow
 - b. Teori Motivasi dari Frederick Herzberg
 - c. Teori prestasi dari David Mc Clelland

3. TEORI PROSES

- a. Teori Pengharapan
- b. Pembentukan perilaku
- c. Teori Porter-Lawler
- d. Teori Keadilan

TEORI HIERARKI KEBUTUHAN DARI MASLOW



TEORI HIERARKI KEBUTUHAN DARI MASLOW

Dari tingkatan tertinggi ke tingkatan terendah

1. Kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhan diri
Contoh : penggunaan potensi diri
2. Kebutuhan harga diri
Contoh : status atau kedudukan, prestasi penghargaan dan kehormatan diri
3. Kebutuhan sosial
Contoh : Cinta, persahabatan
4. Kebutuhan keamanan dan rasa aman
Contoh : perlindungan dan stabilitas
5. Kebutuhan fisiologis
Contoh : makan, minum, perumahan, seks, istirahat

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Mengapa komunikasi penting ?

1. Komunikasi adalah proses melalui fungsi-fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat dicapai
2. Komunikasi adalah kegiatan di mana para manajer mencurahkan sebagian besar proporsi waktu mereka

BAB XII

KOMUNIKASI

- proses pemindahan pengertian dalam gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain
- proses dengan mana orang-orang bermaksud memberikan pengertian melalui pengiriman berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula, sehingga sering disebut rantai pertukaran informasi

PROSES KOMUNIKASI

Model Komunikasi Antar Pribadi

Proses Komunikasi Sederhana :

Pengirim → Berita → Penerima

Proses Komunikasi terperinci :

1. Sumber (*source*)
2. Pengubahan berita ke dalam sandi /kode (*encoding*)
3. Pengiriman berita (*transmitting the message*)
4. Penerimaan berita
5. Pengartian atau penterjemahan kembali berita (*decoding*)
6. Umpan balik (*feedback*)

TIPE-TIPE SALURAN DASAR KOMUNIKASI

1. Komunikasi Vertikal

- > Komunikasi ke bawah → dari manajemen puncak mengalir ke karyawan bawah → untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat dan penilaian kepada bawahan
- > Komunikasi ke atas → untuk mensuplai informasi kepada tingkat manajemen atas tentang apa yang terjadi pada tingkat bawah

2. Komunikasi Lateral

- > Komunikasi diantara para anggota dalam kelompok kerja yang sama
- > Komunikasi yang terjadi antara dan di antara departemen-departemen pada tingkatan yang sama

3. Komunikasi Diagonal

merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi

PERANAN KOMUNIKASI

- Pemuasan kebutuhan-kebutuhan manusiawi, seperti kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain
- Perlawanan terhadap pengaruh-pengaruh yang monoton atau membosankan

Hambatan-hambatan terhadap komunikasi efektif :

- Hambatan organisasional
- Hambatan-hambatan antar pribadi

Pedoman Komunikasi yang efektif :

1. Cari kejelasan gagasan-gagasan terlebih dulu sebelum dikomunikasikan
2. Teliti tujuan sebenarnya setiap komunikasi
3. Pertimbangkan keadaan fisik dan manusia keseluruhan kapan saja komunikasi akan dilakukan
4. Konsultasikan dengan pihak-pihak lain, bila perlu dalam perencanaan komunikasi

5. Perhatikan tekanan nada dan ekspresi lainnya sesuai dasar berita selama berkomunikasi
6. Ambil kesempatan, bila timbul, untuk mendapatkan segala sesuatu yang membantu atau umpan balik
7. Ikuti lebih lanjut komunikasi yang telah disediakan
8. Perhatikan konsistensi komunikasi
9. Tindakan atau perbuatan harus mendorong komunikasi
10. Jadilah pendengar yang baik

BAB XIII

KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan :

