

BUKU AJAR

PENGANTAR MANAJEMEN

2023

Dr. Cia Cai Cen, SS.,SE.,M.Si



PENERBIT PT INOVASI PRATAMA INTERNASIONAL
www.ipinternasional.com

Pengantar Manajemen

Dr. Cia Cai Cen, SS.,SE.,M.Si



PT Inovasi Pratama Internasional

Pengantar Manajemen

Penulis : Dr. Cia Cai Cen, SS.,SE.,M.Si
ISBN :
Editor : Nursaimatussadiyah, SP.,MM
Penyunting : Anita Safitri Nasution, S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak :
InoVal

Penerbit:
PT Inovasi Pratama Internasional
Anggota IKAPI Nomor 071/SUT/2022

Redaksi:
Jl. Cempaka No. 25 Padang Sidempuan 22725
Telp. +628 5360 415005
Email: cs@ipinternasional.com

Distributor Tunggal:
PT Inovasi Pratama Internasional
Jl. Cempaka No. 25 Padang Sidempuan 22725
Telp. +628 5360 415005
Email: info@ipinternasional.com

Cetakan Pertama, Maret 2023

Hak cipta dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Puja dan juga puji syukur selalu kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan semua nikmatnya sehingga penulis berhasil menyelesaikan buku yang berjudul **“PENGANTAR MANAJEMEN”** ini dengan tepat waktu tanpa adanya kendala yang berarti. Tujuan dari penyusunan buku ini adalah untuk memudahkan para mahasiswa dalam memahami bagaimana proses manajemen dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

Keberhasilan penyusunan buku ini tentunya bukan atas usaha penulis saja namun ada banyak pihak yang turut membantu dan memberikan dukungan untuk suksesnya penulisan buku ini. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan baik secara moril ataupun material sehingga buku ini berhasil disusun.

Buku yang ada dihadapan pembaca ini tentu tidak luput dari kekurangan. Selalu ada celah untuk perbaikan. Sehingga, kritik, saran serta masukan dari pembaca sangat kami harapkan dan kami sangat terbuka untuk itu supaya buku ini semakin sempurna dan lengkap.

Tebing Tinggi, Maret 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

BAB I	MANEJEMEN, FUNGSI DAN UNSUR-UNSURNYA.....	1
	A. Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli	1
	B. Fungsi Manajemen	2
	C. Unsur Manajemen dalam Fungsi Manajemen	5
	D. Peran Penting Manajemen Bagi Perusahaan	6
BAB II	SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN.....	7
	A. Asal Kata Manajemen.....	7
	B. Pendekatan Sistem	13
	C. Pendekatan Kontingensi.....	13
BAB III	MANAJEMEN PERUBAHAN	14
	A. Pengertian Manajemen Perubahan.....	14
	B. Pendekatan Manajemen Perubahan.....	15
BAB IV	PERENCANAAN & PENGAMBILAN KEPUTUSAN ...	18
	A. Definisi Perencanaan	18
	B. Manfaat Perencanaan	18
	C. Merumuskan Tujuan untuk sebuah Rencana	19
	D. Lingkup & Jenis Perencanaan.....	20
	E. Jenis-jenis Keputusan Manajerial	23
	F. Teknik-teknik Kuantitatif.....	25
	G. Gaya Dalam Pembuatan Keputusan	25
BAB V	PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	27
	A. Pengertian Pengambilan Keputusan	27
	B. Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan	28
	C. Konsep Pengambilan Keputusan	29
BAB VI	PENGORGANISASIAN & PENDELEGASIAN.....	33
	A. Fungsi Pengorganisasian.....	33
	B. Prinsip Pengorganisasian	33
	C. Kekuasaan	34
	D. Wewenang.....	36
	E. Delegasi	37
	F. Pengertian Delegasi.....	41
BAB VII	MANAJEMEN KONFLIK.....	45
	A. Pengertian	45
	B. Manajemen Konflik Dalam Perusahaan	46
BAB VIII	PENGAWASAN & PENGENDALIAN MANAJEMEN ...	51
	A. Pengertian Pengawasan dan Pengendalian Pengawasan	52

B. Tujuan dari Fungsi Pengawasan	53
C. Fungsi Pengawasan dalam Praktek	54
D. Proses Pengendalian	55
E. Pendekatan dalam Mempertahankan Fungsi Pengawasan	56
DAFTAR PUSTAKA	58

BAB I

MANAJEMEN, FUNGSI DAN UNSUR-UNSURNYA

Manajemen berasal dari bahasa Perancis yaitu "*menegement*" yang berarti seni untuk mengatur atau mengelola sesuatu. Dalam bahasa Inggris, kata "*manage*" berarti mengendalikan atau mengelola. Secara umum, manajemen dikenal sebagai sebuah proses yang mengatur kegiatan atau perilaku sehingga menimbulkan efek yang baik. Secara etimologi, definisi manajemen adalah sebuah seni mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan utama sebuah organisasi atau bisnis melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan pengawasan sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien. Dalam sebuah perusahaan, terdapat masing-masing divisi yang dipimpin oleh seorang manajer atau *head* hingga jajaran *top manager*. Fungsi dari seorang manajer ini sudah jelas adalah untuk mengatur kinerja karyawan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Tidak hanya mengatur, seorang manajer dalam sebuah perusahaan juga bertanggung jawab atas pengawasan bawahannya agar berjalan sesuai dengan koridor.

A. Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli

Untuk mengetahui pengertian manajemen yang lebih dalam, berikut ini adalah definisi manajemen menurut para ahli:

1. Pengertian Manajemen Menurut George R. Terry, 1997

Dikenal sebagai Bapak Ilmu Manajemen, George R. Terry dalam bukunya *Principle of Manajemen* menyebutkan pengertian manajemen.

Manajemen adalah sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari definisi inilah yang kemudian dikenal dengan fungsi manajemen.

2. Pengertian Manajemen Menurut Oey Liang Lee

Pengertian manajemen menurut profesor Oey Liang Lee adalah ilmu dan seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasi serta mengawasi manusia dengan bantuan alat-alat sehingga dapat mencapai tujuan.

3. Pengertian Manajemen Menurut Mary Parker

Foleot Mary mendefinisikan manajemen sebagai sebuah seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini bisa berarti tugas seorang manajer adalah mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Namun definisi ini bisa juga disalah artikan oleh beberapa orang yang mencari-cari kesalahan, karena ada orang lain yang membantu menyelesaikan pekerjaan.

4. Pengertian Manajemen Menurut Henry Fayol

Henry Fayol mendefinisikan manajemen hampir sama dengan para ahli lain, yaitu sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan terhadap sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

5. Pengertian Manajemen Menurut Lawrence A. Apley

Menurut Lawrence A. Appley, definisi manajemen adalah sebuah keahlian yang dimiliki oleh seseorang untuk menggerakkan orang lain agar mau menyelesaikan sesuatu.

B. Fungsi Manajemen

Untuk mencapai tujuan organisasi atau bisnis secara maksimal, para manajer harus mampu menguasai seluruh fungsi manajemen yang ada. Penjelasan mengenai fungsi manajemen menurut para ahli memiliki banyak kesamaan.

Fungsi manajemen menurut Henry Fayol dan GR Terry menyebutkan terdapat empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

1. Perencanaan

Fungsi manajemen *planning* atau perencanaan merupakan fungsi utama dari sebuah manajemen dalam organisasi bisnis. Tanpa perencanaan, fungsi lain dalam manajemen tidak dapat berjalan dengan baik. Dalam hal ini manajemen berfungsi untuk menyusun strategi awal dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Seorang manajer akan mengevaluasi rencana sebelum mengambil tindakan dan kemudian memilih rencana manakah yang paling cocok digunakan. Sebagai sebuah sistem, manajemen akan melalui rangkaian-rangkaian yang akan memberikan dampak baik bagi sebuah organisasi. Dengan perencanaan yang baik, akan berpengaruh pada pencapaian tujuan yang efektif dan efisien.

Perencanaan adalah aktivitas strategis dengan menyusun hal-hal yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.

Planning yang baik harus memiliki tujuan, dibuat secara rasional dan sederhana, memuat analisis pekerjaan, fleksibel sesuai dengan kondisi, memiliki keseimbangan dan juga mampu mengefektifkan sumber daya.

2. Pengorganisasian

Tujuan dari pengorganisasian adalah membagi suatu tugas yang besar menjadi kegiatan yang lebih kecil-kecil. Melalui pengorganisasian, seorang manajer dapat mengawasi dan mengontrol anak buahnya agar dapat melaksanakan tugasnya secara tepat. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa saja yang harus dikerjakan, siapa saja yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas tersebut dapat dikelompokkan, dan siapa yang bertanggung jawab.

3. Penempatan

Penempatan adalah langkah selanjutnya dari pengorganisasian. Pada fungsi ini, seorang manajer harus mengetahui minat dan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Agar dapat bekerja secara maksimal, seorang manajer harus menempatkan seseorang pada posisi terbaik yang sesuai dengan kemampuannya. Dalam hal ini, seorang manajer harus dapat melihat kemampuan minat dan bakat setiap anggotanya.

4. Pengarahan

Pengarahan atau *directing* adalah usaha agar setiap anggota kelompok dapat bekerja untuk mencapai sasaran sesuai tujuan perusahaan. Fungsi pengarahan adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan sehat sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam bekerja. Salah satu contoh kegiatan

pengarahan adalah pemberian motivasi kepada anggota kelompok atau memberikan tugas dan penjelasan secara rutin.

5. Pengawasan

Pengawasan atau *controlling* harus dilakukan agar pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan visi, misi, dan peraturan perusahaan. dilakukan setelah proses kerja dilakukan. Pada proses ini, kinerja dinilai apakah sesuai dengan *planning*. Pada tahap ini manajemen mengevaluasi keberhasilan dan efektifitas kinerja, melakukan klarifikasi dan koreksi, dan juga memberikan alternatif solusi masalah yang terjadi selama proses kerja berlangsung.

Controlling atau fungsi pengawasan bisa berjalan dengan efektif jika hal hal ini diperhatikan:

- a. *Routing*, manajer harus bisa menetapkan cara atau jalur guna bisa mengetahui letak diaman sesuatu sering terjadi suatu kesalahan
- b. *Scheduling*, manajer harus bisa menetapkan dengan tegas kapan semestinya pengawasan itu dijalankan. terkadang pengawasan yang dijadwal tidak efisien dalam menemukan suatu kesalahan, dan sebaliknya yang dilakukan secara mendadak terkadang malah lebih berguna.
- c. *Dispatching*, manajemen dalam hal ini akan melakukan penyampaian terkait evaluasi kinerja kepada unit delegasi. pihak manajer akan menyampaikan kesalahan dan solusi perbaikan.
- d. *Follow Up*, yaitu proses tindak lanjut dan penyampaian informasi. Masalah yang disampaikan dan didiskusikan selanjutnya ditindak-lanjut sebagai upaya memperbaiki kesalahan kinerja.

Fungsi pengawasan dapat digunakan untuk menilai kinerja dengan berpatokan standar yang telah dibuat, juga melakukan perbaikan apabila diperlukan. Contoh dari fungsi pengawasan adalah melakukan evaluasi secara berkala terhadap keberhasilan target dengan mengikuti standar indikator yang sudah ditentukan. Seorang manajer juga harus melakukan klarifikasi dan koreksi jika terjadi penyimpangan lalu memberikan alternatif solusi terhadap setiap permasalahan. Bentuk pengawasan yang baik adalah pengawasan yang sesuai dengan kebutuhan dan karakter perusahaan.

C. Unsur Manajemen dalam Fungsi Manajemen

Dalam melaksanakan fungsi manajemen, sebuah organisasi atau perusahaan membutuhkan sumber daya yang dikenal sebagai unsur manajemen. Masing-masing unsur ini saling berkaitan yang tidak dapat dipisahkan, jadi jika salah satu diantaranya tidak ada atau tidak sempurna maka akan berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan.

Unsur-unsur tersebut adalah:

1. Manusia

Sumber daya manusia adalah unsur paling utama untuk menjalankan fungsi manajemen karena semua kegiatan dilaksanakan oleh manusia. Mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan dikerjakan oleh manusia. Jadi jika unsur manusia tidak terpenuhi maka tidak akan pernah ada aktivitas dalam organisasi atau perusahaan.

2. Uang

Uang merupakan alat tukar sekaligus alat ukur nilai. Besar kecilnya sebuah kegiatan dalam perusahaan dapat diukur melalui seberapa besar uang yang dikeluarkan untuk menanggung biayanya. Tersedianya uang sebagai modal membuat manajemen lebih leluasa dalam mencapai tujuan akhir perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi

3. Material

Selain ketersediaan Sumber Daya Manusia, fungsi manajemen juga membutuhkan material untuk mencapai tujuan. Material ini merupakan bahan baku, dapat berupa barang jadi atau barang setengah jadi.

4. Mesin

Dengan keberadaan mesin, proses pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien sehingga mesin dan manusia tidak bisa dipisahkan selama perusahaan menjalankan kegiatannya.

5. Metode

Untuk memperlancar pekerjaan, diperlukan sebuah tata cara pelaksanaan kerja yang dikenal dengan *Standar Operating Procedure* (SOP). Metode ini digunakan untuk

pelaksanaan kerja dengan mempertimbangkan tujuan, waktu, biaya, dan fasilitas yang ada agar lebih efektif dan efisien.

6. Pasar

Pasar adalah unsur untuk menentukan apakah produk atau jasa yang dikeluarkan oleh perusahaan diminati oleh pasar. Untuk menentukan pasar perlu dilakukan kajian secara mendalam sehingga produk tepat sasaran. Dalam usaha menguasai pasar, perusahaan perlu memiliki produk yang berkualitas yang sesuai dengan daya beli pasar. Dengan manajemen yang baik, membuat seluruh kegiatan perusahaan menjadi lebih tertata dan bisa diawasi. Memasarkan produk tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor yang menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Unsur- unsur manajemen menjadi hal mutlak dalam manajemen karena sebagai penentu arah perusahaan dalam melakukan kegiatan perusahaan. Selain itu, laporan keuangan juga menjadi penunjang dalam melaksanakan proses manajemen.

