

PENGANTAR MANAJEMEN

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

PENGANTAR MANAJEMEN

Dr. M. Anang Firmansyah, S.E., M.M.
Budi W. Mahardhika, S.E., S.T., M.M.



PENGANTAR MANAJEMEN

M. Anang Firmansyah
Budi W. Mahardhika

Desain Cover : Nama
Tata Letak Isi : Cinthia Morris Sartono
Sumber Gambar : Sumber

Cetakan Pertama: April 2018

Hak Cipta 2018, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2018 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

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

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581
Telp/Faks: (0274) 4533427
Website: www.deepublish.co.id
www.penerbitdeepublish.com
E-mail: cs@deepublish.co.id

Katalog Dalam Terbitan (KDT)

FIRMANSYAH, M. Anang

Pengantar Manajemen/oleh M. Anang Firmansyah dan . Budi W. Mahardhika--
Ed.1, Cet. 1--Yogyakarta: Deepublish, April 2018.

xvi, 363 hlm.; Uk:15.5x23 cm

ISBN 978-Nomor ISBN

1. Manajemen

I. Judul

658

Kata Pengantar

Buku Pengantar Manajemen ini dirancang dan ditulis untuk membantu para mahasiswa yang sedang mempelajari manajemen, serta untuk membantu mereka memperluas pengetahuan tentang berbagai teori, konsep, proses, teknik, dan mekanisme manajemen juga untuk mengembangkan keterampilan mereka dalam penerapan konsep-konsep manajemen pada situasi-situasi yang berbeda dan untuk mengembangkan minat mahasiswa dan masyarakat lainnya dalam studi dan praktek manajemen yang akan membantu kita meningkatkan kesejahteraan hidup dan juga akan menghapuskan "keterbelakangan" atau "kebutaan" manajerial.

Buku Pengantar Manajemen ini membahas tidak hanya rancangan teori tetapi mengaitkannya dengan kenyataan praktek. Demikian juga dibahas tentang pemanfaatan dan penanganan perusahaan serta merencanakan masa depan perusahaan.

Buku ini dapat dimanfaatkan sebagai buku pegangan bagi para manajer perusahaan dan para pemilik ataupun organisasi lain dalam kegiatannya sehari-hari.

Buku ini ditulis dalam upaya memberikan kontribusi bagi pemenuhan kebutuhan referensi yang berkaitan dengan kepentingan dunia pendidikan. Oleh sebab itu, penulis mencoba menyusun buku Manajemen ini sebagai buku penuntun perkuliahan di Perguruan Tinggi.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memungkinkan buku ini terbit. Terutama kepada para pakar yang bukunya penulis kutip untuk memenuhi tuntutan garis besar

perkuliahan.

Kritik dan saran yang membangun penulis nantikan dengan tangan terbuka untuk menyempurnakan buku ini. Semoga buku Pengantar Manajemen ini bermanfaat bagi masyarakat pada umumnya dan bagi dunia pendidikan pada khususnya.

Surabaya, Januari 2018

Penulis,

M. Anang Firmansyah

Budi W. Mahardhika

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	xii
Daftar Tabel	xv
BAB 1.....	1
Manajemen Ilmu dan Seni	
ARTI MANAJEMEN.....	1
SARANA MANAJEMEN	5
FUNGSI MANAJEMEN.....	8
FUNGSI LAIN DARI SEORANG MANAJER.....	14
TINGKATAN MANAJER	18
TOKOH-TOKOH MANAJEMEN	19
Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)	22
Henry Fayol (1841-1925).....	25
BAB 2	35
Planning	
DEFINISI PLANNING.....	35
SIFAT RENCANA YANG BAIK.....	42
PROSES PEMBUATAN RENCANA.....	43
SIAPA PEMBUAT RENCANA.....	46
TUJUAN PERUSAHAAN	49
KLASIFIKASI TUJUAN	54

PERANAN TUJUAN PADA TUGAS PEMIMPIN	56
MAKSIMALISASI EFEKTIVITAS PROSES PERENCANAAN	57
BAB 3.....	58
Organization	
PENGERTIAN ORGANIZATION	58
ORGANISASI FORMAL DAN NON FORMAL.....	60
BENTUK-BENTUK ORGANISASI.....	63
DEPARTEMENISASI	75
BAB 4	97
Staffing	
PENGERTIAN STAFFING	97
PERAN MANAJER.....	99
PANDANGAN UMUM TENTANG FUNGSI STAFFING	101
FAKTOR SITUASI MEMPENGARUHI STAFFING	115
BAB 5.....	127
Directing	
TUJUAN DIRECTING	129
PERINTAH	130
PERINTAH ASPEK DARI KOMUNIKASI	132
JENIS-JENIS PERINTAH	133
PRINSIP-PRINSIP PERINTAH	136
KOMUNIKASI	138
BAB 6	140
Controlling	
ARTI DAN TUJUAN PENGAWASAN	142
PRINSIP-PRINSIP PENGAWASAN	144
JENIS-JENIS PENGAWASAN	147
CARA-CARA MENGAWASI.....	151
PROSES PENGAWASAN	155

BAB 7	164
Motivation	
MOTIVASI DAN MOTIVATOR	166
TEORI HIERARKI KEBUTUHAN	170
PENDEKATAN MOTIVASI–HYGIENE TERHADAP MOTIVASI.....	172
PENGHARAPAN MOTIVASI	174
TEORI PENGKUATAN (REINFORCEMENT THEORY).....	178
TEORI KEBUTUHAN McCLELLAND MENGENAI MOTIVASI	179
TEKNIK - TEKNIK MOTIVASI KHUSUS	182
PENGKAYAAN PEKERJAAN.....	186
PENDEKATAN SISTEM DAN CONTINGENCY TERHADAP MOTIVASI.....	191
KEPEMIMPINAN	193
 BAB 8	 215
Communication	
FUNGSI KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI	216
PROSES KOMUNIKASI	220
KOMUNIKASI DALAM PERUSAHAAN	224
RINTANGAN DAN KEMACETAN DALAM KOMUNIKASI	231
KOMUNIKASI YANG EFEKTIF	236
 BAB 9.....	 247
Manajemen Eksekutif	247
PERENCANAAN.....	248
TEKNIK-TEKNIK PERENCANAAN.....	255
PENGENDALIAN.....	263
 BAB 10.....	 267
Perusahaan dan Hubungan Karyawan	
MEMPERKECIL KETERLAMBATAN.....	268
BEKERJA PARUH WAKTU	269

BEKERJA 4 HARI SEMINGGU.....	270
WAKTU FLEKSIBEL.....	271
MEMBUAT PEKERJAAN LEBIH BERARTI.....	272
PEMERKAYAAN PEKERJAAN	273
MANAJEMEN PARTISIPATIF	276
KELOMPOK PRODUKSI	279
TUNTUTAN AKAN PARTISIPASI	281
HASIL DALAM PRAKTEK-PRAKTEK PERSONALIA.....	281
KONSEP PERAKUNAN PERSONALIA.....	283
BAB 11.....	287
Kebijakan dan Hubungan Karyawan	
FALSAFAH MANAJEMEN	288
KEBIJAKAN.....	289
PERATURAN.....	292
KEBIJAKAN DALAM HUBUNGAN INDUSTRI	293
HUBUNGAN DENGAN SERIKAT BURUH.....	294
BAB 12	301
Manajemen Usaha Kecil	
BAGAIMANA MENGIMBANGI RISIKO	303
MASALAH LAIN BAGI USAHA KECIL	305
HAK GUNA PATEN (FRANCHISES)	307
KEBERHASILAN DALAM USAHA KECIL	309
KEUANGAN USAHA KECIL.....	312
PROFESIONAL BAGI ORANG YANG BERUSAHA SENDIRI	314
BAB 13	317
Tanggung Jawab Sosial.....	317
KRITIK UTAMA TERHADAP BISNIS.....	319
TANGGUNG JAWAB PERUSAHAAN	321

BAB 14	328
Manajemen Masa Depan	
EKONOMI NASIONAL	329
PERUBAHAN SOSIAL	332
PEMERINTAH	336
MANAJEMEN DI MASA DEPAN.....	338
PERUSAHAAN DAN MANAJER	340
MASYARAKAT DAN PENGERTIAN EKONOMI	342
Daftar Pustaka	345
Glosarium.....	348
Indeks	354
Profil Penulis.....	363

Daftar Gambar

Gambar 1.1.	Apa itu Manajemen ?.....	2
Gambar 1.2.	Unsur Kegiatan Manajemen	5
Gambar 1.3.	Fungsi-Fungsi Manajemen	8
Gambar 1.4.	Fungsi Manajer Dilihat dari Sudut Proses	15
Gambar 1.5	Fungsi Manajer Dilihat dari Dua Sudut : Proses dan Bidang.....	16
Gambar 2.1.	Pertanyaan Perencanaan	35
Gambar 2.2.	Perencanaan	36
Gambar 2.4.	Visi dan Misi	50
Gambar 2.5.	Tujuan Perusahaan.....	53
Gambar 3.2.	Organisasi	59
Gambar 3.3.	Bentuk Organisasi.....	63
Gambar 3.4	Organisasi Garis	65
Gambar 3.5	Organisasi Fungsional	66
Gambar 3.6	Organisasi Garis dan Staf	66
Gambar 3.7	Departemenisasi.....	75
Gambar 3.8.	Departementasi atas dasar territorial.....	77
Gambar 3.9.	Departementasi atas dasar produksi	78
Gambar 3.10.	Departementasi atas dasar langganan	79

Gambar 3.12. Struktur organisasi tanpa unit pembantu yang otonom.....	84
Gambar 3.13. Struktur organisasi dengan unit pembantu yang otonom.....	85
Gambar 3.14. Struktur organisasi dengan departemen pembantu yang otonom.....	86
Gambar 3.15. Struktur organisasi dengan departemen dan unit pembantu yang otonom.....	87
Gambar 4.1. Staffing.....	97
Gambar 4.3. Pendekatan Sistem untuk Staffing.....	103
Gambar 4.4. Peta inventaris Manajer.....	106
Gambar 4.5 Tindakan-tindakan personalia berdasarkan penawaran dan permintaan manajer dalam perusahaan.....	109
Gambar 5.2 Hubungan antara Manajemen dan Komunikasi.....	139
Gambar 7.1. Rantai Kebutuhan Keinginan Kepuasan	167
Gambar 7.3 Hierarki Kebutuhan Dari Maslow.....	171
Gambar 7.4. Parbandingan Antara Teori Motivasi Maslow dengan Herzberg.....	173
Gambar 7.5. Model motivasi Porter dan Lawler	177
Gambar 7.7. Kisi-kisi manajerial untuk perhatian terhadap produksi.....	205
Gambar 7.8. Pendekatan jalan sasaran untuk efektivitas kepemimpinan.....	212
Gambar 8.1 Maksud dan Fungsi Komunikasi	219
Gambar 8.2. Model proses komunikasi.....	222

Gambar 8.3. Arus Informasi Dalam Organisasi.....	226
Gambar 8.4. Hubungan yang semakin kompleks karena semakin besarnya kelompok	241
Gambar 9.1. Hubungan antara subbagian-subbagian utama dalam administrasi.....	249
Gambar 9.2. Beberapa faktor luar dalam perencanaan jangka panjang.....	254
Gambar 9.5. Jaringan jalur kritis.....	261

Daftar Tabel

Tabel 7.1. Hubungan Iklim Organisasi Dengan Motivasi.....	192
---	-----

BAB 1

Manajemen Ilmu dan Seni

ARTI MANAJEMEN

Manajemen sangatlah penting bagi kehidupan manusia karena manajemen dapat mempermudah pekerjaan manusia dengan spesialisasi pekerjaan serta berkembangnya skala operasi yang ada di era sekarang ini. Ada tiga alasan utama diperlukannya manajemen, yaitu untuk mencapai tujuan, untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai efisiensi dan efektifitas. Keberhasilan suatu kegiatan atau pekerjaan tergantung dari manajemennya. Pekerjaan itu akan berhasil apabila manajemennya baik dan teratur, dimana manajemen itu sendiri merupakan suatu perangkat dengan melakukan proses tertentu dalam fungsi yang terkait. Maksudnya adalah serangkaian tahap kegiatan mulai awal melakukan kegiatan atau pekerjaan sampai akhir tercapainya tujuan kegiatan atau pekerjaan.

Secara etimologi manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Bila dilihat dari literatur-literatur yang ada, pengertian manajemen dapat dilihat dari tiga pengertian; Manajemen sebagai suatu proses, Manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia, Manajemen sebagai ilmu (science) dan sebagai seni (art).



Gambar 1.1. Apa itu Manajemen ?

Dengan adanya manajemen, suatu pekerjaan akan lebih mudah karena manajemen berkuat dengan pembagian kerja berdasarkan keahlian serta bekerja sama dengan orang lain. Karena hal itu lah manajemen menjadi lebih berkembang karena adanya fungsi-fungsi dari manajemen tersebut. Fungsi dari manajemen sangatlah beragam, termasuk pendapat dari para ahli yang mengungkapkan fungsi manajemen menjadi beberapa bagian yang berbeda antara seorang ahli dengan yang lain. Para ahli manajemen berbeda pendapat dalam menentukan fungsi-fungsi manajemen, selain itu istilah yang digunakan juga berbeda-beda. Perbedaan tersebut kiranya disebabkan oleh latar belakang kehidupan, kondisi lembaga atau organisasi dimana para tokoh bekerja, filsafat hidup dan pesatnya dinamika kehidupan yang mengiringnya, seperti cepatnya kemajuan informasi, teknologi, dan media.

Menurut pengertian yang pertama, yakni manajemen sebagai suatu proses, berbeda-beda definisi yang diberikan oleh para ahli. Untuk memperlihatkan tata warna definisi manajemen menurut pengertian yang pertama itu, kita kemukakan tiga buah definisi. Dalam Encyclopedia of the Social Sciences dikatakan bahwa manajemen adalah suatu proses dengan

proses mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi.

Selanjutnya Haimann mengatakan bahwa manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.

Akhirnya George R. Terry mengatakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain.

Bila kita perhatikan ketiga definisi diatas, maka akan segera nampak bahwa ada tiga pokok penting dalam definisi-definisi tersebut yaitu : pertama, adanya tujuan yang ingin dicapai; kedua, tujuan dicapai dengan mempergunakan kegiatan orang-orang lain dan ketiga, kegiatan-kegiatan orang lain itu harus dibimbing dan diawasi.

Menurut pengertian yang kedua, manajemen adalah kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen. Jadi dengan kata lain, segenap orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen dalam suatu badan tertentu disebut manajemen. Dalam arti singular (tunggal), disebut : manajer. Manajer adalah pejabat yang bertanggung jawab atas terselenggaranya aktivitas-aktivitas manajemen agar tujuan unit yang dipimpinya tercapai dengan menggunakan bantuan orang lain.

Apakah yang dimaksud dengan aktivitas manajemen itu? Dengan aktivitas manajemen dimaksudkan kegiatan-kegiatan atau fungsi-fungsi yang dilakukan oleh setiap mmanajer. Pada umumnya kegiatan-kegiatan manajer atau aktivitas manajemen itu adalah: *planning*, *organizing*, *staffing*, *directing* dan *controlling*. Ini sering pula disebut dengan istilah proses manajemen, fungsi-fungsi manajemen bahkan ada yang menyebutnya unsur-unsur manajemen.

Menurut pengertian yang ketiga, manajemen itu adalah suatu seni atau suatu ilmu. Mengenai ini pun sesungguhnya belum ada keseragaman pendapat, segolongan mengatakan bahwa manajemen itu adalah seni, golongan lain mengatakan bahwa manajemen itu adalah ilmu. Sesungguhnya kedua pendapat ini sama mengandung kebenaran.

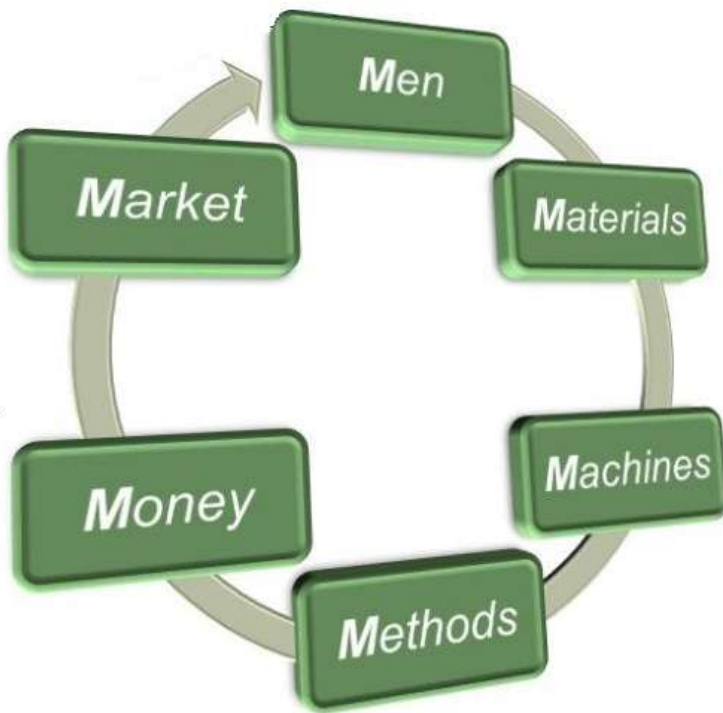
Chester I. Barnard dalam bukunya "The Function of the Executive", mengakui bahwa Manajemen itu adalah "seni" dan juga sebagai "ilmu". Demikian pula Henry Fayol, Alfin Brown, Harold Koontz, Cyril O'Donnel, dan George R. Terry beranggapan, bahwa Manajemen itu adalah ilmu sekaligus adalah seni.

Manajemen sebagai Seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil atau manfaat, sedangkan manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan fenomena-fenomena (gejala-gejala), kejadian-kejadian, keadaan-keadaan, jadi memberikan penjelasan-penjelasan.

Unsur ke-Ilmu-an merupakan kumpulan pengetahuan yang tertentu seperti yang dinyatakan oleh peraturan-peraturan atau statemen-statemen umum, dan dipertahankan oleh berbagai-bagai tingkat ujian-ujian dan penyelidikan-penyelidikan. Unsur seni ialah pemakaian pengetahuan tersebut pada satu situasi tertentu. Dengan pengalaman-pengalaman pemakaian yang demikian menjadi pembawaan, kira-kira suatu panca indera keenam, keahlian yang bersifat intuisi. Dalam kehidupan nyata sehari-hari Manajemen benar-benar melakukan kedua fungsi tersebut yaitu selain sebagai ilmu juga sebagai seni.

Memperhatikan pengertian manajemen yang pertama serta kenyataan bahwa manajemen itu adalah ilmu sekaligus seni maka manajemen itu dapat diberi definisi sebagai, "Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu". Dalam perspektif yang lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan, dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dalam perspektif ini ada sejumlah unsur pokok yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu : unsur manusia (*men*), barang-barang (*materials*), mesin (*machines*), metode (*methods*), uang (*money*) dan pasar (*market*). Keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi dalam mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.



Gambar 1.2. Unsur Kegiatan Manajemen

SARANA MANAJEMEN

Untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai diperlukan sebuah sarana, yakni sebuah sarana manajemen yang terdiri dari *men*, *money*, *material*, *machine*, *method*, dan *market* atau yang lebih dikenal dengan 6M.

- *Men*

Yakni Sumber daya manusia yang melakukan kegiatan manajemen dan produksi. Dengan adanya faktor SDM, kegiatan manajemen dan produksi dapat berjalan, karena pada dasarnya faktor SDM sangat berperan penting dalam kegiatan manajemen dan produksi.

- *Money*

Yakni faktor pendanaan atau keuangan. Tanpa ada keuangan yang memadai kegiatan perusahaan atau organisasi takkan berjalan sebagaimana mestinya, karena pada dasarnya keuangan ialah darah dari perusahaan atau organisasi. Hal keuangan ini berhubungan dengan masalah anggaran (Budget), upah karyawan (Gaji), dan pendapatan perusahaan atau organisasi.

- *Materials*

Yakni berhubungan dengan barang mentah yang akan diolah menjadi barang jadi. Dengan adanya barang mentah maka dapat dijadikan suatu barang yang bernilai sehingga dapat mendatangkan keuntungan.

- *Machine*

Yakni mesin pengolah atau teknologi yang dipakai dalam mengolah barang mentah menjadi barang jadi. Dengan adanya mesin pengolah, maka kegiatan produksi akan lebih efisien dan menguntungkan.

- *Method*

Yakni tata cara melakukan kegiatan manajemen secara efektif dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran agar tercapai suatu tujuan akan dituju.

- *Market*

Yakni tempat untuk memasarkan produk yang telah dihasilkan. Seorang manajer pemasaran dituntut untuk dapat menguasai pasar, sehingga kegiatan pemasaran hasil produksi dapat berlangsung. Agar pasar dapat dikuasai, maka kualitas dan harga barang haruslah sesuai dengan selera konsumen dan daya beli masyarakat

Bila kita perhatikan ketiga definisi yang sudah dikemukakan di atas, maka nampak seakan-akan satu-satunya alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan adalah orang atau manusia saja. Hal ini tidak demikian. Perhatikanlah definisi yang kita berikan terakhir. Untuk mencapai tujuan maka para manajer menggunakan "Enam M". Dengan kata lain sarana (tools) atau alat manajemen untuk mencapai tujuan adalah: Men, Money, Material, Methods dan Markets, Kesemuanya itu disebut sumber daya.

Sarana penting atau sarana utama dari setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah men atau manusia. Berbagai macam aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai

tujuan dan aktivitas itu dapat kita tinjau dari sudut proses seperti: *planning*, *organizing*, *staffing*, *directing* dan *controlling*, dapat pula kita tinjau dari sudut bidang seperti penjualan, produksi, keuangan, personalia, dan lain sebagainya. Untuk melakukan berbagai aktivitas tersebut kita perlukan manusia. Tanpa adanya manusia, manajer tidak akan mungkin mencapai tujuannya. Harus diingat bahwa manajer adalah orang yang mencapai hasil melalui orang-orang lain,

Sarana manajemen yang kedua adalah uang. Untuk melakukan berbagai aktivitas diperlukan uang, seperti upah atau gaji orang-orang yang membuat rencana, mengadakan pengawasan, bekerja dalam proses produksi, membeli bahan-bahan, peralatan-peralatan dan lain sebagainya. Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang ingin dicapai bila dinilai dengan uang lebih besar dari uang yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Kegagalan atau ketidaklancaran proses manajemen sedikit banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh perhitungan atau ketelitian dalam penggunaan uang.

Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan, karenanya dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan. Demikian pula dalam proses pelaksanaan kegiatan, terlebih dalam kemajuan teknologi dewasa sebagai manusia bukan lagi sebagai pembantu bagi mesin sebagai terlihat pada masa sebelum revolusi industri malahan telah terjadi sebaliknya. mesin telah berubah kedudukannya malahan sebagai pembantu bagi manusia.

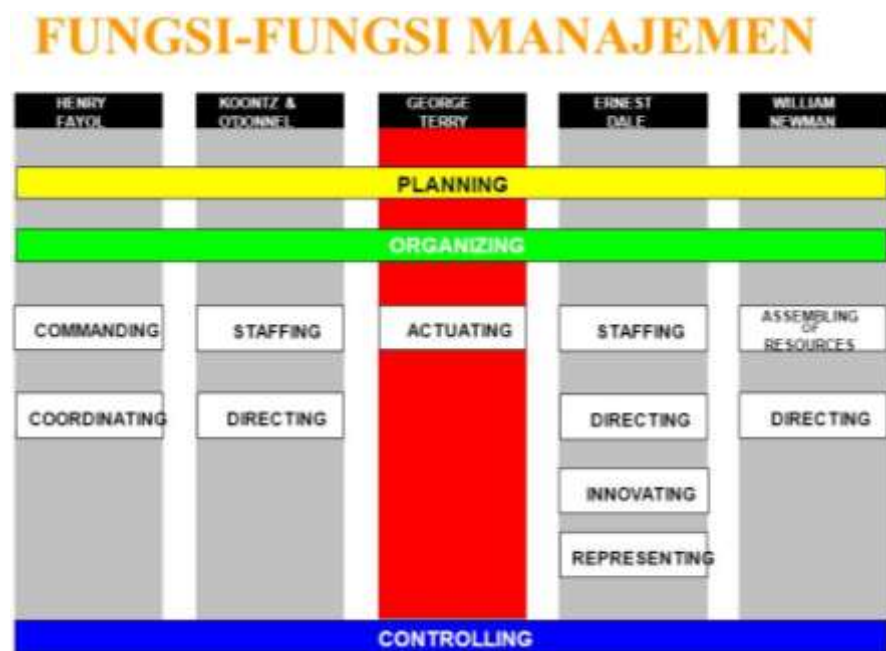
Untuk melakukan kegiatan-kegiatan secara berdaya guna dan berhasil guna maka manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif methods atau cara melakukan pekerjaan. Oleh karena itu metoda atau cara dianggap pula sebagai sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan. Misalnya dewasa ini telah dikenal berbagai metoda atau cara mengajar seperti: ceramah bervariasi, metoda kasus, metoda insiden, games, role playing dan sebagainya. Berbagai metoda itu tentu berbeda daya guna dan hasil guna untuk mencapai sesuatu tujuan pendidikan tertentu.

Bagi badan yang bergerak di bidang, industri, maka sarana manajemen penting lainnya adalah markets atau pasar. Tanpa adanya pasar bagi hasil produksi, jelas tujuan perusahaan industri akan tidak mungkin

tercapai. Salah satu masalah pokok bagi sesuatu perusahaan industri adalah minimal mempertahankan pasar yang sudah ada, bila mungkin berusaha mencari pasar baru bagi hasil produksinya. Oleh karena itulah, salah satu sarana manajemen penting lainnya khusus bagi perusahaan industri dan umumnya bagi semua badan yang bertujuan untuk mencari laba adalah markets atau pasar.

FUNGSI MANAJEMEN

Fungsi manajemen itu sendiri mengandung arti bahwa dari berbagai elemen dasar yang ada dan sedang di dalam proses manajemen itu sendiri yang menjadi sebuah patokan bagi manajer untuk melaksanakan tugasnya. Sampai saat ini, masih belum ada konsensus di antara baik praktisi maupun para teoritis mengenai apa yang menjadi fungsi-fungsi manajemen, sering pula disebut unsur-unsur manajemen.



Gambar 1.3. Fungsi-Fungsi Manajemen

Aneka warna mengenai pendapat fungsi-fungsi manajemen. akan nampak dengan jelas dengan mengemukakan pendapat beberapa penulis sebagai berikut:

1. Louis A. Allen : Leading, Planning, Organizing, Controlling.
2. Prajudi Atmosudirdjo : Planning, Organizing, Directing, atau Actuating, Controlling.
3. John Robert Beishline. Ph.D : Perencanaan, Organisasi, Komando, Kontrol.
4. Henry Fayol : Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling.
5. Luther Gullich : Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting.
6. Koontz dan O'Donnel : Organizing. Staffing, Directing, Planning, Controlling.
7. William H. Newman : Planning, Organizing. Assembling, Resources, Directing, Controlling.
8. Dr. S. P. Siagian. MPA : Planning, Organizing, Motivating, Controlling.
9. Willin Spriegel : Planning, Organizing, Controlling.
10. George R. Terry : Planning, Organizing, Actuating, Controlling.
11. Lyndal F. Urwick : Forecasting, Planning. Organizing, Commanding. Coordinating, Controlling.
12. Dr. Winasdi. SE : Planning, Organizing, Coordinating, Actuating, Leading, Communication, Controlling.
13. The Liang Gie : Planning, Decision making, Directing, Coordinating, Controlling, Improving.

Pada hakekatnya, bila dikombinasikan pendapat ketiga belas penulis di atas, maka fungsi-fungsi Manajemen adalah sebagai berikut:

1. Forecasting,
2. Planning termasuk Budgeting,
3. Organizing,
4. Staffing, atau Assembling Resources,
5. Directing atau Commanding,
6. Leading,
7. Coordinating,
8. Motivating,
9. Controlling dan
10. Reporting.

1. *Forecasting*

Forecasting adalah kegiatan meramalkan, memproyeksikan atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan. Misalnya, suatu Akademi meramalkan jumlah mahasiswa yang akan melamar belajar di Akademi tersebut. Ramalan tersebut dengan menggunakan beberapa indikator-indikator, misalnya jumlah lulusan SLTA dan lain sebagainya. Suatu perusahaan industri harus mengadakan forecasting tentang penjualan hasil produksinya dengan memperhatikan jumlah penduduk pada daerah penjualan, income per kapita anggota masyarakat, kebiasaan membeli dan lain sebagainya.

2. *Planning termasuk Budgeting*

Berbagai batasan tentang planning dari yang sangat sederhana sampai kepada perumusan yang lebih rumit. Ada yang merumuskan dengan sangat sederhana, misalnya: perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkan. Pembatasan yang agak kompleks merumuskan perencanaan sebagai penetapan apa yang harus dicapai, bila hal itu dicapai, di mana hal itu harus dicapai, bagaimana hal itu harus dicapai siapa yang bertanggung jawab dan penetapan mengapa hal itu harus dicapai.

Hampir lama dengan pembatasan terakhir, adalah perumusan perencanaan yang menyatakan bahwa perencanaan merupakan penetapan jawaban kepada enam pertanyaan, yaitu:

1. Tindakan apa yang harus dikerjakan;
2. Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan;
3. Dimanakah tindakan itu harus dilaksanakan;
4. Kapankah tindakan itu dilaksanakan;
5. Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu dan,
6. Bagaimanakah caranya melaksanakan tindakan itu.

Sesungguhnya fungsi perencanaan bukan saja menetapkan hal-hal seperti tersebut di atas, tetapi juga dalam fungsi perencanaan sudah termasuk di dalamnya penetapan budget. Oleh karenanya, lebih tepat bila perencanaan atau planning dirumuskan sebagai penetapan tujuan, policy, prosedur, budget dan program dari sesuatu organisasi. Jadi, dengan fungsi planning termasuk budgeting yang dimaksudkan fungsi Manajemen dalam menetapkan tujuan yang ingin dicapai sesuatu organisasi, menetapkan peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman pelaksanaan tugas, menetapkan urutan pelaksanaan yang harus dituruti, menetapkan ikhtisar biaya yang diperlukan dan pemasukan uang yang diharapkan akan diperoleh dan rangkaian tindakan yang akan dilakukan di masa datang.

3. *Organizing*

Dengan organizing dimaksud pengelompokan kegiatan yang diperlukan yakni penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut.

Organisasi atau pengorganisasian dapat pula dirumuskan sebagai keseluruhan aktivitas Manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang, serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

4. *Staffing atau Assembling Resources*

Istilah *staffing* diberikan Luther Gulick, Harold Koonz dan Cyril O'donnel, sedang *assembling resources* dikemukakan oleh William Herbert Newman. Kedua Istilah itu cenderung mengandung pengertian yang sama.

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

Organizing dan *staffing*, merupakan dua fungsi Manajemen yang sangat erat hubungannya yaitu: *organizing* berupa penyusunan wadah legal untuk menampung berbagai kegiatan yang harus dilaksanakan pada sesuatu organisasi, *staffing* berhubungan dengan. penetapan orang-orang yang akan memangku masing-masing jabatan yang ada di dalam organisasi tersebut.

5. *Directing atau Commanding*

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

Directing atau *commanding* merupakan fungsi manajemen yang dapat berfungsi bukan saja agar pegawai melaksanakan atau tidak melaksanakan sesuatu kegiatan, tetapi dapat pula berfungsi mengkoordinasi kegiatan berbagai unsur organisasi agar dapat efektif tertuju kepada realisasi tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

6. *Leading*

Istilah *leading*, yang merupakan salah satu dari fungsi manajemen yang dikemukakan oleh seorang pakar Louis A. Allen yang dirumuskannya sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer yang menyebabkan orang-orang lain bertindak. Pekerjaan *leading*, meliputi lima macam kegiatan yakni: mengambil keputusan, mengadakan

komunikasi agar ada bahasa yang sama antara manajer dan bawahan, memberi semangat inspirasi dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan.

7. *Coordinating*

Coordinating atau mengkoordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, perpecahan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatupadukan, dan menyelaraskan pekerjaan-pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi. Usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai maksud itu antara lain dengan memberi instruksi, perintah, mengadakan pertemuan-pertemuan dalam mana diberi penjelasan-penjelasan, bimbingan atau nasihat, dan mengadakan coaching dan bila perlu memberi teguran.

8. *Motivating*

Motivating atau pendorongan kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan suka rela, sesuai apa yang dikehendaki oleh atasan tersebut. Pemberian inspirasi, semangat dan dorongan oleh atasan kepada bawahan ditujukan agar bawahan bertambah kegiatannya atau mereka lebih bersemangat melaksanakan tugas-tugas sehingga mereka lebih berdaya guna dan berhasil guna.

9. *Controlling*

Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian, adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam pelaksanaan kegiatan kontroling, atasan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan serta

mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai.

10. *Reporting*

Reporting atau pelaporan adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi baik secara lisan maupun secara tertulis sehingga yang menerima laporan dapat memperoleh gambaran tentang pelaksanaan tugas orang yang memberi laporan.

Sungguhpun telah disebutkan bahwa fungsi-fungsi manajemen, terdiri dari sepuluh fungsi, namun oleh karena yang satu kadang-kadang mencakup yang lain, maka yang akan diuraikan lebih lanjut sebagai fungsi-fungsi manajemen adalah: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan.

FUNGSI LAIN DARI SEORANG MANAJER

Di muka sudah dikemukakan berbagai pendapat tentang fungsi-fungsi manajemen (manajer). Dari berbagai pendapat tersebut bila dikombinasikan ternyata diperoleh sepuluh fungsi. Namun karena kesepuluh fungsi itu saling cakup mencakup, dan ternyata pendapat Harold Koontz, Cyril O'donnel, dan William Herbert Newman. lebih tegas pemisahannya, maka bila dilihat dari sudut proses atau urutan pelaksanaan aktivitas manajemen (manajer) fungsi-fungsi manajemen ialah: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan. dan pengawasan.

Kelima fungsi manajemen itu merupakan suatu hal yang berulang-ulang (siklus) maka kelima fungsi itu selain dinamai sebagai aspek-aspek manajemen atau unsur-unsur manajemen, disebut juga proses manajemen, lihatlah gambar 1.1.