- Seorang pemimpin diharapkan akan dapat mempengaruhi proses suatu transaksi sosial.
- Dalam proses kepemimpinan/transaksi sosial meliputi unsur:
 1. orang yang mempengaruhi
 2. metode mempengaruhi
 3. orang yang dipengaruhi.
- Bila orang yang dapat dipengaruhi untuk diberlakukan atau bertindak dengan cara tertentu atau menyetujui sikap dan pendapat yang mempengaruhi (pemimpin) dapat menendalikan yang dipengaruhi.
- Adapun metode mempengaruhi dapat berupa :
 1. kekuatan fisik,
 2. penggunaan sanksi
 3. usaha menunjukkan keahlian
 4. kharisma (daya tarik)

Hakekat Kepemimpinan

- Dalam kepemimpinan, orang yang dipengaruhi lambat laun akan selalu saling mempengaruhi, sehingga terjadilah hubungan pemimpin dan pengikut (*leader Followerrelation*).
- Hakikat kepemimpinan adalah bahwa atasan mempengaruhi perilaku orang lain dan dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.
- Kekuasaan adalah kemampuan seseorang yang bersangkutan menerjakan apa yang dikehendaki.
- Dalam model kepemimpinan, ada kepemimpinan formal, yang terjadi karena manajer mengarahkan berstandar pada wewenang formal sedang kepemimpinan informal terjadi karena seseorang yang tanpa wewenang formal berhasil mempengaruhi perilaku orang lain.

Sumber Kekuasaan dan Penerimaan Pengarahan

- ❑ Seseorang punya peranan sebagai pemimpin karena mempunyai kekuasaan
- ❑ Sumber kekuasaan adalah dari kedudukan yang berupa imbalan, paksaan, dan hukuman, serta dari orang berupa keahlian dan rujukan. Orang menerima (teori penerimaan) atau acuh tak acuh (indiferent) atas segala sesuatu yang mereka harus lakukan dan mereka tunduk untuk melaksakannya dan tak dapat menyatakan tidak (berbuat tak menurut) pada wewenang yang lebih tinggi
- ❑ Oleh karena itu syarat seseorang diterima pengarahannya :
 1. jangan menyalahgunakan wewenang formal,
 2. jangan takut menciptakan kewajiban pada seseorang
 3. ciptakan rasa bergantung seseorang pada anda
 4. manfaatkan keahlian yang dimiliki
 5. berikan kesempatan orang lain menghargai anda.

Tipe Kepemimpinan

Dari studi berbagai tipe kepemimpinan muncul:

1. pendekatan sifat (fokus: pada karakteristik pribadi pemimpin)
2. pendekatan perilaku (fokus: pada perilaku pemimpin dihadapkan dengan pengikutnya)
3. pendekatan situasional (fokus: pada kesesuaian antara perilaku pimpinan dengan karakteristik situasional).

Teori lain, yaitu teori jalur tujuan menyatakan bahwa ada :

1. kepemimpinan direktif; memberitahu bawahan memberikan arahan, memberikan jadwal, dan mempertahankan standar kinerja;
2. kepemimpinan yang mendukung, yang memperhatikan bawahan, semua diperlakukan sama, semua teman dan mudah didekati
3. kepemimpinan yang berorientasi pada hasil yang menetapkan tujuan yang menantang, mengharapkan bawahan bekerja keras, mengharapkan selalu penyempurnaan
4. kepemimpinan partisipatif yang selalu berkonsultasi dg bawahan memperhatikan saran bawahan sebelum mengambil keputusan.