D. Peran Penting Manajemen Bagi Perusahaan

Menurut Peter F. Drucker, manajemen yang efektif merupakan sumber utama perusahaan-perusahaan maju. Maka dari itu, manajemen sangat penting bagi perusahaan.

1. Membantu mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
2. Mengoptimalkan sumber daya.
3. Menunjang organisasi atau perusahaan yang baik.
4. Menciptakan keseimbangan.
5. Meminimalisir biaya.

BAB II

SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN

A. Asal Kata Manajemen

Ilmu manajemen ilmiah timbul pada sekitar awal abad ke 20 di benua Eropa barat dan Amerika. Dimana di negara-negara tersebut sedang dilanda revolusi yang dikenal dengan nama revolusi industri. Yaitu perubahan-perubahan dalam pengelolaan produksi yang efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan masyarakat sudah semakin maju dan kebutuhan manusia sudah semakin banyak dan beragam sejenisnya. Manajemen diperlukan dalam segala bidang. Bentuk dan organisasi serta tipe kegiatan. Dimana orang-orang saling bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Kata Manajemen berasal dari bahasa Prancis 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.

B. Sejarah Perkembangan Manajemen

Perkembangan teori manajemen terjadi saat ini adalah sangatlah pesat. Oleh karena itu, kita harus mempelajari tentang manajemen mengenai sasaran, dan bagaimana proses perkembangan teori teori manajemen dan prinsip prinsip manajemen itu sendiri.

Ada terdapat aliran-aliran pemikir tentang manajemen, sebagai berikut :

1. Perkembangan awal teori manajemen

Ada dua tokoh manajemen, yang mengawali munculnya manajemen ilmiah, yang akan dibahas disini, yaitu: Robert Owen dan Charles Babbage .

- a. Robert Owen (1771-1858)
 Pada permulaan tahun 1800 an : Robert Owen, seorang manajer beberapa pabrik pemintalan kapas di New Lanark Skotlandia. Menekankan penting unsur manusia dalam produksi. Dia membuat perbaikan - perbaikan dalam kondisi kerja, seperti pengurangan hari kerja standar, pembatasan anak-anak dibawah umur yang bekerja, membangun perumahan yang lebih baik bagi karyawan dan mengoperasikan toko perusahaan yang menjual barang-barang dengan murah.
- b. Charles Babbage (1792-1871)
 Charles Babbage, seorang professor matematika dari Inggris, mencurahkan banyak waktunya untuk membuat operasi-operasi pabrik menjadi lebih efisien. Babbage adalah pengajar pertama prinsip pembagian kerja melalui spesifikasinya.

2. Manajemen Ilmiah

Aliran manajemen ilmiah (*scientific management*) ditandai kontribusi-kontribusi dari Federick W. Taylor, Frank dan Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt, dan Harrington Emerson yang akan diuraikan satu persatu.

**Table 3.1.
Sejarah Perkembangan Teori Manajemen**

Periode Waktu	Aliran Manajemen	Kontributor
1870-1930	Manajemen Ilmiah	Fedrick w taylor Frank dan Lilian Gilbreth Henry Gannt Harrington Emerson
1900-1940	Teori Organisasi Klasik	Henri Fayol James J Mooney
1930-1940	Hubungan manusiawi	Hawthorne Studies Lillian Mayo Fritz Roethlisberger Hugo Munsterberg

1940- Sekarang	Manajemen Modern	Abraham Maslow Chris Argyris Douglas McGregor Edgar schien David Mcclelend Robert Blake dan Jane Mauton Ernest Dale Peter Drucker dan sebagai nya serta ahli - ahli operation research (<i>Management science</i>)
----------------	------------------	--

- a. Frederick W. Taylor (1856-1915)
Manajemen ilmiah mula-mula dikembangkan oleh Federick Winslow Taylor sekitar tahun 1900 an. Karena karyanya tersebut, Taylor disebut “bapak manajemen ilmiah”. Dalam buku-buku literature, manajemen ilmiah sering diartikan berbeda. Arti pertama, manajemen ilmiah merupakan penerapan ilmiah metode studi, analisa dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Arti kedua, manajemen ilmiah adalah seperangkat mekanisme - mekanisme atau teknik - teknik “*a bag of trick*” untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi.
- b. Taylor memberikan prinsip - prinsip dasar dalam penerapan pendekatan pada manajemen , sbb:
 - 1) Pengembangan metoda-metoda ilmiah dalam manajemen sebagai contoh, metoda yang paling baik untuk pelaksanaan setiap pekerjaan dapat ditentukan.
 - 2) Seleksi ilmiah untuk karyawan, agar setiap karyawan dapat diberikan tanggung jawab atas sesuatu tugas sesuai dengan kemampuannya.
 - 3) Pendidikan dan pengembangan ilmiah para karyawan.
 - 4) Kerjasama yang baik antara manajemen dan tenaga kerja.
- c. Frank dan Lillian Gilbreth (1868-1924 dan 1878-1972).
Contributor utama dalam aliran ini adalah pasangan suami istri Frenk Bungker dan Lilian Gilbreth. Dalam aliran ini Frank lebih cenderung terhadap masalah yang sangat

efisien, terutama untuk menemukan “cara yang terbaik untuk mengerjakan suatu tugas”. Sedangkan istrinya Lillian Gilbreth lebih tertarik pada aspek-aspek manusia dalam kerja, seperti seleksi, penempatan dan latihan personalia.

d. Henry L. Gantt (1861-1919)

Seperti Taylor, Henry L. Gantt mengemukakan gagasan-gagasan,yaitu :

- 1) Saling menguntungkan antar tenaga kerja dengan manajemen.
- 2) Seleksi kerjasama ilmiah tenaga kerja
- 3) Sistem insentif (bonus) untuk merangsang produktivitas.
- 4) Penggunaan-penggunaan,instruksi-instruksi kerja yang terperinci.

e. Harrington Emerson (1853-1931)

Emerson mengemukakan 12 (dua belas) prinsip-prinsip efisiensi yang sangat terkenal, yang secara ringkas adalah sebagai berikut:

- 1) Tujuan-tujuan dirumuskan dengan jelas.
- 2) Kegiatan yang dilakukan masuk akal.
- 3) Adanya staf yang cakap.
- 4) Disiplin.
- 5) Balas jasa yang adil.
- 6) Laporan-laporan yang terpercaya, segera, akurat dan ajeg – sistem informasi dan akuntansi.
- 7) Pemberian perintah-perencanaan dan pengurusan kerja.
- 8) Adanya standar-standar dan skedul-skedul – metoda dan waktu setiap kegiatan.
- 9) Kondisi yang distandardisasi.
- 10) Operasi yang distandarisasi.
- 11) Instruksi-instruksi praktis tertulis yang standar.
- 12) Balas jasa efisiensi-rencana intensif.

3. Teori Organisasi Klasik

Henri Fayol, seorang industrialis Prancis, mengemukakan teori dan teknik-teknik administrasi sebagai pedoman bagi pengelolaan organisasi – organisasi yang kompleks dalam bukunya yang terkenal, *administration industrielle et generale* (administrasi industrsi dan umum).

Dalam teori administrasinya dia memerincikan manajemen menjadi lima unsur, yaitu: Perencanaan, pengorganisasian, Pemberian perintah, Pengkoordinasian, Pengawasan.

4. Aliran Hubungan Manusiawi

Aliran hubungan manusiawi (prilaku manusia atau Neoklasik) muncul karena ketidakpuasan bahwa yang dikemukakan pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efesiansi produksi dan keharmonisan kerja. Para manajer masih menghadapi kesulitan-kesulitan dan frustrasi karena karyawan tidak selalu mengikuti polapola prilaku yang rasional.

Ada beberapa ahli yang mencoba melengkapi teori organisasi Klasik dengan pandangan sosiologi dan psikologi,yaitu :

1. Hugo Munsterberg (1863-1916)

Dia sebagai pencetus psikologi industri sehingga hugo munsterberg disebut bapak—psikologi industri. Dalam bukunya *Psikology and Industial Effisiensi*, dia menguraikan tentang peralatan psikologi untuk mencapai tujuan.

2. Elton Mayo (1880-1949)

Dia mengemukakan bahwa, Hubungan manusia sering digunakan sebagai istilah umum untuk menggambarkan cara seorang menejer berinteraksi kepada bawahan-bawahannya. Itu bertujuan untuk menciptakan hubungan kemanusiaan yang baik.

5. Aliran Manajemen Modern

Masa manajemen modern berkembang melalui dua jalur yang berbeda. Jalur pertama merupakan pengembangan dari aliran hubungan manusiawi yang dikenal sebagai prilaku organisasi, dan yang lain dibangun atas dasar manajemen ilmiah, dikenal sebagai aliran kuantitatif (*operation research* dan *management science* atau manajemen operasi)

a. Prilaku Organisasi

Perkembangan aliran prilaku organisasi ditandai dengan pandangan dan pendapat baru tentang prilaku manusia dan sistem sosial.Tokoh-tokoh aliran ini antara lain :

1) Abraham Maslow, yang mengemukakan adanya—hirarki kebutuhan—dalam penjelasannya tentang prilaku manusia dan dinamika motivasi.

- 2) Douglas McGregor dengan teori X dan teori Y nya.
- 3) Frederick Herzberg yang menguraikan teori motivasi higienis atau teori dua faktor.
- 4) Robert Blake dan Jane Mouton yang membahas lima gaya kepemimpinan dengan kisi-kisi manajerial (*managerial grid*).
- 5) Rensis Likert yang telah mengidentifikasi dan melakukan penelitian secara extensive mengenai empat sistem manajemen, dari system 1 :exploitif-otoritatif sampai system : partisipatif kelompok.
- 6) Fred Fiedler yang menyarankan pendekatan contingency pada studi kepemimpinan
- 7) Chris Argyris yang memandang organisasi sebagai sistem social atau sistem antar hubungan budaya.
- 8) Edgar Schein yang banyak meneliti dinamika kelompok dalam organisasi, dan lain-lainnya.

Ada beberapa prinsip dasar penting yang disimpulkan dari pendapat para tokoh- tokoh manajemen modern, yaitu sebagai berikut :

- 1) Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu teknik secara ketat (peranan, prosedur, prinsip)
- 2) Manajemen harus sistematis dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara hati hati.
- 3) Organisasi sebagai keseluruhan dan pendekatan menejer individual untuk pengawasan sesuai dengan situasi.
- 4) Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.

6. Aliran Kuantitatif

Aliran kuantitatif ditandai dengan berkembangnya team-team riset operasi (*operations research*) dalam pemecahan masalah-masalah industri, yang didasarkan atas sukses team-team riset operasi Inggris dalam perang dunia ke II. Riset operasi kemudian diformalisasikan dan disebut aliran *management science* yang berfungsi untuk penganggaran modal, manajemen aliran kas, *scheduling* produksi, pengembangan strategi produksi, perencanaan pengembangan sumber daya manusia, penjagaan tingkat persediaan yang optimal dan sebagainya

Langkah-langkah pendekatan *management science* biasanya sebagai berikut:

1. Perumusan masalah.
2. Penyusunan suatu model matematis.
3. Mendapatkan penyelesaian dari model.
4. Pengujian model dan hasil yang didapatkan dari model.
5. Penetapan pengawasan atas hasil-hasil.
6. Pelaksanaan hasil dalam kegiatan-implementasi.

C. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem pada manajemen bermaksud untuk memandang organisasi sebagai suatu kesatuan, yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Sistem pendekatan adalah sangat mendasar sehingga segala sesuatu adalah saling berhubungan tau saling tergantung. Suatu sistem terdiri dari elemen elemen yang saling tergantung dan saling berhubungan dan bila elemen tersebut berinteraksi maka membentuk suatu kesatuan yang menyeluruh.

D. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi (*contingency approach*) dikembangkan oleh para manajer, konsultan dan peneliti yang mencoba untuk menerapkan konsep-konsep dari berbagai aliran manajemen dalam situasi kehidupan nyata. Menurut pendekatan ini tugas seorang menejer adalah mengidentifikasi teknik mana, pada situasi tertentu, dibawah keadaan tertentu, dan pada waktu tertentu dana akan membawa pencapaian tujuan manajemen.

Ada beberapa alasan untuk mengetahui dan mempelajari perkembangan ilmu manajemen yang akan diuraikan di bawah ini yaitu antara lain:

1. Membentuk pandangan kita mengenai organisasi.
2. Kesempatan mengambil pandangan yang berbeda dari situasi sehari-hari.
3. Membuat kita sadar mengenai lingkungan usaha.
4. Mengarahkan terhadap keputusan manajemen.
5. Merupakan sumber ide baru.

BAB III

MANAJEMEN PERUBAHAN

Agar kita bisa memahami salah satu istilah manajemen ini, maka kita harus mengetahui terlebih dahulu setiap arti dari kata manajemen dan perubahan. Sederhananya, manajemen adalah suatu proses dalam mengelola atau bentuk pengelolaan sesuatu, sedangkan perubahan adalah suatu upaya, proses, atau transformasi terhadap suatu hal menjadi hal lain. Istilah manajemen perubahan kerap digunakan dalam manajemen perusahaan atau organisasi menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan yang penting dalam bisnis apapun.

A. Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan atau *Management of Change* adalah sebuah upaya dan pendekatan yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis yang dimanfaatkan guna membantu individu, tim ataupun organisasi dengan menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan dalam merealisasikan perubahan dari kondisi sekarang menuju suatu kondisi yang lebih baik secara efisien dan efektif untuk memperkecil dampak dari proses perubahan itu.