Seorang manajer yang mengerjakan kelima fungsinya sehari-hari, mau tak mau bergerak dalam berbagai bidang seperti: bidang-bidang penjualan, pembelian, produksi, keuangan personalia dan lain-lain. Bidang-bidang itu kita sebut bidang-bidang Manajemen. Dapat kita

bayangkan bahwa kegiatan-kegiatan manajer adalah amat kompleks. Kompleksnya kegiatan manajer itu akan nampak pada gambar 1.2. Tugas utama dari seorang manajer adalah memimpin suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan organisasi tersebut. Fungsi manajemen sebagai pemimpin diantaranya meliputi :

- Pengambilan keputusan (decision maker)
- Komunikasi (communication)
- Memotivasi (motivating)
- Pemilihan orang (selecting people)
- Mengatur serta mengorganisasi orang lain, baik pemberian saran dan masukan, training atau pelatihan serta penilaian dari hasil kerja.



Gambar 1.4. Fungsi Manajer Dilihat dari Sudut Proses

Bidang Proses	Penjualan	Pembelian	Produksi	Keuangan	Personalia	Lain-lain
Perencanaan						
Pengorganisasian	KEGIATAN² MANAJER					
Penyusunan						
Pengarahan						
Pengawasan						

Gambar 1.5 Fungsi Manajer Dilihat dari Dua Sudut : Proses dan Bidang

Apa yang dibicarakan di atas adalah fungsi-fungsi manajer ke dalam perusahaan, sering disebut *internal function of a manager*. Jadi fungsi-fungsi manajer ke dalam perusahaan dapat dilihat dari dua sudut yaitu:

1. Dari sudut proses yakni: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan.
2. Dari sudut subyek atau bidang yaitu: keuangan, personalia, pemasaran, pembelian, produksi, dan sebagainya.

Selain fungsi-fungsi manajer ke dalam perusahaan, ada pula fungsi-fungsi manajer ke luar perusahaan yang kita sebut *external functions of a manager*. Fungsi manajer ke luar perusahaan ini ada tiga jenis yaitu :

1. Mewakili perusahaan di bidang pengadilan.
2. Mengambil kegiatan sebagai warganegara biasa.
3. Mengadakan hubungan dengan unsur-unsur masyarakat.

Kedua macam fungsi manajer yang pertama yang tertuju ke luar perusahaan, kiranya sudah cukup jelas. Fungsi ketiga perlu mendapatkan penjelasan lebih lanjut.

Setiap perusahaan tidak berdiri sendiri, ia memerlukan hubungan dengan unsur-unsur masyarakat. Baik tidaknya hubungan sesuatu

perusahaan dengan unsur-unsur masyarakat, memegang peranan penting dalam berhasil tidaknya seorang manajer untuk merealisasi tujuannya. Untuk menghadapi masyarakat luar, manajer perusahaan harus melaksanakan kegiatan-kegiatan antara lain sebagai berikut:

1. Mengadakan pengumuman-pengumuman, komunike-komunike dan artikel-artikel.
2. Menyelenggarakan konferensi-konferensi pers dan pertemuan-pertemuan.
3. Menyelenggarakan pameran-pameran.
4. Mengatur siaran-siaran melalui radio.
5. Mengadakan kontak dengan unsur-unsur pemerintah dan masyarakat.
6. Membuat analisa dari pendapat umum.
7. Menerima kunjungan pihak luar ke dalam perusahaan.

Dari sudut bidang, maka seperti terlihat pada gambar 1.2, fungsi-fungsi pokok seorang manajer adalah: keuangan, personalia, produksi, pembelian dan pemasaran.

Dalam bidang keuangan para manajer harus berusaha agar posisi keuangannya setiap saat dapat membiayai kegiatan-kegiatannya sehari-hari seperti pembayaran upah pegawai, pembelian bahan-bahan mentah dan pembantu, pembayaran hutang-hutang pada waktunya dan lain-lain dengan tidak melupakan akan rentabilitas perusahaan.

Dalam bidang personalia maka para manajer harus berusaha agar diperoleh tenaga kerja yang kompeten sehingga dapat bekerja dengan kualitas yang diinginkan.

Dalam bidang produksi para manajer harus mengusahakan agar barang dapat diproduksi dengan teknik-teknik yang memudahkan pekerjaan pegawai, sehingga dapat diproduksi barang dengan biaya, sekecil mungkin dengan kualitas yang baik dalam jumlah yang diinginkan dan dalam waktu secepat mungkin.

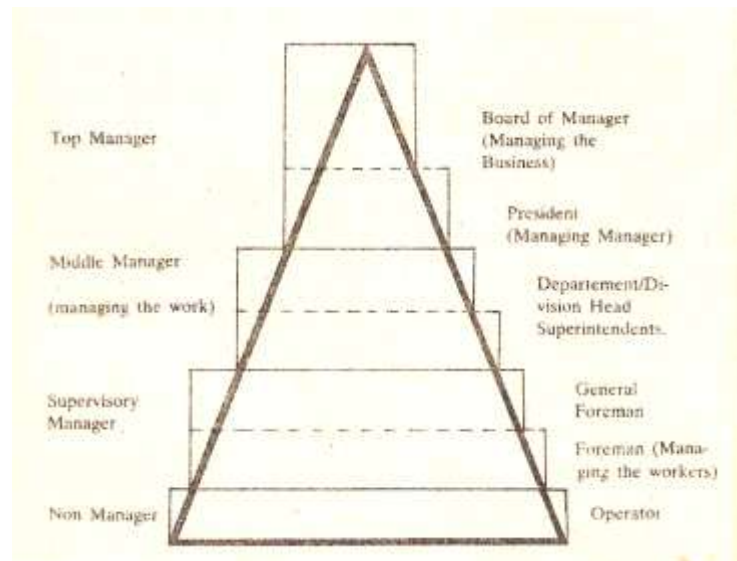
Dalam bidang pembelian maka para manajer harus mengusahakan agar bahan-bahan dapat dibeli pada tempat yang tepat dengan waktu yang tepat dengan harga dan layanan yang tepat sehingga tidak akan mengganggu kegiatan-kegiatan di bidang produksi.

Dalam bidang pemasaran para manajer harus mengusahakan agar hasil-hasil produksinya dapat disalurkan dari saluran-saluran distribusi yang tepat sehingga harga penjualannya dapat dijangkau oleh tenaga pembeli kaum konsumen.

TINGKATAN MANAJER

Dalam sebuah perusahaan, terdapat lebih dari seorang manajer. Jamak dari manajer adalah manajemen, yaitu kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas atau fungsi-fungsi manajemen.

Masing-masing manajer, pada hakikatnya melakukan fungsi-fungsi yang sama (khususnya dari sudut proses, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan). Namun dilihat dari corak kegiatannya, terdapat perbedaan, sesuai dengan tingkat-tingkat manajer itu dalam suatu perusahaan. Tegasnya fungsi-fungsi setiap manajer adalah sama, hanya corak kegiatannya yang berbeda-beda, sesuai dengan tingkatan manajer dalam perusahaan atau organisasi di mana ia bekerja. Agar jelas, lihat skema pada gambar 1.3.



Gambar 1.6. Tingkat-tingkat Manajer dan corak-corak kegiatannya

Dari skema di atas terlihat bahwa ada tiga tingkatan manajer yaitu:

- a. Top Manager atau Manajer Tertinggi, disebut juga pucuk pimpinan. Yang termasuk ke dalam golongan ini adalah anggota-anggota Board of Manager (Dewan Direksi) dan presiden perusahaan.
- b. Middle Manager atau Manajer Menengah. Termasuk ke sini ialah Kepala-kepala Bagian, Kepala-kepala Divisi dan Kepala-kepala seksi.
- c. Supervisory Manager atau First Line Manager Tingkat Pertama. Termasuk ke dalam golongan ini ialah Kepala Mandor dan Mandor.

Sesuai dengan perbedaan tingkat-tingkat manajer itu, maka corak kegiatan manajer itu dapat dibedakan atas empat macam yaitu :

1. Board of Manager bergerak dalam memimpin organisasi atau perusahaan keseluruhannya (managing the organization business).
2. Presiden memimpin para manajer agar terdapat team works (managing manager).
3. Departemen/Division Heads memimpin pekerja yang meliputi bidang-bidangnya (managing the work)
4. Superintendent, General Foremen dan Foremen memimpin para pekerja supaya melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tujuan organisasi atau tujuan perusahaan (managing the workers)

TOKOH-TOKOH MANAJEMEN

Adanya manajemen sekarang adalah berkat hasil-hasil penyelidikan para ahli, sejak dari dahulu hingga saat ini. Sesungguhnya, diskusi secara tertulis dalam bidang Manajemen baru dimulai sejak tahun 1900. Sebelumnya, hampir dapat dikatakan belum ada kupasan-kupasan secara tertulis di bidang manajemen. Karena itu dapat dikatakan bahwa manajemen sebagai ilmu pengetahuan, merupakan suatu ilmu pengetahuan yang masih muda. Keadaan demikian ini menyebabkan masih ada orang yang segan mengakuinya sebagai suatu ilmu pengetahuan. Hal seperti ini bukan saja dialami oleh ilmu pengetahuan manajemen, tetapi pun ilmu-ilmu pengetahuan lainnya, mengalami nasib atau proses yang serupa, sebelum ia berhak memakai gelar Ilmu Pengetahuan.

Menurut caranya memecahkan persoalan, maka oleh Beishline, manajemen itu digolongkan ke dalam tiga kelas yaitu:

1. Manajemen konvensional
2. Manajemen sistematis
3. Manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan

Dengan manajemen konvensional, disebut manajemen tradisional atau manajemen untung-untungan, dimaksud bahwa manajer dalam menghadapi sesuatu persoalan, meremehkannya dengan mendasarkan diri kepada tindakan-tindakan yang diambilnya di zaman yang lampau, dan selalu mendasarkan dirinya atas tradisi.

Di sini, pengalaman si manajer sangat memegang peranan penting. Manajemen jenis ini si manajer sangat memegang peranan penting. Manajemen jenis ini, digunakan di kalangan yang luas, tetapi jenis ini merupakan bentuk manajemen, yang paling sedikit efektivitas dan efisiensinya.

Manajemen sistematis, dapat dianggap sebagai langkah pertengahan antara manajemen konvensional dan manajemen yang berdasarkan ilmu pengetahuan. Di sini, manajer dalam memecahkan suatu persoalan yang dihadapinya, bukan saja mendasarkan diri pada pengalamannya. tetapi pula pada pengalaman orang lain yang menghadapi masalah yang serupa. Apa yang dipergunakan oleh orang lain dengan berhasil baik, dipedomani dan dipraktekkan. Manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan dirumuskan oleh Beishline sebagai berikut:

Manajemen yang berdasarkan ilmu pengetahuan tidak menerima suatu cara manajemen semata-mata, oleh karena cara itu di waktu yang lampau telah dipakai dengan hasil baik, melainkan menetapkan dengan seksama persoalan-persoalan yang dihadapi. membuat suatu patokan sebagai pegangan untuk bekerja, mengumpulkan bahan-bahan mencapai cara pemecahan sementara dan memeriksa kembali cara pemecahan itu. Dengan demikian manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan itu adalah suatu cara yang berupa pemeriksaan dan analisa yang logis, yang membawa kepada suatu rencana yang efektif.

Ini mendekati apa yang dikemukakan oleh Spriegel dan Lansburgh yang mengatakan sebagai berikut:

In scientific management the steps in decision making are:

1. *Get the facts,*
2. *Analyze the facts,*
3. *Consider the objective in the light of the available facts, and*
4. *Decide.*

Jadi dalam manajemen yang berdasar ilmu pengetahuan langkah-langkah yang ditempuh sebelum mengambil keputusan adalah: mengumpulkan data-data, menganalisa data-data tersebut, memper-timbangkan tujuan dalam hubungan daripada data-data yang sudah terkumpul, barulah kemudian menetapkan apa yang menjadi putusan.

Ini tidak berarti, bahwa hasil-hasil pengalaman pada waktu yang lalu tidak perlu diperhatikan sama sekali. Dalam keadaan yang sangat mendesak, di dalam mana pengumpulan dan penganalisisan data-data tidak dimungkinkan adanya mau tidak mau pengalaman yang baik pada masa yang lalu dapat diterapkan. Hal ini disadari betul-betul oleh Spriegel. dan Lansburgh, yang selanjutnya mengatakan sebagai berikut, "*Unifortunately, action frequently has to be taken without the facts. If immediate action has to be taken, time available for collecting all the fact. In this case past experience serves as available guide... Many of the long run business decisions can be supported by scientific forecasting but there still remains a measure of enlightened in sight in terms of past experilence.*"

Ilmu manajemen sebagai di muka sudah dikatakan masih merupakan suatu ilmu pengetahuan yang masih muda. Ilmu pengetahuan baru ini, timbul berkat hasil-hasil penyelidikan para ahli sejak dahulu hingga saat ini. Oleh karenanya ada baiknya, sekarang kita kemukakan beberapa ahli yang meletakkan dasar bagi timbulnya Ilmu Manajemen. Ahli-ahli terdahulu itu kita sebut sebagai tokoh-tokoh manajemen, karena merekalah perintis jalan meletakkan dasar-dasar ilmu manajemen. Secara summier, akan dikemukakan hasil-hasil ciptaan mereka, riwayat hidupnya dan sebagainya.

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

F.W. Taylor adalah seorang manager dan penasihat perusahaan dan merupakan salah seorang tokoh terbesar dari Manajemen. Dia menerapkan cara-cara ilmu pengetahuan untuk memecahkan masalah-masalah dalam perusahaan dan dari hasil analisisnya menetapkan beberapa prinsip yang menggantikan sistem coba-coba yang lazim pada masanya. Ia sampai kepada suatu kesimpulan bahwa hasil yang memuaskan akan diperoleh oleh perusahaan Industri dengan melaksanakan pekerjaan yang sudah direncanakan dan bila mana manajer memperhatikan dengan seksama baik unsur-unsur mesin maupun unsur-unsur manusia.

Kedudukan daripada Taylor dalam ilmu pengetahuan manajemen dapat disamakan dengan kedudukan Darwin sebagai salah seorang pemuka dalam Natural Science. Bahkan Towne menyebut Taylor sebagai "one of the worlds, discovers and creative leaders" dan sebagai "creator of a new science". Jadi Taylor bahkan dianggap sebagai pencipta Scientific Management.

Dalam bulan Januari 1912, Taylor rnenjelaskan arti sesungguhnya daripada Scientific Management (bukan Taylor sendiri yang memberi istilah itu), oleh karena terdapat simpang siur pengertian akan Scientific Management pada masa itu. Dia berkata bahwa hakekat daripada Scientific Management adalah: "A great mental revolution", atau revolusi mental yang mahabesar, karena itu menyangkut manajer dan para karyawan.

Taylor melihat bahwa pertentangan yang terjadi antara pihak manajer dan pihak pekerja pada masa lalu berkisar kepada "Division of the surplus" pembagian surplus. Surplus itu terjadi karena pihak manajer atau pemilik dan para pekerja sama-sama bekerja untuk memproduksi sesuatu. Untuk memproduksi sesuatu barang maka perusahaan rnengeluarkan biaya untuk pembagian bahan mentah, biaya pemeliharaan mesin-mesin, biaya penjualan dan sebagainya. Jumlah hasil penjualan barang tersebut dikurangi biaya-biaya diperoleh apa yang disebut dengan "Surplus". Surplus inilah yang akan dibagi antara para pekerja dan pemimpin perusahaan (pemilik). Dalam pembagian inilah timbul pertentangan antara kedua belah pihak.

Hakekat yang kedua dari Scientific Management adalah penerapan ilmu pengetahuan untuk melenyapkan sistem coba-coba untuk setiap unsur pekerjaan. Dengan tegas Taylor berkata,

"Scientific Management cannot be said to exist, then, in any establishment until after this changes has taken place in the mental attitude of both the management and the men, both as to their duty to cooperate in producing the largest surplus and as to the necessity for substituting exact scientific knowledge for opinions or the old rule of thumb or individual knowledge."

Dalam bukunya yang bernama Scientific Management, yang pertama-tama diterbitkan oleh Darmouth College, Hannover pada tahun 1911 dan yang dikemukakannya pada Konferensi Pertama tentang Scientific Management antara lain ia mengemukakan empat prinsip Scientific Management yaitu:

1. Melenyapkan sistem coba-coba dan untuk tiap unsur-unsur pekerjaan harus' diterapkan kemajuan ilmu pengetahuan.
2. Memilih pekerja yang terbaik untuk setiap tugas tertentu untuk melatih dan mendidiknya.
3. Setiap petugas itu menerapkan hasil-hasil ilmu pengetahuan.
4. Membagi pekerjaan yang sebaik-baiknya antara pimpinan dan petugas-petugas.

Salah satu hal yang sangat menarik dari pendapat Taylor ialah mengenal posisi manajer. Beliau berpendapat bahwa manajer itu adalah pelayan bagi bawahannya. Jadi sungguh bertentangan dengan pendapat umum pada masa itu, di mana pegawai dianggap sebagai pelayan bagi atasannya. Mengenai hal itu beliau berpendapat sebagai berikut:

".....under Scientific Management the manager are more the servants of the men than the men are the servants of the managers. I can say that the sense of obligation is greater on the part of the management than on the part of the men".

Selanjutnya ia berpendapat bahwa dalam Scientific Management, adalah tugas setiap manajer untuk mengetahui apa yang terbaik, yaitu dengan jalan penganalisisan, pengobservasian, dan percobaan-percobaan.

Demikian misalnya Taylor mengadakan percobaan-percobaan untuk mengetahui berapa berat muatan sekop yang terbaik agar dapat menyekop sebanyak mungkin dan semudah mungkin. Diadakan percobaan-percobaan dari berat 35 pon terus turun ke berat-berat: 34, 28, dan 21 pon. Pada berat 21 pon ternyata pekerjaan menyekop paling banyak dan paling mudah. Bila dikurangi lagi beratnya, hasil akan menurun. Demikianlah ia sampai pada kesimpulan bahwa sekop dengan muatan 21 pon merupakan berat yang terbaik bagi para pekerja untuk menyekop dan menyekop dalam jumlah yang terbaik.

Selain yang kita sebut di atas, maka Hasil-hasil ciptaan Taylor lainnya adalah sistem organisasi yang terkenal dengan nama Organisasi Fungsional. Pada sistem Organisasi Fungsional, Taylor membedakan dalam sebuah pabrik, bagian perencanaan dan bagian pelaksanaan. Pada bagian perencanaan terdapat ahli-ahli yang diberi nama Route Clerk, Instruction Card Clerk dan Time and Cost Clerk, sedang pada bagian pelaksanaan terdapat para mandor, yang diberi nama Gang Boss, Speed Boss, Repair Boss dan Inspector. Di samping itu untuk seluruh pabrik, terdapat mandor yang dinamainya *Diciplinarian*. Setiap ahli di bagian perencanaan dan semua mandor yang disebut di atas, dapat memberi instruksi kepada buruh sepanjang ada sangkut-pautnya dengan fungsinya. Dengan kata lain masing-masing buruh bertanggung jawab kepada banyak atasan sesuai dengan fungsi atasan tersebut. Karena itulah, bentuk organisasi ciptaan Taylor itu disebut sistem (bentuk) organisasi Fungsional.

Akhirnya salah satu hasil lain ciptaan Taylor yang perlu dikemukakan adalah sistem pengupahan yang didasarkan atas upah per potong minimum dan upah per potong maksimum, yang akan mendorong pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Sistem pengupahan ciptaan Taylor ini, lazim disebut, "*The Taylor differential rate system*".

Menurut sistem pengupahan Taylor ini dibedakan dua macam upah yaitu upah perpotong minimum dan upah perpotong maksimum. Upah per potong minimum diberikan kepada orang yang menghasilkan barang lebih rendah atau sama dengan hasil kerja standar, sedangkan upah per potong maksimum, diberikan kepada orang yang menghasilkan barang di atas hasil kerja standar. Hasil kerja standar adalah jumlah hasil kerja yang

dapat dicapai oleh mereka yang berkecakapan biasa. Penetapan hasil kerja standar dilakukan dengan penyelidikan terhadap sejumlah pekerja.

Henry Fayol (1841-1925)

Henry Fayol, sebagai seorang tokoh manajemen peranannya dapat dijabarkan dengan F.W. Taylor. Kedua tokoh, ini sama-sama berpendapat bahwa ada prinsip-prinsip manajemen tertentu dan itu dapat diajarkan dan dipelajari. Perbedaan keduanya, kalau Henry Fayol menjuruskan perhatiannya kepada pimpinan tingkat atas, maka Taylor menitikberatkan perhatiannya kepada pimpinan menengah dan pertama. Itulah sebabnya buku Taylor pada cetakan ulang dalam tahun 1933 diubah namanya dari *Principles of Scientific Management* menjadi *The Shop Management*.

Henry Fayol menggunakan seluruh karier bisnisnya pada sebuah perusahaan pertambangan dan industri di Prancis dan pensiun sebagai direktur setelah membuat kemajuan besar dalam mengorganisir, dan memperluasnya. Tahun-tahun terakhirnya digunakannya untuk memperkembangkan hasil pemikirannya khususnya dalam lingkungan pemerintahan, bahwa prinsip-prinsip administrasi dapat dan harus diaplikasikan pada semua bentuk organisasi, tidak hanya pada perusahaan dan industri.

Pada tahun 1908 Henry Fayol mengeluarkan sebuah buku dengan judul, "*Administration Industrielle et General*", yang kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dengan judul, "*General and Industrial Management*", oleh Constance Storrs. buku ini adalah hasil praktek dan study di bidang Manajemen selama lebih lima puluh tahun.

Dalam bukunya yang disebut di atas, Henry Fayol mengemukakan prinsip-prinsip manajemen yaitu:

1. Division of work
2. Authority
3. Discipline
4. Unity of command
5. Unity of direction
6. Subordination of individual interest to general interest
7. Remuneration

8. Centralization
9. Scalar chain
10. Order
11. Equity
12. Stability of tenure of personnel
13. Initiative
14. Esprit de corps

1. *Division of Work*

Spesialisasi menurut Henry Fayol merupakan sifat alamiah, terlihat pada setiap masyarakat. Bila masyarakat berkembang, tambahlah organisasi-organisasi baru menggantikan organisasi lama yang melakukan beraneka ragam fungsi pada masyarakat primitif. Tujuan daripada pembagian kerja adalah menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak dan lebih baik dengan usaha yang sama. Pembagian kerja memungkinkan pengurangan sasaran, terhadap mana perhatian harus diarahkan dan telah dikenal sebagai alat terbaik, memanfaatkan individu-individu dan kelompok-kelompok orang.

2. *Authority and Responsibility*

Authority (wewenang) adalah hak memberi instruksi-instruksi dan kekuasaan meminta kepatuhan. Henry Fayol membedakan authority atas *personal authority* dan *official authority*, *personal authority* (kekuasaan pribadi) bersumber dari intelegensi, pengalaman, nilai moral, kesanggupan memimpin, pelayanan-pelayanan masa lalu dan lain sebagainya. Untuk menjadi seorang atasan yang baik, *personal authority* merupakan sesuatu yang tidak dapat dipisahkan dan lengkap daripada *official authority*. *Official authority* merupakan wewenang formal atau wewenang resmi, yang diterima dari instansi yang lebih tinggi.

Responsibility atau tanggung jawab adalah tugas dan fungsi-fungsi yang harus dilakukan oleh seseorang pejabat dan agar dapat dilaksanakan, *authority* (wewenang) harus diberikan kepadanya. Agar kepatuhan diperoleh dari bawahan, sanksi dapat diterapkan kepada mereka yang tidak memberi kepatuhan.

3. *Dicipline*

Hakikat daripada kepatuhan adalah disiplin (*dicipline*) yakni melakukan apa yang sudah disetujui bersama antara pemimpin dengan para pekerja, baik persetujuan tertulis, lisan ataupun berupa peraturan-peraturan atau kebiasaan-kebiasaan. Disiplin adalah, sangat penting karena suatu usaha tidak akan mengalami kemajuan tanpa adanya disiplin pada pihak atasan dan bawahan.

4. *Unity of Command*

Untuk setiap tindakan, seorang pegawai harus menerima instruksi-instruksi dari seorang atasan saja. Bila hal ini dilanggar, wewenang (*authority*) berarti dikurangi, disiplin terancam, keteraturan terganggu dan stabilitas mengalami cobaan. Seseorang tidak mungkin melaksanakan instruksi yang sifatnya dualistis. Henry Fayol berkata, "Pada semua perserikatan manusia, dalam industri, perdagangan, ketentaraan, di rumah, di negara., instruksi, yang sifatnya dualistis adalah sumber konflik yang tiada berakhir, kadang-kadang sangat berbahaya karenanya harus mendapat perhatian dari setiap atasan di tingkat manapun juga."

5. *Unity of Direction*

Prinsip ini dapat dijabarkan sebagai: "*One head and one plan for a group of activities having the same objective*" itu merupakan persyaratan penting .untuk kesatuan tindakan, koordinasi dan kekuatan, dan memfokuskan usaha. Henry Fayol memperingatkan agar *unity of direction* (*one head one plan*) jangan dikaburkan dengan *unity of command* (*one employees to have orders from one superior only*).

6. *Subordination of Individual Interest to General Interest*

Dalam sebuah perusahaan kepentingan seorang pegawai tidak boleh di atas kepentingan perusahaan, bahwa kepentingan rumah tangga harus lebih dahulu daripada kepentingan anggota-anggotanya dan bahwa kepentingan negara harus didahulukan dari kepentingan warga negara atau kepentingan kelompok masyarakat.

7. *Remuneration of Personnel*

Gaji dari pada pegawai adalah harga dari pada layanan yang diberikannya. Harus adil, sejauh mungkin memberi kepuasan baik kepada pegawai maupun kepada perusahaan. Tingkat gaji dipengaruhi oleh biaya hidup, permintaan dan penawaran tenaga kerja, keadaan umum perusahaan, posisi ekonomi dari perusahaan, dan tergantung pula dari pendidikan dan pengalaman pegawai.

Untuk menarik perhatian pegawai, Henry Fayol menganjurkan penambahan gaji pegawai dalam bentuk bonus yang didistribusikan sekali setahun yang dapat dianggap merupakan pembagian keuntungan.

Di samping itu, agar perusahaan memperhatikan kesejahteraan pegawai baik dalam pekerjaan seperti: ventilasi, penerangan, kebersihan, fasilitas kantin, maupun di luar pekerjaan seperti: perumahan, pendidikan dan latihan.

8. *Centralization*

Masalah sentralisasi atau desentralisasi adalah masalah pembagian kekuasaan, pada suatu organisasi kecil sentralisasi dapat diterapkan, akan tetapi pada organisasi besar harus diterapkan desentralisasi. Bila terlihat adanya tekanan untuk memberi peranan yang lebih besar kepada bawahan maka desentralisasi harus diterapkan, sebaliknya bila adanya kecenderungan pengurangan peranan bawahan, sebaiknya sentralisasi agar diterapkan, atau seperti kata Henry Fayol, "*Everything which goes to increase the importance of the subordinate's role is decentralization every thing which goes to reduce it is centralization.*"

9. *Scalar Chain*

Scalar chain (rantai skalar) adalah rantai daripada atasan bermula dari authority terakhir hingga pada tingkat terendah. Garis kekuasaan (*the .line of authority*) adalah *route* (jalan) yang diikuti oleh semua komunikasi yang bermula dari dan kembali kekuasaan terakhir. Prinsip scalar chain berarti bahwa untuk mempermudah komunikasi antara pegawai-pegawai yang setingkat ada manfaatnya kalau-kalau mereka langsung mengadakan

komunikasi dengan mengabaikan *line of authority*. Hal ini sering disebut menggunakan, "Jembatan Fayol" (Fayol's bridge).

10. Order

Untuk ketertiban manusia ada formula yang harus dipegang yaitu, suatu tempat untuk setiap orang dan setiap orang pada tempatnya masing-masing. Demikian pula bagi saham, suatu tempat bagi sesuatu, dan sesuatu itu pada tempatnya.

Bila diharapkan adanya ketertiban dalam sebuah perusahaan, haruslah ada tempat yang tegas untuk setiap pegawai, dan setiap pegawai harus pada tempatnya yang telah ditetapkan. Lebih lanjut ketentuan yang sempurna memerlukan bahwa tempat harus sesuai dengan pegawai atau sesuai pribahasa: "*the right man in the right place*".

11. Equity

Untuk merangsang pegawai melaksanakan tugasnya dengan kesungguhan dan kesetiaan, mereka harus diperlakukan dengan ramah dan keadilan. Kombinasi dan keramahtamahan serta keadilan menghasilkan equity.

12. Stability of Tonure of Personnel

Seorang pegawai membutuhkan waktu agar biasa pada suatu pekerjaan baru, dan agar berhasil dalam mengerjakannya dengan baik. Bila ia sudah mulai biasa atau sebelumnya dia dipindah, dia harus menyesuaikan diri lagi. Jika hal semacam ini terus menerus terjadi, pekerjaan-pekerjaan tidak akan pernah dilakukan dengan baik. Konsekuensi daripada tidak adanya stabilitas kondisi personalia, akan menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan oleh karena itu stabilitas kondisi personalia perlu mendapat perhatian.

13. Initiative

Memikirkan sebuah rencana dan meyakinkan keberhasilannya merupakan pengalaman yang memuaskan bagi seseorang. Kesanggupan bagi berfikir ini dan kemampuan melaksanakan adalah apa yang disebut

inisiatif. Sumber kekuatan sesuatu perusahaan adalah adanya inisiatif baik di kalangan atasan maupun bawahan khususnya pada masa sulit oleh karena itu penting menggairahkan dan mengembangkan inisiatif semaksimal mungkin.

14. Ecsprit de Corps.

"Persatuan adalah kekuatan". Para pimpinan perusahaan harus berbuat banyak untuk merealisasikan pembahasan itu. Keharmonisan, persatuan di kalangan personalia perusahaan, merupakan kekuatan besar bagi suatu perusahaan. Oleh karena itu segala usaha ditempuh untuk merealisirnya.

Ada dua bagian yang harus dihindarkan, yaitu: (a) interpretasi yang salah diri motto "bagi-bagilah dan perintah" dan (b) komunikasi tertulis.

Memecah-mecah kekuatan untuk melemahkannya adalah suatu tindakan yang bijaksana, tetapi memecah-mecah tim sendiri merupakan dosa besar di dalam suatu perusahaan. Memecah-mecah tim sendiri adalah tanda nyata kekuranganggupan memimpin, atau merupakan gambaran egois yang mengorbankan kepentingan bersama untuk kepentingan pribadi.

Untuk mengatasi masalah-masalah perusahaan atau dalam memberikan instruksi yang memerlukan penjelasan dalam penyelesaiannya, biasanya lebih mudah dan lebih cepat melakukannya secara lisan daripada secara tertulis. Sedapat mungkin kontak individu seharusnya dalam bentuk lisan.

Selain dari empat belas prinsip manajemen, yang sudah disebutkan di atas, Henry Fayol mengemukakan pula, bahwa kegiatan dalam setiap industri dapat dibagi atas enam bidang yaitu:

1. Manajerial
2. Pembukuan termasuk di dalamnya statistik
3. Teknis (produksi)
4. Komersial (membeli, menjual dan melaksanakan pertukaran)
5. Finansial (pencaharian dan penggunaan modal secara optimal)
6. Kepastian (perhitungan harta dan manusia)

Akhirnya pendapat lain daripada Henry Fayol ialah bahwa fungsi-fungsi manajemen terdiri dari: *planning, organizing, commanding, coordinating* dan *controlling*.

Tokoh-tokoh Lain

Selain daripada kedua tokoh yang disebut di muka, di bawah ini, dikemukakan beberapa tokoh-tokoh lain.

a. Robert Owen (1771-1858)

Mencurahkan perhatiannya baik kepada faktor produksi mesin maupun faktor produksi tenaga kerja. Dia sampai kepada suatu kesimpulan bahwa bilamana terhadap mesin-mesin diadakan suatu perawatan yang baik akan memberikan keuntungan kepada perusahaan, maka hal yang sama akan terjadi pula bila terhadap tenaga kerja diberikan perawatan dan perhatian oleh pimpinan. Selanjutnya Owen percaya bahwa kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan buruh dipengaruhi oleh keadaan baik di lingkungan maupun di luar lingkungan pekerjaan. Karena perhatiannya yang besar terhadap para pekerja inilah, maka Owen diberi gelar sebagai Bapak Manajemen Personalia.

Owen adalah seorang produsen tekstil yang berhasil di Skotlandia. Dia sudah mulai bekerja sejak masih masa kanak-kanak. Sejak 1800-1828, memimpin sejumlah pabrik tekstil di New Lanark, Skotlandia, di mana sukses yang diperolehnya dalam bidang kebijaksanaan personalia menarik perhatian yang besar sungguhpun hanya sedikit yang mencontohnya.

Sejak 1828-1858, dia mencurahkan perhatian kepada perombakan struktur masyarakat. Dia adalah salah seorang pendiri gerakan koperasi konsumsi dan salah satu usahanya yang lain adalah percobaannya yang gagal untuk mendirikan suatu komune di New Harmony, Indiana dalam tahun 1824.

b. Charles Babbage (1792-1871)

Charles Babbage adalah seorang sarjana matematika Inggris yang menaruh perhatian ke bidang Manajemen. Ia berpendapat bahwa ada prinsip-prinsip manajemen, dan itu ditentukan melalui pengalaman. Dia menganjurkan supaya terjadi pertukaran-pertukaran pengalaman antara

para manajer dan dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen. Dia menaruh perhatian tentang soal pembagian kerja (*division of labour*). Inilah menurut pendapatnya merupakan suatu prinsip yang utama dalam Ekonomi Industri.

Bila seorang membatasi bidang pekerjaannya akan memudahkan dan menimbulkan kegembiraan kepada orang tersebut.

Selanjutnya dikemukakannya beberapa kebaikan-kebaikan daripada pembagian-pembagian pekerjaan (*division of labour*) yaitu:

1. Tentang waktu yang dibutuhkan untuk belajar.
2. Banyak waktu yang terbuang bila seorang berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain.
3. Keahlian yang terus bertambah karena proses yang berulang-ulang.
4. Kemungkinan timbulnya perhatian pekerjaan untuk memperbaiki alat-alatnya karena perhatian sudah tertuju kepada objek itu saja.

c. *Kapten Henry Metcalfe (1847-1917)*

Menurut pendapatnya ada suatu "*science of administration*" (ilmu pengetahuan) manajemen, berdasar kepada prinsip-prinsip yang dapat diterapkan kepada keadaan-keadaan yang beraneka ragam. Prinsip dapat diperoleh dengan pencatatan, observasi dan membandingkan.