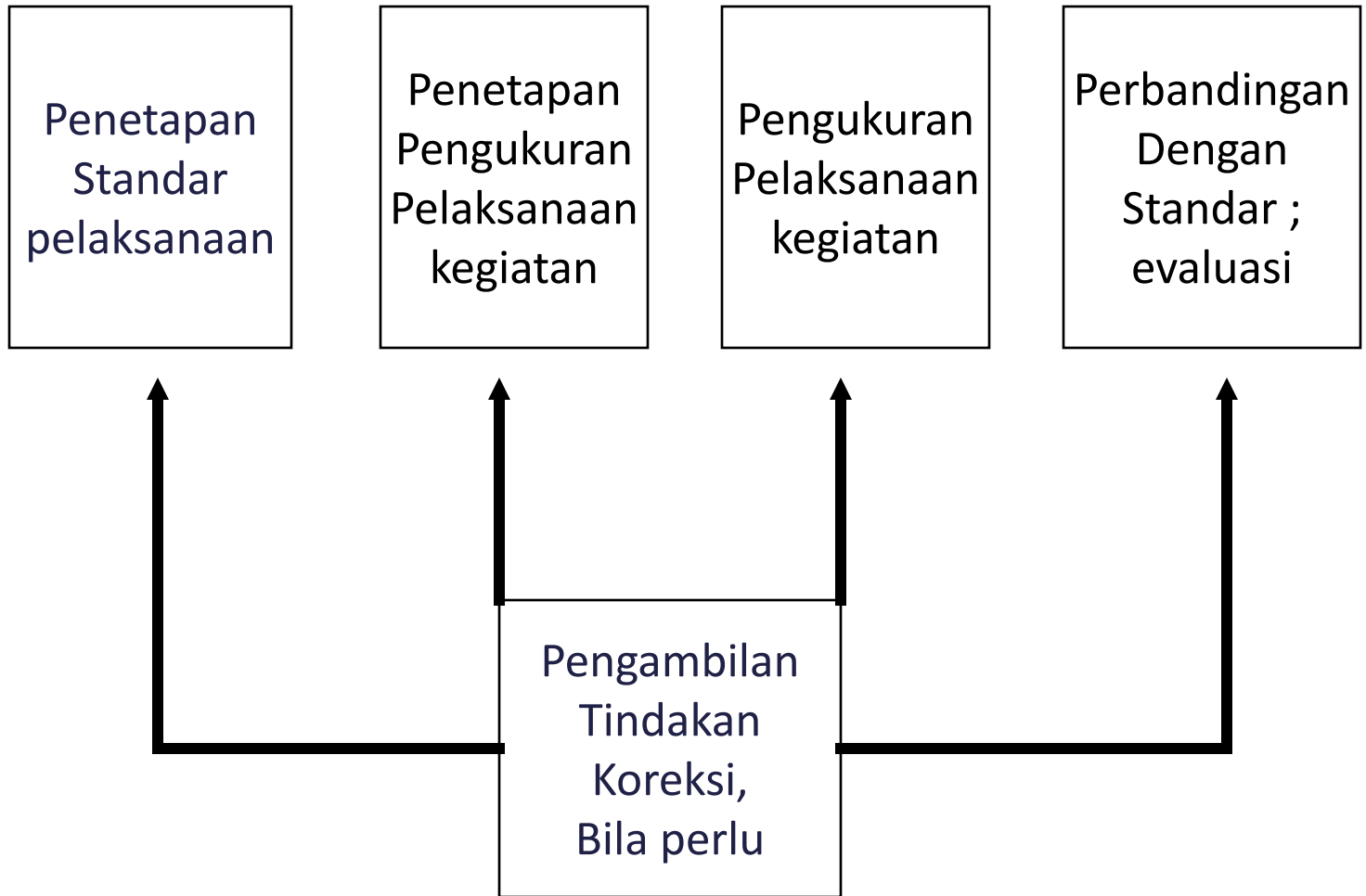
BAB XIV

PENGAWASAN (CONTROLLING)

Pengawasan → suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan

TIPE-TIPE PENGAWASAN :

1. Pengawasan pendahuluan/ *feedforward controll*
2. Pengawasan *concurrent*
3. Pengawasan umpan balik/ *feedback controll*



TAHAP-TAHAP PENGAWASAN

1. Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan)
2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan
4. Perbandingan dengan standar, evaluasi
5. Pengambilan tindakan, koreksi bila perlu

KARAKTERISTIK-KARAKTERISTIK PENGAWASAN

1. Akurat
2. Tepat waktu
3. Obyektif dan menyeluruh
4. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik
5. Realistik secara ekonomis
6. Realistik secara organisasional
7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi
8. Fleksibel
9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional
10. Diterima para anggota organisasi

TERIMA KASIH