Manajemen perubahan adalah bentuk usaha yang dilakukan guna mengelola seluruh akibat yang dihasilkan karena adanya perubahan dalam suatu perusahaan. Manajemen perubahan adalah alat, proses, dan juga teknik untuk mengelola manusia pada sisi proses perubahan dalam menggapai hasil yang dibutuhkan dan demi mewujudkan perubahan secara efektif pada suatu tim, individu, dan sistem yang lebih luas. Pada hakikatnya, manajemen perubahan adalah sebuah proses yang mengadopsi pendekatan manajemen, yakni *planning, organizing, actuating, dan controlling* guna melakukan suatu perubahan pada suatu perusahaan. Manajemen perubahan dilakukan untuk menghasilkan solusi bisnis yang dibutuhkan agar bisa lebih sukses dengan cara yang juga lebih terorganisir melalui metode pengelolaan dampak perubahan pada mereka yang berada di dalamnya.

Beberapa ahli mendefinisikan manajemen perubahan sebagai berikut:

- a. Coffman dan Lutes (2007) menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah pendekatan yang terstruktur dan digunakan

untuk membantu tim, individu ataupun organisasi untuk perubahan dari kondisi sekarang ke kondisi yang lebih baik.

- b. Winardi (2011) dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh manajer untuk mengelola perubahan secara lebih efektif, yang di dalamnya memerlukan pengetahuan terkait motivasi, kelompok, kepemimpinan, konflik, dan komunikasi.
- c. Wibowo (2012) berpendapat bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses yang dibuat secara sistematis dalam menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam memengaruhi perubahan pada mereka yang akan terkena efek dari proses tersebut.
- d. Sedangkan Nauheimer (2007) mengatakan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses, teknik, dan alat yang digunakan untuk mengelola proses perubahan pada sisi individu untuk mencapai suatu hasil yang dibutuhkan dan untuk menerapkan perubahan secara lebih efektif dengan agen perubahan, sistem, dan tim yang lebih luas.

B. Pendekatan Manajemen Perubahan

Davidson (2005) dalam bukunya mengatakan bahwa terjadinya perbedaan budaya pada suatu organisasi akan memengaruhi penyusunan rencana perubahan yang akan dilakukan secara tepat. Perusahaan bisa memilih salah satu dari empat pendekatan manajemen perubahan, yaitu pendekatan rasional-empiris, pendekatan normatif-redukatif, pendekatan kekuasaan-koersif dan pendekatan lingkungan-adaptif.

Berikut ini adalah penjelasan dari keempat pendekatan tersebut.

- a. Pendekatan Rasional-Empiris
Pendekatan rasional-empiris digunakan dengan dasar keyakinan bahwa perilaku orang mampu diprediksi dan mereka akan memberikan perhatian khusus atas kepentingannya sendiri. Dengan memahami perilaku tersebut, maka akan memberikan manajer perubahan pada suatu strategi yang berguna untuk melangkah.
- b. Pendekatan Normatif-Redukatif
Pendekatan ini akan lebih fokus pada bagaimana seorang manajer perubahan mampu memberikan pengaruh atau bertingkah laku dengan berbagai cara tertentu, agar selanjutnya para anggota manajer mampu melakukan perubahan.

c. Pendekatan Kekuasaan-Koersif

Pendekatan ini akan memaksa pihak manajemen perubahan untuk melakukan caranya secara semena-mena oleh sebagian pihak secara naif oleh sebagian yang lain, dan sering menjadi bentuk standar dalam manajemen perubahan. Premis utama dari pendekatan ini adalah mereka yang pada dasarnya patuh akan siap untuk melakukan apapun yang diperintahkan dengan tanpa atau sedikit usaha dalam meyakinkan.

d. Pendekatan Lingkungan-Adaptif

Premis utama yang digunakan dalam pendekatan manajemen ini adalah bahwa walaupun mereka berubah berdasarkan insting, namun mereka berusaha menghindari segala bentuk kerugian, jadi sebenarnya mereka mempunyai kemampuan dalam beradaptasi dengan berbagai kondisi dan situasi baru.

1. Jenis-jenis Manajemen Perubahan

Harischandra (2007) menjelaskan bahwa terdapat tiga jenis perubahan dalam suatu organisasi berdasarkan sifatnya, yakni:

- a. *Smooth incremental change*, perubahan akan terjadi secara lambat, sistematis, dan bisa diprediksi serta mencakup atau seluruh rentetan perubahan dalam kecepatan yang cenderung konstan.
- b. *Bumpy incremental change*, adalah perubahan yang mempunyai periode relatif tenang dan sesekali disela dengan percepatan gerakan perubahan dengan dipicu oleh perubahan lingkungan organisasi dan bisa juga berasal dari internal.
- c. *Discontinuous change*, adalah perubahan yang ditandai dengan adanya pergeseran cepat terhadap struktur, budaya, strategi dan ketiganya secara bersamaan.

2. Fase dan Tahapan Manajemen Perubahan

Haines (2005) mengatakan terdapat beberapa fase yang dapat ditempuh dalam melakukan manajemen perubahan, yaitu:

Fase A: *Positioning Value* (menentukan posisi strategis). Fase ini adalah tahapan dalam suatu sistem berpikir dimana apa yang menjadi tujuan atau posisi strategis perusahaan bisa dijelaskan secara gamblang.

- Fase B: *Measures Goals* (mengukur tujuan). Fase ini akan menentukan berbagai ukuran dan mekanisme yang diperlukan untuk menilai apakah tujuannya bisa atau telah tercapai.
- Fase C: *Assessment Strategy* (Strategi Asesmen). Dalam fase ini akan ditentukan kesenjangan antar situasi terkini dengan situasi yang memang diinginkan, sehingga dapat ditentukan kebijakan untuk mencapai seluruh situasi dan kondisi secara lebih baik.
- Fase D: *Actions Level-level* (aktivitas perubahan). Fase ini adalah fase penerapan dan penjelasan strategi yang selanjutnya akan diintegrasikan seluruh kegiatan, proses, hubungan dan perubahan yang diperlukan untuk bisa mengurangi kesenjangan atau untuk menerapkan tujuan yang sudah ditetapkan pada fase A.
- Fase E: *Environment Scan* (identifikasi lingkungan eksternal). Fase ini akan melakukan seluruh identifikasi lingkungan eksternal yang mampu memengaruhi perubahan. Hasil dari identifikasi akan memberikan arah dan perubahan yang kelak akan dilakukan.

Manajemen perubahan atau *Management of Change* adalah sebuah upaya dan pendekatan yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis yang dimanfaatkan guna membantu individu, tim ataupun organisasi dengan menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan dalam merealisasikan perubahan dari kondisi sekarang menuju suatu kondisi yang lebih baik secara efisien dan efektif untuk memperkecil dampak dari proses perubahan itu. Pada hakikatnya, manajemen perubahan adalah sebuah proses yang mengadopsi pendekatan manajemen, yakni *planning, organizing, actuating, dan controlling* guna melakukan suatu perubahan pada suatu perusahaan. Davidson dalam bukunya mengatakan bahwa terjadinya perbedaan budaya pada suatu organisasi akan memengaruhi penyusunan rencana perubahan yang akan dilakukan secara tepat.

BAB IV

PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Definisi Perencanaan

Salah satu fungsi manajemen yang paling utama adalah Perencanaan karena dari fungsi tersebutlah fungsi-fungsi lain disusun. Dapat dikatakan bahwa sebuah rencana merupakan jembatan yang dibangun untuk menghubungkan antara masa kini dengan masa datang yang diinginkan, karena perencanaan adalah mempersiapkan masa depan. Perencanaan memberikan arah tindakan saat ini yang terfokus pada pencapaian tujuan yang kita impikan di masa yang akan datang. Melalui perencanaan kita dapat mengantisipasi perubahan lingkungan dan memperkirakan resikonya sambil terus menyesuaikan tindakan/aktifitas dengan tujuan yang hendak kita capai.

Melalui perencanaan yang baik, enam pertanyaan pokok dalam setiap aktifitas untuk mencapai tujuan akan terjawab. Keenam pertanyaan tersebut yang dikenal dengan 4W & 2H adalah sebagai berikut :

- a. *What needs to be accomplished?* (apa yang harus dikerjakan?)
- b. *When is the deadline?* (Kapan harus dilaksanakan dan diselesaikan?)
- c. *Where will this be done?* (Dimana tempat pelaksanaannya?)
- d. *Who will be responsible for it?* (Siapa penanggungjawabnya?)
- e. *How will it get done?* (Bagaimana cara melaksanakannya?)
- f. *How much time, energy, and resources are required to accomplish this goal?* (Berapa banyak waktu, tenaga dan sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan)

B. Manfaat Perencanaan

Perencanaan memberikan manfaat yang sangat besar dalam pencapaian tujuan, diantaranya adalah :

- a. Memberikan arah tindakan pada organisasi.
- b. Memfokuskan perhatian pada sasaran-sasaran dan hasil-hasil yang hendak dicapai.
- c. Menetapkan dasar bagi kerjasama tim.

- d. Membantu mengantisipasi permasalahan dengan memperhitungkan situasi dan perubahan lingkungan yang akan terjadi
- e. Rencana juga memberikan arahan dalam pembuatan keputusan.
- f. Merupakan prasyarat bagi terlaksananya fungsi-fungsi manajemen yang lain.

C. Merumuskan Tujuan untuk sebuah Rencana

Sebelum sebuah rencana kerja dapat disusun, hal yang pertama yang harus dirumuskan adalah sasaran-sasaran apa yang hendak dicapai. Sasaran-sasaran tersebut dapat dirunut dari visi dan misi yang dirumuskan oleh organisasi. Melalui Misi Organisasi kita dapat mengetahui untuk tujuan apa organisasi itu didirikan dan mengapa organisasi itu ada. Misi merupakan dasar bagi tujuan dan garis besar perencanaan dalam keseluruhan organisasi. Oleh karenanya dalam menyusun sebuah perencanaan yang efektif, seorang manajer harus memastikan bahwa kebijakan-kebijakan internal, peran-peran organisasional, kinerja, struktur organisasi, produk yang dihasilkan, dan keseluruhan operasional organisasi tetap sejalan dengan misi organisasi.

Untuk memastikan apakah sasaran/tujuan-tujuan yang disusun dalam sebuah perencanaan dapat lebih efektif, maka ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan oleh seorang manajer :

1. Rumusan tujuan harus jelas dan spesifik dan sebisa mungkin menggunakan kalimat kuantitatif agar mudah mengukurnya
2. Tujuan tersebut harus mencakup hasil sektor-sektor kunci. Karena tujuan atau sasaran tidak mungkin disusun berdasarkan hasil kerja orang-per-orang, maka sasaran tersebut dibuat berdasarkan hasil dari kontribusi persektor/perbagian.
3. Tujuan harus mampu memberikan tantangan untuk mencapainya, namun bukan berarti harus sangat sulit untuk dicapai.
4. Tujuan harus memiliki tenggat waktu yang jelas untuk mencapainya
5. Tujuan mestinya dikaitkan juga dengan penghargaan bagi yang mencapainya.

D. Lingkup & Jenis Perencanaan

Perencanaan sebagai salah satu fungsi pokok manajemen pasti dilakukan oleh manajer pada semua tingkatan, meski skala atau lingkup rencananya berbeda sesuai dengan level manajerialnya. Kendati menyusun rencana yang sifat dan lingkupnya berbeda, setiap manajer harus mengkoordinasikan rencananya dengan rencana yang bersifat lebih luas agar tidak terjadi kontradiksi penetapan tujuan antar unit kerja dan antar bagian yang lebih tinggi.

Memilahkan lingkup rencana tersebut adalah untuk membentuk sebuah mata rantai Sarana-Tujuan yang menghubungkan antara aktifitas organisasi sehari-hari dengan pencapaian tujuan secara keseluruhan.

Mata rantai Sarana-Tujuan tersebut dibentuk dalam level perencanaan adalah sbb:

1. Rencana Strategis yang merupakan perencanaan jangka panjang yang bersifat umum dan di dalamnya mencakup pengembangan misi organisasi, serta tujuan-tujuan pokok yang akan dicapai organisasi secara keseluruhan.
2. Rencana Taktis merupakan rencana yang menjabarkan Rencana Strategik menjadi rencana dengan target-target spesifik yang harus dicapai oleh setiap divisi. Oleh karenanya memuat tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukannya dan siapa yang bertanggungjawab pada setiap divisinya.
3. Rencana Operasional merupakan rencana jangka pendek atau rencana tahunan yang merupakan jabaran lebih rinci dari Rencana Strategik per-unit kerja. Di dalam rencana operasional tercakup aktifitas apa yang harus dilakukan, jadwal kerja, penanggungjawab, dll.
4. Rencana Kontijensi. Rencana ini adalah rencana yang dikembangkan sebagai antisipasi jika rencana semula yang telah dibuat ternyata gagal mencapai tujuan atau bahkan tidak dapat dilaksanakan kerana berbagai sebab.
5. *Continuining or Ongoing Plans*, adalah bentuk rencana yang dibuat untuk kepentingan beberapa tahun dengan kemungkinan revisi atau pembaruan secara periodik.

Yang termasuk *Ongoing Plans* ini adalah :

- a. Kebijakan, yang merupakan arahan umum yang harus diikuti oleh para manajer manakala menangani masalah yang berkaitan dengan wilayah-wilayah penting dalam pembuatan keputusan

- b. Prosedur, yakni petunjuk langkah demi langkah yang menjelaskan bagaimana suatu aktifitas harus dilakukan.
- c. Aturan, yakni pernyataan yang secara *explicit* memberikan batasan pada karyawan tentang apa yang boleh atau tidak boleh mereka lakukan saat bekerja.

Kendala-Kendala Dalam Perencanaan

Agar rencana yang telah dibuat dapat terlaksana dengan efektif, manajer harus mampu mengidentifikasi beberapa kendala potensial dalam perencanaan dan berusaha mengatasinya.

Kendala-kendala tersebut umumnya adalah :

1. Ketidakmampuan membuat Rencana atau Rencana yang tidak cukup Baik.
2. Kurangnya Komitmen dalam proses pembuatan rencana.
3. Lemahnya informasi.
4. Terlalu berfokus pada masa kini.
5. Terlalu mengandalkan diri pada unit/Bagian Perencanaan.
6. Memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang dapat dikuasainya.