Kapten Henry Metcalfe adalah seorang militer dan tamat dari West Point pada tahun 1868. Dalam kegiatannya di bidang militer inilah ia memajukan dan menerapkan metode-metode yang diciptakannya.

d. *Henry Robinson Towne (1844-1924)*

Bila ketiga tokoh di atas tadi menganjurkan agar para manajer mengadakan pencatatan-pencatatan, observasi dan perbandingan-perbandingan dalam perusahaan untuk dipergunakan sebagai pedoman pada waktu-waktu yang akan datang, jika Henry Robinson Towne maju selangkah lagi. Ia menganjurkan agar para manajer itu mengadakan pertukaran pengalaman yang diselenggarakan atau dibantu oleh Organisasi Sarjana mesin-mesin yang ada di Amerika ketika itu.

Tokoh manajemen itu banyak mempengaruhi Pioner F.W. Taylor yang dianggap sebagai salah satu tokoh terbesar dalam manajemen. Towne

adalah pendiri dan presiden dari pada Yale dan Towne Manufacturing Company, selama 48 tahun terus menerus.

e. Henry Laurence Gantt (1861-1919)

Selama bertahun-tahun Henry Laurence Gantt, menjadi asisten Frederick. W. Taylor, kemudian berdiri sendiri menjadi seorang konsultan. Dalam berbagai aspek pendapat F.W. Taylor, ia memberikan titik perhatian kepada unsur manusia dalam menaikkan produktivitas. Sungguhpun ia tidak melecehkan peranan penggunaan metode yang baik dan kemahiran kerja daripada pegawai.

Dalam pembayaran upah pegawai, Gantt memperkenalkan sistem bonus.

f. Russell Robb (1864-1927)

Russell Robb, telah memberikan serangkaian kuliah tentang organisasi industri, atas undangan dari Harvard Bussiness School yang baru didirikan itu. Ia mengatakan bahwa para manajer dapat lebih banyak belajar dari pengalaman berabad-abad dari organisasi militer, tetapi harus selalu. mengingat prinsip bahwa jenis organisasi yang dipilih tergantung kondisi dan kepada jenis hasil yang ingin mereka peroleh.

Russell Robb selama 36 tahun bekerja pada Store & Webster Inc, di Boston, beranggapan bahwa manajemen merupakan suatu teknik horizontal dan dapat diterapkan pada segala jenis aktivitas.

g. Harrington Emerson (1853-1931)

Harrington Emerson, berpendapat bahwa prinsip pokok adalah tujuan yang digambarkan secara jelas. Hasil-hasil studi akhir-akhir ini oleh para Sarjana sosial telah menunjukkan kebenaran prinsip pokok yang dikemukakan oleh Harrington Emerson bahwa orang akan lebih berhasil bila mereka mengetahui tujuan terhadap mana segala usaha dikenakan. Adanya istilah "*Manajemen by Objective*" dewasa ini adalah pula merupakan suatu bukti nyata akan prinsip pokok Emerson.

Emerson aktif mengajar, dalam perbankan, pembangunan perumahan, dari perindustrian dan akhirnya membuka biro konsultan pada

tahun 1901. Ia merupakan salesman yang bertaut dan berusaha sungguh-sungguh mempromosikan prinsip-prinsip dan praktek manajemen dalam dunia perusahaan.

Menurut Harrington Emerson, terdapat sebelas prinsip efisiensi yaitu:

1. Tujuan yang jelas (clearly defined ideals)
2. Common Sense
3. Competent Causal
4. Dicipline
5. The Fair Deal
6. Reliable
7. Immediate & Adequate Records
8. Standardized Conditions
9. Standardized Operations
10. Written Standard Practice Instructions
11. Efficiency Reward

BAB 2

Planning

DEFINISI PLANNING

Pengertian Planning (Perencanaan) merupakan dari cara berpikir mengenai persoalan-persoalan sosial dan ekonomi, terutama berorientasi pada masa datang, berkembang dengan hubungan antara tujuan dan keputusan – keputusan kolektif dan mengusahakan kebijakan dan program. Pada dasarnya yang dimaksud dengan perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa (*what*) siapa (*Who*) kapan (*When*) dimana (*Where*) mengapa (*why*) dan bagaimana (*How*) jadi perencanaan yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan-kegiatan dan pemutusan tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan serta program-program yang dilakukan.



Gambar 2.1. Pertanyaan Perencanaan

Perencanaan (planning) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program,

prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini.” Berbagai batasan mengenai perencanaan. Nampaknya ada baiknya mengemukakan beberapa batasan-batasan tersebut. Newman mengatakan, *“Planning is deciding in advance what is to be done.”* Jadi perencanaan adalah penentuan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan.



Gambar 2.2. Perencanaan

Louis A. Allen lain pula perumusannya. Ia mengatakan, *“Planning is the determination of a course of action to achieve a desired result”*. Jadi perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkan,

Hampir mendekati perumusan yang diberikan oleh Louis A. Allen, Charles Bettelheim, menyatakan, *“A plan consists of the totality of arrangements decided upon in order to carry out a project.”* Selanjutnya dia berkata bahwa dalam setiap rencana terdapat dua elemen yaitu:

1. *A project, that is an end which one proposes to achieve* dan
2. *The arrangements decided upon in order that this end may be achieved, that is the determination of the means.*

Charles Bettelheim singkatnya berpendapat bahwa dalam setiap rencana terdapat dua elemen yaitu tujuan dan alat yang perlu untuk mencapai tujuan itu.

Lebih lengkap dari perumusan-perumusan di atas, Beishline menyatakan bahwa fungsi perencanaan memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tentang siapa, apa, apabila, di mana, bagaimana dan mengapa. Tegasnya sebagaimana dikatakannya:

".....perencanaan menentukan apa yang harus dicapai (penentuan waktu secara kualitatif) dan bila hal itu harus dicapai, di mana hal itu harus dicapai, bagaimana hal itu harus dicapai, siapa yang bertanggung jawab, mengapa hal itu harus dicapai".

Koontz dan O'Donnel, lain lagi formulering mereka. Mereka berkata. *"Planning is the function of a manager which involves the selection from among alternatives of objectives, policies, procedures and programs."* Jadi diterjemahkan: perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari berbagai alternatif daripada tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan program-program.

Nampaknya perumusan Koontz dan O'Donnel ini akan bertambah jelas bila istilah-istilah tujuan, kebijaksanaan, prosedur dan program mendapat penjelasan lebih lanjut sebagaimana dimaksudkannya.

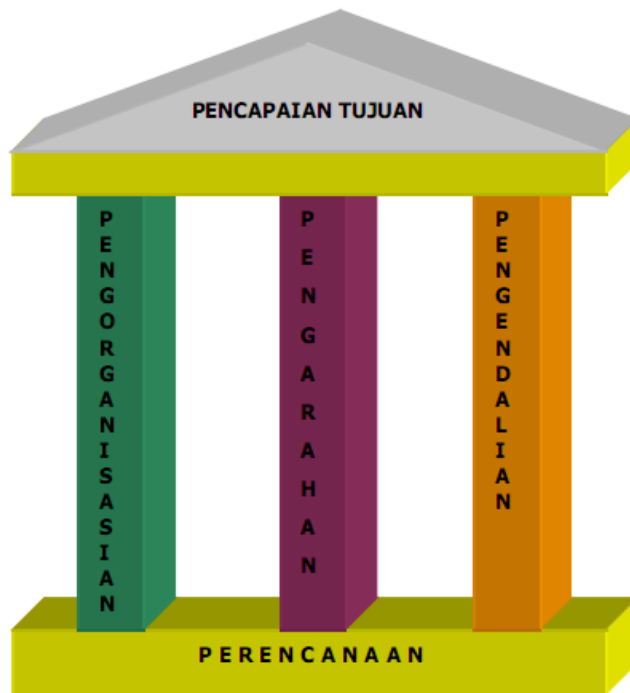
Dengan objektif dimaksudkan, terhadap apa perusahaan yang diorganisir ditujukan. Sedang dengan kebijaksanaan adalah pernyataan (keterangan.) umum yang membimbing atau menyalurkan pikiran-pikiran dalam pengambilan keputusan-keputusan terhadap bawahan-bawahan di dalam berbagai bagian daripada suatu perusahaan. Dengan prosedur dimaksudkannya serangkaian tindakan bimbingan dan diterapkan kepada kegiatan-kegiatan yang akan datang.

Ini semata-mata merupakan bimbingan terhadap pemikiran. Akhirnya dengan program adalah campuran daripada kebijaksanaan dan prosedur, biasanya dilengkapi dengan modal dan dimaksudkan untuk mengerjakan serangkaian tindakan.

Perencanaan merupakan tahapan awal dari proses manajemen. Oleh karena itu, kemampuan untuk melakukan perencanaan merupakan salah satu fungsi dan peran manajer. Manajer juga harus punya kemampuan untuk melihat masa depan yang akan dicapai, dengan pengalaman masa lalu, dengan pertimbangan kekuatan dan kelemahan organisasi, yang pada

akhirnya mereka harus merumuskan rencana program kerja. Perencanaan merupakan bahan evaluasi perusahaan dalam pelaksanaan program dan kegiatan untuk pencapaian tujuan perusahaan

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang primer, yaitu tahapan yang mendahului dan menjadi fondasi terhadap fungsi-fungsi manajemen yang lainnya. Manajer akan menentukan struktur organisasi, mengalokasikan sumber daya, apabila telah melalui proses perencanaan. Lihat gambar berikut ini.



UNSUR SESUATU RENCANA

Dalam menetapkan suatu rencana haruslah mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

1. *Tujuan*. Suatu rencana yang akan dilaksanakan harus mempunyai tujuan yang jelas dan mempunyai batasan akan tujuan tersebut

(fokus).

2. *Politik*. Yang dimaksud dengan politik ini adalah kewenangan, delegasi dan pertanggung jawaban dalam pelaksanaan sebuah rencana.
3. *Prosedur*, merupakan urutan tindakan atau kegiatan yang terorganisir dalam rangka pencapaian tujuan tersebut.
4. *Anggaran* atau *budget* merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam pencapaian tujuan.
5. *Program*, merupakan gabungan dari politik, prosedur dan anggaran serta perlu adanya alternatif tujuan bilamana tujuan utamanya tidak tercapai sebagaimana yang diharapkan

Pada umumnya sesuatu rencana yang baik berisikan atau memuat enam unsur yaitu: *The what, The way, The where, The when, The who* dan *The how*. Jadi sesuatu rencana yang baik harus memberikan jawaban kepada enam pertanyaan sebagai berikut:

1. Tindakan apa yang harus dikerjakan?
2. Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan?
3. Di manakah tindakan itu harus dilaksanakan?
4. Kapankah tindakan itu dilaksanakan?
5. Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu?
6. Bagaimanakah caranya melaksanakan tindakan itu?

Dari jawaban-jawaban pertanyaan di atas, sesuatu rencana harus memuat hal-hal sebagai berikut:

1. Penjelasan dan perincian kegiatan-kegiatan yang dibutuhkannya, faktor-faktor produksi yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut agar apa yang menjadi tujuan dapat dihasilkan.
2. Penjelasan mengapa kegiatan-kegiatan itu harus dikerjakan dan mengapa tujuan yang tertentu itu yang harus dicapai.
3. Penjelasan tentang lokasi fisik di mana setiap kegiatan harus dikerjakan sehingga dengan demikian tersedia segala fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan itu.
4. Penjelasan mengenai waktu-waktu dimulainya pekerjaan dan di-

selesaikannya pekerjaan baik untuk tiap-tiap bagian pekerjaan maupun untuk seluruh pekerja. Di sini pula harus ditetapkan standar waktu untuk mengerjakan baik bagian-bagian, pekerjaan maupun untuk seluruh pekerjaan.

5. Penjelasan tentang para petugas yang akan mengerjakan pekerjaannya baik mengenai kuantitas, maupun mengenai kualitas yaitu kualifikasi-kualifikasi pegawai seperti keahlian, pengalaman dan sebagainya. Di sini pula harus dijelaskan *authority*, *responsibility* dan *accountability* dari masing-masing pegawai.
6. Penjelasan tentang teknik mengerjakan pekerjaan.
Dari unsur-unsur rencana yang disebut di muka, maka jelaslah bahwa sesuatu rencana haruslah sebagaimana yang dibatasi di muka, yaitu penetapan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan dalam batas waktu tertentu dengan penggunaan faktor produksi tertentu untuk mendapatkan hasil tertentu.

Membuat suatu rencana harus mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

1. *Tujuan Perusahaan*

Unsur utama dari sesuatu rencana adalah tujuan perusahaan. Harus jelas pada setiap rencana apa yang menjadi tujuan. Tujuan itu dapat bersifat material, dapat pula bersifat moral. Bersifat material, misalnya mencari keuntungan sebesar-besarnya, bersifat Moral misalnya perusahaan bertujuan menyukseskan program pemerintah di bidang sandang-pangan atau bertujuan memberi kesempatan kerja kepada anggota masyarakat yang menganggur dan sebagainya.

2. *Politik Perusahaan*

Politik perusahaan merupakan salah satu unsur yang ada dalam suatu rencana. Politik itu merupakan peraturan-peraturan atau pedoman-pedoman yang digariskan bagi tindakan organisasi, untuk mencapai tujuan dengan hasil baik.

3. *Prosedur*

Suatu rencana harus juga memuat prosedur, yakni urutan pelaksanaan yang harus dituruti oleh seseorang dalam melakukan sesuatu

tindakan untuk mencapai sesuatu tujuan tertentu.

4. *Budget*

Budget, merupakan suatu anggaran, yakni ikhtisar dari hasil-hasil yang diharapkan untuk dicapai dan pengeluaran-pengeluaran yang diperlukan untuk mencapai hasil tersebut, yang dinyatakan dalam angka.. Budget itu ada berbagai macam, tetapi yang penting adalah budget produksi.

5. *Program*

Program adalah campuran daripada politik, prosedur dan budget, yang dimaksudkan untuk menetapkan suatu rangkaian tindakan-tindakan untuk waktu yang akan datang.

Louis A. Allen berpendapat bahwa kegiatan-kegiatan pada fungsi perencanaan terdiri dari:

1. *Meramalkan (forecasting)*. Meramalkan (*forecasting*) yaitu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memperkirakan waktu yang akan datang. Manajer melihat keadaan yang akan datang atas dasar sistematis dan kontinu serta berdasarkan mana ia bekerja.
2. *Menetapkan maksud-maksud tujuan* atau *establishing objectives*. Seorang manajer harus dapat meramalkan akan hasil akhir yang khusus diharapkannya. Pekerjaan ini dilakukan untuk menentukan tujuan atau saran-saran. Tujuannya untuk menentukan semua pekerjaan,
3. *Mengacarakan (Programming)*. Pekerjaan ini dilakukan oleh manajer dalam menetapkan urutan dari kegiatan-kegiatan yang diperlukan mencapai maksud dan tujuan tersebut. Manajer memperkuat langkah tindakan yang akan diambil menurut prioritas pelaksanaannya.
4. *Menyusun Tata Waktu (Scheduling)*. Manajer harus dapat menentukan waktu yang tepat, karena ini merupakan suatu ciri yang penting dari suatu tindakan-tindakan yang berhasil baik. Manajer menemukan waktu dari kegiatan-kegiatannya melalui penyusunan waktu.
5. *Menyusun Anggaran Belanja (Budgeting)*. Penyusunan anggaran

belanja ini dilakukan oleh manajer dalam mengalokasikan sumber-sumber yang tersedia padanya, di sini ditentukan alat-alat tenaga manusia dan fasilitas yang diperlukan dan melaksanakan cara dengan penghematan dan efektifitas yang sebesar-besarnya. Anggaran belanja ini dinyatakan dalam keuangan.

6. *Memperembangkan prosedur (developing procedure)*. Untuk penghematan, efektifitas dan keseragaman yang sebesar-besarnya pekerjaan tertentu harus dilakukan atas cara yang tepat sama, di mana pun pekerjaan itu diselenggarakan.. Tujuan manajer untuk menormalisasikan pekerjaan.
7. *Menetapkan dan menafsirkan kebijaksanaan (Establishing & interpreting policy)*. Seorang manajer harus dapat menafsirkan kebijaksanaan-kebijaksanaan guna menjamin keseragaman dan keselarasan tindakan-tindakan dalam menguasai masalah-masalah dan situasi pokok.

SIFAT RENCANA YANG BAIK

Proses manajemen atau yang sering kita dengan top manajemen utama dimana fungsi dari manajemen adalah merupakan elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan, karena perencanaan adalah merupakan kegiatan manajer untuk menyusun rencana. Kalau menyusun rencana berarti memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Oleh sebab suatu keputusan adalah sebagai petunjuk langkah-langkah selanjutnya.

Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan. Perencanaan diperlukan dalam setiap jenis kegiatan baik itu kegiatan organisasi, perusahaan maupun kegiatan di masyarakat, dan perencanaan ada dalam setiap fungsi-fungsi manajemen, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan

Sesuatu rencana yang baik, haruslah mengandung sifat-sifat sebagai

berikut:

1. Pemakaian kata-kata yang sederhana dan terang.
2. Fleksibel.
3. Mempunyai stabilitas.
4. Ada dalam perimbangan.
5. Meliputi semua tindakan yang diperlukan.

Kata-kata dan kalimat-kalimat yang dipergunakan oleh suatu rencana haruslah sederhana dan mudah dimengerti untuk meniadakan penafsiran-penafsiran yang berbeda-beda. Sering bahwa si pembuat rencana tidaklah selalu orang yang melaksanakan rencana, karenanya susunan kata dan kalimat harus sedemikian rupa sehingga mudah diketahui maksudnya oleh setiap orang.

Selanjutnya sesuatu rencana haruslah fleksibel, artinya rencana tersebut harus dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang berubah yang tidak diduga sebelumnya. Dengan kata lain suatu rencana tidak perlu diubah seluruhnya kalau terjadi perubahan keadaan melainkan hanya perubahan sedikit saja yang dimungkinkan oleh rencana sebelumnya.

Di samping adanya kemungkinan mengadakan perubahan, maka suatu rencana haruslah mempunyai sifat stabil, yang berarti tidak perlu setiap kali diubah atau tidak dipakai sama sekali. Seterusnya sesuatu rencana haruslah ada dalam perimbangan berarti bahwa pemberian waktu dan faktor-faktor produksi kepada setiap unsur organisasi seimbang dengan kebutuhannya.

Akhirnya rencana tersebut haruslah cukup luas untuk meliputi semua tindakan yang diperlukan, artinya haruslah rencana tersebut meliputi segala-galanya, sehingga dengan demikian terjamin koordinasi diri tindakan-tindakan seluruh unsur-unsur organisasi.

PROSES PEMBUATAN RENCANA

Proses pembuatan rencana adalah langkah-langkah yang harus dipahami dan dilakukan dalam pengambilan rencana suatu organisasi untuk mewujudkan sebuah rencana. Rencana dalam suatu organisasi haruslah dibuat dengan cermat sehingga rencana-rencana tersebut dapat

menjawab persoalan ataupun mencapai target masa depan. Hal pertama yang harus dilakukan adalah menganalisa permasalahan atau target masa yang akan datang. Kedua adalah mengetahui kondisi organisasi bersangkutan dalam melaksanakan rencana nantinya. Selanjutnya dalam membuat rencana adalah orientasi masa depan guna terus berkompetisi dengan tantangan global.

Untuk membuat suatu rencana ada beberapa tindakan yang harus dilalui. Tingkatan-tingkatan atau langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan tugas dan tujuan
2. Mengobservasi dan menganalisa
3. Mengadakan kemungkinan-kemungkinan
4. Membuat sintesa
5. Menyusun rencana

1. Menetapkan Tugas dan Tujuan

Tugas dan tujuan adalah dua pengertian yang mempunyai hubungan yang sangat erat, merupakan anak kembar siam. Bila kita melaksanakan sesuatu tugas, pasti ada yang menjadi tujuan kegiatan kita itu. Sebaliknya sesuatu tujuan tidak akan tercapai, bila kita tidak melakukan sesuatu kegiatan, yakni melakukan sesuatu tugas. Dari kedua pengertian itu sangat erat hubungannya. Dalam membuat sesuatu rencana pertama-tama kita harus menetapkan tugas dan tujuan. Sesuatu rencana tidak dapat diformulir, sebelum ditetapkan terlebih dahulu apa yang menjadi tugas dan apa yang menjadi tujuan. Dengan tugas dimaksudkan, kegiatan apa yang harus dikerjakan. Tugas apa yang harus dikerjakan, memproduksi sepatukah, mengangkut barang dari satu tempat ke tempat lainkah, menangkap ikanakah atautkah membuka pertanian untuk menanam nilamkah? Apakah tujuan dari kegiatan itu? Dengan tujuan dimaksudkan, nilai-nilai yang diharapkan untuk dipelihara, diperoleh atau diadakan.

Apa tujuan kita, kalau misalnya membuka pertanian untuk menanam nilam, mencari keuntungan sebesar-besarnyakah, memberi kesempatan kerjakah, mencari keunggulan di bidang kualitaskah, dan sebagainya, Penetapan tujuan perusahaan, merupakan landasan dari pembuatan rencana

kemudian. Kita tidak mungkin merencanakan sesuatu, bila tidak tegas terlebih dahulu, tujuan yang akan kita capai dengan rencana tersebut. Demikianlah, betapa peranan penetapan tujuan itu terlebih dahulu. Hal ini akan lebih jelas dengan pernyataan Beishline sebagai berikut:

Sebelum sesuatu tindakan perencanaan dapat berlangsung, perlulah tujuan organisasi diketahui. Orang tidak dapat melakukan perencanaan yang efektif, kalau ia tidak mengetahui tujuan yang harus dicapai dengan perencanaannya itu. Seluruh perencanaan, ditujukan kepada pencapaian tujuan akan tetapi adalah mengherankan betapa sering tindakan perencanaan dimulai, dengan hanya gambaran yang kabur atau membingungkan tentang tujuan itu.

2. *Mengobservasi dan Menganalisa*

Setelah tugas dan tujuan sesuatu perusahaan sudah ditetapkan maka langkah berikutnya ialah mencari atau mengobservasi factor-faktor yang mempermudah pencapaian tujuan. Bila factor-faktor tersebut sudah terkumpul, lalu dianalisa untuk dapat menetapkan, mana yang masih efektif dipergunakan pada masa yang akan datang. Untuk mendapatkan factor-faktor tersebut maka bahan-bahan dari pengalaman-pengalaman yang lalu dapat dipergunakan, demikian juga pengalaman pihak-pihak yang lain. Bila data-data tersebut sudah diperoleh, maka kemudian dianalisa, untuk menetapkan apakah factor tersebut masih efektif juga digunakan untuk masa depan.

3. *Mengadakan Kemungkinan-kemungkinan*

Tersedianya bahan-bahan yang diperoleh pada langkah terdahulu, memberikan perencanaan dapat membuat beberapa kemungkinan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sudah barang tentu terdapat beberapa kemungkinan untuk mendapat sesuatu tujuan. Seperti peribahasa mengatakan: Ada berbagai jalan untuk sampai ke Roma. Kemungkinan-kemungkinan tersebut dapat diurut-urutkan atas dasar tertentu, misalnya atas dasar lamanya diselesaikan, besarnya biaya yang diperlukan dan sebagainya. Langkah inilah yang disebut dengan mengadakan kemungkinan-kemungkinan.

4. *Membuat Sintesa*

Terdapatnya beberapa kemungkinan-kemungkinan untuk mendapat sesuatu tujuan memaksa si pembuat rencana harus memilih berbagai alternatif itu. Pemilihan salah satu kemungkinan seringkali tidak tepat, sebab masing-masing kemungkinan selalu mengandung unsur-unsur yang baik di samping, adanya sela-sela negatifnya. Oleh karenanya, pada fase ini pembuat rencana haruslah mengawinkan atau membuat sintesa dari berbagai kemungkinan itu. Sela-sela yang negatif dari masing-masing kemungkinan dibuang, dan unsur-unsurnya yang positif diambil, sehingga diperoleh sintesa dari beberapa kemungkinan itu.

SIAPA PEMBUAT RENCANA

Faktor waktu dan mempunyai pengaruh sangat besar terhadap perencanaan dalam tiga hal, yaitu: 1. waktu sangat diperlukan untuk melaksanakan perencanaan efektif, 2. waktu sering diperlukan untuk melanjutkan setiap langkah perencanaan tanpa informasi lengkap tentang variable-variabel dan alternatif- alternatif, karena waktu diperlukan untuk mendapatkan data dan memperhitungkan semua kemungkinan, 3. jumlah waktu yang akan dicakup dalam rencana harus dipertimbangkan. Faktor waktu lainnya yang mempengaruhi perencanaan adalah seberapa sering rencana-rencana harus ditinjau kembali dan diperbaiki. Ini tergantung pada sumber daya yang tersedia dan derajat ketetapan perencanaan manajemen.

Salah satu fungsi manajer adalah merencanakan. Jadi jelas dengan ini bahwa manajer bertugas membuat rencana. Ini tidak berarti bahwa manajerlah yang bertanggung jawab kepada keadaan dan pembuatan rencana. Siapa yang memformulir rencana, tergantung kepada keadaan, dan ada beberapa kemungkinan siapa pembuat rencana tersebut. Dengan kata lain seorang manajer dapat menugaskan orang-orang atau badan tertentu untuk membuat rencana. Pembuatan rencana, dapat ditugaskan kepada:

- a. Panitia Perencana
- b. Bagian Perencanaan
- c. Tenaga Staf

a. Panitia Perencana

Mengingat seorang manajer adalah seorang manusia yang mempunyai waktu, perhatian dan pengetahuan yang terbatas, maka sebagian dari fungsinya itu dapat didelegasikan untuk dikerjakan oleh orang-orang tertentu baik dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan.

Mengingat, bahwa dalam perusahaan tugas perencanaan sering merupakan tugas yang tidak terus menerus dikerjakan, pula untuk terdapatnya pelaksanaan rencana dengan kerjasama, oleh pemimpin sering dibentuk sebuah Panitia Perencana yang bertugas mengadakan perencanaan. Orang yang diangkat menjadi anggota Panitia Perencana, dapat khusus hanya kepala-kepala bagian, dapat pula orang-orang ahli dari luar perusahaan, mungkin pula kombinasi dari kedua hal itu. Untuk terdapatnya *team work* dalam pelaksanaan rencana, maka sebaiknya pegawai perusahaan diikutsertakan, seperti para kepala bagian dan kepala-kepala seksi. Untuk terdapatnya support dari masyarakat untuk pelaksanaan rencana tersebut, maka baik pula kalau unsur-unsur yang ada di dalam masyarakat, diikutsertakan di dalam pembuatan rencana tersebut.

Contoh daripada Panitia Perencana, terlihat di negara kita dengan terbentuknya Badan Perancang Nasional. Badan Perancang Nasional, merencanakan pembangunan lima tahun, dengan berpedoman kepada Amanat Pembangunan Presiden, baik yang diucapkan secara lisan maupun pada amanat tertulisnya. Demikian halnya pada perusahaan, pemimpin harus memberikan pedoman-pedoman tentang apa yang akan direncanakan agar Panitia Perencana itu mempunyai pedoman ke arah mana rencana tersebut harus ditujukan. Panitia Perencana setelah menyelesaikan tugasnya, lalu oleh manajer dapat dibubarkan, tetapi pula dapat ditugaskan selanjutnya untuk mengadakan penilaian akan pelaksanaan rencana tersebut, atau bertugas memberikan bimbingan dalam pelaksanaan rencana tersebut.

b. Bagian Perencanaan

Seringkali tugas perencanaan, merupakan tugas yang terus menerus dan amat rumit, seperti misalnya pada perusahaan industri yang memproduksi barang potongan. Pada keadaan seperti ini sering

dibentuk suatu Bagian Perencanaan di dalam perusahaan, yang khusus bertugas di bidang perencanaan. Bagian Perencanaan ini mempunyai kedudukan yang sama dengan Bagian-Bagian lain di dalam perusahaan dan bertugas merancang segala sesuatu atau terutama tugas-tugas bagian produksi di dalam perusahaan.

c. Tenaga Staf

Di dalam suatu perusahaan, sering kita dapati dua golongan karyawan. Golongan pemikir dan golongan pelaksana. Pada umumnya orang yang merencanakan, haruslah orang yang dapat berfikir melihat masa depan dan dapat menganalisa fakta-fakta yang tersedia. Orang seperti ini, sering disebut tenaga staf, yang tugasnya menganalisa fakta-fakta untuk kemudian merencanakan sesuatu guna disuguhkan kepada manajer. Bila seorang manajer mengingat waktu pengetahuan dan perhatian sangat terbatas, tidak dapat merencanakan tindakan-tindakan apa yang akan dilaksanakan kemudian. maka pekerjaan seperti itu dapat didelegasikan untuk dilaksanakan oleh tenaga-tenaga staf. Tenaga staf ini memformulir sesuatu rencana, dengan berpedoman kepada pedoman-pedoman yang digariskan oleh manajer, untuk disetujui oleh manajer tersebut. Jadi di sini tenaga staf hanya sebagai pelayan bagi manajer untuk merumuskan sesuatu rencana yang akan dilaksanakan kemudian oleh perusahaan.

Tentang siapa pembuat rencana itu, sesungguhnya para ahli belum sepaham. Terry misalnya memberi empat kemungkinan sebagai berikut:

1. *Manager does all his own planning.*
2. *Manager plans but qualifies it by utilizing suggestion from his associates.*
3. *Manager supplies broad outlines of plan, subordinate who fills in the details.*
4. *Subordinates do planning submit plans to manager for approval.*

Sungguhpun dikatakan bahwa penyusunan rencana itu dapat dikerjakan oleh berbagai pihak, namun suatu hal para ahli sependapat, bahwa untuk benar-benar rencana itu dapat diamalkan, haruslah ada *joint participation* dalam pembuatan rencana tersebut. Jarang sekali sesuatu rencana itu dibuat oleh hanya seorang saja. Hal ini tegas, dinyatakan W.H.

Newman sebagai berikut:

"Rarely are plans made by a single individual working alone. The executive or staff man who is developing the plan almost always consults with a number of other people. He gets advice on what might be done seeks facts from many sources checks his tentative plan with these who will be affected, and before he is done probably will modify initial idea considerably".

atau sebagai kata Terry:

Dalam planning biasanya planner berembuk dengan orang lain untuk meminta nasihatnya, mencari fakta-fakta dan mendengar pendapat-pendapat orang lain dan sebagainya. Konsultasi dengan orang lain, mempunyai kemungkinan, yaitu: memperbaiki plans, dan mudah diterima bawahan.

Tegasnya, agar rencana itu dapat diterima baik oleh semua pihak, ada baiknya diminta pendapat-pendapat dari berbagai pihak atau diadakan kompromi dalam penyusunan rencana tersebut.

TUJUAN PERUSAHAAN

Seorang manajer atau pemilik bisnis akan mendirikan usaha atau bisnis tentunya harus mempunyai tujuan yang jelas didirikannya perusahaan tersebut. Selain mempunyai tujuan yang jelas, anda juga harus menetapkan sasaran yang akan nantinya akan dibidik serta usaha yang didirikannya. Dengan demikian, maka akan jelas terlihat lebih jelas arah dari usaha tersebut yang nantinya akan dijalankan. Untuk dapat mendirikan sebuah perusahaan yang baik, maka sejak pertama kali didirikan haruslah mempunyai visi, misi, sasaran dan tujuan perusahaan secara jelas.

Visi adalah sebuah gambaran mengenai tujuan dan cita-cita di masa depan yang harus dimiliki organisasi sebelum disusun rencana bagaimana mencapainya. Jadi visi perusahaan adalah suatu pernyataan yang menggambarkan kondisi perusahaan di masa yang akan datang. Sedangkan misi adalah bagaimana untuk menghadirkan impian tadi menjadi kenyataan



Gambar 2.4. Visi dan Misi

Selanjutnya ada Misi, Misi merupakan usaha yang dilakukan untuk dapat mewujudkan visi. Berkaitan dengan hal-hal yang harus dicapai oleh perusahaan dan misi juga merupakan bentuk penjabaran apa yang harus dilakukan untuk mengembangkan visi perusahaan. Singkatnya bahwa misi merupakan strategi dari visi. Dalam misi mengandung hal-hal sebagai berikut, langkah-langkah yang harus dilakukan suatu organisasi, alasan mengapa bisnis tersebut haruslah berkembang dan juga cara-cara untuk mewujudkannya.

Sasaran adalah sebuah target atau penjabaran dari tujuan, yang akan dicapai oleh perusahaan pada jangka waktu tertentu. Sasaran sebuah usaha harus spesifik dan juga kriterianya harus jelas sehingga mampu tercapai secara efektif. Sasaran biasanya dinyatakan dalam bentuk kuantitatif dengan jangka waktu pencapaian tertentu, selain itu sasaran sangat penting fungsinya dalam menentukan kinerja. Apabila sasaran kerja ini mampu tercapai dengan baik, maka pelaksanaan dari program dapat berjalan dengan baik serta tidak menyimpang dari visi dan juga misi. Meskipun demikian, sasaran juga harus diperhatikan dengan tujuannya.

Tujuan yaitu merupakan suatu pernyataan yang mengenai apa yang hendak dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Dengan adanya sebuah tujuan maka visi dan juga misi akan semakin terwujud. Tujuan juga berisikan tentang komitmen beserta resikonya. Tujuan juga untuk menggambarkan arahan bagi perusahaan secara jelas, dalam merumuskannya tujuan harus memberikan ukuran yang lebih spesifik.

Fase pertama dalam perencanaan adalah menetapkan tugas dan

tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan itu tidaklah selalu mudah menentukannya, karena sering sekali kedapatan beberapa tujuan yang satu sama lain adalah sama-sama penting. Jadi umpamanya suatu lembaga pendidikan menghadapi beberapa tujuan yang sama-sama pentingnya seperti:

- a. Mendidik siswa-siswanya menjadi warganegara yang benar-benar mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan.
- b. Mendidik siswa-siswa menjadi manusia yang praktis dan cinta akan kenyataan dan
- c. Membentuk manusia susila yang cakap dan warganegara yang demokratis serta bertanggung jawab tentang kesejahteraan masyarakat dan tanah air.

Apabila terdapat berbagai tujuan seperti contoh di atas, haruslah diadakan pemilihan dari berbagai tujuan tersebut tetapi ini tidaklah berarti bahwa tujuan tersebut harusnya selalu satu atau singular. Dalam banyak perusahaan atau unit organisasi tujuannya lebih dari satu atau jamak. Tetapi harus diingat bahwa baik dalam penentuan jumlah maupun dalam pemilihan tujuan tersebut haruslah diperhatikan kemampuan perusahaan untuk merealisasi tujuan tersebut, terutama mengenai faktor-faktor produksi. Jadi penentuan jumlah dan pemilihan tujuan perusahaan haruslah disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Pada Koperasi misalnya tujuannya selain menyediakan kebutuhan-kebutuhan sehari-hari, tetapi pula untuk bersama-sama membeli alat-alat pertanian, dan menjual hasil pertanian bahkan bertujuan memberikan kredit kepada anggota yang membutuhkannya. Demikian pula misalnya sebuah perusahaan mempunyai tujuan sebagai berikut ini:

- a. Tempat yang terbaik untuk bekerja,
- b. Perusahaan yang menjual hasil produksi semurah mungkin,
- c. Perusahaan yang baik, untuk penanaman modal dan
- d. Perusahaan yang membantu pemerintah dalam merealisasikan pembangunan lima tahun.

Demikianlah bahwa tujuan perusahaan yang akan menjadi landasan

dalam pembuatan rencana tidaklah selalu satu, akan benar-benar tujuan tersebut dapat direalisasikan dengan peralatan yang ada. Adalah tidak tepat menentukan tujuan perusahaan, yang praktis sukar dapat direalisasikan; karenanya tujuan tersebut haruslah benar-benar dapat direalisasikan dalam waktu yang ditentukan dengan penggunaan peralatan yang ada.

Penentuan tujuan perusahaan seperti tersebut di atas, yang harus dinyatakan dengan jelas dan yang harus pula disesuaikan dengan kesanggupan yang ada bukan saja berlaku untuk perusahaan sebagai keseluruhan, tetapi pula bagi setiap bagian, seksi atau unit aktivitas perusahaan. Jadi bagi setiap bagian atau seksi perusahaan harus ditentukan apa yang menjadi tujuannya, tujuan-tujuan mana merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan sebagai keseluruhan. Penentuan tujuan bagi masing-masing unit yang disebut terakhir ini, sesuai dengan fungsi pertama dari setiap pemimpin ditentukan langsung oleh mereka yang memimpin unit aktivitas yang bersangkutan, jadi oleh kepala-kepala bagian atau seksi, sekalipun tidaklah merupakan sesuatu kejanggalan jika hal tersebut ditentukan oleh pucuk pimpinan dalam rencana sebagai keseluruhan. Dengan demikian jelaslah bahwa tujuan dari masing-masing unit aktivitas-aktivitas yang lebih kecil ini merupakan tujuan subsidair, tujuan-tujuan mana harus memberikan sumbangan yang mutlak kepada tujuan utama sesuatu organisasi dan harus bersesuaian dengan tujuan utama itu. Harus diingat bahwa tujuan sesuatu badan seperti terurai di atas., bukanlah semata-mata bersifat material atau kebendaan, akan tetapi termasuk pula kemanfaatan umum yang dapat dinikmati oleh segenap lapisan masyarakat, sekalipun untuk perusahaan pada umumnya bersifat kebendaan.



Gambar 2.5. Tujuan Perusahaan

Tujuan yang sudah ditentukan, tidaklah boleh merupakan hanya tujuan dalam kertas rencana saja, akan tetapi sebagaimana sudah dinyatakan ia harus dipedomani atau dijadikan standar bagi mereka baik yang melaksanakan atau bertindak menurut rencana maupun oleh mereka yang mengadakan pengawasan terhadap pelaksanaan dari rencana yang bersangkutan. Dengan kata lain tujuan perusahaan baik tujuan utama maupun tujuan subsidair haruslah diketahui oleh setiap orang yang bertugas dalam badan usaha yang bersangkutan. Jadi yang bertugas dalam bagian tertentu harus mengetahui apa yang menjadi tujuan bagiannya – tujuan subsidair – dan tujuan perusahaan sebagai keseluruhan.

Dari uraian di atas jelaslah, bahwa tujuan itu ada berbeda-beda. yakni ada tujuan sebagai keseluruhan di samping adanya tujuan bagian-bagian atau unit-unit yang lebih kecil, karenanya ada baiknya kita mengklasifikasi tujuan-tujuan tersebut.

KLASIFIKASI TUJUAN

Tujuan perusahaan pada umumnya ialah untuk memuaskan kebutuhan dari konsumen dengan nilai-nilai tertentu. Dalam mengadakan klasifikasi tujuan-tujuan ini, kita mengikuti seluruhnya apa yang dikemukakan oleh R.C. Davis, yang oleh Beishline dikutip juga dalam bukunya; yang baik dalam kalangan ketentaraan, maupun di lingkungan industri dijadikan pedoman sebagai berikut:

A. Primair

Tujuan-tujuan pengabdian:

a. Tujuan-tujuan organisasi:

1. Umum
2. Besar
3. Kecil
4. Perorangan

b. Tujuan-tujuan operasi dalam penyelesaian proyek tertentu:

1. Perantara
2. Terakhir

B. Kolateral

1. Tujuan-tujuan Sosial Kolateral.

2. Tujuan-tujuan Pribadi.

- a. perseorangan.
- b. rombongan.

C. Sekunder

1. Ekonomi
2. Efektivitas

Tujuan pengabdian dirumuskan oleh R.C. Davis sebagai "Nilai-nilai ekonomis yang harus diberikan langsung atau tidak langsung oleh organisasi kepada umum dalam bentuk barang-barang dan jasa-jasa". Tujuan-tujuan pengabdian tersebut terbagi dua tujuan pengabdian di lapangan organisasi dan tujuan pengabdian di lapangan operatif.

Tujuan pengabdian di lapangan organisasi dirumuskannya sebagai nilai-nilai yang harus disumbangkan kepada umum oleh organisasi sebagai suatu kesatuan. Tujuan-tujuan operatif dianggap pula sebagai tujuan-tujuan pengabdian, karena pelaksanaannya langsung mengakibatkan kelahiran nilai yang berguna untuk umum.

Tujuan-tujuan pengabdian di lapangan organisasi dapat dipecah dalam tujuan-tujuan pengabdian umum, besar, kecil dan perseorangan sesuai dengan tingkatan pengabdianannya. Tujuan-tujuan pengabdian di lapangan operatif dapat dibedakan antara tujuan-tujuan operasi perantara yakni nilai-nilai yang diharapkan untuk diselesaikan oleh suatu proyek khusus dan tujuan-tujuan operasi terakhir yakni nilai-nilai terakhir yang dihasilkan oleh proyek itu.

Setanjutnya Davis merumuskan tujuan-tujuan sosial kolateral sebagai nilai-nilai umum dalam arti luas, yang perlu untuk kebaikan masyarakat dan yang dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan perniagaan dan yang oleh karena itu selayaknya dapat diharapkan untuk diadakan, diperoleh, dipelihara dan dibagi-bagikan oleh perniagaan. Ini dibedakannya atas tujuan-tujuan perseorangan yakni nilai-nilai yang dicari oleh orang-orang dan rombongan-rombongan di dalam organisasi untuk diperoleh dan dibagikan di antara mereka sendiri.

Akhirnya tujuan sekunder olehnya dirumuskan sebagai nilai-nilai yang berkenaan dengan ekonomi dan efektivitas dalam mencapai tujuan-tujuan pengabdian primer dan tujuan-tujuan kolateral. Dengan kata lain dalam mencapai baik tujuan primer maupun tujuan kolateral haruslah dengan secara ekonomis dan efektif.

Lebih sederhana daripada pembagian R.C. Davis di atas, maka Louis A. Allen membagi tujuan-tujuan itu atas *economic objective* dan *social objective*. Dengan *economic objective* dimaksudkan adalah tujuan yang berhubungan dengan pasar, sedangkan *social objective* berhubungan dengan peranan perusahaan kepada pegawai-pegawainya, kepada para pemegang saham dan untuk masyarakat pada umumnya.

Dengan pengklasifikasian tujuan seperti yang dikemukakan oleh R.C. Davis di atas, jelaslah bahwa dalam menentukan tujuan perusahaan dalam proses perencanaan penentuan tujuan perusahaan tersebut haruslah sedemikian rupa sehingga dengan demikian perusahaan benar-benar menjalankan fungsi sosialnya.

Dengan demikian jelaslah bahwa tujuan dari setiap perusahaan haruslah sedemikian rupa sehingga realisasinya akan benar-benar memberikan manfaat kepada negara dan masyarakat pada umumnya.

PERANAN TUJUAN PADA TUGAS PEMIMPIN

Banyak definisi kepemimpinan yang menggambarkan asumsi bahwa kepemimpinan dihubungkan dengan proses mempengaruhi orang baik individu maupun masyarakat. Dalam kasus ini, dengan sengaja mempengaruhi dari orang ke orang lain dalam susunan aktivitasnya dan hubungan dalam kelompok atau organisasi. John C. Maxwell mengatakan bahwa inti kepemimpinan adalah mempengaruhi atau mendapatkan pengikut.

Sudah dikatakan bahwa tujuan perusahaan merupakan suatu pendahuluan yang perlu bagi suatu perencanaan, akan tetapi sesungguhnya peranan itu lebih luas dari padanya. Tujuan perusahaan merupakan hal yang penting dalam pelaksanaan tugas-tugas *planning*, *organising*, *staffing*, *directing* dan *controlling*.

Seseorang yang bertugas mengadakan perencanaan hanya dapat membuat rencana tersebut dengan efektif kalau tujuan dari organisasi sebagai keseluruhan sudah diketahui atau ditentukan terlebih dahulu. Dengan demikian tujuan itu merupakan dasar pembuatan sesuatu rencana.

Demikian juga dalam pelaksanaan tugas yang kedua yaitu *organizing*, yakni penyusunan faktor-faktor produksi sedemikian rupa atau penentuan pembagian pekerjaan dalam perusahaan yang bersangkutan haruslah dilakukan sedemikian rupa sehingga langkah-langkah tersebut benar-benar akan dapat merealisasikan apa yang menjadi tujuan perusahaan.. Dengan kata-kata lain aktivitas-aktivitas dari masing-masing bagian yang sudah diperinci bersama-sama dengan sasaran yang ditujunya benar-benar merupakan langkah-langkah menuju tujuan perusahaan sebagai keseluruhan.

Ini lebih nyata lagi, dalam tugas pemimpin yang ketiga yakni *staffing*, Pemilihan dan penempatan petugas-petugas dalam perusahaan haruslah sedemikian rupa sehingga petugas-petugas tersebut dapat melakukan tugas-tugasnya sebagaimana sudah ditentukan dalam fungsi *organizing*; benar-benar tertuju pada pencapaian tujuan perusahaan. Dengan kata lain petugas-petugas dalam melakukan aktivitas-aktivitasnya sehari-hari dibimbing atau dipimpin oleh tujuan dari perusahaan yang bersangkutan atau lebih tegas lagi, petugas-petugas tersebut dalam melakukan aktivitas-aktivitasnya berpedoman pada tujuan perusahaan.

Seterusnya perintah-perintah yang diberikan oleh atasan atau pemimpin kepada bawahannya - tugas *directing* -- haruslah tugas-tugas yang sedikit banyaknya terarah kepada apa yang menjadi objektif daripada perusahaan.

Akhirnya tujuan perusahaan merupakan alat atau standar bagi mereka yang mengawasi pelaksanaan tugas-tugas daripada bawahan. Atau sebagaimana yang dikatakan oleh Newman, "*Goals are a sine qua non for administrative control*". Dengan demikian jelaslah bahwa tujuan itu memberikan sumbangannya baik dalam proses perencanaan, dalam proses pelaksanaan maupun dalam proses pengontrolan.

MAKSIMALISASI EFEKTIVITAS PROSES PERENCANAAN

Keberhasilan dalam melaksanakan sebuah sistem perencanaan tidak akan dicapai dengan mudah. Ukuran organisasi yang membesar, tugas perencanaan menjadi begitu kompleks, lebih banyak membutuhkan informasi.

Ada 4 (empat) hal yang dapat menjamin bahwa proses perencanaan dapat mencapai efektivitas, yaitu:

1. Mendapatkan dukungan manajemen puncak, dimana berupa perhatian yang jelas dan berkelanjutan.
2. Proses perencanaan yang didesain dengan baik, yang berarti memiliki kejelasan, mampu diukur pencapaiannya, bersifat fleksibel dan dapat disesuaikan guna merespon kondisi perencanaan yang kemungkinan dapat berubah (tidak kaku).
3. Perencanaan yang berfokus pada implementasi. Rencana hanya akan efektif jika implementasinya membantu tercapainya tujuan organisasi. Sehingga setiap rencana harus memberikan hasil akhir berupa tindakan yang berdasar pada sasaran yang diinginkan.
4. Mengikutsertakan orang-orang yang tepat. Merencanakan, sebaiknya mengikutsertakan para manajer dalam bidang-bidang fungsional dalam organisasi sehingga dapat memperoleh informasi yang relevan dan akurat. Orang-orang yang tepat dapat memberi masukan dan umpan balik dalam proses perencanaan dan implementasi rencana.

BAB 3

Organization

PENGERTIAN ORGANIZATION

Banyak macam dan ragam bentuk suatu *organization* (organisasi) mulai dari yang berbentuk kecil hingga organisasi yang bentuknya besar dan mempunyai suatu tujuan yang berbeda pula, begitu pula tentang pengertian organisasi itu sendiri. Organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengoordinasikan usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Juga merupakan suatu bentuk sistem terbuka dari aktivitas yang dikoordinasi oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan perkataan *organization*, berasal dari istilah Yunani "organon" dan istilah Latin "organum" yang dapat berarti: alat, bagian, anggota atau badan. Dalam literatur dewasa ini, arti organisasi beraneka warna, tergantung dari sudut mana ahli yang bersangkutan melihatnya. Sungguhpun demikian perbedaan arti tersebut dapat kita golongkan ke dalam salah satu dari dua pendapat mengenai organisasi tersebut di bawah ini.



Gambar 3.1. Definisi Organisasi

James D. Mooney, mengatakan, "Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama", sedang Chester. I. Barnard memberi pengertian organisasi sebagai suatu sistem daripada aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

Bila dibandingkan kedua pendapat tersebut, sebenarnya tidak ada perbedaan yang hakiki, karena James D. Mooney melihat organisasi itu sebagai suatu "badan" di mana terdapat perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama: sedang Chester I. Barnard melihat organisasi itu merupakan suatu "susunan skematis" di mana tergambar "sistem daripada aktivitas kerjasama". Dengan kata lain, masing-masing mereka melihat organisasi itu dari suatu segi.

Tanpa mendefinisikan apa organisasi, beberapa penulis mengemukakan bahwa ada tiga ciri dari suatu organisasi yaitu:

1. Adanya sekelompok orang-orang,
2. Antar hubungan terjadi dalam suatu kerjasama yang harmonis dan
3. Kerjasama didasarkan atas hak, kewajiban atau tanggung jawab masing-masing orang untuk mencapai tujuan.



Gambar 3.2. Organisasi

Dengan ketiga ciri yang dikemukakan, jelas apa yang dapat dimasukkan ke dalam pengertian organisasi dan apa yang tidak dapat dimasukkan ke dalamnya.

Dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi itu dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Organisasi dalam arti badan adalah sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan tertentu.
2. Organisasi dalam arti bagan atau struktur adalah gambaran secara skematis tentang hubungan-hubungan, kerjasama dari orang-orang yang terdapat dalam rangka usaha mencapai sesuatu tujuan.

Organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi lewat hierarki otoritas dan tanggungjawab (Schein). Karakteristik organisasi menurut Schein meliputi : memiliki struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian yang lain untuk mengkoordinasikan aktivitas di dalamnya.

ORGANISASI FORMAL DAN NON FORMAL

Organisasi Formal

Organisasi formal adalah kumpulan dari dua orang atau lebih yang mengikatkan diri dengan suatu tujuan bersama secara sadar serta dengan hubungan kerja yang rasional, dibentuk atau disusun secara resmi, memiliki struktur yang jelas (bagan yang menggambarkan hubungan-hubungan kerja, kekuasaan, wewenang dan tanggung jawab antara pejabat dalam suatu organisasi), pembagian tugas yang jelas, serta tujuan yang ditetapkan secara jelas.. Organisasi formal harus memiliki tujuan atau sasaran. Tujuan ini merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi struktur organisasi yang akan dibuat. Dengan kata lain “organisasi formal adalah suatu satuan kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau ditentukan oleh pihak yang berwenang.

Contoh Organisasi Formal

1. ASEAN, PBB (Persatuan Bangsa – Bangsa)
2. KPK (Komisi Pemberantasan Korupsi)

3. Perseroan Terbatas
4. Koperasi, LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat)
5. Organisasi Sekolah yang di kelola secara resmi terstruktur (osis, remas, BEM)

Organisasi Non Formal

Organisasi Non Formal adalah kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang tidak terstruktur namun memiliki tujuan yang sama dan tidak disadari. Keanggotaan pada organisasi-organisasi informal dapat dicapai baik secara sadar maupun tidak sadar, dan kerap kali sulit untuk menentukan waktu eksak seseorang menjadi anggota organisasi tersebut. Sifat eksak hubungan antar anggota dan bahkan tujuan organisasi yang bersangkutan tidak terspesifikasi. dengan kata lain, organisasi non formal adalah suatu bentuk kegiatan yang dikerjakan dengan sengaja dan sistematis dengan menyesuaikan kebutuhan yang ada di lingkungan ataupun masyarakat sekitarnya, atau disebut juga dengan satuan kerja yang tidak resmi.

Jadi kegiatan non formal ini lebih responsive terhadap kehidupan masyarakat, secara umum dapat dikatakan bahwa kegiatan / organisasi non formal ini bertujuan untuk mengembangkan social dan ekonomi baik di kota maupun di desa. Serta membangun rasa memiliki oleh masyarakat, membantu, mendorong, mengembangkan sikap inovasi sekolah dalam melaksanakan tugas pendidikan.

Contoh Organisasi Non Formal

1. Kelompok Tani, kelompok belajar
2. Komunitas MOGE, VESPA
3. Sanggar tari(sayu wiwit)
4. Club sepak bola
5. Reun

Pengertian organisasi mempunyai ragam arti, sehingga untuk membedakannya sering dibubuhi tambahan kata di belakang kata organisasi, seperti organisasi statis, organisasi dinamis, organisasi formal, organisasi informal, organisasi tunggal, organisasi jamak, organisasi

daerah, organisasi regional, organisasi negara, organisasi internasional dan sebagainya. Dari berbagai macam organisasi tersebut, hanya beberapa yang perlu di sini dijelaskan.

Organisasi Statis, sering juga disebut Bagan Organisasi atau Ranji organisasi atau Skema Organisasi, tidak lain adalah gambaran secara skematis tentang hubungan-hubungan kerjasama dan orang-orang yang terdapat dalam suatu badan dalam rangka usaha mencapai sesuatu tujuan. Berhadapan dengan ini kita dapati Organisasi Dinamis yaitu setiap kegiatan yang berhubungan dengan usaha merencanakan skema organisasi, mengadakan departementasi dan menetapkan wewenang, tugas dan tanggung jawab orang-orang dalam suatu badan. Dengan pendek organisasi dinamis tidak lain daripada kegiatan-kegiatan mengorganisir, yakni kegiatan menetapkan susunan organisasi sesuatu badan.

Organisasi Formal, sebenarnya tidak lain daripada Organisasi Statis, yaitu suatu sistem kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dan dikoordinir dengan sadar untuk mencapai sesuatu tujuan tertentu.

Organisasi Informal merupakan kumpulan hubungan antarper-seorangan tanpa tujuan bersama yang disadari, meskipun pada akhirnya hubungan-hubungan yang tak disadari itu untuk tujuan bersama.

Telah dikemukakan bahwa ciri-ciri organisasi ada tiga yakni:

- a. Sekelompok orang
- b. Kerjasama atau pembagian pekerjaan dan
- c. Tujuan bersama.

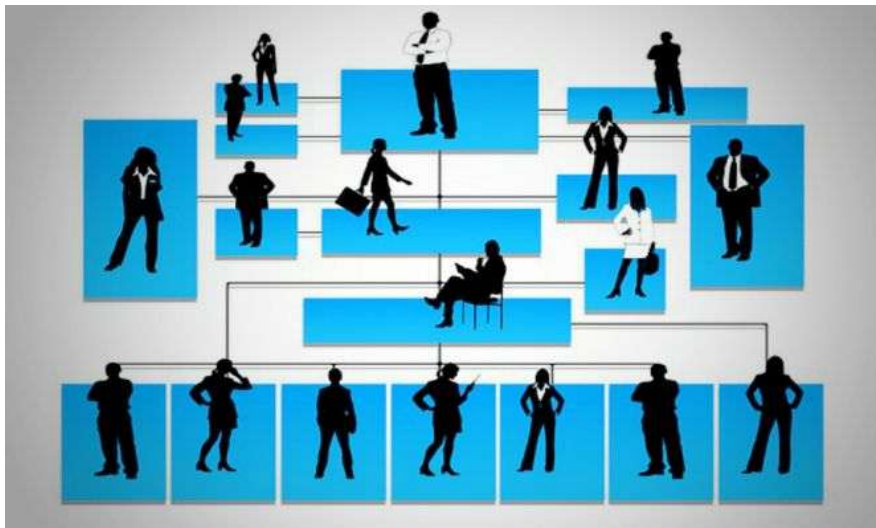
Dalam Organisasi Formal ketiga ciri itu ada, dalam mana hubungan-hubungan dan tujuan bersama ditetapkan secara rasional. Sedang dalam Organisasi Informal ketiga ciri itu ada, namun hubungan-hubungan itu dipengaruhi oleh perasaan dan tujuan bersama itu tidak jelas.

Dalam suatu Organisasi Formal, tiap unsur organisasi mempunyai kedudukan tugas dan fungsi-fungsi yang tegas, sedang dalam organisasi informal, kedudukan serta fungsi-fungsi itu tampaknya kabur.

BENTUK-BENTUK ORGANISASI

Menurut pola hubungan kerja, serta lalu lintas wewenang dan tanggung jawab; maka bentuk-bentuk organisasi itu dapat dibeda-bedakan atas :

1. Bentuk Organisasi Garis
2. Bentuk Organisasi Fungsional
3. Bentuk Organisasi Garis dan Staf
4. Bentuk Organisasi Fungsional dan Staf



Gambar 3.3. Bentuk Organisasi

1. *Bentuk Organisasi Garis*

Organisasi Garis adalah bentuk organisasi yang tertua dan paling sederhana. Penciptanya adalah Henry Fayol dari Prancis. Sering juga disebut bentuk organisasi militer, karena digunakan pada zaman dahulu di kalangan militer.

Ciri-ciri bentuk Organisasi Garis adalah: organisasi masih kecil, jumlah karyawan sedikit dan saling kenal serta spesialisasi kerja masih belum begitu tinggi.

Kebaikan:

1. Kesatuan komando terjamin dengan baik, karena pimpinan berada di atas satu tangan.
2. Proses pengambilan keputusan berjalan dengan cepat karena jumlah orang yang diajak berkonsultasi masih sedikit atau tidak ada sama sekali.
3. Rasa solidaritas di antara karyawan umumnya tinggi karena saling mengenal.

Keburukan:

1. Seluruh organisasi terlalu bergantung kepada satu orang sehingga kalau seorang itu tidak mampu, seluruh organisasi akan terancam kehancuran.
2. Adanya kecenderungan pimpinan bertindak secara otokratis.
3. Kesempatan karyawan untuk berkembang terbatas.

2. *Bentuk Organisasi Fungsional*

Organisasi fungsional, bermula diciptakan oleh F.W. Taylor, di mana segelintir pimpinan tidak mempunyai bawahan yang jelas, sebab setiap atasan berwenang memberi komando kepada setiap bawahan, sepanjang ada hubungannya dengan fungsi atasan tersebut.

Kebaikan

1. Pembidangan tugas-tugas jelas,
2. Spesialisasi karyawan dapat dikembangkan dan digunakan semaksimal mungkin.
3. Digunakan tenaga-tenaga ahli dalam berbagai bidang sesuai dengan fungsi-fungsinya.

Keburukan

1. Karena adanya spesialisasi, sukar mengadakan tour of duty.
2. Para karyawan telah mementingkan bidangnya, sehingga sukar dilaksanakan koordinasi.

3. *Bentuk Organisasi Garis dan Staf*

Pada umumnya dianut oleh organisasi besar, daerah kerjanya luas dan mempunyai bidang-bidang tugas yang beraneka ragam serta rumit,

serta jumlah karyawannya banyak. Penciptanya Harrington Emerson. Pada bentuk Organisasi Garis dan Staf, terdapat satu atau lebih tenaga staf. Staf yaitu orang yang ahli dalam bidang tertentu yang tugasnya memberi nasihat dan saran dalam bidangnya kepada pejabat pemimpin di dalam organisasi tersebut.

Kebaikan

1. Dapat digunakan oleh setiap organisasi besar, apapun tujuannya, betapapun luas tugasnya dan betapapun kompleks susunan organisasinya.
2. Pengambilan keputusan yang sehat lebih mudah dapat diambil, karena adanya staf ahli.
3. Perwujudan "*the right man the right place*" lebih mudah dilaksanakan.

Keburukan

1. Karena karyawan tidak lagi saling mengenal, solidaritas sukar diharapkan.
2. Karena rumit dan kompleksnya susunan organisasi koordinasi kadang-kadang sukar diterapkan.

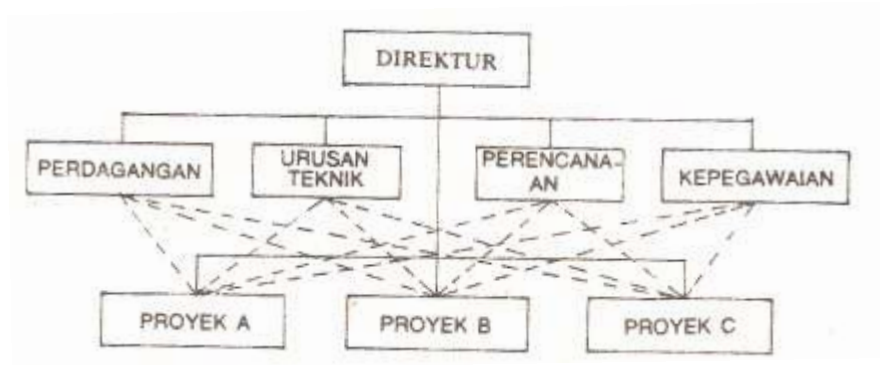
4. Bentuk Organisasi Staf dan Fungsional

Bentuk organisasi staf dan fungsional, merupakan kombinasi dan bentuk organisasi fungsional dan bentuk organisasi garis dan staf.

Kebaikan dan keburukan dari bentuk organisasi ini adalah kebaikan dan keburukan dari bentuk organisasi yang dikombinasikan.



Gambar 3.4 Organisasi Garis



Gambar 3.5 Organisasi Fungsional



Gambar 3.6 Organisasi Garis dan Staf

PRINSIP-PRINSIP ORGANISASI

Berkaitan dengan pembentukan atau penyusunan suatu organisasi, maka perlu diperhatikan beberapa prinsip-prinsip atau asas organisasi. Diantaranya adalah:

Perumusan Tujuan yang Jelas. Tujuan dan arah merupakan hal yang sangat penting dalam pembentukan suatu organisasi. Karena dari tujuan ini akan terlihat hasil yang akan dicapai baik itu secara fisik maupun non fisik.

Pembagian kerja. Dalam pembentukan suatu organisasi harus terlihat dengan jelas akan pembagian kerja dari masing-masing unit (sub)

organisasi, hal ini supaya tidak terjadinya tumpang tindih aktivitas dan dapat menghambat tercapainya suatu tujuan.

Delegasi kekuasaan. Dengan adanya pembagian kerja tersebut yang jelas maka akan terlihat pula garis komando dan delegasi kekuasaan (wewenang) dari masing-masing unit kerja.

Rentang kekuasaan. Rentang kekuasaan merupakan penjabaran dari pendelegasian suatu kekuasaan. Parameter dan tolok ukur pun harus menjadi bagian dari rentang kekuasaan, sehingga tidak timbul diktatoris kekuasaan atau kesewenangan kekuasaan tersebut.

Tingkat pengawasan. Penggambaran tingkat pengawasan yang timbul antar atasan dengan sub (unit) bawahannya haruslah terlihat dalam struktur organisasi tersebut. Sehingga batasan apa yang menjadi hak dan kewajiban baik itu atasan maupun bawahan akan tercipta.

Kesatuan perintah dan tanggung jawab. Dengan tergambaranya struktur organisasi yang jelas maka kesatuan perintah atau komando akan terlihat pula. Begitu juga dengan tanggung jawab dari orang yang memberikan perintah akan nampak.

Koordinasi. Ini pun harus terlihat dengan jelas dalam penyusunan suatu organisasi. Koordinasi dari masing-masing divisi atau unit kerja akan tercipta. Dengan demikian tujuan suatu organisasi ini akan semakin cepat tercapai.

Agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik atau dalam rangka membentuk suatu organisasi yang baik atau dalam usaha menyusun suatu organisasi, perlu kita perhatikan atau pedomani beberapa asas-asas atau prinsip-prinsip organisasi sebagai berikut:

1. Perumusan Tujuan dengan Jelas

Bila kita melakukan sesuatu aktivitas, maka pertama-tama harus jelas kepada kita apa yang menjadi tujuan aktivitas tersebut.

Demikian pula bila kita mengorganisir atau membuat suatu badan, maka pertama-tama harus atas apa yang menjadi tujuan kita. Tujuan adalah hal-hal yang ingin dicapai atau dipelihara baik berupa materi atau nonmateri dengan melakukan satu atau lebih kegiatan (aktivitas). Bagi suatu badan, tujuan itu akan berperan sebagai berikut:

- a. Pedoman ke arah mana organisasi itu akan dibawa;

- b. Landasan bagi organisasi yang bersangkutan;
- c. Menentukan macam aktivitas yang akan dilakukan dan
- d. Menentukan program, prosedur, *kiss me* (koordinasi, integrasi, simplikasi, sinkronisasi dan mekanisasi).

2. *Pembagian Kerja*

Di dalam sebuah organisasi, pembagian kerja adalah keharusan mutlak, tanpa itu kemungkinan terjadinya tumpang tindih menjadi amat besar. Pembagian Kerja pada akhirnya akan menghasilkan departemen-departemen dan job description dari masing-masing departemen sampai unit-unit terkecil dalam organisasi. Dengan pembagian kerja, ditetapkan sekaligus susunan organisasi (struktur organisasi), tugas dan fungsi-fungsi masing-masing unit dalam organisasi, hubungan-hubungan serta wewenang masing-masing unit organisasi.

Dalam mengadakan pembagian kerja, ada beberapa dasar yang dapat dipakai pedoman yaitu:

- a. Pembagian kerja atas dasar wilayah atau teritorial, misalnya kabupaten membagi tugas pekerjaan atas dasar kecamatan yang terdapat dalam kabupaten tersebut.
- b. Pembagian kerja atas dasar jenis benda yang diproduksi, misalnya dalam suatu industri mobil terdapat urusan mobil sedan, truk, jeep dan lain sebagainya.
- c. Pembagian kerja atas dasar langganan yang dilayani, misalnya pada suatu grosir semen kedapatan bagian-bagian yang melayani: pemerintah, kontraktor, masyarakat umum dan lain sebagainya; atau pada sebuah rupiah sakit terdapat bagian-bagian: penyakit kulit, penyakit dalam, penyakit paru-paru, penyakit mata, penyakit THT dan lain sebagainya.
- d. Pembagian kerja atas dasar fungsi (rangkaiannya), misalnya dalam suatu perusahaan industri terdapat bagian-bagian: pembelian, personalia, tata usaha, pemasaran, penggudangan dan lain sebagainya, atau pada suatu perguruan tinggi terdapat bagian-bagian: pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat dan lain sebagainya, atau pada bagian tata usaha terdapat sub bagian: peng-

agenda-an, peng-arsip-an dan ekspedisi.

- e. Pembagian kerja atas dasar waktu, sehingga terdapat bagian waktu pagi, siang dan malam.

Pembagian kerja bukan saja perlu dilihat dari manfaat yang diperoleh dari penerapan spesialisasi, tetapi pula dalam rangka mewujudkan penempatan orang yang tetap pada jabatan yang tepat dan pula dalam rangka mempermudah pengawasan oleh atasan.

Oleh karena itu dalam pembagian kerja dalam suatu organisasi ada baiknya antara lain dipedomani hal-hal sebagai berikut:

- a. Jumlah unit organisasi diusahakan sedikit mungkin sesuai dengan kebutuhan.
- b. Sesuatu unit organisasi harus mempunyai fungsi bulat dan berkaitan sama lain.
- c. Pembentukan unit baru hanya dilaksanakan bila unit-unit yang telah ada tidak tepat lagi menampung kegiatan-kegiatan baru tersebut, baik karena heban kerja maupun karena hubungan kegiatan yang sangat berbeda.
- d. Secara garis besarnya dalam suatu organisasi dibedakan sesuai dengan aktivitas yang dilakukannya enam macam sifat unit organisasi yaitu:
 - 1. Unit yang melakukan aktivitas penetapan kebijaksanaan umum bagi seluruh perusahaan.
 - 2. Unit pimpinan yang melakukan aktivitas penerapan kebijaksanaan umum bagi berbagai kegiatan perusahaan.
 - 3. Unit operasi yang melakukan aktivitas-aktivitas pokok perusahaan.
 - 4. Unit penunjang (*service unit*) yang melakukan aktivitas yang membantu memperlancar unit operasi dalam melakukan kegiatannya.
 - 5. Unit pengawas yang melakukan aktivitas pemeriksaan dan pengawasan kegiatan-kegiatan unit-unit operasi.
 - 6. Unit konsultasi yang melakukan aktivitas memberi bantuan keahlian kepada unit pimpinan.