Kendala-kendala tersebut pastilah dapat diatasi manakala manajer menginginkan sebuah rencana berkualitas yang tersusun. Cara termudah dan termurah tentu saja melalui komunikasi yang efektif dengan karyawan dan melibatkan mereka dalam penyusunan rencana. Komunikasi yang efektif menjamin manajer memperoleh informasi yang berkualitas, dan melibatkan karyawan dalam proses pembuatan rencana akan memperluas dan memperdalam perspektif rencana itu serta mengurangi resiko kurang ketidak-berhasilan rencana tersebut saat dilaksanakan.

Pembuatan Keputusan

Membuat keputusan berarti melakukan suatu proses mental untuk menetapkan sebuah pilihan dari berbagai alternatif untuk mencapai tujuan. Membuat keputusan juga berarti mengakui adanya situasi atau masalah yang memerlukan penanganan khusus, meski kadang dalam prosesnya keputusan juga bisa berlangsung sangat singkat berdasarkan tindakan/reaksi spontan.

Berjalan singkat atau panjang, proses pembuatan keputusan tahapan sebagai berikut:

1. Identifikasi masalah yang memerlukan pembuatan keputusan atau menetapkan tujuan dari adanya keputusan
2. Identifikasi faktor-faktor pembatas
3. Mengembangkan alternatif-alternatif pemecahan masalah
4. Menganalisa setiap alternatif yang mungkin
5. Memilih alternatif terbaik
6. Melaksanakan keputusan
7. Menetapkan sistem feedback sebagai pengendalian dan evaluasi atas keputusan tersebut.

Identifikasi Masalah

Mengidentifikasi permasalahan yang memerlukan keputusan adalah sama pentingnya dengan keputusan itu sendiri, sebab keputusan yang benar haruslah berdasarkan pada pemahaman kita yang benar akan masalah yang dihadapi. Kesalahan mengenali permasalahan yang sesungguhnya akan mempengaruhi ketepatan keputusan yang dibuat.

Identifikasi faktor-faktor yang membatasi

Semua manajer ingin membuat keputusan terbaik yang dimungkinkan. Sayangnya untuk menghasilkan keputusan terbaik membutuhkan sumberdaya yang ideal, padahal lingkungan organisasi (intern atau ekstern) pastilah memiliki keterbatasan-keterbatasan (informasi, waktu, peralatan, karyawan, dlsb). Oleh karenanya manajer haruslah membuat keputusan terbaik atau yang paling optimal yang dimungkinkan dari situasi yang ada (dari segi informasi, sumberdaya maupun waktu yang tersedia). Tanpa menyadari adanya keterbatasan-keterbatasan tersebut, keputusan yang diambil bisa jadi justru keputusan yang tidak bisa dilaksanakan atau yang tidak realistik.

Mengembangkan alternatif-alternatif

Karena keterbatasan waktu, umumnya manajer mengambil keputusan hanya dengan mempertimbangkan satu atau dua jawaban yang paling cepat ia peroleh. Tentu saja kondisi demikian kurang ideal untuk efek jangka panjang, mengingat suatu masalah pastilah memiliki banyak jalan keluar dan tugas manajer adalah untuk berfikir kreatif mengembangkan berbagai alternatif yang dapat dilakukan.

Menganalisa alternatif-alternatif

Menganalisa alternatif-alternatif berarti mempertimbangkan setiap alternatif secara seksama agar dapat mengidentifikasi setiap kelebihan dan kekurangannya sebelum memutuskan memilih salah satu alternatif.

Berbagai teknik statistik dan analisis kuantitatif dapat digunakan sebagai alat bantu dalam memilih alternatif yang tersedia, namun yang terpenting adalah melakukan evaluasi atas alternatif-alternatif tersebut dengan mempertimbangkan:

- a. Fisibilitasnya, apakah alternatif tersebut dapat dilaksanakan;
- b. Efektifitasnya, sejauh mana alternatif tersebut dapat mengatasi permasalahan yang ada;
- c. Konsekuensi atau dampaknya, baik secara finansial atau non finansial bagi organisasi (karena setiap keputusan pastilah mengandung konsekuensi).

1. Memilih Alternatif terbaik

Memilih alternatif terbaik berarti memilih alternatif yang diperkirakan paling menguntungkan atau yang paling kecil konsekuensinya atau gabungan keduanya, kendati tentu saja bukan hal yang mudah karena bisa saja setiap alternatif memiliki nilai kelebihan dan kekurangan yang relatif seimbang.

2. Melaksanakan Keputusan

Melaksanakan keputusan adalah esensi dari tindakan manajerial, karena keputusan organisasi hanya dapat terlaksana melalui orang-orang, dan manajemen berarti mengelola karyawan dalam organisasi.

E. Jenis-jenis Keputusan Manajerial

Berikut ini adalah jenis keputusan manajerial berdasarkan kedua variabel yang dikutip dari Chung & Megginson

1. Keputusan Terprogram

Jenis keputusan ini adalah jenis keputusan yang termudah karena informasinya berdasarkan kejadian-kejadian rutin dan berulang sehingga dapat dibuat *Standard Operating Procedurnya* (SOP).

2. Keputusan Analitis

Keputusan-keputusan yang bersifat analitis ini adalah keputusan yang melibatkan banyak variabel namun hasil dari setiap variabel relatif pasti sehingga dapat dikomputerisasikan.

3. Keputusan berdasarkan Penilaian
Keputusan yang membutuhkan penilaian manajer (*Judgmental decisions*) adalah keputusan yang melibatkan sedikit variabel namun tingkat ketidakpastian hasilnya tinggi. Keputusan-keputusan yang menyangkut masalah investasi, pemasaran dan alokasi sumberdaya adalah contoh dari keputusan-keputusan yang membutuhkan penilaian manajer. Beberapa teknik kuantitatif dan statistik bisa membantu manajer, namun pada akhirnya tetap dibutuhkan penilaian dari sang manajer sebelum keputusan diambil. Keputusan-keputusan yang membutuhkan penilaian ini biasanya dilakukan oleh manajer tingkat tinggi, dan oleh karenanya dibutuhkan kemampuan konseptual agar mampu melakukannya dengan baik. Selain itu pengalaman dan intuisi juga bisa sangat membantu dalam melakukan keputusan ini.
4. Keputusan Adaptif
Keputusan yang bersifat adaptif adalah keputusan-keputusan yang dibuat dalam situasi yang ketidakpastian hasil-hasil dari tiap alternatif sangat tinggi dan variabel-variabel yang terkait dengan permasalahan juga sangat kompleks. Dalam situasi ini manajer seolah memasuki wilayah yang belum pernah dijamah, sehingga keputusan yang diambil banyak bertumpu pada kemampuan kreatifitas (imajinasi dan intuisi) sang manajer serta kerjasama tim dari berbagai keahlian yang dibutuhkan.

F. Teknik-teknik Kuantitatif

1. Model Pohon Keputusan

Model Pohon keputusan (*Decision Tree*) adalah model yang menggambarkan keseluruhan alternatif keputusan lengkap dengan

potensi kemungkinan dan risikonya. Disebut pohon karena setiap cabang menggambarkan alternatif keputusan dan setiap ranting menggambarkan kemungkinan resiko dan keuntungan dari masing-masing alternatif tersebut. Pohon keputusan sangat bermanfaat untuk menganalisis berbagai kemungkinan dalam masalah investasi, marketing, penetapan harga, dan dalam keputusan-keputusan yang berkaitan dengan resiko. Pohon Keputusan ini merupakan metode yang fleksibel dan dapat diterapkan pada banyak situasi, misalnya pada keputusan-keputusan yang bersifat sekuensial, yang mengandung berbagai variasi kemungkinan ; dan yang alternatif-alternatifnya dapat diperjelas.

2. Analisis Pengembalian balik (*Payback analysis*)

Analisis ini digunakan ketika situasi yang dihadapi mengandung resiko sehingga untuk memutuskan sesuatu manajer harus mempertimbangkan semua alternatif-alternatif yang memberikan kemungkinan pengembalian terbaik di masa mendatang.

3. Simulasi Teknik

simulasi dalam pengertian yang paling luas adalah membuat model yang persis dengan kondisi atau permasalahan yang dihadapi lalu membuat perhitungan-perhitungan lengkap dengan konsekuensi-konsekuensi yang bisa terjadi. Dengan membuat model ini, manajer dapat mengubah-mengubah setiap variabel yang mempengaruhi untuk memperoleh alternatif yang paling menguntungkan karena dapat memperkirakan secara nyaris pasti konsekuensi-konsekuensi dari setiap alternatif tersebut dalam situasi nyata.

G. Gaya Dalam Pembuatan Keputusan

Dalam pembuatan keputusan tak pelak bahwa gaya pribadi sang manajer sangat mempengaruhi keputusan yang diambil. Ada manajer yang banyak bersandar pada pertimbangan rasional dan logis; ada manajer yang lebih mempercayai pengalaman dan intuisinya; dan ada manajer yang mencari jalan aman dengan keputusan yang asal cukup memuaskan atau yang disebut oleh Herbert Simon sebagai "*satisficing behavior*".

Model keputusan rasional Logis, adalah model keputusan yang diambil oleh manajer yang mementingkan hubungan sebab akibat logis dalam pembuatan keputusannya dan dalam mengambil keputusan ia akan mengikuti proses pembuatan keputusan sebagaimana yang telah dijelaskan di atas.

Model Keputusan Intuitif adalah model keputusan yang diambil oleh kebanyakan manajer kawakan. Mereka biasanya menghindari hitungan statistik dan pembuatan model analisis karena lebih meyakini intuisinya. Model Keputusan Jalan Aman, adalah model keputusan yang diambil oleh manajer yang cenderung menghindari resiko. Dalam proses pembuatan keputusan mereka tidak menggali alternatif sebanyak mungkin, cukup asal telah memperoleh alternatif yang dianggap memuaskan dan bisa diterima oleh banyak orang.

BAB V

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Seorang Manajemen sangat membutuhkan informasi yang akurat dalam pengambilan keputusan bagi perusahaannya, sistem informasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam menyediakan informasi untuk manajemen setiap tingkat, sehingga tiap-tiap kegiatan yang dilakukan dalam keputusan manajemen yang berbeda sangat membutuhkan informasi yang relevan dan berguna bagi manajemen, maka pengembang system informasi pengambilan keputusan.

A. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan Keputusan, merupakan suatu tindakan yang dilakukan dalam menentukan hasil untuk memecahkan masalah dengan mencari suatu pemecahan masalah dalam tindakan di antara beberapa alternatif yang ada melalui suatu proses mental dan berfikir logis dan juga mempertimbangkan pemecahan masalah dan semua pilihan alternatif yang ada mempunyai dampak pengaruh negatif atau pun positif.

Beberapa Pengertian Pengambilan Keputusan Menurut Para Ahli, Sebagai Berikut:

1. Claude S. George, Jr : Mengatakan proses pengambilan keputusan itu dilakukan oleh kebanyakan manajer berupa suatu tindakan, kegiatan pemikiran yang konseptual termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif yang telah di pikirkan.
2. R. Terry Menyimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.
3. Horold dan Cyril O'Donnell Mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara alternatif mengenai suatu cara bertindak yang akan dilakukan terhadap keputusan yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.

B. Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan

Dasar Pengambilan Keputusan harus dimulai dengan prosedur dan teknik serta didukung oleh informasi yang akurat, benar dan tepat waktu. Ada faktor yang dapat digunakan dalam tahap pengambilan keputusan yang sangat berhubungan dari permasalahan itu sendiri.

Menurut George R. Terry, dasar – dasar dalam pengambilan keputusan tersebut ada 5 yaitu :

1. Intuisi Pengambilan keputusan
berdasarkan intuisi adalah pengambilan keputusan berdasarkan pandangan yang sifatnya personal, pengambilan keputusan berdasarkan intuisi ini mengandung beberapa kebaikan dan kelemahan.

Kebaikannya antara lain :

- a. Waktu yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan relative lebih singkat.
- b. Untuk masalah yang masalahnya terbatas, pengambilan keputusan dapat memberikan solusi berupa keputusan pada umumnya dalam pemecahan masalah.
- c. Kemampuan dalam pengambilan keputusan dari pengambilan keputusan itu sendiri akan berpengaruh, dan itu perlu dimanfaatkan dengan baik.

Kelemahannya antara lain :

- a. Keputusan yang diperoleh relative kurang tepat.
 - b. sangat sulit dalam mencari alat perbandingan, sehingga sulit diukur dari segi kebenaran dan keakuratan.
 - c. Dasar – dasar lain dalam pengambilan keputusan sering kali di acuhkan.
2. Pengalaman Pengambilan keputusan
berdasarkan pengalaman adalah dapat memberi manfaat yang positif dalam berbagai pengetahuan yang baik, dapat dengan pengalaman yang di miliki seseorang maka dapat memecahkan keadaan sesuatu permasalahan dan dapat memperhitungkan untung ruginya dan baik buruknya keputusan yang akan di ambil dalam suatu keputusan.
 3. Wewenang Pengambilan keputusan
berdasarkan wewenang harus dilakukan oleh atasan dengan bawahannya atau orang yang lebih tinggi

jabatannya kepada orang lebih rendah jabatannya. Pengambilan keputusan menurut wewenang juga memiliki beberapa kelebihan dan kelemahan.

Kelebihan :

- a. Kebanyakan dalam penerimanya adalah bawahan, terlepas apakah penerimaan tersebut secara sesuai ataukah tidak sesuai.
- b. Keputusannya harus bertahan dalam jangka waktu yang panjang dan konsisten.
- c. Memiliki keaslian (kemurnian).

Kelemahan :

- a. Dapat menimbulkan sifat sehari-hari
 - b. Memahami dengan melakukan dictatorial
 - c. Biasa melewati permasalahan yang seharusnya bisa dipecahkan sehingga dapat menimbulkan kesalahan.
4. Fakta Pengambilan keputusan berdasarkan data dan fakta empiris dapat memberikan keputusan yang sehat yang nyata sehingga dapat menimbulkan dampak yang solid dan baik di dalam internal-eksternal.
5. Rasional Pada tahap dalam pengambilan keputusan yang berdasarkan rasional, keputusan yang telah dihasilkan bersifat nyata, logis, lebih jelas, konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas permasalahan tertentu, sehingga akan dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diharapkan. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pengambilan keputusan secara rasional:
- a. Kepastian dalam masalah
 - b. Orientasi tujuan yang di tentukan
 - c. Pengetahuan alternative sebagai cara pemecahan masalah
 - d. Preferensi yang akurat dan jelas
 - e. Hasil harus maksimal dalam tujuan

C. Konsep Pengambilan Keputusan

Dalam pengambilan keputusan setiap manajemen harus memiliki tipe kegiatan masing-masing, di dalam kegiatan manajemen tersebut dihubungkan dengan tingkatannya didalam kelompok yang dibagi menjadi 3 bagian yaitu :

1. Perencanaan strategis Adalah kegiatan manajemen yang tingkatannya paling tinggi, tujuannya sebagai proses pemecahan evaluasi lingkungan diluar organisasi, penerapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi-strategi yang ingin diambil oleh perusahaan.
2. Pengendalian manajemen Adalah suatu system yang dapat digunakan untuk mempengaruhi bahwa organisasi telah menjalankan strategi yang telah ditentukan secara baik dan efisien.
3. Pengendalian operasi Adalah system untuk meyakinkan bahwa setiap tugas tertentu telah dilaksanakan secara baik dan efisien, ini adalah penerapan program yang telah ditetapkan di pengendalian manajemen, kegiatan ini dilakukan dibawah proses pengendalian manajemen dan berfokus pada tugas-tugas tingkat bawah.

Tahapan Pengambilan Keputusan Proses pengambilan keputusan memiliki berapa tahapan :

- Tahap 1 Pemahaman dan Pemecahan Masalah. Para manager kerap kali menghadapi kenyataan bahwa masalah yang didapat sebenarnya sulit selesaikan atau bahkan sering hanya menyimpulkan masalah, bukan penyebab awal.
- Tahap 2 Pengumpulan dan Analisis Data yang akurat. Setelah manajer menemukan dan merumuskan untuk memecahkan masalah, manajer harus memutuskan langkah-langkah selanjutnya.
- Tahap 3 Pengembangan Alternatif-Alternatif. kebiasaan untuk menerima alternatif keputusan pertama yang simpel sering mengesampingkan manager dari pencapaian penyelesaian yang terbaik untuk masalah manajer.
- Tahap 4 Evaluasi Alternatif-Alternatif. Setelah manajer mengumpulkan sekumpulan alternatif, manager harus mengevaluasi sekumpulan alternatif untuk menilai efektifitas pada setiap alternatif.
- Tahap 5 Pemilihan Alternatif Terbaik. Pembuatan keputusan menggambarkan hasil evaluasi berbagai alternatif.

Tahap 6 Implementasi Keputusan . Setelah alternatif terbaik telah dipilih, para manager harus membuat keputusan untuk melakukan berbagai permasalahan dan masalah yang mungkin akan terjadi dalam penggunaan keputusan.

Tahap 7 Evaluasi Hasil-Hasil. Keputusan. Implementasi keputusan harus selalu di perhatikan Manajer harus dapat memecahkan masalah apakah implementasi dilakukan dengan baik dan keputusan memberikan hasil yang diinginkan

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Untuk menetapkan pilihan dari berbagai macam pengambilan keputusan yang baik secara rasional, inkremental atau pengamatan yang benar yang terpadu dengan beberapa cara alternatif pilihan yang dipilih. Tentu harus mempunyai dasar nilai-nilai, norma-norma, atau pedoman tertentu yang dapat digunakan sebagai tahapan dalam menentukan pilihan teori yang tepat, faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam mengambil keputusan sebagai berikut:

1. Fisik
fisik merupakan rasa yang dialami pada tubuh atau rangsangan secara langsung, seperti rasa tidak nyaman.
2. Emosional
Didasarkan pada perasaan atau sikap. Orang akan bereaksi pada suatu situasi secara subyektif.
3. Rasional
Didasarkan pada tahap menggambarkan pengetahuan orang-orang mendapatkan informasi secara langsung atau tidak langsung, namun dapat memahami situasi dan berbagai konsekuensinya.
4. Praktikal
Didasarkan pada keterampilan yang kreatif dalam individual dan kemampuan melaksanakan. Seseorang akan mendapat potensi dari diri dan kepercayaan dirinya melalui kemampuannya dalam bertindak.
5. Interpersonal
Didasarkan pada pengaruh jaringan sosial yang ada. Kepercayaan diri seseorang dalam hubungan antar satu orang ke orang lainnya dapat menimbulkan pengaruh terhadap tindakan individual.
6. Struktural
Pada ruang lingkup sosial, ekonomi dan politik dan budaya. Lingkungan mungkin berpengaruh penting dalam perkembangan

dan dapat memberikan hasil yang mendukung atau mengevaluasi suatu tingkah laku tertentu.

Dari penjelasan diatas dapat di simpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu tindakan yang sengaja, tidak secara kebetulan dan tidak boleh sembarangan dalam rangka memecahkan masalah yang dihadapi suatu organisasi. Dimana pengambilan keputusan ini ditanggung dan diputuskan oleh pimpinan organisasi yang bersangkutan dan untuk menghasilkan keputusan yang baik itu sangat dibutuhkan informasi yang lengkap dan akurat dalam menangani dari keputusan yang diambil.

BAB VI

PENGGORGANISASIAN DAN PENDELEGASIAN

A. Fungsi Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian (*organizing*) dalam manajemen adalah proses mengatur tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap individu dalam manajemen. Menjadi satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Fungsi pengorganisasian bukan hanya mengatur orang. Tapi semua sumber daya yang dimiliki.

Organizing adalah tentang mengatur sumber daya agar segala sesuatu berjalan dengan semestinya. Sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Dalam pengorganisasian: mereka diberi tugas sesuai dengan keahliannya.

Fungsi pengorganisasian wajib dilakukan karena banyak manfaatnya. Untuk perusahaan. Diantaranya:

1. Mempermudah koordinasi antar pihak dalam kelompok
2. Pembagian tugas sesuai dengan kondisi kekinian perusahaan
3. Setiap individu mengetahui apa yang akan dilakukan
4. Mempermudah pengawasan
5. Memaksimalkan manfaat spesialisasi
6. Efisiensi biaya
7. Hubungan antar individu semakin rukun

Ada beberapa tahapan dalam menjalankan fungsi pengorganisasian

1. Mangacu pada Rencana dan Tujuan Manajemen
2. Menentukan Tugas Utama Rencana dan tujuan sudah didapat.
3. Membagi Tugas kepada Individu
4. Mengalokasikan Sumber Daya
5. Evaluasi Strategi Pengorganisasian

B. Prinsip Pengorganisasian

Agar pengorganisasian berjalan sukses, setidaknya harus memenuhi prinsip pengorganisasian dibawah ini.

1. Kekuasaan dan Tanggung Jawab
2. Disiplin
3. Keterpaduan Arah
4. Kesatuan Perintah

C. Kekuasaan

1. Pengertian Kekuasaan

Kekuasaan adalah kemampuan untuk menggunakan pengaruh pada orang lain. Kekuasaan dapat hadir dimanapun. Dalam organisasi, manajer menggunakan kekuasaan. Disamping itu manajer bukan satu – satunya orang yang dapat menggunakan pengaruh dalam organisasi, terdapat banyak pihak yang berkepentingan diluar suatu organisasi yang dapat memengaruhi manajer dan karyawan.

2. Sumber Kekuasaan

Kekuasaan tidak begitu saja diambil dari tingkat individual dalam hierarki organisasi. John French dan Bertram Raven berhasil membedakan lima sumber atau dasar dari kekuasaan. Aspek kekuasaan ini hadir dalam berbagai hubungan manusia. Diantaranya :

- a. Kekuasaan Menghargai (*reward power*)
Kekuasaan yang diperoleh dari fakta bahwa seseorang dikenal sebagai pemberi pengaruh, mempunyai kemampuan untuk memberi imbalan orang lain, dikenal sebagai orang yang dipengaruhi untuk melaksanakan perintah, yang mungkin dinyatakan atau tersirat.
- b. Kekuasaan Memaksa (*coercive power*)
Berdasarkan pada kemampuan orang yang mempengaruhi untuk menghukum orang yang dipengaruhi kalau tidak memenuhi persyaratan, merupakan kekuasaan menghargai dari sisi negatif. Hukuman mungkin berkisar dari menegur sampai mengeluarkan dari pekerjaan.
- c. Kekuasaan Sah (*legitimate power*)
Kekuasaan yang ada ketika seorang bawahan atau orang yang dipengaruhi mengakui bahwa pemberi pengaruh “berhak” atau secara hukum boleh menggunakan pengaruh, dalam ikatan tertentu, kekuasaan ini disebut wewenang formal. Ini juga berarti bahwa orang yang dipengaruhi mempunyai kewajiban menerima kekuasaan ini.
- d. Kekuasaan Keahlian (*expert power*)
Kekuasaan berdasarkan pada keyakinan atau pengertian bahwa pengaruh mempunyai pengetahuan spesifik atau kepakaran relevan yang tidak dimiliki oleh orang yang dipengaruhi.
- e. Kekuasaan Rujukan (*referent power*)

Kekuasaan berdasarkan pada keinginan orang yang dipengaruhi untuk menjadi seperti atau menyamakan dirinya dengan orang yang mempengaruhi.

Karakteristik Kunci

Menurut John P. Kotter untuk Menangani Kekuasaan dengan Sukses Kotter mengatakan bahwa manajer yang berhasil menangani kekuasaan :

- a. Peka terhadap sumber kekuasaan mereka. Mereka menjaga tindakan tetapi konsisten dengan harapan. Misalnya, mereka tidak mencoba menerapkan kekuasaan keahlian dari suatu bidang dalam bidang lain.
- b. Mengakui perbedaan biaya, risiko, dan manfaat dari lima kekuasaan dasar. Mereka menggunakan dasar kekuasaan mana pun yang sesuai dengan situasi atau orang tertentu.
- c. Menghargai perbedaan bahwa setiap dasar kekuasaan mempunyai keunggulan. Mereka mencoba mengembangkan keterampilan dan kredibilitas mereka sehingga mereka dapat menggunakan metode apa pun yang paling baik.
- d. Mempunyai sasaran karier yang membuat mereka mengembang dan menggunakan kekuasaan. Mereka mencari pekerjaan yang akan membina keterampilan mereka, membuat orang merasa tergantung padanya, dan mempergunakan salah satu tipe kekuasaan yang mereka rasa enak untuk dipakai.
- e. Bertindak secara dewasa dan mengembangkan kendali diri. Mereka menghindari menonjolkan kekuasaan secara implusif dan dengan angkuh, dan mereka mencoba untuk tidak bersikap kasar tanpa perlu pada orang-orang di sekitarnya.
- f. Memahami bahwa kekuasaan perlu untuk melaksanakan pekerjaan. Mereka merasa senang menggunakan kekuasaan.

Arti Kunci Kekuasaan Organisasi Menurut Moss Kanter

- a. Aktivitas luar biasa
Membuat perubahan, menjadi orang pertama untuk menempati suatu posisi, atau berhasil dengan mengambil risiko yang luar biasa dapat membuat mempunyai kekuasaan yang lebih besar.
- b. Visibilitas
Menjadi dikenal, memperoleh kesempatan “diperkenalkan” kepada pemegang kekuasaan, dan bahkan melakukan aktivitas tertentu yang tampaknya lebih besar risikonya daripada yang

sebenarnya dapat juga meningkatkan kekuasaan-suatu tindakan yang membuat Kanter berspekulasi bahwa penampakan di mata publik mungkin merupakan faktor yang lebih berpengaruh daripada bobot yang sebenarnya.

c. Relevansi

Menyelesaikan masalah organisasi yang otentik dapat menjadi sumber kekuasaan dan mungkin menyebabkan kepercayaan pada faktor-faktor aktivitas luar biasa dan visibilitas.

d. Sponsor

Mempunyai sponsor atau mentor-seseorang yang memberi nasihat kepada Anda mengenai cara agar berhasil dalam organisasi-dapat menjadi sumber kekuasaan informal, terutama bila sponsor menikmati kekuasaan yang cukup besar. Kanter mengatakan bahwa sponsor terutama penting untuk kaum wanita yang tidak berpengalaman dalam politik kekuasaan organisasi.

D. Wewenang

1. Pengertian Wewenang

Wewenang adalah suatu bentuk kekuasaan, sering kali dipergunakan secara lebih luas untuk merujuk kemampuan manusia menggunakan kekuasaan sebagai hasil dari ciri-ciri seperti pengetahuan atau gelar seperti hakim. Terutama, wewenang formal adalah kekuasaan sah. Wewenang formal adalah tipe kekuasaan yang kita hubungkan dengan struktur organisasi dan manajemen. Kekuasaan itu berdasarkan pengakuan keabsahan usaha manajer untuk menggunakan pengaruh.

2. Dasar Wewenang Formal : Dua Pandangan

a. Pandangan Klasik Pandangan klasik wewenang menunjukkan bahwa wewenang berasal dari tingkat yang amat tinggi, dan kemudian secara hukum diteruskan ke bawah melalui tingkat demi tingkat.

b. Pandangan Penerimaan Pandangan penerimaan wewenang, mengatakan dasar wewenang terletak dalam diri orang yang dipengaruhi bukannya orang yang mempengaruhi. Pandangan ini dimulai dengan pengamatan bahwa tidak semua hukum atau perintah sah dipatuhi dalam semua keadaan. Kuncinya adalah penerima memutuskan apakah akan menerima atau tidak.