3. *Delegasi Kekuasaan (Delegation of Authority)*

Salah satu prinsip pokok dalam setiap organisasi adalah delegasi kekuasaan (pelimpahan wewenang). Kekuasaan atau wewenang merupakan hak seseorang untuk mengambil tindakan yang perlu agar tugas dan fungsi-fungsinya dapat dilaksanakan sebaik-baiknya. Wewenang atau kekuasaan itu terdiri dari berbagai aspek antara lain wewenang mengambil keputusan, wewenang menggunakan sumber daya, wewenang pemerintah, wewenang memakai batas waktu tertentu dan lain sebagainya.

Delegasi kekuasaan atau pelimpahan wewenang merupakan keahlian pemimpin yang penting dan elementer sebab dengan delegasi kekuasaan, seseorang pemimpin dapat melipatgandakan waktu, perhatian dan pengetahuannya yang terbatas. Bahkan dapat dikatakan, delegasi kekuasaan merupakan salah satu jalan utama bagi setup pemimpin untuk percaya akan diri sendiri. Kesanggupan untuk menerima tanggung jawab adalah tes pertama bagi seorang pemimpin, tetapi keberanian mendelegasikan kekuasaan pada bawahan, merupakan tanda tanya seorang pemimpin yang sukses.

Dalam mendelegasikan kekuasaan, agar proses delegasi itu dapat efektif, sedikitnya empat hal harus diperhatikan yaitu:

1. Delegasi kekuasaan adalah anak kembar siam dengan delegasi tugas; dan bila kedua-duanya telah ada harus pula dibarengi dengan adanya pertanggungjawaban. Dengan kata lain, proses delegasi, meliputi pemberian tugas dan kekuasaan kepada bawahan dan bila kedua-duanya telah ada harus pula dibarengi dengan adanya pertanggungjawaban. Dengan kata lain proses delegasi harus mencakup tiga unsur yaitu: delegasi tugas, delegasi kekuasaan dan adanya pertanggungjawaban.
2. Kekuasaan yang dideleger harus diberikan kepada orang yang tepat, baik dilihat dari sudut kualifikasi maupun dari sudut fisik.
3. Mendeleger kekuasaan kepada seseorang harus dibarengi dengan pemberian motivasi.
4. Pejabat yang mendeleger kekuasaan harus membimbing dan mengawasi orang yang menerima delegasi wewenang.

Delegasi kekuasaan, mempunyai manfaat ganda, yang terpenting di antaranya. manfaat tersebut sebagai berikut:

1. Pemimpin dapat memusatkan perhatiannya pada pekerjaan pokok saja.
2. Putusan dapat dibuat lebih cepat dan pada unit yang tepat.
3. Inisiatif dan rasa tanggung jawab bawahan dapat dimotiver, sehingga bawahan tidak selalu menunggu perintah atasan.
4. Merupakan salah satu cara mendidik atau mengembangkan bawahan sehingga kelak dapat, mampu menerima tugas dan tanggung jawab yang lebih besar.

4. Rentangan Kekuasaan

Mengenai prinsip rentangan kekuasaan, dipergunakan berbagai istilah yang berbeda, seperti: *span of authority*, *span of control* (rentangan pengawasan), *span of management* dan *span of managerial responsibilities*. Dalam bahasa Indonesia dipakai istilah-istilah seperti: jenjang pengawasan, jenjang kekuasaan, rentangan kendali, rentangan kontrol dan rentangan kekuasaan.

Dengan rentangan kekuasaan dimaksudkan berapa jumlah orang yang setepatnya menjadi bawahan seorang pemimpin, sehingga pemimpin itu dapat memimpin, membimbing dan mengawasi secara berhasil guna dan berdaya guna.

V.A. Graicunas. seorang penulis yang membahas soal hubungan-hubungan dalam organisasi, mengutarakan secara tegas bahwa lima atau delapan orang adalah jumlah maksimal yang dapat diawasi seorang pemimpin.

Dalam menetapkan beberapa jumlah bawahan yang tepat dari seorang pemimpin harus diperhatikan berbagai faktor sebagai berikut:

- a. Jelas tidaknya tugas, wewenang dan pertanggungjawaban masing-masing orang dalam suatu organisasi. Bila ketiga hal tersebut jelas, semakin banyak orang yang dapat menjadi bawahan seseorang pemimpin.
- b. Jalinan hubungan kerja dari masing-masing bawahan satu sama lain. Makin kompleks jalinan hubungan kerja, makin sedikit jumlah

bawahan dari seorang atasan, demikian sebaliknya. Makin sederhana jalinan hubungan kerja masing-masing bawahan, lebih banyak bawahan yang dipimpin, dibimbing dan diawasi seseorang atasan.

- c. Kemampuan orang-orang dalam suatu organisasi. Makin mampu atau makin terampil bawahan dalam sesuatu organisasi, semakin banyak orang-orang yang dapat dikendalikan oleh seorang pemimpin, demikian sebaliknya.
- d. Corak pekerjaan. Bila corak pekerjaan bawahan tidak begitu beraneka warna, semakin banyak bawahan yang dapat dibimbing dan diawasi oleh seseorang pemimpin. Sebaliknya semakin beraneka warna corak pekerjaan bawahan semakin sukar memimpin untuk membimbing dan mengawasi bawahan dan konsekuensinya harus dikecilkan jumlah bawahan dari seseorang pemimpin.
- e. Stabilitas organisasi dan stabilitas tenaga kerja. Rentangan kekuasaan yang luas dapat diterapkan bila terdapat adanya stabilitas organisasi dan stabilitas tenaga kerja dalam suatu badan. Rentangan kekuasaan yang kecil harus diterapkan bila organisasi dalam keadaan labil atau dalam keadaan tumbuh dan terus mengalami perubahan; demikian pula bila terjadi "Labour turn over" yang tinggi, maka sebaiknya diterapkan rentangan kekuasaan yang sempit,
- f. Jarak dan waktu. Bila bawahan seseorang tempatnya berjauhan rentangan kekuasaan harus lebih sempit, misalnya bawahan yang tersebar di daerah yang berjauhan. Sebaliknya, bila bawahan seseorang tempatnya saling berdekatan, rentangan kekuasaan dapat lebih luas. Demikian pula bila pelaksanaan sesuatu tugas relatif lama, rentangan kekuasaan harus lebih sempit, sebaliknya bila pelaksanaan sesuatu tugas relatif singkat, rentangan kekuasaan dapat lebih luas.

5. *Tingkat-tingkat Pengawasan*

Menurut prinsip ini tingkat pengawasan atau tingkat pemimpin, hendaknya diusahakan sedikit mungkin. Di dalam suatu organisasi

diusahakan agar terdapat *"the least possible number of management levels"* dan *"the shorter possible chain of command"*. Harus diusahakan agar organisasi sesederhana mungkin, selain memudahkan komunikasi pula agar ada motivasi bagi setiap orang di dalam organisasi untuk mencapai tingkat-tingkat tertinggi di dalam struktur organisasi.

Sehubungan dengan prinsip tingkat-tingkat pengawasan ini, maka dalam organisasi terdapat berbagai jumlah tingkatan yaitu:

- a. Dua sampai tiga tingkat, biasa disebut organisasi pipih atau flat top organization.
- b. Empat tingkat, sering disebut struktur organisasi datar dan
- c. Lima tingkat, sering disebut struktur organisasi curam.

Dilihat dari saluran komunikasi baik ke atas maupun ke bawah jumlah tingkatan dalam sesuatu organisasi sebaiknya lima tingkat saja.

6. *Kesatuan Perintah dan Tanggung Jawab (Unity of Command and Responsibility)*

Menurut prinsip ini maka seorang bawahan hanya mempunyai seorang atasan dari siapa ia menerima perintah dan kepada siapa ia memberi pertanggungjawaban akan pelaksanaan tugasnya. Dengan kata lain prinsip ini berpedoman kepada: *"an employer should receive orders from one superior only"*. Salah satu motto, yang terkenal dari prinsip ini adalah: *"no man can two bosses"* atau tidak seorang pun dapat melayani dua atasan sekaligus.

7. *Koordinasi*

Prinsip yang tidak kalah pentingnya dalam organisasi adalah prinsip koordinasi.

Adanya pembagian tugas pekerjaan dan bagian-bagian serta unit-unit terkecil di dalam suatu organisasi cenderung timbul kekuatan memisahkan diri dari tujuan organisasi sebagai keseluruhan. Misalnya universitas yang dibagi-bagi dan terdiri atas beberapa fakultas dan unit-unit lain yang mempunyai masing-masing tugas cenderung hanya memberi perhatian terhadap tugas unitnya dan kemungkinan melupakan tujuan

universitas sebagai keseluruhan. Oleh karena itu untuk mencegah hal yang demikian, haruslah ada usaha mengembalikan gerak yang memisahkan diri melalui kegiatan koordinasi.

Koordinasi adalah usaha mengarahkan kegiatan seluruh unit-unit organisasi agar tertuju untuk memberikan sumbangan semaksimal mungkin bagi mencapai tujuan organisasi sebagai keseluruhan. Dengan adanya koordinasi akan terdapat keselarasan aktivitas di antara unit-unit organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Koordinasi dapat dilakukan dengan berbagai cara. Empat cara utama dalam usaha memelihara koordinasi adalah:

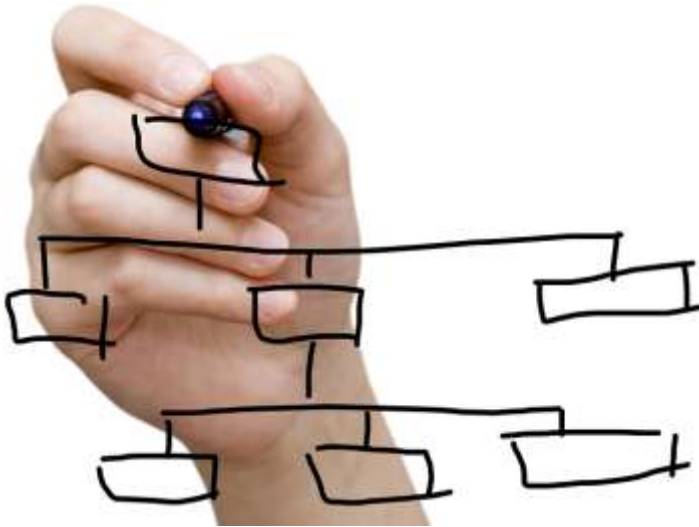
1. Mengadakan pertemuan resmi antara unsur-unsur atau unit-unit yang harus dikoordinasikan. Dalam pertemuan seperti ini, dibahas dan diadakan pertukaran pikiran dari pihak-pihak yang bersangkutan dengan tujuan mereka akan berjalan seiring dan bergandengan dalam mencapai sesuatu tujuan.
2. Mengangkat seseorang, suatu team atau panitia k yang khusus bertugas melakukan kegiatan-kegiatan koordinasi seperti memberi penjelasan-penjelasan atau bimbingan kepada unit-unit yang dikoordinasikannya.
3. Membuat Buku Pedoman, dalam mana dijelaskan tugas dari masing-masing satu sama lain. Buku Pedoman seperti itu diberi kan kepada setiap unit untuk dipedomani dalam pelaksanaan tugas masing-masing.
4. Pimpinan atau atasan mengadakan pertemuan-pertemuan informal dengan bawahannya dalam rangka pemberian bimbingan, konsultasi dan pengarahan.

Melakukan kegiatan koordinasi dengan berbagai cara seperti tersebut di atas adalah amat perlu, sebab adanya kegiatan koordinasi dapat menghindarkan konflik; mengurangi duplikasi tugas; meniadakan pengangguran; melenyapkan kepentingan unit sendiri dan memperkokoh kerjasama. Dengan koordinasi diharapkan akan tercipta suasana kerjasama kesatuan tindakan dan kesatuan tujuan akhir.

DEPARTEMENISASI

Pengertian Departemenisasi

Departementalisasi adalah upaya mengelompokkan aktivitas pekerjaan sehingga aktivitas-aktivitas dan hubungan yang serupa dan logis dapat diselenggarakan secara serempak. Pertimbangan manajerial yang penting dalam pembentukan departemen adalah dalam menentukan dasar-dasar pengelompokan pekerjaan atau Pengertian



Gambar 3.7 Departemenisasi

Departemenisasi adalah proses penentuan cara bagaimana kegiatan yang dikelompokkan. Pada suatu perusahaan industri (manufacturing) biasanya terdapat dua departemen pokok yaitu departemen produksi dan departemen pelayanan (*service*). Departemen produksi adalah bagian di mana berlangsung konversi atau produksi barang. Sedangkan departemen pelayanan atau *service* (misalnya departemen personalia, departemen pemeliharaan, departemen kafeteria atau kantin, departemen listrik/penerangan) memberi dukungan kepada departemen produksi. Karena departemen produksi langsung menarik manfaat dari departemen

pelayanan, biaya departemen pelayanan sebaliknya membebankan biayanya kepada departemen produksi yang bersangkutan (sebagai bagian dari biaya overhead pabrik).

Dalam suatu organisasi terdapat bermacam istilah ialah: *departementation, divisionalization, grouping activities*, pembagian pekerjaan dan lain-lain sebagainya.

Dengan departementasi dimaksudkan suatu proses mengkhususkan atau membagi-bagi kegiatan (tugas) pemimpin atau sesuatu badan dengan suatu dasar tertentu.

Bermacam-macam dasar dalam membagi kegiatan-kegiatan manajer atau menggolong-golongkan kegiatan dalam sesuatu perusahaan. Dasar-dasar departementasi dapat dibeda-bedakan sebagai berikut:

- a. Dasar territorial (daerah)
- b. Dasar produksi
- c. Dasar langganan
- d. Dasar fungsi
- e. Dasar lain-lain seperti: proses. Perkakas dan waktu

Dalam praktek, dasar-dasar penggolongan kegiatan itu tidaklah selalu dianut secara konsekuen atas sesuatu dasar tersebut di atas, sebab penggolongan kegiatan itu seringkali didasarkan atas kombinasi dari beberapa dasar yang disebut di atas.

Dasar Departementasi

Menciptakan konflik antar fungsi-fungsi, menyebabkan kemacetan pelaksanaan tugas yang berurutan, memberikan tanggapan lebih lambat terhadap perubahan, hanya memusatkan kepentingan tugas-tugasnya, dan menyebabkan para anggota berpandangan lebih sempit serta kurang inovatif. Dengan demikian harus diperhatikan dasar-dasar Departementasi sebagai berikut:

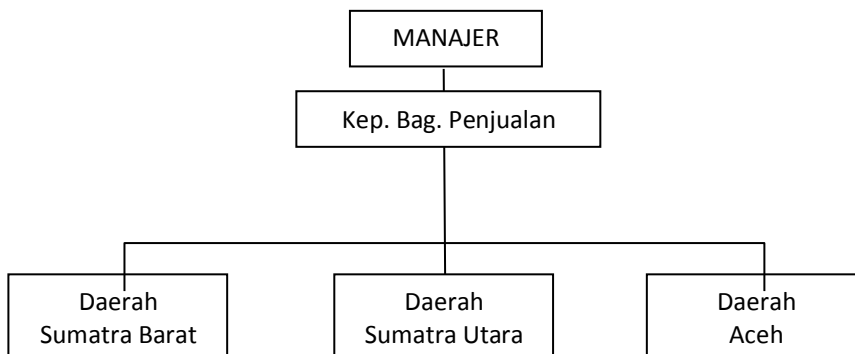
a. Dasar Territorial

Departementasi atas dasar territorial, dimaksud membagi-bagi kegiatan berdasar daerah geografis. Jadi segala kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada suatu daerah tertentu, digolongkan menjadi suatu kesatuan

yang diawasi oleh seorang atasan.

Departementasi atas dasar teritorial ini banyak kita jumpai pada perusahaan-perusahaan besar yang melayani masyarakat senegara. Juga pada perusahaan-perusahaan yang mempunyai banyak cabang-cabang di daerah. Misalnya perusahaan asuransi jiwa, perusahaan kereta api, bank tabungan negara dan sebagainya.

Salah satu kebaikan departementasi, atas dasar daerah ini ialah bahwa keputusan diambil pada tempat di mana masalah itu timbul, hal mana juga berarti memudahkan koordinasi fungsional di suatu daerah. Juga departementasi atas dasar ini dapat melatih dan mendidik kader-kader manager, sehingga dapat direalisasi "*manager from within*". Ini pula berarti memberikan dasar yang baik untuk desentralisasi. Akhirnya cara ini dapat menekan ongkos koordinasi dari pusat



Gambar 3.8. Departementasi atas dasar teritorial

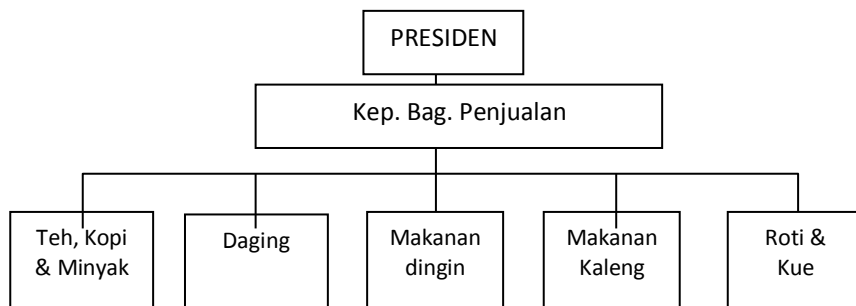
b. Dasar Produksi

Departementasi atas dasar produksi, terjadi bilamana kegiatan pimpinan itu dibagi-bagi atas dasar produksi, hasil atau servis yang diberikan atau dijual. Jadi kegiatan atau aktivitas yang berhubungan langsung dengan sebuah hasil produksi digolongkan menjadi suatu bagian yang diawasi oleh seorang atasan.

Kebaikan departementasi atas dasar produksi ini, pertama-tama adalah ditetapkannya spesialisasi. Juga dengan cara ini mempermudah

mengkoordinir segala aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk memproduksi sesuatu hasil produksi.

Departementasi atas dasar ini banyak dianut oleh perusahaan-perusahaan besar yang memproduksi berbagai macam hasil produksi. Bila pada sebuah industri mobil diadakan departementasi atas dasar produksi, maka pada perusahaan itu. misalnya kita jumpai bagian-bagian sebagai berikut: bagian badan, bagian motor, bagian radiator, bagian roda, bagian mencat dan lain sebagainya. Pada perusahaan penjualan makan-makanan misalnya, bagian penjualan dapat dibagi-bagi atas dasar produksi, yang dijual sehingga seksi-seksi bagian pembelian itu terdiri dari: seksi teh, kopi dan minyak, seksi daging, seksi makanan yang didinginkan, seksi makanan dalam kaleng, seksi roti dan kue-kue dan lain sebagainya.

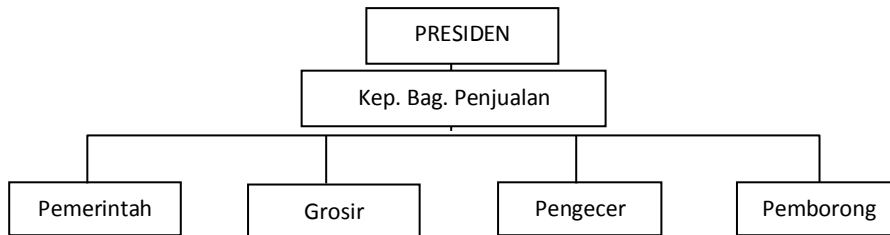


Gambar 3.9. Departementasi atas dasar produksi

c. Dasar Langgan

Pembagian pekerjaan atas dasar pelanggan yang dilayani, disebut penggolongan kegiatan atas dasar pelanggan. Hal seperti ini kita dapati pada perusahaan-perusahaan yang menjual barang-barang secara besar-besaran, di mana kita jumpai ada bagian yang mengurus pelanggan pemerintah, pedagang besar dan pedagang eceran. Sebuah industri semen misalnya, bagian penjualannya dapat dibagi-bagi atas pelanggan yang dilayani, sehingga ada divisi yang mengurus pelanggan pemerintah, divisi yang mengurus pelanggan pedagang besar-besaran, divisi yang mengurus

langganan pemborong dan lain-lain sebagainya.



Gambar 3.10. Departementasi atas dasar langganan

Kebaikan utama Departementasi atas dasar langganan ini ialah pemberian servis yang sebaik-baiknya pada berbagai macam langganan. Hanya sayangnya bila sejenis langganan menghilang, akan terjadi pengangguran pada pegawai yang mengurusnya. Selanjutnya penggolongan kegiatan atas dasar langganan, seringkali menyulitkan kerjasama antara para pegawai.

d. Dasar Fungsi

Departementasi atau penggolongan aktivitas-aktivitas atas dasar fungsi didapatkan dalam banyak perusahaan. Dasar ini adalah yang terbanyak dipergunakan sebagai dasar untuk mengorganisir aktivitas perusahaan dan selalu dijumpai sedikit banyaknya dalam setiap struktur organisasi perusahaan.

Dengan departementasi atas dasar fungsi ini, bagian-bagian disesuaikan dengan fungsi-fungsi pimpinan dari sudut subjek atau lapangan pekerjaannya, pembagian pekerjaan dengan dasar ini menyebabkan dalam sesuatu perusahaan kita jumpai bagian-bagian seperti bagian produksi, bagian keuangan, bagian pembelian, bagian penjualan dari lain-lain sebagainya.

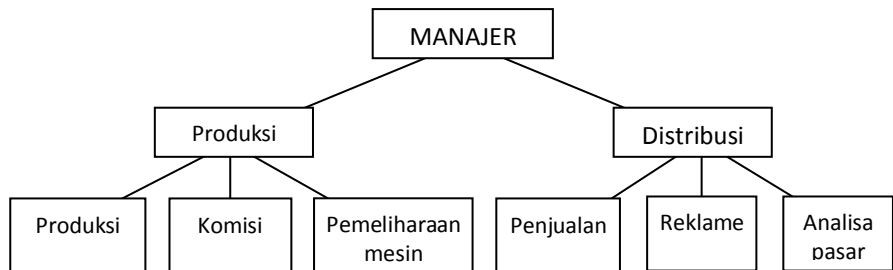
Dapat pula departementasi atas dasar fungsi pimpinan dari sudut proses, jadi dengan demikian didapati bagian perencanaan bagian pelaksanaan dan bagian pengawasan. Pembagian kegiatan atas dasar fungsi yang disebut terakhir ini agak jarang dipergunakan, sekalipun

sesungguhnya cara pembagian tersebut tidak merupakan sesuatu keanehan.

Keuntungan dari departementasi atas dasar fungsi ini, terutama adalah keuntungan yang diakibatkan karena adanya spesialisasi. Masing-masing orang yang bertugas dalam tiap-tiap bagian memusatkan perhatiannya kepada bagiannya itu saja, dan akibatnya dari mereka dapat diharapkan adanya keahlian yang mendalam dalam lapangan masing-masing.

Hanya sayangnya departementasi atas dasar fungsi ini sering menimbulkan persoalan batas-batas kekuasaan masing-masing kepala bagian yang bersangkutan. Keburukan lainnya ialah bahwa dalam hal ini koordinasi sukar dicapai.

Pula dengan cara ini sukar diharapkan adanya tenaga-tenaga yang berpengetahuan luas dari dalam perusahaan. Dengan demikian sumber manager *from within* sukar direalisasikan. Selanjutnya penggolongan aktivitas seperti ini, kurang baik apabila perusahaan mempunyai aktivitas yang amat luas. Masalah seperti ini mungkin terjadi bila pembagian kegiatan didasarkan atas fungsi ini.



Gambar 3.11. Departemertasi atas fungsi

e. Dasar Proses, Perkakas dan Waktu

Banyak pula perusahaan yang mengadakan departementasi atas dasar proses. Dengan proses dimaksudkan urutan pelaksanaan. Jadi penggolongan aktivitas atas dasar proses berarti bahwa aktivitas dibagi atas urutan-urutan pelaksanaannya. Dalam pabrik tekstil, misalnya kita jumpai penggolongan aktivitas atas dasar proses produksi. Sesuai dengan

proses produksi tekstil yakni: pemintalan, penenunan, pemberi warna dan pengepakan, maka pada industri tekstil dijumpai bagian pemintalan, bagian penenunan, bagian pemberi warna, dan bagian pengepakan.

Ada juga departemenisasi yang didasarkan atas perkakas yang dipergunakan. Pada Sekolah Administrasi misalnya, kita jumpai bagian-bagian yang didasarkan pada perkakas yang dipergunakan, sehingga kita jumpai ada bagian mesin tik, bagian mesin steno dan seterusnya.

Departementasi yang didasarkan atas waktu, kita dapati dalam perusahaan yang umumnya proses produksinya adalah terus menerus. Karena keadaan yang demikian maka diadakan bagian-bagian: waktu pagi, waktu siang dan waktu sore dan apabila perlu dengan waktu malam. Pada pembagian kerja atas dasar ini masing-masing kepala bagian bertanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan pada jam kerjanya.

Demikianlah misalnya perusahaan pengomprongan tembakau membagi pekerjaan pada bagian pengomprongan atas seksi waktu siang dan seksi waktu malam.

Departemenisasi atas dasar waktu ini dapat pula diadakan sehubungan dengan fungsi-fungsi pemimpin. Telah dikatakan bahwa fungsi pimpinan jika diperas adalah tiga, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan kontrol. Sesuai dengan tugas-tugas itu maka diadakanlah pembagian pekerjaan atas dasar waktu, yaitu waktu perencanaan, waktu pelaksanaan dan waktu pengawasan.

Pokok-pokok yang Perlu Diperhatikan

Dalam mengadakan departementasi yang harus diperhatikan kebutuhan-kebutuhan perusahaan sendiri di dalam merealisasi tujuannya. Dalam pada itu perlu diperhatikan pokok-pokok sebagai berikut:

a. Spesialisasi

Tugas-tugas yang sama atau bersama harus dimasukkan ke dalam suatu bagian, misalnya bagian kepegawaian harus mengurus kepegawaian saja. Spesialisasi harus benar-benar diperhatikan.

b. Mempermudah Pengawasan

Pengawasan dan pelaksanaan harus dipisah-pisahkan. Semua aktivitas yang termasuk ke dalam suatu bagian haruslah disentralisir

tempatya, jadi jangan terpenca-panca. Perusahaan yang mempunyai daerah yang luas, diadakan departemen atau seksi-seksi yang sama pada tempat yang berlain-lainan, sehingga dapat dibandingkan hasil-hasil yang dicapai masing-masing bagian atau seksi-seksi itu, misalnya daerah-daerah penjualan. Dalam mengadakan pembagian pekerjaan untuk mempermudah pengawasan haruslah diperhatikan masalah span of management atau jenjang pengawasan, ingat salah satu prinsip organisasi.

c. *Koordinasi*

Fungsi-fungsi yang mempunyai hubungan satu sama lain ditempatkan pada bagian yang sama, misalnya *maintenance* mesin-mesin tidak boleh ditempatkan di bagian kepegawaian harus di bagian produksi. Demikian selanjutnya pembelian dan penjualan pakaian wanita harus berada pada bagian pakaian wanita. Seterusnya aktivitas-aktivitas yang mempunyai tujuan sama harus berada dalam suatu seksi atau bagian yang bersamaan. Misalnya seksi pemberi nasihat yuridis kepada pegawai dan seksi olahraga yang tujuan kedua-duanya adalah untuk kesejahteraan pegawai, harus dimasukkan dalam bagian urusan pegawai. Aktivitas-aktivitas yang sukar menggolongkannya, dimasukkan ke dalam bagian yang sering mempergunakannya.

d. *Biaya*

Bagian-bagian yang terdapat dalam perusahaan harus sesederhana mungkin untuk dapat menekan biaya. Penambahan suatu departemen/seksi harus dibandingkan dengan keuntungan dan pengeluaran yang dibutuhkannya.

Departemen Pokok dan Pembantu

Dalam suatu organisasi, menurut peranan bagian-bagian yang terdapat dalam organisasi itu, kita dapati dua macam bagian. Bagian-bagian tersebut ialah Bagian Pokok dan Bagian Pembantu atau Bagian Pelengkap atau Departemen Pokok dan Departemen Pembantu.

Bagian Pokok adalah setiap bagian yang bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan perusahaan. Bagian pelengkap adalah bagian yang memberikan bantuan kepada Bagian Pokok agar Bagian Pokok lebih mudah melaksanakan tugas-tugasnya dalam merealisasi tujuan perusahaan.

Bagian Pokok itu sering disebut dalam istilah asing Mayor Department sedang Bagian Pelengkap sering disebut Minor Department atau *Service Department*.

Bagian-bagian Pokok itu, sesuai dengan namanya, selalu didapatkan pada setiap organisasi perusahaan, ini meliputi bagian produksi, bagian pemasaran dan bagian keuangan. Hanya saja istilah-istilah yang dipergunakan untuk ketiga pengertian itu tentu tidak sama. Untuk perusahaan penerbangan misalnya dipakai istilah-istilah *operation* untuk produksi, *traffic* untuk pemasaran dan keuangan untuk istilah berikutnya.

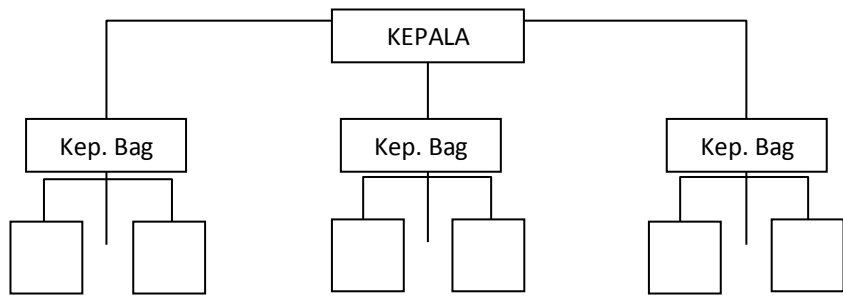
Bagian Pembantu, sesuai dengan namanya, tidak selalu terdapat dalam suatu organisasi, hal itu tergantung kepada kebutuhan. Bagian Pembantu itu antara lain dapat disebut Bagian Kepegawaian. Bagian-bagian atau seksi-seksi di mana para tenaga staf melakukan tugasnya termasuk Bagian Pembantu, misalnya bagian atau seksi perundang-undangan.

Tugas Bagian Pembantu, tidaklah melakukan tugas-tugas pokok dalam perusahaan, tetapi bertugas memberikan bantuan kepada Bagian-bagian Pokok, supaya Bagian Pokok itu lebih lancar melakukan tugas-tugasnya.

Ditinjau dari sudut organisasi, maka masalah daripada Departemen Pembantu atau *Service Department* ini ialah di manakah ia ditempatkan dalam suatu struktur organisasi. Jawaban atas pertanyaan ini, ada empat kemungkinan yaitu:

1. Struktur organisasi tanpa unit pembantu yang otonom.
2. Struktur organisasi dengan unit pembantu yang otonom.
3. Struktur organisasi dengan departemen pembantu yang otonom
4. Struktur organisasi dengan departemen dan unit pembantu yang Otonom.

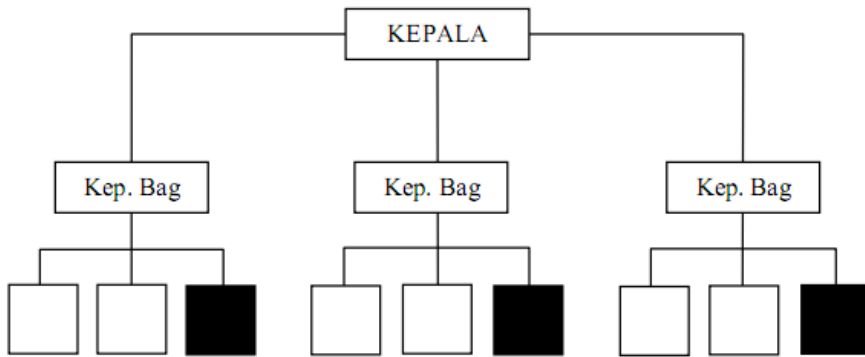
Pada kemungkinan yang pertama, tidak ada suatu unit pembantu yang otonom, yakni merupakan suatu seksi dalam satu atau beberapa departemen. Tugas-tugas yang seharusnya dilakukan oleh unit pembantu itu dikerjakan langsung oleh departemen atau bagian yang bersangkutan. Kemungkinan ini dapat digambarkan sebagai terlihat dalam gambar 3.8.



Gambar 3.12. Struktur organisasi tanpa unit pembantu yang otonom

Kebaikannya ialah, bahwa dengan tidak dibentuknya satu unit pembantu yang berdiri sendiri penambahan biaya administrasi tidak menjadi kenyataan. Hanya kesukarannya pelaksanaan tugas-tugas pokok menjadi terbengkalai karena melaksanakan tugas-tugas bantuan, dan ada pula kemungkinan orang yang cakap untuk mengerjakan tugas tersebut tidak diperoleh dalam masing-masing departemen.

Kemungkinan yang kedua ialah bahwa tiap-tiap departemen mempunyai satu seksi yang berdiri sendiri dan yang memberikan bantuannya kepada departemen yang menjadi lingkungannya. Perbedaannya dengan kemungkinan yang pertama tadi, ialah bahwa dalam keadaan yang pertama masing-masing departemen mengurus atau mengerjakan sendiri tugas-tugas yang biasanya dilakukan oleh unit-unit pembantu, sedangkan pada cara yang kedua ini dalam tiap-tiap kedapatan suatu seksi yang khusus bertugas memberikan bantuan kepada departemen yang bersangkutan, *Independent service activities within function department* ini dapat digambarkan seperti gambar 3.9.

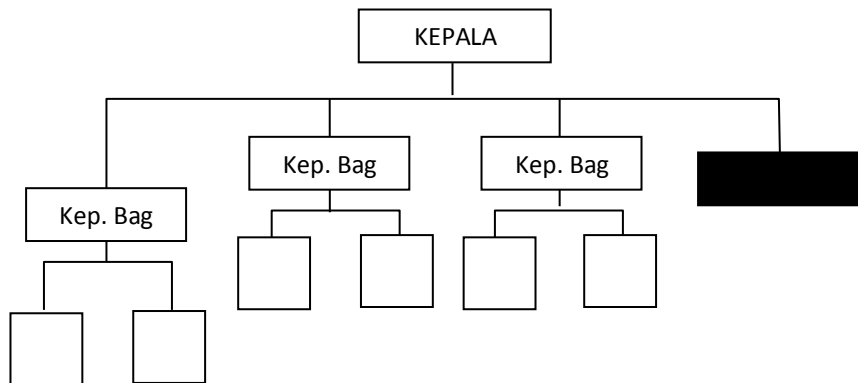


Gambar 3.13. Struktur organisasi dengan unit pembantu yang otonom

Kebaikannya ialah menambah efisiensi masing-masing departemen dan perusahaan sebagai keseluruhan. Selanjutnya pemisahan unit pembantu tersebut ke dalam satu seksi yang berdiri sendiri dalam lingkungan sesuatu departemen akan menambah pengetahuan dan kecakapan dari mereka yang bertugas di lingkungan itu.

Keburukannya ialah selain menambah biaya administrasi, petugas-petugas di lingkungan ini akan sering mengalami pengangguran.

Kemungkinan ketiga ialah bahwa kegiatan-kegiatan pembantu dipusatkan ke dalam suatu departemen yang berdiri sendiri dan yang memberikan layanan kepada seluruh organisasi atau departemen-departemen. Kemungkinan ini dapat digambarkan sebagai tergambar dalam gambar 3.10.



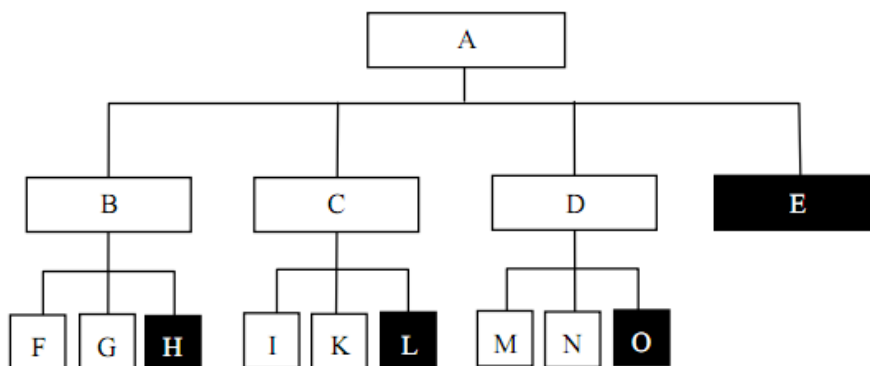
Gambar 3.14. Struktur organisasi dengan departemen pembantu yang otonom

Dalam kemungkinan ketiga ini, keburukan-keburukan lebih menonjol daripada keuntungan-keuntungan yang didapat daripadanya. Terutama karena unit pembantu yang merupakan suatu departemen biasa itu, maka ini sudah barang tentu setingkat dengan departemen-departemen yang lain. Ini berarti bahwa kepada suatu departemen biaya tidak mempunyai kekuasaan untuk memerintah petugas-petugas dalam unit pembantu yang berposisi sebagai suatu departemen ini hanya memberikan bantuannya kepada departemen lain-lain, apabila diperintahkan oleh atasannya, di mana dalam pertanggung jawaban diberikan kepada atasannya yang memberikan perintah yang bersangkutan. Di samping penambahan biaya administrasi, maka cara ini pun menambah bidang pengawasan dari atasan, yakni jenjangan pengawasan semakin besar.

Sebagai kemungkinan terakhir adalah kombinasi dari kemungkinan ketiga dan kemungkinan yang keempat. Dan struktur organisasi kita menjumpai unit-unit pembantu yang berdiri sendiri dalam masing-masing departemen yang berkedudukan sebagai suatu seksi di samping adanya suatu departemen yang juga melakukan tugas yang sama. Kemungkinan terakhir ini dapat digambarkan seperti terlihat dalam gambar 3.11.

Karena servis departemenlah yang merencanakan dan memberikan tugas-tugas kepada masing-masing unit pembantu di masing-masing

departemen, maka jelaslah selalu ada keragu-raguan terhadap setiap seksi-seksi pembantu di masing-masing departemen dalam memberikan pertanggungjawabannya. Apakah kepada kepala bagian di lingkungan mana ia berada, ataukah kepada bagian dari unit pembantu.



Gambar 3.15. Struktur organisasi dengan departemen dan unit pembantu yang otonom

DELEGASI

Delegasi penting dalam struktur baik struktur organisasi dan struktur pemerintahan, untuk memungkinkan bawahan untuk melakukan pelatihan yang mewakili lembaga atau institusi. Pendelegasian adalah kegiatan seseorang untuk menugaskan stafnya atau bawahannya untuk melaksanakan bagian dari tugas manajer yang bersangkutan dan pada waktu bersamaan memberikan kekuasaan kepada staf/bawahan tersebut, sehingga bawahan itu dapat melaksanakan tugas-tugas itu sebaik-baiknya serta dapat mempertanggungjawabkan hal-hal yang didelegasikan kepadanya. Pendelegasian (pelimpahan wewenang) merupakan salah satu elemen penting dalam fungsi pembinaan. Sebagai manajer, menerima prinsip-prinsip delegasi agar menjadi lebih produktif dalam melakukan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Delegasi wewenang adalah proses dimana manajer mengalokasikan wewenang kepada bawahannya

Telah dikemukakan bahwa salah satu prinsip organisasi adalah

Delegasi Kekuasaan. Seorang manajer mempunyai tugas tertentu, tetapi karena ia adalah seorang yang mencapai hasil melalui bawahannya dan karena seorang manajer itu mempunyai waktu, pengetahuan dan perhatian yang terbatas, tidak mungkinlah dia sendiri yang melaksanakan tugasnya itu, sungguhpun ia harus bertanggung jawab akan pelaksanaan tugasnya itu sebaik-baiknya.

Karena hal tersebut di atas, seorang manajer harus mendelegasikan sebagian daripada tugasnya kepada bawahannya. Pembicaraan di muka tentang departementasi sesungguhnya erat hubungannya dengan pendelegasian tugas ini.

Seorang manajer, yang mengadakan departementasi berarti membagi kegiatan-kegiatannya atas beberapa kegiatan yang lebih kecil. Kegiatan yang dibagi-baginya itu ditugaskan untuk dikerjakan oleh bawahannya. Begitu seorang manajer telah menugaskan bawahan-bawahannya itu untuk mengerjakan kegiatannya yang telah diperinci, maka pada saat itu ia mendeleger.

Bila seorang manajer mendelegasikan tugasnya kepada bawahannya, maka ia juga harus mendeleger kekuasaannya. Seorang yang disertai tugas untuk melaksanakan sesuatu tugas tertentu bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas itu. Pertanggungjawaban itu hanya dapat dipenuhi sebaik-baiknya bila kepadanya didelegasikan kekuasaan untuk memutuskan segala sesuatu yang berhubungan dengan fungsinya itu. Jadi jelas delegasi tugas adalah anak kembar siam dengan delegasi kekuasaan.

Berhubung hal terurai diatas, maka dalam bab ini, sekaligus akan kita kemukakan beberapa hal yang berhubungan dengan delegasi tugas dan kekuasaan.

Unsur-unsur Delegasi

Dalam dunia yang semakin maju dan sebentar lagi akan menuju ke arah globalisasi (mendunia) sangat diperlukan langkah dan pemikiran yang benar – benar dapat memberikan satu solusi maupun permasalahan yang semakin kompleks terjadi baik di dunia usaha, organisasi maupun kehidupan sosial untuk itu peran seorang pemimpin sangatlah penting dalm mengarahkan bidang yang ia pimpin baik suatu perusahaan,

organisasi maupun pemimpin dalam kehidupan bermasyarakat. Namun adakalanya seorang pemimpin memberikan tanggung jawab maupun wibawa kepada orang lain (delegasi) karena adanya faktor – faktor yang ia nilai sudah sewajarnya ia memberikan tanggung jawab maupun wibawa kepada orang ia percaya dapat melakukan hal itu.

Dengan delegasi kita artikan kegiatan seorang manajer untuk menugaskan bawahannya untuk mengerjakan bagian daripada tugas manajer yang bersangkutan dan pada waktu yang bersamaan memberikan kekuasaan kepada bawahan tersebut, sehingga bawahan itu dapat melaksanakan tugas-tugas itu sebaik-baiknya atau dapat mempertanggungjawabkan hal-hal yang dideleger kepadanya. Dalam proses delegasi terdapat tiga unsur, yaitu: tugas, kekuasaan dan pertanggungjawaban (*responsibility, authority dan accountability*).

Pada tahap pertama seorang manajer dalam proses delegasi, memberi tugas (*responsibility*) dan kekuasaan (*authority*) kepada bawahan.

Tugas atau *responsibility* adalah pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan oleh seorang pada sesuatu jabatan tertentu, sedang kekuasaan atau *authority* adalah hak atau wewenang untuk memutuskan segala sesuatu yang berhubungan dengan fungsinya itu.

Pada tahap kedua bawahan yang menerima tugas dan kekuasaan dari manajer tersebut, melaksanakan tugas tersebut dengan mempergunakan kekuasaan yang diterimanya.

Pada tahap berikutnya bawahan memberikan pertanggung jawaban' (*accountability*) kepada orang yang mendeleger tugas dan kekuasaan tersebut.

Memberikan pertanggungjawaban berarti memberikan laporan bagaimana seseorang melaksanakan tugasnya dan bagaimana dia memakai wewenang yang diberikan kepadanya. Jadi pertanggungjawaban adalah pemberian laporan bagaimana tugas-tugas dilaksanakan dan cara bagaimana kekuasaan dipakai.

Dari uraian ketiga unsur delegasi di atas, jelas bahwa *authority* (kekuasaan) dan *responsibility* (tugas) dapat dideleger sedangkan *accountability* (pertanggungjawaban) tidak dapat dideleger. Dengan perkataan lain, seorang pemimpin yang mendeleger tugas dan kekuasaan

kepada bawahannya tidak berarti mendeleger pertanggung jawabannya, melainkan ia tetap bertanggung jawab akan pelaksanaan tugasnya sebaik-baiknya.

Mengenai hal ini Beishline, berkata sebagai berikut:

"Di dalam batas-batas kekuasaannya, seorang komandan dapat mendelegasikan pelaksanaan detail yang harus dijalankan oleh kekuasaannya kepada bawahan-bawahan yang bersangkutan, akan tetapi delegasi itu tidak membebaskannya dari keseluruhan tanggung jawab atas pekerjaan personal atau kesatuan di bawah komandonya"

Atau sebagaimana dikatakan pada halaman lain dalam bukunya: "Walaupun sumber yang lebih tinggi itu mendelegasikan kekuasaan kepada eselon yang lebih rendah hal itu tidak membebaskan eselon yang lebih tinggi dari tanggung jawabnya.

Selanjutnya jelas bahwa tidak mungkin seorang manajer mendelegasikan seluruh tugasnya dan kekuasaannya kepada bawahannya, sebagaimana halnya tidak mungkin seorang manager tidak mendeleger tugas dan kekuasaannya. Karakteristik setiap organisasi ialah bahwa setiap manajer mendeleger sedikitnya atau banyak tugas dan kekuasaannya kepada bawahannya.

Tugas-tugas yang Didelegasikan

Tugas atau responsibility adalah pekerjaan yang harus dilakukan oleh seseorang pada suatu jabatan tertentu. Timbul pertanyaan, manakah dari keseluruhan tugas-tugas manajer yang dapat dideleger? Menjawab pertanyaan ini kita harus melihat tugas-tugas manajer dari kedua sudutnya.

A. Dari Sudut Proses

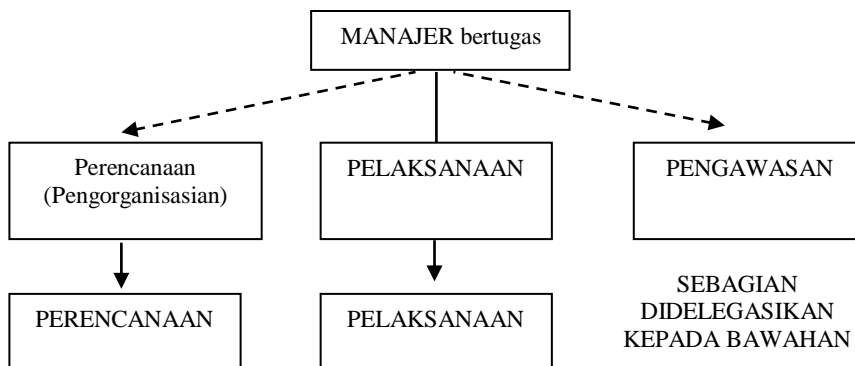
Bila kita berbicara tentang tugas-tugas manajer dari sudut proses yang dideleger, maka kita berbicara tentang proses delegasi.

Dari sudut proses kita ketahui bahwa tugas-tugas atau fungsi-fungsi manajer itu adalah: planning, organizing, assembling resources, directing dan controlling. Mana di antara kelima tugas itu yang dapat dideleger?

Alvin Brown dan W.H. Newman telah memberikan dua gambar tentang proses delegasi ini, sebagai tergambar dalam Gambar 3.16 dan Gambar 3.17.

Pada Gambar 3.16, terlihat bahwa fungsi seorang manajer diperas menjadi tiga fungsi yaitu: perencanaan (planning + organizing), pelaksanaan (assembling resources) dan pengawasan (diberi istilah lain: Supervise, yaitu direct dan control).

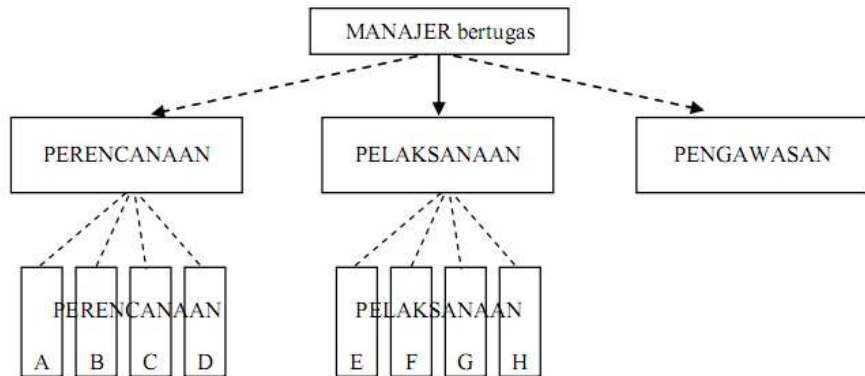
Mendasarkan diri atas ketiga terminologi tersebut, menurut mereka delegasi dimulai dengan mendelegasikan sebagian tugas pelaksanaan dan sedikit-dikitnya sebagian dari tugas perencanaan kepada bawahan.



Gambar 3.16. Sifat delegasi

Pada Gambar 3.17. terlihatlah bahwa para bawahan yang menerima delegasi tugas dan kekuasaan selanjutnya mendeleger tugas dan kekuasaan itu kepada bawahannya. Pada keadaan ini manajer terdahulu lebih banyak lagi mendeleger perencanaan dan pelaksanaan dan semakin banyak ia memusatkan perhatiannya dalam pengawasan (supervise).

Jadi berpegang kepada ketiga tugas pimpinan tersebut di atas, pendelegasian tugas dimulai dari tugas pelaksanaan, pada taraf berikutnya bila perusahaan semakin meluas aktivitasnya, maka sebagian dari tugas perencanaan dapat didelegasikan kepada para bawahan (subordinates). Pada taraf berikutnya tugas pemimpin yang termasuk perencanaan, dan pelaksanaan, semakin dikurangi dan semakin banyak perhatian dipusatkan pada pelaksanaan tugas supervise atas pengawasan.



Gambar 3.17. Delegasi kepada beberapa bawahan.

Kalau diperhatikan kedua gambar di atas, nampak bahwa tugas-tugas perencanaan dan pelaksanaan dapat dideleger, sedangkan tugas pengawasan seakan-akan tidak. Sesungguhnya tidak demikian halnya. Seluruh tugas-tugas manajer, sebagian dapat dideleger sesuai dengan kebutuhan atau keadaan hanya saja bila diambil suatu perbandingan, maka tugas pelaksanaan sebagian besar dapat dideleger. Tugas pengawasan sebagian kecil dapat dideleger dan tugas perencanaan sebagian dapat dideleger.

Sebagaimana halnya dengan tugas perencanaan dapat didelegasikan sebagian untuk dikerjakan oleh bagian perencanaan, staf perencana atau panitia perencana, maka tugas pengawasan dapat didelegasikan sebagian untuk dikerjakan oleh bagian pengawasan, staf pengawas atau panitia pengawas.

B. Dari Sudut Bidang

Tugas-tugas seorang manajer bila kita tinjau dari sudut bidang dapat kita golongkan atas tugas-tugas sebagai berikut: produksi, personalia, keuangan, tata usaha dan statistik, marketing dan lain-lain.

Sebagai di muka telah diuraikan, sebagian dari masing-masing tugas manajer dapat dideleger kepada bawahan, demikian halnya dengan fungsi produksi. Biasanya, karena fungsi produksi adalah fungsi pelaksanaan,

fungsi tersebut merupakan tugas yang pertama dideleger kepada bawahan, yakni kepada bagian produksi. Sungguhpun demikian beberapa kegiatan produksi dapat tidak dideleger, misalnya *technical research*, *product development* dan lain sebagainya.

Sebagian dari kegiatan atau tugas personalia sebaiknya tidak dideleger, misalnya pengembangan pemimpin, perubahan-perubahan gaji dan bonus, perubahan tingkat upah, perubahan perjanjian perburuhan, pemecahan keluhan-keluhan pegawai dan sebagainya.

Fungsi keuangan merupakan fungsi yang cenderung, untuk tidak dideleger, bahkan sekalipun perusahaan melakukan aktivitasnya di sesuatu daerah yang luas. Ini terutama disebabkan bahwa pada umumnya tujuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan, sehingga dengan tidak didelegernya fungsi keuangan tersebut terhindarlah kemungkinan penyelewengan dan juga memudahkan pengawasan penguasaan akan faktor produksi tersebut.

Dalam perusahaan di mana sudah ditetapkan anggaran belanja bagi masing-masing bagian, maka fungsi keuangan dapat dideleger. Adanya anggaran bagi bagian produksi misalnya, berarti kepada kepala bagian produksi telah dideleger tugas dan kekuasaan untuk mempergunakan sejumlah uang yang disebut dalam anggaran tersebut. Penetapan budget seperti ini berarti pendelegasian tugas dan kekuasaan keuangan dari pemimpin tingkat tinggi kepada pemimpin tingkat menengah atau kepada pemimpin tingkat pertama.

Sesungguhnya bila diamat-amati lebih mendalam fungsi keuangan dapat diperinci menjadi fungsi-fungsi penyimpanan, fungsi pencatatan dan fungsi penguasaan. Fungsi pencatatan dan fungsi penyimpanan dapat dideleger berturut-turut kepada bagian administrasi dan kasir. Sedangkan fungsi penguasaan harus tetap dipegang oleh pemimpin, artinya segala penerimaan dan pengeluaran kas harus tetap mendapat pengesahan dari pemimpin.

Fungsi tata buku dan statistik cenderung untuk tidak dideleger dari kantor pusat perusahaan kepada cabang-cabangnya dengan maksud agar sewaktu-waktu top manajer dapat dengan cepat mengadakan kontrol atau mendapatkan laporan mengenai hal itu.

Fungsi marketing dapat diperinci atas beberapa fungsi kecil yakni, penjualan, market research, advertensi, export dan pembelian. Fungsi penjualan sesungguhnya merupakan fungsi yang cenderung untuk dideleger bukan saja oleh pemimpin kepada bawahannya, tetapi oleh kantor pusat kepada cabang-cabangnya di daerah-daerah. Tugas mendistribusikan atau penjualan biasanya harus dideleger bila suatu perusahaan mempunyai daerah penjualan melewati daerah kantor pusat perusahaan, hal mana mengharuskan dibukanya cabang-cabang penjualan di daerah-daerah.

Kiranya jelas bahwa tugas *market research* dideleger kepada bagian *market research* di kantor pusat perusahaan. Tugas tersebut tidak dideleger ke cabang-cabang perusahaan sebab dengan cara itu dibutuhkan pembiayaan yang besar lagi tidak tersedianya ahli-ahli untuk itu di daerah-daerah.

Demikian pula tugas pembuatan advertensi atau iklan cenderung untuk tidak dideleger ke cabang-cabang perusahaan. Hal ini terutama disebabkan ketiadaan ahli di daerah-daerah, pula umumnya iklan itu tidak bersifat lokal.

Fungsi ekspor adalah demikian kompleksnya sehingga fungsi ini pun cenderung dikerjakan di kantor pusat perusahaan dan tidak dideleger ke cabang-cabang perusahaan-perusahaan.

Akhirnya fungsi pembelian, apakah dideleger atau tidak, kita harus melihat jenis pembelian tersebut. Pembelian, dalam jumlah nilai yang besar, seperti pembelian barang-barang modal, seperti mesin-mesin, gedung, tanah dan sebagainya, seharusnya tidak dideleger.

Fungsi pembelian cenderung untuk dideleger dalam hal-hal sebagai berikut:

1. Masalah pembelian berbeda-beda antara bagian/daerah yang lain dari suatu perusahaan.
2. Pembelian-pembelian adalah dalam jumlah nilai kecil.

Delegasi yang Efektif

Pendelegasian wewenang yang efektif adalah pemberian wewenang dan memperbolehkan orang lain untuk melakukan tugas mereka dengan

cara-cara terbaik yang mungkin dilakukan. Untuk itu, manajer harus menganalisis faktor-faktor yang akan mempengaruhi efektivitas delegasi wewenang sehingga bawahan mau menerima wewenang yang didelegasikannya.

James F. Stoner, dkk. berpendapat bahwa ada 3 prasyarat yang harus dipenuhi agar proses pendelegasian dapat berjalan dengan efektif, yaitu a) kesiapan manajer untuk memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk menyelesaikan tugas yang didelegasikan ; b) komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan; c) kemampuan manajer untuk menganalisis faktor-faktor seperti sasaran organisasi, persyaratan tugas, dan kemampuan karyawan. Salah satu hal yang amat penting dalam masalah delegasi, ialah bagaimana supaya delegasi itu efektif. Untuk mencapai hal tersebut ada beberapa hal yang dapat dipedomani:

Pertama-tama unsur delegasi harus lengkap dan jelas. Seorang manajer yang mendeleger harus memperhatikan ketiga unsur delegasi dan memberi penjelasan akan masing-masing unsur delegasi tersebut. Jadi harus diperinci apa yang menjadi pekerjaan-pekerjaan dari seseorang yang menerima sesuatu tugas, demikian pula apa yang menjadi hak atau wewenang serta apa yang diharapkan untuk dihasilkannya bila ia mengerjakan pekerjaan-pekerjaan tersebut dan memakai wewenang yang ada padanya.

Kedua, manajer harus mendeleger kepada orang yang tepat. Tepat tidaknya seseorang untuk menerima delegasi dapat diketahui bila ia sudah memenuhi kualifikasi fisik dan psikis sebagai dibutuhkan oleh jabatannya. Bila sudah terdapat orang yang tepat, maka seorang manajer harus bersedia mendeleger kepadanya, bahkan sungguhpun bawahan akan mengalami kegagalan dalam mencapai hasil-hasil yang diharapkan daripadanya. Dengan kata lain seorang manajer harus memberi kesempatan kepada bawahan yang tepat untuk menerima sesuatu tugas dan kekuasaan.

Ketiga, manajer yang mendeleger harus memberikan peralatan yang cukup dan mengusahakan keadaan sekitar yang efisien. Untuk dapat melaksanakan sesuatu tugas dengan baik, perlulah seseorang itu mempunyai peralatan yang cukup, selanjutnya keadaan sekitar tempat di mana seseorang melaksanakan tugasnya mempengaruhi berhasil tidaknya

seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Untuk menciptakan keadaan sekeliling yang efisien, Drs. The Liang Gie, mengatakan tiga hal harus diperhatikan yaitu: cahaya, udara dan suara.

Keempat, manajer yang mendeleger harus memberikan insentif. Agar seseorang mau melaksanakan sesuatu tugas sebaik-baiknya, maka kepadanya harus diberi insentif atau perangsang. Perangsang itu ada yang bersifat material, ada pula yang bersifat nonmaterial. Insentif mana yang harus diberikan agar seseorang bawahan melaksanakan tugas sebaik-baiknya, merupakan kewajiban manajerlah untuk menyelidikinya.

Fleksibilitas Struktur

Pengorganisasian harus fleksibel mengikuti perkembangan dan lingkungan organisasi, seperti struktur organisasi hendaknya mudah diubah dan disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi tanpa mengurangi kelancaran aktivitas yang sedang berjalan. Perubahan-perubahan dapat terjadi karena adanya pengaruh dari luar organisasi maupun dari internal organisasi.

BAB 4

Staffing

PENGERTIAN STAFFING

Dalam masyarakat modern dan di dalam organisasi modern, struktur tata-pembagian tugas dan struktur tata-hubungan kerja disusun sedemikian rumitnya, karena kegiatan yang harus dilakukan sangat kompleks. Salah satu ciri dari organisasi modern adalah penggunaan staf yang terdiri dari berbagai macam staf dengan spesialisasi dan keahlian. Fungsi staf adalah membantu pimpinan dalam menjalankan kepemimpinannya. Jadi staf adalah para pembantu pimpinan yang terdiri dari pejabat-pejabat dengan berbagai spesialisasi.



Gambar 4.1. Staffing

Seperti yang kita ketahui, bahwa dalam suatu organisasi sangat diperlukan sekali adanya pembagian tugas atau *job description* atau dalam istilah manajemen lebih dikenal dengan istilah *staffing*. Dalam hal ini, *staffing* sangat diperlukan lantaran suatu organisasi perusahaan tidak akan maju jika pembagian tugasnya tidak sesuai dengan kemampuan sumber daya manusia. Seperti halnya dalam sebuah restoran; seorang *cleaning staff* tidak akan bisa bekerja dengan maksimal jika ia ditempatkan pada posisi seorang *chef*. Akan tetapi seorang *chef* akan sangat mampu bekerja secara maksimal jika ia ditempatkan pada posisi *cleaning staff*. Mengapa demikian? Hal ini sangat berbanding terbalik sekali. Alasan utamanya adalah, jika di nalar secara logika, semua *chef* pasti bisa menjadi *cleaning staff* secara cepat tanpa pelatihan atau *training* yang lama. Akan tetapi seorang *cleaning staff* akan memerlukan waktu yang sangat lama untuk menjadi seorang *chef*.

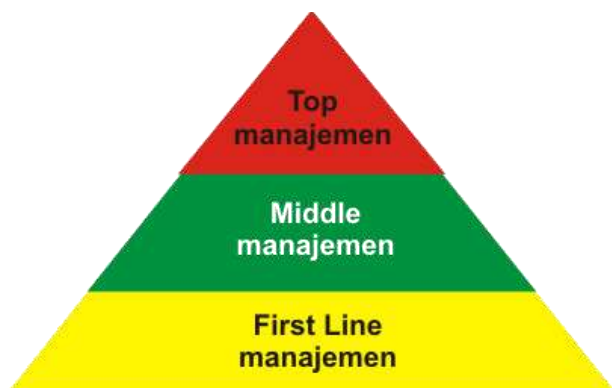
Staffing adalah suatu proses yang berhubungan dengan rekrutmen, seleksi, dan orientasi atau sosialisasi serta penempatan pegawai baru melalui mana organisasi tersebut memenuhi atau mengisi sumber daya manusia dari tingkat manajer hingga karyawan. Fungsi staffing dalam manajemen didefinisikan sebagai mengisi posisi-posisi dalam struktur organisasi melalui identifikasi kebutuhan tenaga kerja, menginventarisasi tenaga-tenaga yang tersedia, perekrutan (*recruitment*), seleksi, penempatan, promosi, penilaian (*appraisal*), penggajian (*compensation*), dan latihan bagi tenaga-tenaga yang dibutuhkan. Jelaslah bahwa staffing itu harus berkaitan erat dengan organizing, yaitu dengan penetapan dengan sengaja struktur peranan-peranan dan posisi-posisi. Banyak penulis tentang teori manajemen membahas staffing sebagai sebuah tahap dari organizing.

Akan tetapi, karena beberapa alasan kita mengidentifikasi staffing sebagai fungsi manajemen tersendiri. Pertama, staffing dari peranan-peranan organisasi itu meliputi pengetahuan dan pendekatan yang biasanya tidak dikenal oleh manajer-manajer praktek, yang sering menganggap organizing hanya sebagai penetapan suatu struktur peranan dan tidak begitu memperhatikan pengisian peranan-peranan ini. Kedua, dengan membuat staffing, sebagai fungsi tersendiri, kita bahkan dapat memberikan penekanan yang lebih besar pada unsur manusia dalam seleksi, penilaian, dan pengembangan manajer. Ketiga, dalam bidang staffing ini telah

berkembang suatu kelompok penting pengetahuan dan pengalaman. Keempat, manajer-manajer seringkali mengabaikan fakta bahwa staffing adalah tanggung jawab mereka bukan tanggung jawab departemen personalia. Departemen personalia ini memang memberikan bantuan yang berharga, tetapi adalah tugas manajer untuk mengisi posisi-posisi dalam organisasinya dan menjaganya tetap terisi dengan tenaga yang memenuhi syarat (qualified).

PERAN MANAJER

Menjadi seorang manajer memang bukan perkara mudah, perlu betahun-tahun pengalaman dan jam terbang serta bidang keilmuan yang mencukupi yang bisa menjadikan ia pantas disebut dan diangkat menjadi seorang manajer. seorang manajer harus mampu untuk mengatasi masalah dan mampu untuk meramalkan kejadian yang akan terjadi bila sebuah keputusan diambil, namun tidak semua manajer itu berkerja selayaknya seorang manager, ada manajer yang hanya bisa menyuruh-nyuruh dan tidak mau dikoreksi apa bila dia salah dan tidak mau dikritik padahal pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mau mendengarkan keluhan dari bawahanya.



Gambar 4.2. Tingkatan Manajemen

Peranan seorang manajer dalam suatu organisasi itu sangatlah

penting karena keberadaan seorang manajer menjadi motivator bagi karyawan-karyawannya dan salah satu ujung tombak dari keberhasilan suatu organisasi. Salah satu tugas atau peran seorang manajer yaitu harus bisa mengatasi konflik yang ada dalam suatu organisasi yang dipimpinnya sehingga setiap konflik itu dapat diselesaikan dengan baik dan tidak ada yang merasa dirugikan. Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatannya guna mencapai sasaran suatu organisasi. Posisi manajer menjadi sangat krusial bila Direktur atau Deputy dan diharapkan mempunyai peranan dalam meningkatkan serta menjaga keseimbangan dalam suatu organisasi. Seorang manajer dalam melakukan tugasnya menjamin ketersediaan, keakuratan, ketepatan, dan keamanan informasi serta pengaturan organisasi yang baik serta dibutuhkan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, sekaligus meningkatkan eksistensi organisasi di tengah-tengah lingkungannya. Keberhasilan menjalankan tugas ini mensyaratkan manajer mempunyai kemampuan multi disiplin, seperti dalam bidang : teknologi, bisnis, manajemen, serta kepemimpinan

Tak ada kesepakatan penuh tentang terdiri dari apa persisnya fungsi manajer itu. Faktanya, sifat tugas-tugas manajerial ini telah dipelajari dari beberapa sudut pandangan yang berbeda. Salah satu pandangan yang kelompok penulis yang dikenal sebagai *great man school* (aliran orang besar), mempelajari manajer-manajer yang sukses dan menggambarkan perilaku dan kebiasaan mereka. Walaupun cerita tentang orang-orang ini menarik, para penulisnya biasanya tidak memberikan teori yang mendasar untuk menjelaskan keberhasilan mereka. Para penulis yang lain — terutama ahli-ahli ekonomi — memusatkan perhatian pada aspek-aspek kewiraswastaan (*entrepreneurial*) dari manajemen. Yang paling mereka perhatikan adalah pemaksimalan laba, pembaharuan (*innovation*), pengambilan risiko, dan kegiatan-kegiatan serupa. Namun, sebuah kelompok penulis yang lain menekankan *decision making* (pengambilan keputusan), terutama jenis-jenis keputusan yang tak mudah di program. Sebuah pandangan lagi tentang pekerjaan manajer menarik perhatian pada kepemimpinan (*leadership*), dengan penekanan pada sifat-sifat khusus dan pada gaya-gaya (*styles*) manajerial.

Yang erat kaitannya dengan pendekatan ini adalah pembahasan

mengenai kekuasaan dan pengaruh, yaitu pengawasan pemimpin terhadap lingkungan dan bawahan-bawahan. Penulis-penulis lain berfokus pada perilaku pemimpin-pemimpin dengan memeriksa isi pekerjaan manajer itu. Akhirnya, pendekatan yang dipilih oleh Henry Mintzberg yang didasarkan pada pengamatan kegiatan-kegiatan pekerjaan manajer-manajer. Adalah menarik bahwa riset yang luas terhadap buku-buku oleh Mintzberg telah menghasilkan suatu pengelompokan "aliran" manajemen yang tidak seluruhnya berbeda dengan pendekatan-pendekatan manajemen yang telah dibahas dalam buku ini. Dari pengamatan terhadap 5 orang eksekutif, ia mendapatkan bahwa ciri-ciri pekerjaan mereka adalah ringkas, beraneka, tidak kontinu, dan berorientasi pada tindakan. Ia juga mendapatkan bahwa eksekutif-eksekutif ini lebih menyukai komunikasi lisan dan bahwa mereka melakukan banyak kegiatan yang mengkaitkan perusahaannya dengan lingkungannya.

Kami mendapatkan bahwa adalah berguna untuk menjelaskannya, dan mengorganisir tugas-tugas kunci manajer-manajer ini ke dalam 5 fungsi, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepegawaian (*staffing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*), dan fungsi-fungsi ini merupakan kerangka dari buku ini.

PANDANGAN UMUM TENTANG FUNGSI STAFFING

Gambar 4.3 menunjukkan hubungan fungsi staffing ini dengan total sistem manajemen. Khususnya, rencana-rencana perusahaan menjadi basis untuk rencana-rencana organisasi yang perlu untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Struktur organisasi sekarang dan mendatang, menentukan jumlah dan jenis manajer yang dibutuhkan. Permintaan akan manajer-manajer ini dibandingkan dengan bakat (*talent*) yang tersedia melalui inventarisasi manajemen. Berdasarkan analisa ini, sumber-sumber luar dan dalam dipakai dalam proses perekrutan (*recruitment*), seleksi, penempatan, promosi, dan pemisahan. Aspek-aspek esensial lain dari staffing adalah penilaian, latihan dan pengembangan manajer-manajer.