3. Jenis – jenis Wewenang

a. Wewenang Lini (*line authority*)

Wewenang lini adalah wewenang manajer yang bertanggung jawab langsung, di seluruh rantai komando organisasi, untuk mencapai sasaran organisasi. Wewenang lini diwujudkan dengan rantai komando standar, mulai dari dewan direktur sampai tempat aktivitas dasar organisasi dilaksanakan.

b. Wewenang Staf (*staff authority*)

Wewenang staf adalah kelompok individu yang menyediakan saran dan jasa kepada manajer lini. Staf memberikan berbagai tipe bantuan pakar dan saran kepada manajer. Wewenang staf terutama didasarkan pada kekuasaan keahlian. Staf dapat menawarkan manajer lini saran perencanaan lewat penelitian, analisis, dan pengembangan pilihan. Staf dapat juga membantu dalam implementasi kebijakan, memonitor, dan kendali; dalam masalah legal dan keuangan; dan dalam desain dan operasi sistem pemrosesan data.

c. Wewenang Fungsional (*functional authority*)

Wewenang fungsional adalah wewenang anggota staf departemen untuk mengendalikan aktivitas departemen lain karena berkaitan dengan tanggung jawab staf spesifik. Wewenang fungsional umum dijumpai dalam organisasi. Ini diperlukan untuk melaksanakan banyak aktivitas organisasi, baik untuk menyediakan keseragaman sampai tingkat tertentu maupun untuk mengungkapkan aplikasi keahlian. Jadi, berdasarkan pada kekuasaan sah dan keahlian. Keahlian yang diperlukan untuk mengelola hubungan wewenang fungsional dan masalah yang muncul dari hubungan tersebut serupa denganketerampilan yang diperlukan untuk mengelola hubungan dua atasan dalam organisasi matriks.

E. Delegasi

Seorang Manajer tidak dapat mengerjakan semua tugasnya sendiri. Untuk memenuhi dan menyelesaikan semua tugas dibebankan, manajer harus mendelegasikan wewenangnya kepada orang lain terutama kepada bawahannya. Pada dasarnya,

Pendelegasian Wewenang ini terdiri dari dua kata yaitu Pendelegasian dan Wewenang. Kata Pendelegasian dapat didefinisikan sebagai pemberian wewenang atau tanggung jawab kepada orang lain sedangkan definisi dari wewenang adalah hak dan kekuasaan untuk melakukan sesuatu, membuat keputusan atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar mencapai tujuan tertentu.

Dari definisi dua kata tersebut, kita dapat menarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan Pendelegasian Wewenang *atau Delegation of Authority* adalah pembagian wewenang dan kekuasaan kepada orang untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Dalam ilmu Manajemen, Pendelegasian Wewenang ini biasanya adalah berkaitan dengan pelimpahan wewenang atau kekuasaan dari seorang manajer kepada bawahannya atau kepada orang-orang yang melapor kepadanya untuk mencapai hasil yang efektif. Namun hal yang perlu diingat bahwa meskipun wewenangnya telah didelegasikan kepada bawahannya, manajer yang bersangkutan tetap bertanggung jawab atas semua hasil pekerjaan yang didelegasikannya tersebut.

1. Pengertian Pendelegasian Wewenang menurut Para Ahli

Untuk lebih jelas mengenai Pendelegasian Wewenang atau *Authority Delegation*, berikut ini adalah beberapa definisi atau pengertian Pendelegasian Wewenang menurut para ahli.

- a. Pengertian Pendelegasian Wewenang menurut Hasibuan (2007:68), Pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh delegator (pemberi wewenang) kepada delegate (penerima wewenang) untuk dikerjakannya atas nama delegator.
- b. Pengertian Pendelegasian Wewenang menurut Stoner (2000:434) dalam Kesumnajaya (2010), Pendelegasian Wewenang adalah pelimpahan wewenang formal dan tanggung jawab kepada seorang bawahan untuk menyelesaikan aktivitas tertentu.
- c. Pengertian Pendelegasian Wewenang menurut Ralph C Davis (2001:72), Pendelegasian Wewenang hanyalah tahapan dari suatu proses ketika penyerahan wewenang, berfungsi melepaskan kedudukan dengan melaksanakan pertanggungjawaban.

2. Elemen-elemen Pendelegasian Wewenang (*Delegation of Authority*)

Terdapat tiga elemen penting dalam pendelegasian wewenang yaitu Wewenang (*Authority*), Tanggung Jawab (*Responsibility*) dan Akuntabilitas (*Accountability*).

Berikut ini adalah pembahasan singkat mengenai ketiga elemen pendelegasian wewenang ini.

a. Wewenang (*Authority*)

Wewenang atau Otoritas dalam konteks organisasi bisnis dapat didefinisikan sebagai kekuasaan dan hak seseorang untuk menggunakan dan mengalokasikan sumber daya secara efisien, untuk mengambil keputusan dan memberi perintah agar dapat mencapai tujuan organisasinya. Louis A. Allen berpendapat bahwa wewenang adalah sejumlah kekuasaan (*powers*) dan hak (*rights*) yang didelegasikan pada suatu jabatan. Oleh karena itu, wewenang atau otoritas harus didefinisikan dengan baik agar orang-orang yang memegang jabatan tertentu mengetahui dengan jelas ruang lingkup wewenang mereka dan mereka tidak boleh salah mengartikannya. Dengan kata lain, wewenang atau otoritas adalah hak untuk memberikan perintah, pesan atau instruksi untuk menyelesaikan segala sesuatu yang ditugaskannya. Manajemen Tingkat Atas merupakan tingkat manajemen yang memiliki wewenang terbesar. Otoritas atau wewenang selalu mengalir dari atas ke bawah. Ini berarti seorang atasan harus menjelaskan dengan jelas bagaimana bawahannya melakukan pekerjaan yang didelegasikannya serta menjelaskan apa yang diharapkan dari pendelegasian wewenang tersebut agar dapat menerima hasil kerja sesuai dengan harapan dan keinginannya. Otoritas atau Wewenang harus disertai dengan tanggung jawab yang sama.

b. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, arti dari Tanggung Jawab adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatunya. Dalam manajemen, Tanggung Jawab atau *Responsibility* dapat diartikan sebagai

kewajiban seseorang untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Seseorang yang diberi tanggung jawab harus memastikan bahwa dia menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Jika Tugas yang merupakan tanggung jawabnya tersebut tidak selesai sesuai dengan yang diharapkan, maka orang yang bersangkutan harus memberikan penjelasan atau alasan mengapa tugas yang dibebankannya tersebut tidak selesai. Tanggung Jawab tanpa wewenang atau otoritas yang memadai dapat menyebabkan ketidakpuasan dan kesulitan dalam melaksanakan tugasnya. Seseorang memiliki tanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankannya. Jika melakukan tugasnya dengan baik maka orang yang bersangkutan akan mendapatkan pujian ataupun penghargaan. Namun apabila tidak menyelesaikan tugas yang ditetapkan seperti yang diharapkan, maka dia juga bertanggungjawab sepenuhnya.

c. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *Accountability* adalah kewajiban seseorang atau organisasi untuk mempertanggungjawabkan aktivitasnya dan mengungkapkan hasilnya secara transparan. Dapat dikatakan bahwa Akuntabilitas merupakan peningkatan dari rasa tanggung jawab, suatu yang lebih tinggi mutunya dari tanggung jawab (*responsibility*) sehingga memuaskan atasan.

3. Tahapan dalam Pendelegasian Wewenang (*Delegation of Authority*)

Pendelegasian Wewenang merupakan dasar dari hubungan antara atasan dan bawahan. Berikut ini adalah beberapa langkah atau tahapan yang harus dilibatkan agar tercapainya suatu pendelegasian wewenang.

a. Penugasan Pekerjaan

Seorang Manajer atau disini disebut dengan Delegator harus mendefinisikan dengan jelas tugas dan pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahannya. Kejelasan

tugas serta hasil yang diharapkan harus menjadi langkah pertama dalam pendelegasian wewenang.

b. Pemberian Wewenang

Pemberian wewenang terjadi ketika atasan membagi wewenang kepada bawahannya. Karena alasan inilah, setiap bawahan diberikan kebebasan yang cukup untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya oleh atasannya. Para Manajer disemua tingkatan mendelegasikan wewenang dan kekuasaan yang melekat pada jabatan mereka. Pembagian wewenang dan kekuasaan ini sangat penting untuk mendapatkan hasil yang efektif.

c. Menciptakan Tanggung Jawab dan Akuntabilitas

Proses delegasi wewenang tidak sebatas hanya sampai pada pembagian wewenang dan kekuasaan dari atasan ke bawahannya. Karena pada waktu yang sama harus menjadi kewajiban terhadap tugas yang ditugaskan ke mereka. Tanggung jawab dikatakan sebagai faktor atau kewajiban seorang individu untuk melaksanakan tugasnya berdasarkan kemampuannya sesuai dengan arahan atasannya. Tanggung jawab sangat penting dalam pendelegasian wewenang karena akan memberikan efektivitas pada wewenang yang diberikan. Akuntabilitas muncul dari tanggung jawab dan tanggung jawab muncul dari wewenang. Oleh karena itu, Tanggung Jawab dan Akuntabilitas harus melekat pada wewenang yang didelegasikan ini.

F. Pengertian Delegasi

Delegasi adalah memberikan wewenang formal kepada orang lain (kekuasaan sah) dan tanggung jawab untuk melaksanakan aktivitas tertentu. Pendelegasian wewenang oleh manajer kepada karyawan adalah perlu agar organisasi dapat berfungsi secara efisien, karena tidak seorang manajer pun yang dapat menyelesaikan sendiri atau melakukan supervisi menyeluruh terhadap semua hal yang terjadi dalam organisasi. Mendelegasikan berarti memaksimalkan efektivitas karyawan, mempercepat pengambilan keputusan, dan dapat membuat keputusan yang lebih baik.

1. Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang atau *delegation of authority* merupakan proses pembagian kerja, pengelompokan tugas seorang manajer sedemikian rupa, sehingga akhirnya manajer hanya mengerjakan bagian perkerjaan yang tidak dapat diserahkan kepada para bawahannya, berhubung posisinya dalam organisasi. Dengan pendelegasian ini, maka bawahan akan mempunyai wewenang untuk melaksanakan tugastugasnya. Wewenang merupakan alat untuk bertindak, sedangkan delegasi wewenang merupakan kunci dinamika organisasi. Koontz mengatakan : *delegation of authority is the key of organization*. Kegagalan-kegagalan yang terjadi dalam manajemen sebagian besar disebabkan oleh gagalnya pendelegasian wewenang. Seorang pemimpin dikatakan efektif jika ia dapat melaksanakan pendelegasian itu secara tepat. Tanpa adanya pendelegasian ini, organisasi tidak maju atau tidak bergerak, karena tidak adanya kegiatan yang dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan yang diarahkan kepada tercapainya tujuan perusahaan.

2. Asas - asas Pendelegasian Wewenang

Dalam pendelegasian wewenang perlu diperhatikan beberapa asas dasar, antara lain :

- a. Asas delegasi atau hasil yang diharapkan (*principle delegation by result expected*)
Asas ini memperhatikan hasil yang diperoleh dari pemberian wewenang itu. Harus disesuaikan dengan adanya jaminan kecakapan dan keterampilan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Wewenang harus didelegasikan tidak berlebihan, tetapi hanya sebesar yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diharapkan tersebut.
- b. Asas penentuan fungsi atau kejelasan tugas (*principle of function definition*)
Asas penentuan tugas-tugas yang dilakukan oleh para manajer bagi para bawahan harus secara jelas disertai hasil yang diharapkan. Semakin jelas kegiatan yang harus dilakukan, maka akan semakin jelas *delegation of authority* dalam organisasi dan semakin jelas hubungan wewenang dengan bagian-bagian lainnya, serta semakin jelas pula tanggung jawab seseorang dalam melakukan tugastugasnya untuk mencapai tujuan perusahaan.
- c. Asas rantai berkala (*principle scalar of chain*)

Menurut Henry Fayol, semakin jelas garis wewenang dari manajer puncak dalam perusahaan ke setiap bawahan, akan semakin efektif tanggung jawab, pengambilan keputusan dan komunikasi organisasi. Asas ini menghendaki adanya urutan-urutan wewenang dari manajer puncak sampai pada bawahan. Apabila manajer puncak akan memerintahkan tugas kepada bawahan, maka harus melalui tingkatan-tingkatan yang ada. Misalnya : Manajer puncak – manajer madya – manajer lini pertama dan seterusnya sampai bawahan yang terendah.

- d. Asas tingkat wewenang (*the authority level principle*)
Masing-masing pemimpin pada setiap tingkat harus mengambil keputusan apa saja yang dapat diambilnya sepanjang mengenai wewenangnya.
- e. Asas kesatuan komando (*principle unity of command*)
Setiap bawahan harus diusahakan agar hanya menerima perintah dari seorang atasan saja. Tetapi setiap atasan dapat memerintah lebih dari seorang bawahan.
- f. Asas kemutlakan tanggung jawab (*principle of absoluteness of responsibility*)
Setiap pemimpin yang menerima wewenang, mutlak bertanggung jawab kepada atasan mengenai wewenang yang dilaksanakannya. Tanggung jawab tidak boleh didelegasikan kepada bawahan yang menerima wewenang itu. Hanya wewenang yang boleh didelegasikan kepada bawahan.
- g. Asas keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab (*parity of authority and responsibility*)
Pemimpin yang memberikan wewenang berdasarkan asas ini tidak boleh menuntut tanggung jawab lebih dari wewenang yang diberikan kepada bawahan atau tidak boleh menuntut tanggung jawab lebih dari hasil yang diharapkan. Jadi, besarnya wewenang yang didelegasikan harus sama dan seimbang dengan besarnya tugas-tugas dan tanggung jawab yang dimintakan. Tanpa keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab akan mengakibatkan adanya tindakan yang tumpang-tindih.
- h. Asas pembagian kerja (*division of work*)
Untuk berfungsinya organisasi hendaknya dilakukan distribusi pekerjaan, karena tanpa adanya pembagian kerja, manajemen tidak berarti apa-apa dan semua tugas akan

langsung dilakukan oleh pemimpin. Partisipasi bawahan kurang dan mereka tidak dapat melakukan kegiatankegiatannya.

i. Asas efisiensi

Asas efisiensi artinya pemimpin akan lebih leluasa melaksanakan tugas-tugas penting daripada melaksanakan hal-hal yang dapat dikerjakan bawahan. Keuntungan spesialisasi dapat dimanfaatkan dengan baik, sehingga pemimpin dapat memikirkan perkembangan perusahaan. Perlu diperhatikan bahwa asas tidak berlaku mutlak, tetapi sebagai pedoman untuk bertindak dan dalam penerapannya harus mempertimbangkan kebutuhan dan situasi. Pedoman untuk Pendelegasian yang Efektif Delegasi akan mendapat kesempatan lebih baik untuk berhasil, bagi semua pihak yang terlibat, kalau mereka memilih bekerja sama untuk membangun rasa saling percaya. Ini adalah salah satu situasi yang mana etika terlibat dalam aktivitas sehari-hari organisasi.