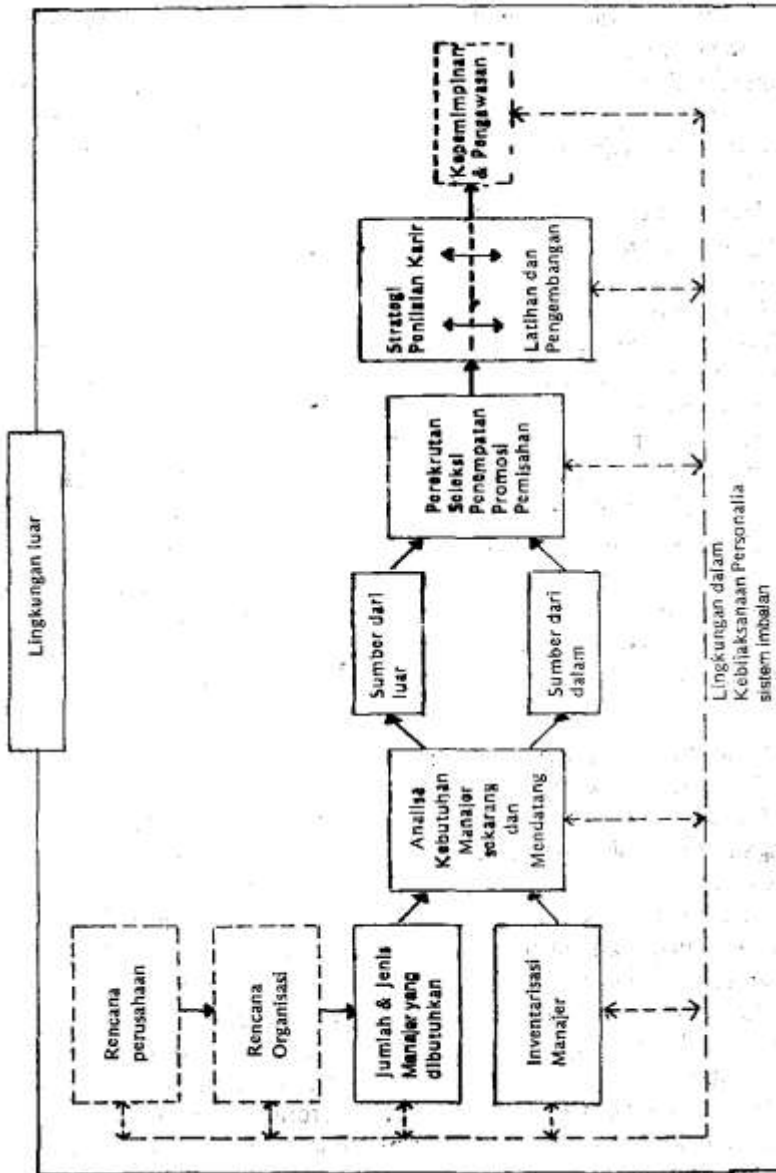
Seperti tampak dalam model ini, staffing itu mempengaruhi kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*). Misalnya, manajer-manajer yang terlatih dengan baik akan menciptakan lingkungan, dimana orang-orang yang bekerja sama dalam kelompok itu dapat

mencapai tujuan-tujuan perusahaan dan pada waktu yang sama juga mencapai sasaran-sasaran pribadinya. Dengan kata lain, staffing yang tepat itu memudahkan kepemimpinan. Begitu pula, seleksi manajer-manajer yang bermutu itu mempengaruhi pengawasan, misalnya dengan mencegah banyak penyimpangan yang tak dikehendaki sebelum menjadi masalah besar.

Staffing itu membutuhkan pendekatan sistem terbuka. Ia dilaksanakan dalam perusahaan, yang pada gilirannya, dihubungkan dengan lingkungan luar. Oleh karena itu factor-faktor internal perusahaan itu – seperti kebijaksanaan personalia, iklim organisasi dan sistem imbalan – haruslah ikut diperhitungkan. Jelas, tanpa imbalan yang memadai, tidak akan mungkin menarik dan mempertahankan manajer-manajer yang bermutu. Lingkungan luar itu tak dapat diabaikan; teknologi tinggi meminta manajer-manajer terlatih, berpendidikan baik, dan memiliki keterampilan yang tinggi. Ketidakmampuan memenuhi permintaan akan manajer-manajer yang demikian, dapat menghambat laju pertumbuhan perusahaan yang dikehendaki.

Staffing dan *organizing* sangat erat hubungannya. *Organizing* yaitu berupa penyusunan wadah legal untuk menampung berbagai kegiatan yang harus dilaksanakan pada suatu organisasi, sedangkan *staffing* berhubungan dengan penerapan orang-orang yang akan memangku masing-masing jabatan yang ada dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Di dalam suatu perusahaan yang tidak memiliki manajer maka bisa dipastikan bahwa perusahaan tersebut akan bangkrut karena proses manajemen dalam perusahaan tersebut tidak berjalan, walaupun sumber daya alat dan infrastrukturnya lengkap namun apabila tidak ada yang mengatur maka hal itu tidak akan ada artinya oleh karena itu peran manajer sangatlah vital. Manajer yang hanya mau untuk menyuruh-nyuruh saja tanpa mau dikoreksi apalagi disalahkan bukan seorang manajer yang baik, dan hal itu dapat menurunkan kualitas dan kinerja dari para bawahan yang dia bawahi, dan akhirnya berdampak kepada keuntungan atau kelangsungan dari organisasi itu sendiri, agar perusahaan tidak menjadi korban dari hal tersebut maka perlu dipilih seorang manajer yang baik yang mampu mengatasi masalah dan memiliki ciri-ciri kepemimpinan yang komunikatif



Gambar 4.3. Pendekatan Sistem untuk Staffing

Faktor-faktor yang mempengaruhi jumlah dan jenis manajer

Jumlah manajer yang dibutuhkan dalam suatu perusahaan tidak hanya bergantung pada besarnya perusahaan itu tetapi juga pada kerumitan struktur organisasinya, rencana-rencananya untuk perluasan, dan tingkat pergantian (*turnover*) personalia manajerial. Ratio antara jumlah manajer dengan jumlah pegawai itu tidak mengikuti hukum apapun. Adalah mungkin mengubah suatu struktur dengan memperbesar atau memperkecil pelimpahan wewenang sedemikian rupa sehingga jumlah manajer dalam suatu keadaan akan meningkat atau menurun, bagaimanapun besarnya suatu operasi.

Tingkat pengangkatan tahunan untuk posisi-posisi manajer dapat ditentukan dengan meninjau pengalaman masa lampau dan harapan masa depan. Analisa juga dapat mengungkapkan peranan relatif dari usia untuk pensiun, lowongan-lowongan yang ditimbulkan oleh sakit, demotions (penurunan pangkat) dan pemisahan (*separations*), dan terus meningkatnya permintaan perusahaan-perusahaan lain akan tenaga-tenaga muda yang berkemampuan yang telah dilatih oleh perusahaan tetapi tidak dapat mempertahankannya.

Walaupun telah ditekankan di sini perlunya menentukan jumlah manajer yang dibutuhkan, namun jelas jumlah itu hanya sebagian gambaran saja. Khususnya, kualifikasi untuk posisi-posisi individual itu haruslah diidentifikasi sedemikian rupa, sehingga dapat dipilih manajer-manajer yang paling cocok. Jenis analisa mendetil mengenai kebutuhan-kebutuhan posisi ini akan dibahas dalam bab berikut tentang seleksi manajer.

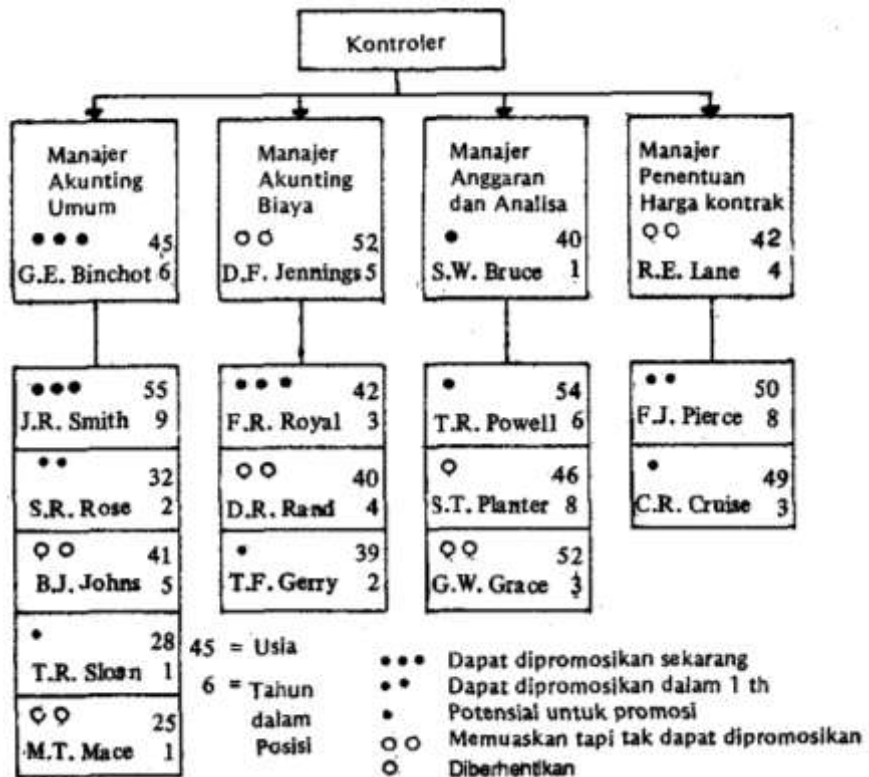
Menentukan sumber manajerial yang tersedia : Inventarisasi manajemen

Adalah lazim bagi setiap perusahaan untuk mengadakan inventarisasi bahan mentah dan barang-barang yang ada di tangan, untuk memungkinkannya menjalankan usahanya. Akan tetapi kurang sekali perusahaan-perusahaan yang mengadakan inventarisasi sumber daya manusia, terutama tenaga manajer-manajer, kendatipun fakta bahwa jumlah manajer kompeten yang dibutuhkan itu merupakan persyaratan

vital untuk sukses. Mempertahankan potensi manajemen dalam suatu perusahaan dapat dilakukan dengan memakai peta inventaris yang tidak lain dari peta organisasi suatu unit dengan semua posisi manajerial yang ditunjukkan kemungkinan promosi dari masing-masing pejabatnya.

Gambar 4.4 melukiskan sebuah peta inventaris yang lazim. Sepintas lalu kontroler dapat melihat di mana ia berada dalam fungsi staffing. Pengganti (successor)-nya barangkali adalah manajer akunting umum, dan pada gilirannya orang ini mempunyai seorang pengganti yang siap untuk promosi. Selanjutnya yang menunjang orang ini adalah seorang bawahan yang siap untuk naik pangkat (promotion) dalam 1 tahun, tetapi di bawah kedudukan ini terdapat satu orang yang tidak mempunyai potensi dan 2 orang pegawai yang baru saja dipekerjakan.

Manajer akunting biaya merupakan orang yang paling dapat di terima (acceptable), tetapi tidak dapat dipromosikan. Orang ini berada di tempat di mana seorang bawahan dapat dipromosikan sekarang. Sisa orang lain dalam departemen ini merupakan ekstrem-ekstrem dari tenaga yang baik tetapi tak dapat dipromosikan. Secara keseluruhan, pola staffing dalam departemen ini tidak memuaskan.



Catatan : Usia yg tampak pada peta inventaris ini jangan dipakai untuk membedakan pegawai-pegawai berdasarkan usia

Gambar 4.4. Peta inventaris Manajer.

Manajer Anggaran dan Analisa harus mencapai banyak perkembangan sebelum siap untuk dipromosi. Tidak ada pengganti (*successor*) yang segera dapat dipromosikan. Dan yang lebih mempersulit masalah adalah tidak tersedianya potensi selanjutnya di antara sisa bawahan yang 2 orang itu.

Penentuan harga kontrak meramalkan beberapa masalah. Manajernya tak dapat dipromosikan, tetapi ada potensi yang baik dalam diri bawahan-bawahannya.

Keuntungan dan keterbatasan peta inventaris manajer

Seperti tampak dari pembahasan di atas, peta inventaris manajer itu mempunyai keuntungan-keuntungan umum tertentu :

1. Peta ini memberikan pandangan umum tentang situasi staffing dari suatu organisasi.
2. Manajer – manajer yang siap untuk promosi sekarang dapat dengan mudah diidentifikasi. Tindakan yang segera dalam mencari posisi yang cocok dalam organisasi itu dapat mengurangi kecenderungan manajer-manajer untuk mencari *employment* (lowongan kerja) di luar perusahaan.
3. Peta ini juga menunjukkan persediaan manajer internal untuk masa depan dengan menunjukkan siap yang dapat dipromosikan dalam waktu satu tahun atau lebih.
4. Manajer-manajer yang kurang memuaskan prestasinya dapat diketahui dan dapat ditunjukkan perlunya penggantian.
5. Jika organisasi mempunyai rencana-rencana perekrutan (*recruitment*) dan latihan “mendalam” yang tidak memadai, dapat dengan segera digerakkan (*initiated*) untuk menjamin persediaan manajer di masa depan.
6. Manajer-manajer yang mendekati pension, dapat diketahui dan dapat dibuat persiapan untuk penggantinya.
7. Peta ini memudahkan transfer manajer yang bukan saja untuk memperkuat departemen-departemen yang lemah, tetapi juga untuk memperluas pengalaman manajer-manajer.
8. Kita dapat mengetahui dan mencegah penahanan (*hoarding*) tenaga yang dapat dipromosi oleh atasan langsung mereka, suatu praktek yang cukup lazim, terutama dalam perusahaan besar. Tentu saja, atasan-atasan tidak suka kehilangan bawahan-bawahan yang cakap dengan membiarkannya dipindahkan ke unit-unit organisasi yang lain. Tetapi kepentingan menyeluruh dari perusahaan adalah lebih penting daripada kepentingan sendiri seorang manajer.
9. Manajer-manajer dapat memberitahu bawahan-bawahan tentang jalan karir mereka dan menghubungkannya dengan kesempatan *employment* dalam perusahaan.

Di samping banyak keuntungannya, peta inventaris manajer ini juga mempunyai keterbatasan-keterbatasan :

1. Peta ini tidak menunjukkan ke kedudukan (position, posisi) apa manajer itu dapat dipromosikan. Jika sebuah lowongan terbuka dalam sebuah unit organisasi, orang yang “dapat dipromosikan sekarang” belum pasti cocok dengan posisi ini, karena pengetahuan atau keterampilannya mungkin dibutuhkan dalam bidang – bidang khusus. Seorang manajer yang dapat dipromosikan dalam departemen produksi, hampir tidak dapat mengisi lowongan direktur penjualan.
2. Data yang tampak pada peta ini tidak cukup untuk membuat penilaian yang adil (fair) mengenai semua kemampuan individu-individu. Masih perlu mengadakan catatan (record) mengenai keterampilan (skills) individual, prestasi-prestasinya, dan informasi biografis yang lain.
3. Walaupun peta ini berguna untuk memberikan penyuluhan kepada bawahan-bawahan, namun ia seringkali tidak praktis untuk membagikan informasi kepada semua pegawai. Sebaliknya, hanya manajer puncak dari suatu divisi atau departemen, yang mungkin memperoleh informasi yang tersedia.
4. Diperlukan waktu dan usaha untuk membuat peta ini up to date.
5. Manajer-manajer tingkat atas mungkin ragu-ragu untuk memberikan peta mereka kepada manajer-manajer tingkat atas yang lain, karena mereka mungkin khawatir kehilangan bawahan-bawahan yang kompeten kepada unit-unit organisasi yang lain.

Analisa Kebutuhan akan Manajer-manajer

Seperti tampak dalam Gambar 4.4, kebutuhan akan manajer-manajer itu ditentukan oleh perusahaan dan oleh rencana-rencana organisasi, dan lebih khususnya oleh analisa tentang jumlah manajer yang dibutuhkan dan jumlah yang tersedia yang diketahui dari inventaris manajemen. Tetapi ada faktor-faktor lain, baik internal maupun eksternal, yang mempengaruhi kebutuhan akan manajer-manajer ini. Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi permintaan dan penawaran manajer ini meliputi faktor-

faktor ekonomi, teknologi, sosial, politik, dan hukum. Misalnya, pertumbuhan ekonomi mungkin meningkatkan permintaan akan produk yang membutuhkan penambahan tenaga kerja, sehingga meningkatkan permintaan akan manajer-manajer. Pada waktu yang sama, perusahaan-perusahaan yang persaingan mungkin pula meningkatkan dan merekrut dari suatu pool tenaga kerja umum, sehingga mengurangi persediaan manajer-manajer. Kita harus pula memperhatikan trend di pasar tenaga kerja, kependudukan, dan komposisi masyarakat menurut pengetahuan dan keterampilan (skills) dari pool tenaga kerja dan sikapnya terhadap perusahaan. Informasi tentang trend jangka panjang di pasar tenaga kerja dapat diperoleh dari beberapa sumber. Pemerintah Amerika Serikat, misalnya, menerbitkan *Monthly Labor Review* (Tinjauan Bulanan Tenaga kerja) dan *Manpower Report of the President* (Laporan Tenaga Kerja dari Presiden) tahunan, yang membuat proyeksi-proyeksi jangka panjang. Beberapa asosiasi dagang dan serikat buruh juga membuat proyeksi permintaan akan tenaga kerja.

Data tentang kebutuhan dan persediaan personalia ini menimbulkan 4 situasi permintaan dan penawaran, yang masing-masingnya membutuhkan penekanan yang berbeda-beda dalam tindakan-tindakan personalia. Ini dilukiskan dalam matriks yang tampak dalam Gambar 4.5.

Suplai manajer

		Tinggi	Rendah
Permintaan akan manajer	Tinggi	Seleksi Penempatan Promosi	Internal Latihan & Pengembangan Kompensasi Eksternal Perekrutan
	rendah	Perubahan dalam rencana perusahaan Penempatan luar Pemberhentian Penurunan pangkat Pensiun dini	Latihan & Pengembangan jika diperkirakan perubahan permintaan di masa depan

Gambar 4.5 : Tindakan-tindakan personalia berdasarkan penawaran dan permintaan manajer dalam perusahaan

Dengan banyaknya penawaran dan permintaan akan manajer, maka fokusnya adalah pada seleksi, penempatan, dan promosi. Jadi, dilakukan usaha-usaha khusus untuk memadankan manajer-manajer yang ada dengan kebutuhan perusahaan secara paling efektif.

Penawaran manajer yang rendah, dan permintaannya tinggi, membutuhkan penekanan yang berbeda. Jika perusahaan memilih promosi internal — dan perusahaan-perusahaan yang dikelola dengan sangat waspada memang melakukan — penekanan khusus adalah pada latihan dan pengembangan untuk meluaskan dan memperbaiki pool manajer-manajer. Tetapi ini membutuhkan waktu, dan adalah esensial perencanaan yang jauh di muka sebelum kebutuhan-kebutuhan aktual. Staffing hendaklah didasarkan pada persaingan terbuka untuk pekerjaan-pekerjaan yang tersedia, dan manajer-manajer dari luar perusahaan hendaklah diperhitungkan pula. Jadi, perekrutan merupakan suatu pilihan lain. Dalam situasi dengan permintaan yang besar terhadap manajer-manajer dalam perusahaan, besar kemungkinan terdapat pula permintaan umum akan manajer-manajer dari lingkungan luar. Oleh karena itu, adalah menentukan (*crucial*) agar gaji (*compensation*) itu kompetitif. Ini penting untuk mempertahankan manajer yang sudah dipekerjakan oleh perusahaan itu, dan ini juga esensial bagi perekrutan manajer-manajer.

Sebuah perusahaan dengan penawaran akan manajer yang banyak dan permintaan sedikit, mempunyai beberapa alternatif. Perusahaan dapat mengubah rencana-rencana untuk memanfaatkan aktiva manajerial yang ada, atau beralih ke penggantian atau "*outplacement*" (usaha sadar untuk membantu manajer-manajer mencari dan memilih employment lain yang cocok), pemberhentian, demotions (penurunan pangkat), atau pensiun dini.

Perusahaan yang penawaran dan juga permintaannya akan manajer adalah rendah, hendaklah rencana-rencana perusahaannya mendapat perhatian khusus, karena situasi ini menunjukkan kemandekan tertentu dalam perusahaan itu. Karena mengembangkan manajer-manajer itu merupakan proses yang lama, perusahaan hendaklah mulai mengembangkan manajer-manajernya sejak dini, jika ada prospek pertumbuhan perubahan permintaan untuk manajer-manajer di masa depan.

Perekrutan, Seleksi, Penempatan, dan Promosi.

Perusahaan-perusahaan dewasa ini telah cukup banyak menggunakan jasa psikolog untuk membantu mereka menyeleksi tenaga kerjanya. Satu hal yang pada akhir tahun 1950-an tidak dapat dibayangkan. Penggunaan pemeriksaan psikologi atau sebagaimana dikenal secara populer dengan psikotes mulai banyak dikenal pada permulaan tahun 1960-an. Permulaan penerapan pemeriksaan psikologis secara besar-besaran ialah pada saat para olahragawan Indonesia yang akan ikut pesta olahraga Asian Games II pada tahun 1962 di Jakarta, yang diselenggarakan oleh Bagian Psikologi Kejuruan dan Perusahaan dari Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Sejak itu makin banyak permintaan datang dari departemen, perusahaan-perusahaan swasta dan milik negara (BUMN), lembaga-lembaga keuangan dan bank-bank untuk membantu mereka menyeleksi calon-calon pegawai atau untuk membantu mereka dalam proses promosi pegawai.

Setelah kebutuhan personalia manajerial itu ditentukan, mungkin sejumlah calon harus direkrut. Ini menyangkut menarik calon-calon yang memenuhi syarat (*qualified*) untuk mengisi peranan-peranan organisasi. Dari sini, manajer-manajer atau calon-calon manajer diseleksi; ini adalah proses memilih yang paling cocok dari antara calon-calon itu. Tujuannya adalah menempatkan orang dalam posisi di mana ia dapat memanfaatkan kekuatan pribadinya, dan barangkali mengatasi kelemahan-kelemahannya dengan memperoleh pengalaman atau latihan dalam keterampilan-keterampilan di mana mereka memerlukan perbaikan. Akhirnya, menempatkan manajer pada posisi baru dalam perusahaan itu seringkali menghasilkan promosi, yang biasanya memerlukan lebih banyak tanggungjawab. Oleh karena, perekrutan (*recruitment*), seleksi, penempatan, dan promosi itu merupakan proses yang kompleks, maka kita akan membahasnya secara lebih mendetil dalam bab berikut.

Penilaian manajerial dan Perencanaan Karir

Penilaian manajerial itu erat hubungannya dengan seleksi, penempatan, dan promosi. Kita bahkan dapat mengemukakan bahwa penilaian itu logisnya ditempatkan sebelum kegiatan-kegiatan ini. Mengang

benar penilaian itu merupakan dasar untuk mengidentifikasi orang-orang dalam perusahaan yang sudah siap untuk promosi. Sebaliknya, calon dari luar harus terlebih dahulu direkrut, diseleksi, dan ditempatkan sebelum prestasi mereka dalam posisi tertentu dapat dinilai. Oleh karena itulah, seleksi manajerial itu mendahului dalam model ini. Tetapi tak diragukan lagi bahwa penilaian itu erat kaitannya dengan seleksi, penempatan, dan promosi, seperti ditunjukkan oleh panah umpan-balik dalam Gambar 4.1. Perencanaan karir seringkali dipadukan dengan proses penilaian.

Latihan dan Pengembangan

Kompetisi antar organisasi berlangsung dengan sangat ketat pada masa sekarang ini, persoalan produktivitas menjadi salah satu penentu keberlangsungan organisasi di samping persoalan kualitas dan kemampuan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dapat membantu pencapaian lebih maksimal pada ketiga persoalan tersebut bagi sebuah organisasi.

Pelatihan adalah Proses yang didesain untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, ataupun meningkatkan kinerja pegawai

Pengembangan adalah Proses yang didesain untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas human relation.

Kepemimpinan dan pengawasan

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok

Tipe dan Gaya Kepemimpinan

1. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Kharismatis

Kepemimpinan karismatis memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia

mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Kepemimpinan kharismatik dianggap memiliki kekuatan ghaib (supernatural power) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Kepemimpinan yang kharismatik memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepemimpinan kharismatik memancarkan pengaruh dan daya tarik yang amat besar.

2. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Paternalistik/Maternalistik

Kepemimpinan paternalistik lebih diidentikkan dengan kepemimpinan yang kebabakan dengan sifat-sifat sebagai berikut:

1. Mereka menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
2. Mereka bersikap terlalu melindungi.
3. Mereka jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.

3. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Militeristik

Kepemimpinan militeristik ini sangat mirip dengan tipe kepemimpinan otoriter. Adapun sifat-sifat dari tipe kepemimpinan militeristik adalah:

1. Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando, keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana.
2. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan.
3. Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan.
4. Menuntut adanya disiplin yang keras dan kaku dari bawahannya.
5. Tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya.

4. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Otokratis (Outhoritative, Dominator)

Kepemimpinan otokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

1. Mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi.
2. Pemimpinnya selalu berperan sebagai pemain tunggal.

3. Berambisi untuk merajai situasi.
4. Setiap perintah dan kebijakan selalu ditetapkan sendiri.
5. Bawahan tidak pernah diberi informasi yang mendetail tentang rencana dan tindakan yang akan dilakukan.

5. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Pada kepemimpinan ini praktis pemimpin tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahannya sendiri. Pemimpin hanya berfungsi sebagai simbol, tidak memiliki keterampilan teknis, tidak mempunyai wibawa, tidak bisa mengontrol anak buah, tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, tidak mampu menciptakan suasana kerja yang kooperatif.

6. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Populists

Kepemimpinan populis berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisonal, tidak mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang luar negeri. Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kembali sikap nasionalisme.

7. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Administratif/Eksekutif

Kepemimpinan tipe administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Pemimpinnya biasanya terdiri dari teknokrat-teknokrat dan administrator-administratur yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Oleh karena itu dapat tercipta sistem administrasi dan birokrasi yang efisien dalam pemerintahan. Pada tipe kepemimpinan ini diharapkan adanya perkembangan teknis yaitu teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial ditengah masyarakat.

8. Tipe dan Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Bersedia mengakui keahlian

para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat

Pengawasan bisa didefinisikan sebagai suatu usaha sistematis oleh manajemen bisnis untuk membandingkan kinerja standar, rencana, atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan penyembuhan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin dalam mencapai tujuan.

FAKTOR SITUASI MEMPENGARUHI STAFFING

Proses aktual dari staffing yang tampak dalam Gambar 4.1 itu dipengaruhi oleh banyak faktor lingkungan. Khususnya, factor-faktor luar itu meliputi tingkat pendidikan, sikap yang berlaku dalam masyarakat (seperti sikap terhadap kerja), banyak hukum dan peraturan yang langsung mempengaruhi Staffing, keadaan ekonomi, dan penawaran dan permintaan akan manajer-manajer di luar perusahaan.

Tetapi juga banyak faktor internal yang mempengaruhi Staffing, misalnya, sasaran-sasaran organisasi, tugas-tugas, teknologi, struktur organisasi, jenis orang yang dipekerjakan oleh perusahaan, permintaan dan penawaran manajer-manajer dalam perusahaan, sistem imbalan (reward system), dan berbagai jenis kebijaksanaan. Beberapa organisasi sangat terstruktur; yang lainnya tidak. Untuk beberapa posisi – seperti posisi manajer penjualan – skill dalam hubungan-hubungan manusia mungkin sangat vital, sedangkan skill yang sama kurang penting untuk sarjana riset yang bekerja cukup mandiri dalam laboratorium. Jadi, Staffing yang efektif itu membutuhkan pengetahuan mengenai banyak faktor situasi eksternal dan internal, tetapi kita disini akan berfokus pada hal-hal yang mempunyai relevansi khusus terhadap Staffing.

Lingkungan eksternal

Faktor-faktor lingkungan eksternal itu memang mempengaruhi Staffing dengan berbagai tingkat. Pengaruh ini dapat dikelompokkan ke

dalam kendala-kendala atau kesempatan-kesempatan pendidikan, sosiokultural, hukum-politik, dan ekonomi. Misalnya, teknologi tinggi yang dipakai dalam banyak industri itu membutuhkan pendidikan yang ekstensif dan intensif. Begitu pula, manajer-manajer dalam lingkungan sosio-kultural kita umumnya tidak menerima perintah secara membabi buta; mereka ingin menjadi peserta aktif dalam proses pengambilan keputusan. Selanjutnya, kini dan di masa depan, manajer-manajer harus lebih berorientasi pada publik daripada di masa lampau, menanggapi kebutuhan-kebutuhan sah publik dan menganut standar-standar etika yang tinggi.

Lingkungan ekonomi — termasuk situasi persaingan — menentukan penawaran dan permintaan eksternal untuk manajer-manajer. Kendala-kendala hukum dan politik mengharuskan perusahaan mematuhi hukum dan garis-garis pedoman yang dikeluarkan oleh berbagai level pemerintah. Tabel 4.1 mengiktisarkan undang-undang federal yang penting dan peraturan-peraturan lain yang berkenaan dengan kesempatan kerja yang adil (fair employment) yang mempengaruhi fungsi Staffing. Kita akan berfokus pada persamaan kesempatan kerja dan wanita dalam manajemen. Di samping itu, kita akan membahas Staffing dari perusahaan-perusahaan internasional.

Kesempatan kerja yang sama

Beberapa undang-undang memberikan EEO (equal employment opportunity = kesempatan kerja yang sama). Undang-undang ini melarang praktek employment yang membeda-bedakan berdasarkan suku-bangsa, warna kulit, agama, kelamin, atau usia (dalam rang usia tertentu). EEO ini berdasarkan undang-undang federal, negara bagian, dan lokal, dan undang-undang ini mempengaruhi Staffing. Perekrutan dan seleksi untuk promosi haruslah sesuai dengan undang-undang ini. Ini berarti manajer-manajer yang mengambil keputusan dalam bidang-bidang ini haruslah berpendidikan hukum dan tabu mentrapkannya pada fungsi Staffing.

Staffing dalam lingkungan internasional

Kita harus melihat melampaui lingkungan eksternal langsung dan

mengakui perubahan-perubahan dunia yang disebabkan terutama oleh kemajuan teknologi komunikasi dan oleh eksistensi MNCs (Multinational Corporations = perseroan banyak bangsa). Di masa depan, tidak akan luar biasa bagi perusahaan-perusahaan internasional yang besar untuk mempunyai regu-regu manajemen puncak yang terdiri dari manajer-manajer dari banyak bangsa yang berbeda-beda. Akan tetapi, David A. Heenan dan Howard V. Perlmutter menyatakan bahwa hanya sekali-kali saja bangsa asing masuk ke dalam inventaris sumber daya manusia, sedangkan manajer-manajer Negara induk dari perusahaan-perusahaan multi-nasional itu biasanya termasuk ke dalam pool sumber daya manusia. Dengan kata lain, kita mendapatkan kebanyakan orang Amerika dalam posisi-posisi yang menentukan dari perusahaan-perusahaan Amerika yang beroperasi di luar negeri. Sebuah kekecualian yang menonjol adalah IBM yang mempunyai inventaris manajemen yang benar-benar geosentris. Sikap geosentris ini merupakan dasar untuk memandang organisasi ini sebagai suatu kesatuan dunia (worldwide entity) dengan pengambilan keputusan global, termasuk keputusan-keputusan staffing. Contoh IBM ini mungkin menjadi model untuk banyak perusahaan multinasional, dimana staffing mempunyai lingkup seluruh dunia.

Table 4.1 Undang-undang dan Peraturan-peraturan Federal tentang Praktek-praktek kesempatan kerja yang adil

Hukum Pemerintahan	Tojuaan	Berlaku untuk	Instansi Penegak	Kemungkinan Hukum
U.U. Hak Sipil	: Kesempatan yg sama utk suku bangsa, agama, kelamin & kebangsaan	: Majikan & Serikat Buruh dgn 15 pegawai/anggota; instansi pemempatan pegawai. balai pemempatan tenaga kerja; pemerintah federal, negara bagian dan lokal	: Komisi kesempatan kerja yang sama	: Tindakan pemegakkan yg diperintahkan pengadiln Pembayaran kembali
Perintah Eksekutif 11246, 11375	: Kesempatan yg sama : dan tindakan yg positif	: Kontraktor pemerintah diatas \$ 10.000; instansi pemerintah federal; Kantor Pos AS	: Kantor program pentaatan kontrak federal ; Komisi jasa-jasa sipil	: Pembatalan kontrak
Diskriminasi usia dim UU Tenaga Kerja	: Kesempatan yg sama utk usia 40-70	: Majikan dg 20 pegawai; Serikat buruh dg 25 anggota; instansi pemempatan tenaga; pemerintah federal, negara bagian & lokal	: EEDC (ditransfer dari Departemen Perburuhan 1 Juli 1979).	: Tindakan Pemegakkan yg diperintahkan pengadiln Pembayaran kembali; den da sampai \$ 10.000 kemungkinan.
U.U. Rehabilitasi Kejuruan	: Kesempatan yg sama tindakan positif utk personalia penyanggah	: Kontraktor pemerintah diatas \$ 2.500. instansi pemerintah federal	: Kantor program Pentaatan kontrak Federal ; Komisi Pelaysanan Sipil	: Pembatalan kontrak
U.U. Gaji sama	: Gaji yg sama untuk pekerjaan yg sama tanpa melihat jenis kelamin	: Majikan yg tunduk pada UU Standar Buruh Adil	: EEDC (ditransfer dari Departemen Perburuhan, 1 Juli 1979).	: Pembayaran kembali ; dipenjarakan, denda sampai \$ 10.000; kemungkinan dipenjarakan.

Lingkungan internal

Faktor-faktor internal yang dipilih untuk pembahasan ini adalah mengenai staffing posisi-posisi manajerial dengan personalia dari dalam perusahaan dan juga dari luar perusahaan, menentukan tanggung jawab untuk staffing dan kebutuhan akan sokongan manajemen puncak untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan.