BAB VII

MANAJEMEN KONFLIK

A. Pengertian

Setiap perusahaan pasti wajar saja ketika menemui konflik dalam bisnis. Konflik tersebut terjadi bisa karena ada perbedaan pendapat atau bisa pula karena persaingan yang ketat. Tetapi hal ini seharusnya bisa diatasi dengan baik agar tidak semakin memburuk. Caranya, dengan menerapkan manajemen konflik.

Manajemen konflik merupakan suatu pendekatan atau suatu kegiatan yang dilakukan untuk komunikasi dengan pihak yang terkait dengan konflik tersebut. Pelaku konflik tersebut bisa mempengaruhi kepentingan bersama dalam suatu organisasi. Salah satunya adalah perusahaan. Konflik dalam suatu perusahaan memang biasa terjadi. Tetapi konflik bisa memperburuk keadaan dan kepentingan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan adanya manajemen konflik dalam perusahaan agar tidak terjadi masalah yang lebih besar karena konflik tersebut.

Menurut ahli Howard Ross, manajemen konflik adalah manajemen konflik adalah langkah yang diambil pihak ketiga dengan tujuan mengarahkan konflik ke hasil tertentu yang mungkin/tidak menghasilkan hasil akhir berupa penyelesaian konflik atau mungkin/tidak menghasilkan ketenangan atau hasil mufakat. Adanya manajemen konflik dalam perusahaan enterprise memiliki banyak fungsi. Manajemen konflik bisa meningkatkan kreatifitas dan kinerja para pekerja, mengembangkan kemampuan karyawan, melatih kemampuan menyelesaikan konflik, hingga meningkatkan rasa saling menghormati. Hal ini akan membangun perusahaan menuju lebih baik lagi.

Tujuan manajemen konflik adalah untuk:

1. memanfaatkan aspek positif konflik;
2. menyelesaikan konflik organisasi dan antarpersonel;
3. meminimalkan dampak konflik pada tujuan.

Thamhain dan Wilemon menginvestigasi aspek proyek apa saja yang dapat menyebabkan konflik dan mengidentifikasi tujuh sumber utama, antara lain jadwal, prioritas, dan biaya. Mereka juga mencatat bagaimana konflik tersebut beragam dalam hal intensitas konflik yang

mereka ciptakan selama siklus hidup proyek. Meskipun masalah jadwal, prioritas, biaya dan lainnya dapat diperdebatkan, ini dapat menimbulkan konflik di antara orang-orang .

Ketidaksetujuan dapat terjadi karena melibatkan banyak dan beragamnya para pihak untuk bekerja. Hal ini dapat dibagi menjadi dua anggota tim manajemen, kadangkadang dalam tim manajemen dan kadangkadang sebagai penyedia atau dua pemangku kepentingan.

Ketidaksetujuan umumnya terjadi karena faktor-faktor berikut:

1. Gaya bekerja yang menimbulkan konflik;
2. Asumsi yang tidak dapat diungkapkan;
3. Persepsi konflik;
4. Perbedaan nilai personel;
5. Emosi seperti stres, takut, dan ketidakpastian;
6. Peran yang mengandung konflik;
7. Kesalahpahaman;

B. Manajemen Konflik Dalam Perusahaan

Saat menetapkan manajemen konflik dalam perusahaan, ada strategi dan cara yang bisa dilakukan agar proses manajemen konflik bisa tepat sasaran. Proses ini tentunya penting untuk diperhatikan agar perusahaan tidak salah langkah dalam upaya meredakan konflik yang terjadi.

Berikut ini adalah strategi manajemen konflik perusahaan:

1. Pengenalan

Sebelum mengambil langkah atas apa yang perlu dilakukan, ada baiknya untuk mengenali apa masalah yang sedang terjadi. Langkah ini diambil untuk mengenali akar masalah yang terjadi jadi Anda bisa mendapatkan informasi seputar awal terjadinya konflik.

2. Diagnosa

Setelah mengetahui akar permasalahan yang terjadi, melakukan diagnosa perlu dilakukan untuk mengetahui langkah apa yang perlu diambil untuk menyelesaikan masalah. Diagnosa dilakukan agar langkah yang diambil sesuai dengan permasalahan yang terjadi. Menyepakati Solusi Setelah diagnosa dilakukan, langkah selanjutnya adalah menyepakati solusi yang diambil. Solusi yang diambil harus seimbang dan tidak berat sebelah. Jadi tidak ada pihak yang merasa dirugikan satu sama lain. Agar tidak terjadi konflik yang berlanjut lebih lama lagi. Pelaksanaan Solusi yang

telah disepakati kemudian harus dilaksanakan bersama. Semua pihak yang terlibat harus menyetujui dan tentu saja ikut melaksanakan solusi tersebut. Karena sudah disepakati, maka pelaksanaan harus dilakukan bersama-sama untuk hasil yang terbaik.

3. Evaluasi

Melakukan evaluasi bersama-sama setelah konflik selesai adalah salah satu strategi manajemen konflik juga. Dengan adanya evaluasi, konflik-konflik serupa bisa dihindari di masa depan. Sehingga tidak perlu lagi terjadi konflik dalam satu perusahaan.

Tipe Manajemen Konflik dalam Perusahaan

Setiap perusahaan pasti memiliki konflik bisnis masing-masing. Selain strategi yang tepat untuk mengatasi konflik dalam perusahaan, diperlukan juga beberapa tipe tentang cara menangani konflik tersebut.

Berikut ini adalah tipe manajemen konflik yang bisa dilakukan oleh perusahaan:

1. *Accommodating*

Accommodating dilakukan dengan cara mengumpulkan berbagai pendapat pihak yang terlibat dengan konflik. Setelah itu, musyawarah akan dilakukan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi. Dengan mengakomodasi pendapat pihak yang terlibat, diharapkan keputusan yang diambil tidak berat sebelah.

2. *Avoiding*

Menghindari konflik atau hal-hal yang bisa menyebabkan konflik bisa menjadi salah satu cara manajemen konflik yang bisa dilakukan oleh perusahaan.

3. *Compromising*

Cara ini hampir mirip dengan *accommodating* tetapi ada sedikit perbedaan yang diberikan. Jika *accommodating* mengumpulkan pendapat dari pihak yang terkait konflik, *compromising* mengambil keputusan untuk jalan keluar yang tetap menguntungkan kepentingan bersama.

Ada 4 bentuk kompromi yaitu:

- a. Separasi dengan cara memisahkan pihak yang terlibat konflik agar konflik bias terselesaikan.
- b. Atrasi yang berarti persetujuan atas keputusan yang diambil oleh pihak ketiga untuk menyelesaikan konflik.

- b. Mengambil keputusan dengan kebetulan tetapi sesuai dengan aturan yang berlaku dan tetap adil.
 - c. Menyogok atau memberikan imbalan kepada pihak ketiga yang memberikan keputusan konflik agar pihaknya dimenangkan dalam penyelesaian konflik tersebut. Hal ini curang dilakukan tetapi melihat konflik yang terjadi dan bagaimana penyelesaiannya terlebih dahulu.
4. *Collaborating*
Collaborating adalah langkah yang diambil untuk menyelesaikan konflik dengan cara berkolaborasi. Kolaborasi ini dilakukan untuk menyelesaikan konflik dan tetap mementingkan kepentingan kedua pihak secara adil.
5. *Competing*
Competing adalah cara mengelola konflik yang membuat pihak yang terkait bersaing untuk memenangkan kepentingan masing-masing pihak. Dengan cara ini, tentunya akan ada pihak yang kalah dan yang menang.
6. *Conglomeration*
Conglomeration adalah cara menyelesaikan konflik bisnis dengan menggabungkan 5 tipe manajemen konflik di atas. Cara ini memang menghabiskan banyak waktu dan tenaga untuk mencapai penyelesaian.

Konflik memang bisa terjadi pada setiap kalangan dan juga dalam setiap perusahaan. Apalagi jika konflik tersebut berkaitan dalam dunia bisnis. Konflik bisa terjadi secara tidak sengaja. Oleh karena itu perusahaan memerlukan manajemen konflik agar tidak terjadi perpecahan dalam suatu bisnis. Dengan manajemen konflik yang dipersiapkan perusahaan kinerja karyawan dan produktivitas akan lebih meningkat. Alasannya karena karyawan akan lebih leluasa mengemukakan pendapat saat terjadi konflik sehingga perusahaan bisa mencari jalan keluar yang sesuai dan baik untuk kedua belah pihak.

Pengembangan kemampuan karyawan juga akan semakin terasah. Salah satunya adalah kemampuan berpikir logis, kreatif dan rasional dalam proses bisnis. Ini dikarenakan konflik membuat karyawan harus berpikir tentang bagaimana cara agar permasalahan bisa selesai tanpa merugikan banyak pihak. Perusahaan juga akan memiliki lebih banyak karyawan yang memiliki kemampuan penyelesaian konflik lebih banyak. Kemampuan ini akan sangat berguna bagi perusahaan. Karyawan akan lebih terasah dalam

menangani konflik dan mencari jalan keluar atau solusi atas masalah yang terjadi. Selain itu, adanya manajemen konflik yang tepat juga bisa meningkatkan rasa hormat karyawan pada perusahaan dan satu sama lain.

Dengan banyaknya perbedaan pendapat yang muncul saat konflik, maka akan semakin besar juga pembelajaran untuk menerima perbedaan bagi karyawan. Sehingga rasa hormat satu sama lain akan tercipta.

Hal ini mengapa mengelola konflik sangat penting untuk ada dalam perusahaan. Setiap perusahaan pasti akan membutuhkan manajemen konflik yang tepat setiap saat. Karena dalam bisnis pasti akan ada yang bersinggungan. Agar kondisinya tidak semakin parah, maka akan diperlukan manajemen konflik yang handal.

Selain manajemen konflik, adanya SDM yang saling bekerja sama memajukan perusahaan juga sangat diperlukan. Perusahaan yang mampu mengelola bisnis dengan baik tentunya akan mendapat perkembangan yang pesat juga. Untuk beberapa bentuk konflik, mediator bisa jadi sangat berguna. Mediator dapat memiliki kewenangan (misal, bila sponsor dapat memediasi antara manajer dengan pemangku kepentingan senior) atau pengetahuan pakar (seperti bila pengetahuan pakar tentang masalah pekerjaan diperlukan). Mediator harus fokus pada masalah dan bukan pribadi. Mediator juga harus memiliki kemampuan untuk mendengar dan memfasilitasi negosiasi menuju penyelesaian.

Tindakan khusus untuk menyelesaikan konflik antar personel meliputi:

- a. Memilih tempat dengan hati-hati – yaitu, ruangan yang netral, nyaman, dan mudah diakses;
- b. Manajemen waktu jelas, dengan berpedoman pada pelaksanaan yang dapat diterima dan tujuan setiap sesi;
- c. Identifikasi fakta-fakta dan asumsi yang menimbulkan konflik;
- d. Mengakui tingkat kewenangan yang berbeda dan pengaruhnya di antarapeserta;
- e. Menilai dampak potensial dari nilai dan opini personel;
- f. Mencerminkan perspektif, harapan, antagonisme, dan menekankan persetujuan;
- g. Eskalasi didefinisikan perjalanannya jika penyelesaian tidak mungkin dicapai.

Penyelesaian konflik merupakan suatu keahlian yang kompleks, tetapi mengidentifikasi teknik atau pendekatan khusus membantu memahami keterlibatan dan pengembangan kompetensi yang benar.

BAB VIII

PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN

Perlu adanya fungsi manajemen yang diarahkan untuk memastikan apakah rencana yang diimplementasikan berjalan sebagaimana mestinya dan mencapai tujuan yang ditetapkan ataukah tidak. Selain memastikan, juga perlu diketahui apa yang menjadi penyebab, misalnya, jika sebuah rencana ternyata tidak berjalan sebagaimana mestinya, dan kemudian bagaimana tindakan koreksi yang dapat dilakukan.

Fungsi manajemen yang diarahkan untuk melakukan pengawasan atas apa yang telah direncanakan dan bagaimana langkah-langkah koreksinya dinarnakan dengan fungsi pengawasan atau pengendalian. Dalam tertinologi bahasa Inggris, fungsi ini sering dinamakan dengan fungsi *Controlling, Evaluating, Appraising, dan Correcting* Semua istilah ini memiliki arti yang hampir sarna, yaitu mengontrol atau mengendalikan, mengevaluasi, menilai atau mengukur, dan mengoreksi. Akan tetapi, dikarenakan fungsi manajemen yang diperlukan tidak hanya pengawasan, namun mencakup juga penetapan standar Kinerja perusahaan, pengukuran Kinerja yang dicapai perusahaan, dan pengambilan tindakan koreksi sekiranya standar Kinerja menyimpang dari sernestinya, maka penamaan fungsi controlling lebih banyak digunakan, dan dalam bahasa Indonesia istilah "pengawasan" lebih banyak digunakan.

Fungsi pengawasan pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan agar apa yang telah direncanakan berjalan sehagaimana mestinya. Termasuk ke dalam fungsi pengawasan adalah identifikasi berbagai faktor yang memperlambat sebuah kegiatan, dan juga pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan agar tujuan organisasi dapat tetap tercapai. Sebagai kesimpulan, fungsi pengawasan diperlukan untuk memastikan apakah apa yang telah direncanakan dan diorganisasikan berjalan sebagairnana mestinya ataukah tidak.

Jika tidak berjalan dengan sernestinya, maka fungsi pengawasan juga melakukan proses untuk mengoreksi kegiatan yang sedang berjalan agar dapat tetap mencapai apa yang telah direncanakan.

A. Pengertian Pengawasan dan Pengendalian Pengawasan

Pengawasan sebagai komponen dalam proses manajemen memiliki peran penting dalam proses pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Proses ini dilaksanakan ketika suatu program sedang dilaksanakan sampai dengan kegiatan tersebut selesai dilaksanakan. Schermerhorn mendefinisikan pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. (*Controlling is the process of measure performance and taking action to ensure desired results*). Berdasarkan pengertian ini Schermerhorn menekankan agar manager menetapkan standar atau ukuran kinerja dalam suatu setiap bidang yang ada perusahaan, agar semua dapat berjalan dengan semestinya dan manager berhak mengambil tindakan apa bila terjadi penyimpangan didalam suatu ketetapan yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan pendapat Winardi bahwa pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manager dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan.

Seperti yang kita lihat pada kenyataan, bahwa langkah awal dalam proses pengawasan adalah langkah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan.

Dari pengertian pengawasan dan pengendalian diatas. Pengawasan dan pengendalian merupakan hal yang saling berkaitan yang satu dengan yang lain. Bahkan pengertian keduanya jika dalam bahasa inggris sama, yaitu *controlling*. Sebagai pembuktiannya mari kita lihat pengertian menurut Robert J. Mokler pengendalian manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, mendesain sistem umpan balik informasi, membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan yang sedang dipergunakan sedapat mungkin secara lebih efisien dan efektif guna mencapai sasaran perusahaan. (*Management control is a systematic effort to set performance standards with planning objectives, to design information feedback systems, to compare actual performance with these predetermined standards, to determine whether there are any deviations and to measure their significance, and to take any action required to assure that all corporate resources are being used in the*

most effective and efficient way possible in achieving corporate objectives).

Pengertian secara lengkap mengenai pengendalian menurut Mockler dapat disimpulkan bahwa pengawasan dan pengendalian dalam perusahaan bisa diartikan sama. Dalam terminologi bahasa Inggris, hal ini sering dinamakan dengan *Controlling, Evaluating, Appraising, dan Correcting*.

B. Tujuan dari Fungsi Pengawasan

Menurut Griffin (2000) terdapat empat tujuan dari fungsi pengawasan. Adapun tujuan tersebut adalah adaptasi lingkungan, meminimalkan kegagalan, meminimalkan biaya, dan mengantisipasi kompleksitas dari organisasi. Adaptasi lingkungan tujuan pertama dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan, baik lingkungan yang bersifat internal maupun lingkungan eksternal. Sebagai contoh, ketika teknologi informasi dan komputer belum secanggih saat ini, kualifikasi minimum tenaga kerja di sebuah perusahaan barangkali hanya dibatasi pada kemampuan mengetik, atau kualifikasi pendidikan minimum, seperti SMU dan lain-lain. Namun saat ini, ketika hampir seluruh perusahaan menggunakan komputer sebagai ujung tombak kegiatan sehari-harinya, yaitu dari mulai pengetikan, pemrosesan data, laporan keuangan, dan lain sebagainya, maka kualifikasi minimum untuk tenaga kerja menjadi berubah. Saat ini, seseorang yang ingin bekerja di perusahaan tertentu sudah dipersyaratkan untuk memiliki kemampuan dalam mengoperasikan komputer.

Dalam hal ini, perusahaan perlu menyesuaikan diri dalam hal penggunaan tenaga kerjanya. Ketika kegiatan perusahaan perlu menyesuaikan diri dengan penggunaan teknologi komputer, maka perusahaan pun perlu melakukan pengawasan dan evaluasi atas tenaga kerja yang dimilikinya. Standar kualifikasi tenaga kerja akhirnya harus disesuaikan. Pengawasan dan pengendalian perlu dilakukan agar perusahaan tetap bisa beradaptasi terus dengan perubahan lingkungan. Dengan demikian, fungsi pengawasan tidak saja dilakukan untuk memastikan agar kegiatan perusahaan berjalan sebagaimana rencana yang telah ditetapkan, akan tetapi juga agar kegiatan yang dijalankan sesuai dengan perubahan lingkungan, karena sangat memungkinkan perusahaan juga mengubah rencana

perusahaan disebabkan terjadinya berbagai perubahan di lingkungan yang dihadapi perusahaan. Meminimalkan Kegagalan.

Tujuan selanjutnya dari fungsi pengawasan merupakan meminimalkan kegagalan. Dalam suatu operasi perusahaan, tentu kegagalan sangat berpeluang untuk terjadi. Seperti contoh karyawan ketika tidak ada yang mengawakan akan bekerja asal-asalan, tidak serius, dan hal-hal lainnya yang dapat merugikan perusahaan. Jika perusahaan menargetkan untuk memproduksi 10.000 unit, tentu dengan kinerja karyawan yang seperti itu kemungkinan akan ada 1.000 unit yang tidak layak dipasarkan. Tentu hal ini sangat merugikan perusahaan. Coba dibayangkan jika kejadian tersebut didampingi dengan pengawas, tentu karyawan akan bekerja dengan semestinya. Hal inilah yang mendasari pentingnya fungsi pengawasan agar kegagalan-kegagalan dapat diperkecil bahkan dihilangkan..

Meminimalkan Biaya Fungsi selanjutnya dari fungsi pengawasan adalah meminimalkan biaya. Seperti yang dicontohkan diatas, ketika perusahaan menerima kegagalan sebanyak 1.000 unit, tentu perusahaan akan mengeluarkan biaya yang terbuang dengan sia-sia. Dengan adanya implementasi fungsi pengawasan diharapkan dapat meminimalkan biaya perusahaan. Mengantisipasi Kompleksitas dari Organisasi. Tujuan terakhir dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat mengantisipasi berbagai kegiatan organisasi yang kompleks. Kompleksitas tersebut dari mulai pengelolaan terhadap produk, tenaga kerja, hingga berbagai prosedur yang terkait dengan manajemen organisasi. Oleh karena itu, jelas fungsi pengawasan memiliki peran penting untuk menjamin bahwa kompleksitas tersebut dapat diantisipasi dengan baik.

Agar keempat tujuan dari fungsi pengawasan tersebut dapat lebih dipahami, maka berikut ini akan diuraikan langkah-langkah dari proses pengawasan sehingga kaitan antara apa yang dikerjakan oleh perusahaan dengan fungsi pengawasan akan lebih dapat dipahami

C. Fungsi Pengawasan dalam Praktek

1. Pengawasan Berdasarkan Proses Kegiatan.

Proses kegiatan erat kaitannya dengan waktu, maka dalam proses kegiatan memiliki tiga jenis fungsi pengawasan yang biasa dilakukan manajemen organisasi. Ketiga macam tersebut adalah pengawasan awal (*feedforward controlling*), pengawasan proses (*concurrent controlling*), dan pengawasan akhir (*feedback controlling*).

2. Pengawasan Internal dan External.
 - a. Pengawasan Internal.

Pengawasan Internal adalah pengawasan terhadap beban-beban yang dilakukan secara mandiri oleh setiap karyawannya.
 - b. Pengawasan External.

Pengawasan External adalah pengawasan yang dilakukan terhadap seseorang atau bagian oleh orang lain atau oleh bagian diluar bagian yang diawasi (biasanya bagian yang lebih tinggi).
3. Pengawasan Berdasarkan Fungsi Operasional dalam Manajemen
Pengawasan dari segi fungsi operasional adalah melakukan pengawasan berdasarkan bagian-bagian yang ada dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Pengawasan jenis ini memiliki banyak pembagian, yaitu :
 - a. Pengawasan di Bagian SDM.
 - b. Pengawasan di Bagian Informasi.
 - c. Pengawasan di Bagian Keuangan.
 - d. Pengawasan di Bagian Pemasaran.
 - e. Pengawasan di Bagian Operasional atau Produksi.

D. Proses Pengendalian

Pada umumnya dalam organisasi, proses pengendalian yang ditempuh oleh manajer meliputi penetapan hasil yang diinginkan, penentuan prediktor hasil, penentuan standar atas prediktor dan hasil, penentuan jaringan informasi dan umpan balik, serta penilaian informasi dan pengendalian tindakan perbaikan (Stoner dan Wankel, 1986: 580-582).

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

Sejelas mungkin seorang manager dalam menetapkan hasil yang ingin dicapai. Jika tidak jelas dikawatirkan dalam proses implementasi akan menyebabkan kebingungan.
2. Menentukan Prediktor Hasil (*Establish Predictor of Result*)

Fungsi pengendalian untuk memperbaiki kesalahan yang terjadi dalam implementasi planning yang telah ditetapkan. Saat ada terdeteksi suatu kesalahan dalam pelaksanaan, seorang yang bertanggung jawab dalam hal tersebut harus memiliki sebuah indikator atau prediktor

sebagai tolak ukur apakah semua yang telah dilaksanakan dapat tercapai, sesuai dengan rencana awal. Sebagai seorang manager harus memiliki indikator yang tepat agar semua berjalan dengan baik.

3. Menentukan Standar atas Prediktor dan Hasil (*Establish Standards for Predictors and Results*)
Keputusan untuk menentukan standar atas prediktor dan hasil adalah langkah yang tepat untuk kesuksesan dalam proses pengendalian. Tanpa tolak ukur, manager barangkali bereaksi secara berlebihan terhadap penyimpangan yang tidak berarti atau gagal memberikan reaksi terhadap penyimpangan yang signifikan. Suatu standar memiliki dua tujuan pokok, yaitu untuk memotivasi agar para karyawan dapat berprestasi tinggi, dan berfungsi sebagai patokan atas kinerja aktual yang akan dibandingkan (Dr.H.B.Siswanto,M.Si, 2015).
4. Menentukan Jaringan Informasi dan Umpan Balik (*Establish the Information and Feedback Network*)
Informasi merupakan suatu hal yang sangat penting dalam setiap proses, untuk itu manager dituntut agar bisa memberikan informasi yang dibutuhkan kepada atas maupun bawahan.
5. Menilai Informasi dan Pengendalian Tindakan Perbaikan (*Evaluate Information and Take Corriective Action*)
Dalam hal ini, suatu perusahaan harus memiliki standar dalam indikator dan membandingkan indikator yang telah dibuat dengan standar yang ada.

E. Pendekatan dalam Mempertahankan Fungsi Pengawasan

Menurut Dessler (2004) berpendapat bahwa ada dua pendekatan dalam mempertahankan fungsi pengawasan, yaitu:

- a. Sistem Pengawasan Tradisional. Sistem pengawasan tradisional adalah upaya atau sistem untuk mempertahankan fungsi pengawasan melalui prosedur dan kegiatan yang melibatkan penentuan standar dan berbagai upaya untuk mencapai standar tersebut.
- b. Sistem Pengawasan yang Berdasarkan Komitmen. Pengawasan sistem ini lebih menekankan dari sisi internal dari pada eksternal. Melakukan intropeksi dari dalam hal ini lebih berpengaruh. Sistem ini dalam implementasinya agak

sulit. Karyawan dituntut agar selalu bisa intropeksi diri. Untuk melakukan hal ini menjadi budaya, perusahaan perlu melakukan pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Caplin, James P. 1993, Kamus Lengkap Psikologi Terjemahan oleh Kartini Kartono, (Jakarta:Grafindo Persada).
- DePorter Bobbi & Mike Hernacki. 2003, Quantum Learning (Bandung:Mizan Djamarah, Syaiful B. 2002, Psikologi Belajar (Jakarta:Rineka Cipta)
- Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan saefullah. Pengantar Manajemen. 2004.
- Gunarsa, Singgih D. 2003, Psikologi Perawatan (Jakarta:BPK Gunung Mulia Hasibuan, Malayu . Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Penerbit PT Bumi Aksara,2001
- Hamalik, Oemar. 1992, Psikologi Belajar Mengajar (Bandung:Sinar Baru)
- Moekjizat. 1984, Dasar-dasar Motivasi (Bandung:Sumur)
- Mustaqim. 1991, Psikologi Pendidikan (Jakarta:Rineka Cipta)
- Mahmud, Dimiyati. 1990, Psikologi Suatu Pengantar (Yogyakarta:BPFE)
- Santrock, J.W. 2007, Psikologi Pendidikan (Jakarta:Kencana Prenada).
- Siswanto, Pengantar Manajemen. Jakarta:PT.Bumi Aksara. 2015
- Syah, Muhibbin. 2004, Psikologi Belajar (Jakarta:Raja Grafindo Persada)
- T. Hani Handoko. Manajemen Edisi II. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

BUKU AJAR

PENGANTAR MANAJEMEN

Dr. Cia Cai Cen, SS.,SE.,M.Si

Manajemen berasal dari bahasa Perancis yaitu “menegement” yang berarti seni untuk mengatur atau mengelola sesuatu. Dalam bahasa Inggris, kata “manage” berarti mengendalikan atau mengelola. Secara umum, manajemen dikenal sebagai sebuah proses yang mengatur kegiatan atau perilaku sehingga menimbulkan efek yang baik. Secara etimologi, definisi manajemen adalah sebuah seni mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan utama sebuah organisasi atau bisnis melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan pengawasan sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien.



PENERBIT PT INOVASI PRATAMA INTERNASIONAL
www.ipinternasional.com