Promosi dari dalam. Pada mulanya, promosi dari dalam berarti para pekerja meningkat ke kedudukan mandor dan kemudian ke atas melalui struktur organisasi. Jadi, suatu perusahaan digambarkan sebagai penerima arus pegawai non-manajerial yang akan melahirkan manajer-manajer masa depan. Seperti biasa dikatakan dalam industri kereta api, "Jika seorang Dirut pensiun atau mati, kami menggaji (hire) seorang pejabat baru".

Pada umumnya, hampir pasti para pegawai memilih kebijaksanaan promosi dari dalam. Larangan terhadap orang luar akan merintang persaingan untuk posisi-posisi dan memberikan monopoli yang mantap pada para pegawai untuk lowongan-lowongan manajerial. Akan tetapi, para pegawai mulai meragukan kebijaksanaan ini jika mereka dihadapkan pada suatu kasus spesifik dalam memilih salah satu dari mereka sendiri untuk promosi. Perasaan ini terdapat di semua tingkat organisasi, terutama karena persaingan untuk promosi atau karena iri. Kesulitan ini paling menonjol waktu memilih seorang manajer umum dari antara manajer-manajer penjualan, produksi, keuangan, atau rekayasa. Manajer-manajer puncak seringkali cenderung memilih cara termudah dan menghindari masalah-masalah dengan memilih seorang luar.

Banyak perusahaan yang menyokong promosi dari dalam. Misalnya, William P. Given, ketika menjadi dirut perusahaan American Brake Shoe, menulis, "Adalah kebijaksanaan kami untuk memberikan kepada orang-orang kami sendiri, manfaat kemajuan dengan terbukanya lowongan. Kami percaya, bahwa kecuali kalau kami tidak mempunyai seorangpun yang mungkin dapat menjabatnya, maka tidaklah adil terhadap orang-orang kami untuk menggaji orang luar". Yang bahkan lebih tegas adalah sikap Sears, Roebuck and Co. Dalam sebuah booklet yang diberikan kepada para calon pegawai, terdapat pernyataan. "Di Sears, kebijaksanaan "promosi dari dalam" bukan saja merupakan ungkapan atau slogan. Ia adalah fakta,

yang dijamin oleh tindakan-tindakan administratif tertentu untuk memastikan bahwa ia akan terjadi". Begitu pula, perusahaan Mobil Oil menyatakan bahwa kebijaksanaannya adalah mengisi semua lowongan pekerjaan dari dalam, jika mungkin; dan Procter & Gamble menandakan bahwa ia menganut dengan teguh kebijaksanaan promosi dari dalam, dan bahwa manajer-manajer teguh kebijaksanaan promosi dari dalam, dan manajermanajer diharuskan melatih para pengganti mereka. Pada umumnya dikenal bahwa suatu cara yang baik untuk maju adalah dengan melatih bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mendorong boss mereka ke atas keluar dari pekerjaannya yang sekarang. Kebijakan promosi dari dalam ini merupakan bagian dari pendekatan total terhadap manajemen sumber daya manusia di Procter dan Gamble yang meliputi proses seleksi yang intensif, latihan pada pekerjaan (on the job training) yang ekstensif, dan sistem penggajian yang baik.

Pernyataan-pernyataan demikian tentang promosi dari dalam, barangkali merupakan sikap umum dan resmi dari kebanyakan eksekutif perseroan. Hampir tak diragukan bahwa banyak perseroan sangat menekankan kebijaksanaan ini untuk merangsang calon manajer menerima employment, dan dengan pandangan memperkuat komitmen jangka panjang dan memperkokoh moral pegawai. Tidak selalu jelas apakah perusahaan-perusahaan yang sama memberikan jaminan yang sama untuk eksekutif menengah dan puncak mereka. Ungkapkan "jika mungkin" sudah cukup untuk memberikan jalan mengelak.

Promosi dari dalam perusahaan bukan saja mempunyai nilai-nilai moral dan reputasi yang positif, tetapi juga memungkinkan pemanfaatan kehadiran manajer-manajer yang potensial di antara para pegawai perusahaan. Akan tetapi, walaupun nilai-nilai yang positif tetapi tak dapat diukur ini adalah penting, namun eksekutif-eksekutif hendaknya jangan buta terhadap bahaya terlalu menekankan sumber daya ini atau hanya mengandalkannya.

Asumsi yang mendasari kebijaksanaan promosi dari dalam ini adalah pegawai-pegawai baru digaji dengan melihat potensi manajerialnya, bahwa dari antara pegawai baru dan lama, akan muncul jumlah calon manajer yang cukup yang memenuhi syarat untuk promosi. Asumsi

tersebut terakhir ini tidak aman untuk perusahaan moderen. Adalah semakin berbahaya sementara penduduk kita menjadi berbeda-beda dalam tingkat pendidikannya, karena orang-orang yang berpendidikan baik lebih besar kemungkinan berhasil mencapai posisi-posisi manajerial daripada mereka yang kurang berpendidikan.

Asumsi bahwa semua pegawai digaji dengan melihat potensi manajerial mereka adalah berlawanan dengan fakta. Malahan, kebanyakan pegawai digaji untuk keterampilan (skill) mereka sebagai masinis, juru listrik, juru ketik, akuntan, insinyur, atau ahli statistik. Mereka yang dikehendaki karena keterampilan demikian, jarang yang ditolak karena potensi manajerial mereka yang rendah.

Sebuah bahaya lain dari kebijaksanaan sernata-mata "promosi dari dalam" adalah bahwa ia mungkin membawa pada seleksi orang-orang untuk promosi yang barangkali hanya memiliki kepandaian meniru atasan mereka. Ini tidak salah, terutama jika hanya metode-metode, rutin-rutin, dan pandangan-pandangan terbaik yang ditanamkan; tetapi ini mungkin merupakan ideal yang tak akan tercapai. Fakta bahwa perusahaan seringkali membutuhkan orang dari luar untuk memasukkan ide-ide dan praktek-praktek baru. Jadi, ada cukup alasan untuk menghindari kebijaksanaan yang semata-mata "promosi dari dalam".

Sebaliknya, kebijaksanaan promosi dari dalam ini mungkin sangat cocok untuk perusahaan yang sangat besar, seperti Sears, Du Pont, atau General Motors. Tetapi, bahkan Sears memandang keluar ketika perusahaan ini merekrut Philip Purcell sebagai direktur untuk perencanaan perseroan dari perusahaan konsultan terkenal, McKinsey dan Co. Namun demikian, perusahaan dan organisasi besar biasanya mempunyai begitu banyak tenaga yang kualifaid sehingga promosi dari dalam sesungguhnya mendekati keadaan yang serupa dengan kebijaksanaan persaingan terbuka. Akan tetapi, bahkan dalam perusahaan-perusahaan besar inipun mungkin perlu pergi keluar, seperti dilakukan oleh General Motors ketika menggaji seorang profesor universitas sebagai direktur untuk mengepalai staf pengawasannya.

Kebijaksanaan persaingan terbuka.

Manajer-manajer harus memutuskan apakah manfaat kebijaksanaan promosi-dari-dalam itu lebih besar dari kekurangan-kekurangannya. Ada alasan yang tegas untuk melaksanakan prinsip persaingan terbuka dengan membuka kedudukan yang lowong untuk orang paling kualifaid yang ada, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan. Prinsip ini pada akhirnya memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk memperoleh jasa-jasa dari calon-calon yang paling sesuai. Ia mengatasi kekurangan-kekurangan dari kebijaksanaan yang semata-mata promosi-dari-dalam, memungkinkan suatu perusahaan memilih teknik-teknik terbaik dalam merekrut manajer-manajer, dan menggerakkan pewaris-pewaris yang tampaknya sudah puas. Untuk menukar manfaat ini dengan manfaat moral yang diberikan oleh promosi-dari-dalam itu tampaknya meragukan.

Kebijaksanaan persaingan-terbuka itu merupakan alat yang lebih baik dan lebih jujur untuk menjamin kompetensi manajerial dibandingkan dengan kewajiban promosi-dari-dalam. Akan tetapi, ia memang memberikan kewajiban khusus kepada manajer-manajer yang memakainya. Untuk melindungi moral dalam mentrapkan kebijaksanaan persaingan-terbuka, perusahaan harus mempunyai metode penilaian dan seleksi tenaga-kerja yang adil dan objektif. Ia juga harus melakukan segala sesuatu yang mungkin untuk membantu mengembangkan orang-orangnya, sehingga mereka dapat memenuhi syarat untuk promosi.

Promosi jabatan adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Sedangkan menurut Hasibuan (2008:108) promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban hak, status dan penghasilannya semakin besar. Lain halnya menurut Tohardi yang dikutip dari Flippo (2002:382) bahwa promosi jabatan adalah merupakan perubahan dari pekerjaan yang satu ke yang lain yang mempunyai syarat-syarat lebih baik dalam hal kedudukan dan tanggung jawab. Dari definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa promosi mempunyai arti yang penting bagi perusahaan, sebab dengan promosi berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan yang akan lebih

terjamin. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab yang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Pada umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan pendapatan serta fasilitas yang lain. Namun, promosi ini sendiri sebenarnya mempunyai nilai karena merupakan bukti pengakuan, antara lain terhadap prestasinya.

Jika persyaratan-persyaratan ini dapat dipenuhi, dapat diharapkan setiap manajer yang membuat janji untuk suatu lowongan atau posisi baru, akan memperoleh sebuah roster dari calon-calon yang memenuhi syarat (qualified, kualifaid) dalam seluruh perusahaan itu. Jika orang-orangnya tahu bahwa kualifikasi mereka dipertimbangkan, jika mereka dinilai dengan adil dan diberi kesempatan untuk berkembang, maka akan jauh lebih kecil kemungkinannya mereka merasa tidak adil jika suatu lowongan jatuh ke orang luar. Jika hal-hal lain sama, para pegawai yang sekarang tentu sanggup bersaing dengan orang-orang luar. Jika seseorang mempunyai kesanggupan untuk suatu kedudukan (posisi), ia mempunyai banyak keuntungan untuk mengetahui keadaan perusahaannya, personalianya, sejarahnya, masalah-masalahnya, kebijaksanaan-kebijaksanaannya, dan tujuan-tujuannya. Untuk calon yang unggul, kebijaksanaan persaingan terbuka ini hendaknya menjadi suatu tantangan dan bukan suatu halangan untuk maju.

Seleksi manajer-manajer kunci

Proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Langkah-langkah ini mencakup pemaduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi. Dalam banyak departemen personalia, penarikan dan seleksi digabungkan dan disebut Employment function.

Manajer-manajer kunci adalah manajer-manajer yang mencetuskan suatu program dan melaksanakannya sampai selesai. Walaupun eksekutif-eksekutif ini mungkin ditemui di semua level organisasi, namun manajer-manajer kunci ini barangkali kebanyakan dijumpai di atau mendekati puncak struktur organisasi. Mereka memberikan nada, imaginasi, dan pertimbangan yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuan-tujuannya. Karena manajer-manajer bawahan cenderung mencerminkan

sikap atasan-atasan mereka, maka sumbangan mereka terhadap suatu program dapat dikatakan ilham dari kepribadian-kepribadian di luar.

Seringkali ada berbagai alasan untuk memilih eksekutif-eksekutif kunci dari luar perusahaan. Calon-calon luar itu mungkin dianggap unggul dari saingan-saingannya yang dari dalam. Misalnya, jika perusahaan telah mencapai suatu tingkat perkembangan tertentu, di mana kebutuhan utama adalah untuk mengarahkan dengan keras energi mereka untuk pemecahan masalah-masalah pemasaran, maka mereka mungkin berpaling ke luar. Promosi dari orang-orang dalam mungkin kurang baik, karena mereka telah membawa perusahaan ke kedudukan yang mandek. Sesungguhnya, inilah situasi yang dihadapi oleh banyak perusahaan selama tahun-tahun 1960-an ketika eksekutif-eksekutif pemasaran kunci dimasukkan untuk menuntun perusahaan melalui periode yang sangat kompetitif. Untuk alasan-alasan serupa, manajer produksi diimpor selama dekade-dekade awal dari abad ke-20, dan insinyur-insinyur belum lama ini ditarik masuk untuk menduduki jabatan-jabatan yang menonjol dalam industri elektronika dan plastik. Di sini faktor-faktor yang dicari adalah pandangan (vision), ide-ide baru, dan aplikasi-aplikasi baru. Dan dalam periode yang sama, eksekutif-eksekutif keuangan tampaknya lebih disukai karena pengalaman mereka dengan uang dan pengawasan dan karena dapat melihat suatu organisasi secara keseluruhan.

Tanggung jawab untuk Staffing

Staffing adalah kegiatan seorang manajer untuk mencari/menarik orang-orang (pegawai yang akan mengisi jabatan yang kosong dalam suatu perusahaan (organisasi) agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Tujuannya adalah untuk menarik, menempatkan pegawai menurut jumlah, jenis, keahlian dan keterampilan, sesuai dengan kebutuhan perusahaan, agar pegawai dapat bekerja secara efektif. Pengisian jabatan didasarkan pada azas "*The right man in the right place*" (penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat) dan *The right man in the right job* (penempatan orang-orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat).

Agar asas ini dapat diterapkan dengan baik, maka hendaknya pengisian jabatan berpedoman kepada "Apa" baru "Siapa" Apa artinya

harus berpedoman pada Job description (uraian tugas dan tanggung jawab akan dilaksanakan pada jabatan itu). *Siapa*, harus berpedoman pada “*Job Specification*” (syarat-syarat /klasifikasi-klasifikasi orang yang dapat melaksanakan pekerjaan pada jabatan tersebut). Walaupun tanggung jawab Staffing itu berada di pundak setiap manajer pada setiap level, namun tanggung jawab akhir berada pada eksekutif kepala dan kelompok pembuat kebijaksanaan dari eksekutif-eksekutif puncak. Mereka mempunyai kewajiban mengembangkan kebijaksanaan-kebijaksanaan, menugaskan pelaksanaannya pada bawahan-bawahan, dan juga memastikan dilaksanakannya kebijaksanaan-kebijaksanaan itu sebagaimana mestinya. Pertimbangan-pertimbangan kebijaksanaan itu misalnya meliputi keputusan-keputusan tentang pengembangan program staffing. apakah akan menjalankan promosi dari dalam atau akan mencari manajer-manajer dari luar, di mana mencari calon-calon, prosedur seleksi yang mana yang akan diikuti, jenis program penilaian yang akan dipakai, sifat pengembangan manajer dan organisasi, dan kebijaksanaan promosi dan pensiun mana yang akan dijalankan.

Manajer-manajer garis tentu saja perlu menggunakan jasa-jasa (services) dari anggota-anggota staf — biasanya dari departemen personalia — untuk membantu merekrut, menseleksi, menempatkan, mempromosi, menilai, dan melatih orang-orang. Akan tetapi, pada akhirnya, adalah tanggung jawab manajer untuk mengisi posisi-posisi itu dengan tenaga-tenaga yang paling memenuhi syarat (best qualified).

Dukungan manajemen puncak untuk mengatasi penolakan terhadap Staffing yang efektif.

Dalam lingkungan yang terus berubah anda tidak memerlukan struktur organisasi yang memungkinkan anda untuk menyesuaikan diri. Cara untuk mengubah struktur organisasi yang kaku menjadi struktur organisasi yang memungkinkan untuk melakukan adaptasi adalah dengan meninggalkan seluruh model organisasi pada abad yang silam bersama dengan semua pengandaian yang mendasarinya. Gengsi dan kekuasaan manajemen puncak harus digunakan untuk efektifnya Staffing. Beberapa manajer dalam organisasi tidak akan senang kehilangan bawahan-bawahan

yang baik, walaupun mereka dapat memberikan sumbangan yang lebih besar bagi perusahaan dalam departemen lain. Yang lain-lain akan menolak perubahan yang dibutuhkan dalam usaha pengembangan manajerial dan organisasi. Ada pula mereka yang mungkin diancam oleh bawahan-bawahan yang imajinatif dan berorientasi prestasi. Yang lain-lain lagi mungkin tidak melihat Staffing itu sebagai suatu masalah yang mendesak dan mengabaikannya sama sekali. Untuk mengatasi kecenderungan-kecenderungan manusia ini, dibutuhkan keterlibatan manajemen puncak dalam Staffing.

BAB 5

Directing

Directing (pengarahan) adalah untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik. Para ahli banyak berpendapat kalau suatu pengarahan merupakan fungsi terpenting dalam manajemen. Karena merupakan fungsi terpenting maka hendaknya pengarahan ini benar-benar dilakukan dengan baik oleh seorang pemimpin. Seorang manajer yang baik hendaknya sering memberi masukan-masukan kepada anggotanya karena hal tersebut dapat menunjang prestasi kerja anggota. Seorang anggota juga layak manusia biasa yang senang dengan adanya suatu perhatian dari yang lain, apabila perhatian tersebut dapat membantu meningkatkan kinerja mereka.



Gambar 5.1. Pengarahan

Memberi pengarahan adalah fungsi atau tugas yang dilakukan oleh pimpinan. Bila rencana pekerjaan sudah tersusun, struktur organisasi sudah ditetapkan dan posisi-posisi atau jabatan-jabatan dalam struktur organisasi atau dalam perusahaan sudah diisi, berkewajibanlah pimpinan untuk menggerakkan bawahan, memutar roda mesin perusahaan dan mengkoordinir, agar apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat direalisasikan. Menggerakkan bawahan inilah yang dimaksud dengan fungsi keempat dari pimpinan yakni mengarahkan bawahan.

Sudah dimaklumi bahwa pemimpin itu adalah orang yang menghasilkan sesuatu melalui bawahannya. Bawahan hanya menghasilkan sesuatu yang diinginkan atasannya, bila atasan itu memerintah bawahan tersebut untuk berbuat atau tidak berbuat. Jadi jelaslah bahwa fungsi memberi perintah ialah fungsi yang berhubungan langsung dalam merealisasi tujuan.

Suatu hal yang penting diperhatikan dalam memberi perintah kepada bawahan adalah tujuan pemberian perintah tersebut, karenanya pada bagian berikut akan kita bicarakan tujuan pemberian perintah. Kemudian akan kita batasi apa yang dimaksud dengan perintah. Berikutnya dibicarakan jenis-jenis perintah dan akhirnya dijelaskan beberapa prinsip dalam memberi perintah.

TUJUAN DIRECTING

Fungsi pengarahan ialah fungsi yang berhubungan langsung dalam merealisasikan tujuan. Orang yang memiliki wewenang dalam memberikan perintah adalah pemimpin, pemimpin mengharapkan bahwa bawahannya harus menghasilkan sesuatu yang di inginkan oleh atasan. atasan dalam memberikan perintah pasti ada tujuan yang tersirat. tujuan untuk mengkoordinasikan kegiatan yang beranekaragam dan memberikan pengarahan terhadap kinerja yang masih dianggap menyimpang dan dirasa kurang baik, dan membimbing bawahan agar memiliki daya kreatifitas demi menunjang kinerja yang lebih baik. Dalam melaksanakan sesuatu tugas, hal yang utama harus diperhatikan adalah tujuan dari kegiatan itu. Demikian juga dalam memberi perintah kepada bawahan, tidak boleh sewenang-wenang, sambil lalu atau iseng-iseng, dan lain sebagainya. Memberi perintah kepada bawahan haruslah untuk benar-benar merealisasi tujuan perintah itu, karenanya setiap mereka yang memberi perintah harus memahami sungguh-sungguh apa yang menjadi tujuannya dalam memberi perintah itu dan harus ada keyakinan padanya, bahwa dengan pemberian perintah itu benar-benar tujuan perintah dapat menjadi kenyataan.

Tujuan utama dalam pengarahan oleh atasan kepada bawahan, ialah untuk mengkoordinir kegiatan bawahan, agar kegiatan masing-masing bawahan yang beraneka macam itu terkoordinir kepada suatu arah yaitu kepada tujuan perusahaan. Jadi dengan pemberian perintah itu, maka kegiatan-kegiatan bawahan yang menyimpang dari rel diarahkan kepada relnya, atau bawahan yang terlalu lamban dalam kegiatan-kegiatannya, dibimbing untuk menambah kegiatannya, atau bawahan yang berhenti diperintahkan untuk jalan terus dan sebagainya.

Selanjutnya dengan pengarahan itu, pemimpin bermaksud menjalin hubungan baik antara pimpinan sendiri dengan para bawahannya. Memerintah bawahan adalah salah satu alat berkomunikasi antara pimpinan dengan bawahan. Dengan memberikan pengarahan itu kepada bawahan, pemimpin menyalurkan ide-idenya sedemikian rupa, sehingga bawahan mengerti dengan baik ke mana kegiatan harus ditujukan.

Memberi pengarahan kepada bawahan, juga bermaksud memberikan

pendidikan kepada bawahan itu sendiri. Oleh karenanya tugas memberi perintah kepada bawahan harus berhubungan erat dengan maksud menambah pengetahuan bawahan yang menerima perintah itu.

Akhirnya memberi pengarahan bermaksud untuk merealisasikan tujuan perusahaan. Agar hal ini benar-benar terjadi, maka perintah itu harus berhubungan erat dengan pengawasan. Jadi bila bawahan melaksanakan tugas menyimpang dari rel tujuan perusahaan, maka pemimpin harus memerintahkan bawahan tersebut untuk tidak berbuat demikian lagi. Dengan demikian apa yang diperintahkan oleh atasan kepada bawahan haruslah diawasi, agar pengarahan itu benar-benar dilaksanakan oleh bawahan yang bersangkutan tertuju kepada realisasi tujuan perusahaan. Dalam kehidupan berorganisasi pada suatu perusahaan, Arahan (Directing) sering diidentikkan dengan suatu Perintah.

PERINTAH

DEFINISI PERINTAH

Suatu perintah adalah suatu instruksi resmi dari seorang atasan kepada bawahan untuk mengerjakan atau untuk tidak melakukan sesuatu, guna merealisasikan tujuan kepada realisasi tujuan perusahaan.

Dari batasan perintah yang diberikan di atas, ternyata ada empat unsur suatu perintah yaitu:

1. Instruksi resmi,
2. Dari atasan kepada bawahan
3. Mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu hal
4. Realisasi tujuan perusahaan

Tanpa salah satu unsur yang empat itu, maka itu bukanlah suatu perintah. Jadi misalnya perintah yang tidak tertuju kepada realisasi tujuan perusahaan, tetapi tertuju kepada tujuan privat atasan itu perintah, misalnya, itu bukanlah suatu perintah. Keempat unsur perintah di atas, akan kita perbincangkan lebih lanjut.

Sesuatu perintah adalah sesuatu instruksi resmi, baik berbentuk lisan atau pun tulisan. Perintah tersebut bersifat resmi, bila yang mengeluarkan perintah itu adalah orang yang mempunyai wewenang untuk melakukan

itu. Jadi suatu perintah yang dikeluarkan oleh Kepala Bagian A kepada seseorang pegawai di bagian A, merupakan suatu perintah resmi bagi pegawai-pegawai di bagian A, itu, akan tetapi bukan merupakan suatu instruksi resmi bagi pegawai di bagian B. Yang dimaksud dengan mempunyai wewenang ialah bahwa bilamana bawahan tidak melaksanakannya, maka orang yang mengeluarkan perintah itu dapat melakukan tindakan sanksi.

Sesuatu perintah harus datang dari pihak atasan kepada bawahan tidak boleh sebaliknya. Bawahan yang diperintah ini haruslah bawahan atasan yang bersangkutan, tidak boleh bawahan dari atasan yang lain, kecuali dalam sistem organisasi fungsional. Jadi atasan yang memberi perintah kepada bawahan itu haruslah atasan yang mempunyai wewenang untuk itu. Sebagai wewenang atau hak khusus, maka dia mempunyai kekuatan sanksi, wewenang tanpa sanksi tidak ada gunanya. Oleh karenanya, penolakan bawahan untuk tidak mengerjakan apa yang diinstruksikan atasannya tersebut dapat dikenakan sanksi, sanksi itu dapat berupa pemindahan pegawai, pemberhentian sementara pegawai, bahkan dapat pula berupa pemberhentian atau pemecatan pegawai itu sendiri. Ini bukan berarti bahwa perintah atasan kepada bawahan dapat sewenang-wenang. Perintah atasan kepada bawahan haruslah ada kemungkinan pelaksanaannya. Kemungkinan pelaksanaan itu ditentukan oleh faktor-faktor pendidikan, pengalaman, waktu, alat-alat serta keadaan bawahan dan tempatnya. Ini berarti bahwa pemberian perintah oleh atasan kepada bawahan haruslah ada kemungkinan pelaksanaannya.

Telah dibatasi bahwa pemimpin itu adalah orang yang mendapatkan hasil melalui bawahannya. Pengrealisasian hasil tersebut adalah dengan memberikan perintah kepada bawahan untuk mengerjakan atau untuk tidak mengerjakan sesuatu. Adanya perintah atasan kepada bawahan berarti menggerakkan bawahan untuk berbuat. Instruksi atasan yang tidak menggerakkan bawahan untuk berbuat atau tidak berbuat, bukanlah suatu perintah. Si bawahan berbuat karena ada kemungkinan pelaksanaannya, di samping perintah itu jelas baginya. Perintah haruslah jelas bagi si penerima perintah, supaya yang dilaksanakannya sesuai dengan yang diperintahkan kepadanya.

Salah satu unsur penting dari suatu perintah ialah bahwa perintah itu mempunyai tujuan akhir merealisasi tujuan perusahaan. Seorang sarjana besar berkata bahwa tujuan besar fungsi memberi komando adalah mengkoordinasikan usaha berbagai-bagai unsur organisasi dengan cara yang seefektif-efektifnya untuk mencapai tujuan. Tegasnya suatu perintah harus dalam rangka menuntun bawahan agar pekerjaan bawahan tertuju kepada tujuan perusahaan. Perintah itu merupakan salah satu cara mengkoordinasikan segala tindakan-tindakan dalam perusahaan agar segala macam kegiatan itu mempunyai suatu arah yang sama yakni tujuan perusahaan.

PERINTAH ASPEK DARI KOMUNIKASI

Suatu perintah harus datang dari pihak atasan kepada bawahan tidak boleh sebaliknya. Bawahan yang diperintah ini haruslah bawahan atasan yang bersangkutan ,tidak boleh bawahan dari atasan yang lain, kecuali dalam sistem organisasi fungsional. Sebagai wewenang atau hak khusus , maka dia mempunyai kekuatan sanksi ,wewenang tanpa sanksi tidak ada gunannya. Sanksi dapat berupa perpindahan pegawai, pemberhentian sementara pegawai bahkan dapat pula berupa pemberhentian atau pemecatan pegawai itu sendiri. Perintah atasan kepada bawahan haruslah ada kemungkinan pelaksanaannya. Kemungkinan pelaksanaan itu ditentukan oleh faktor- faktor pendidikan,pengalaman, waktu,alat alat serta keadaan bawahan dan tempatnya.

Suatu perusahaan hanya akan merealisasi tujuannya jika setiap petugas bekerja secara efisien dan ada kerja sama antara petugas yang satu dengan petugas lainnya. Salah satu faktor yang memungkinkan terjadinya hal yang disebut terakhir ialah adanya hubungan yang baik antara petugas di dalam perusahaan, terlebih-lebih antara pimpinan dengan bawahan. Berbagai macam cara untuk mengadakan hubungan (komunikasi) antara seorang dengan lainnya. Demikian juga dalam badan usaha berbagai cara untuk mengadakan hubungan antara seorang dengan orang lain. Cara itu dalam badan usaha adalah dengan pertemuan-pertemuan, berbicara melalui telepon, mengirim surat, berbicara langsung, pemberian laporan, pemberian petunjuk dan pemberian perintah. Kedua cara terakhir adalah

dua cara dari pimpinan untuk mengadakan hubungan dengan bawahan dalam rangka melaksanakan tugas-tugasnya dalam merealisasi tujuan perusahaan. Agar terdapat suatu hubungan (komunikasi) yang baik antara atasan dengan bawahan, maka dalam kedua cara berkomunikasi itu, pimpinan haruslah tetap memelihara sikap dan kata-katanya. Komunikasi atau penyampaian warta dari pihak yang satu kepada pihak lainnya bertujuan menjamin pengertian yang baik antara si pemberi warta dengan orang yang menerima warta. Komunikasi secara garis besarnya dibedakan atas dua macam yaitu: komunikasi ke dalam dan komunikasi ke luar.

Komunikasi ke dalam itu sesuai dengan tujuan kepada siapa warta itu disampaikan, dibedakan pula atas dua macam yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Komunikasi vertikal berarti proses menyampaikan sesuatu warta dari pihak pimpinan kepada pihak pegawai atau sebaliknya. Dengan demikian komunikasi vertikal itu dibedakan pula atas komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas. Komunikasi ke bawah itu diwujudkan, oleh pimpinan dengan jalan pemberian perintah atau dengan jalan pemberian petunjuk. Masing-masing komunikasi ke bawah itu berganda tujuan pertama untuk menjamin hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan, kedua untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan bawahan itu agar tertuju kepada realisasi tujuan perusahaan. Komunikasi ke atas diwujudkan dengan pemberian laporan-laporan oleh bawahan kepada atasan. Komunikasi horizontal bermaksud menjamin hubungan yang baik antara pimpinan yang setingkat dan diwujudkan dengan mengadakan pertemuan-pertemuan secara berkala.

Komunikasi ke luar yang juga bertujuan menjamin hubungan yang baik antara pihak atasan dari perusahaan itu dengan pihak luar, diwujudkan dengan telepon, berbicara langsung atau dengan pengiriman surat. Komunikasi ke luar itu termasuk pada katagori external function dari manajer.

JENIS-JENIS PERINTAH

Hampir tidak ada penulis yang menolak adanya perintah lisan. Meskipun, demikian mereka tidak sependapat, tentang bila suatu perintah dapat diberikan secara lisan. Dalam dua hal, para penulis sependapat

bahwa perintah dapat diberikan dalam bentuk lisan apabila:

1. Tugas yang diperintahkan itu merupakan tugas yang sederhana.
2. Dalam keadaan darurat.
3. Selain dalam kedua hal tersebut di atas, perintah lisan dapat juga dipergunakan dalam keadaan-keadaan sebagai berikut:
4. Bawahan yang diperintah sudah pernah mengerjakan perintah itu.
5. Perintah itu dapat selesai dalam waktu singkat.
6. Bila dalam mengerjakan tugas itu ada kekeliruan, tidak akan membawa akibat yang besar.
7. Untuk menjelaskan perintah tertulis.
8. Bila bawahan yang diperintah adalah buta huruf.

Meskipun pemakaian perintah lisan itu adalah terbatas, tetapi harus dinyatakan bahwa perintah lisan mengandung beberapa sifat kebaikan:

1. Tidak membutuhkan banyak waktu untuk mempersiapkannya.
2. Mempunyai kemungkinan untuk hal-hal yang kurang jelas.
3. Dapat dipergunakan kepada banyak orang.

Kekurangan yang utama dari perintah lisan ialah bahwa dia tidak sebegitu dipersiapkan atau direncanakan. Tambahan pula perintah lisan itu terlalu fleksibel.

Jenis kedua daripada perintah, adalah perintah tertulis. Meskipun telah dinyatakan bahwa hampir tidak ada penulis yang menolak pemakaian atau penggunaan perintah lisan, namun pada umumnya mereka lebih condong untuk menganjurkan penggunaan perintah tertulis.. Seorang penulis malahan menganjurkan agar sebanyak-banyaknya mempergunakan perintah tertulis. Sebagai alasannya, perintah tertulis mengandung kebaikan-kebaikan sebagai berikut:

1. Perintah tertulis dapat mudah diperiksa guna memelihara kebenaran.
2. Adanya perintah tertulis menyebabkan orang yang menerima perintah mengetahui benar tanggung jawabnya.
3. Perintah tertulis merupakan cara terbaik untuk menjamin persamaan dan keserupaan pelaksanaan di seluruh unsur organisasi.

Meskipun demikian terdapat juga beberapa keburukan daripada

perintah tertulis yakni:

1. Memakan waktu
2. Menelan biaya
3. Mengandung infleksibilitas.

Pada umumnya perintah tertulis dapat diberikan dalam hal-hal, sebagai berikut:

1. Pada pekerjaan yang ruwet, memerlukan keterangan detail, angka-angka yang pasti dan teliti.
2. Bila pegawai yang diperintah berada di tempat lain.
3. Jika pegawai yang diperintah sering lupa.
4. Jika tugas yang diperintah itu berlangsung dari suatu bagian ke bagian lain.
5. Jika dalam pelaksanaan perintah itu, kesalahan yang terjadi dapat menimbulkan akibat yang besar.

Selain daripada pembagian perintah seperti tersebut di atas, maka perintah itu dapat pula digolong-golongkan berdasar atas macam-macam situasi maupun penerima perintah sebagai berikut:

1. Jenis demand, hendaknya dihindarkan, kecuali dalam keadaan darurat atau luar biasa. Perintah semacam ini dapat memperoleh tindakan yang. Segera daripada pegawai yang luntur semangatnya. Dalam keadaan yang normal pemberian perintah semacam ini hanya akan menimbulkan suasana yang tegang.
2. Jenis request, sering diberikan dalam situasi kerja normal. Perintah semacam ini akan lebih berhasil jika diberikan kepada pegawai-pegawai yang berpengalaman atau kepada pegawai-pegawai yang mudah tersinggung.
3. Jenis suggestion, kerap kali diberikan untuk mendorong timbulnya inisiatif, pula dalam hal kita menghadapi pegawai-pegawai yang kompeten dan pegawai-pegawai yang segera mau menerima tanggung jawab.
4. Jenis valunter, sering diberikan untuk tugas-tugas di mana pegawai-pegawai biasanya enggan untuk melaksanakannya, misalnya tugas-tugas pada waktu pegawai sedang beristirahat.

PRINSIP-PRINSIP PERINTAH

a. Perintah Harus Jelas

Salah satu kesalahan umum dalam memberikan perintah, ialah anggapan bahwa perintah yang diberikan sudah cukup jelas. Ini karena perintah tidak diberikan secara teratur, diberikan tergesa-gesa atau sambil lalu. Perintah-perintah seperti ini umumnya adalah perintah yang diberikan secara lisan. Perintah Tertulis pada umumnya sudah dipersiapkan lebih dahulu, sehingga perintah yang demikian lebih, jelas daripada secara lisan. Perintah yang sudah jelas bagi pemberi perintah banyak sekali kemungkinan belum begitu jelas bagi si penerima perintah. Hal ini disebabkan oleh dua sebab utama yaitu: (1) kesukaran-kesukaran dalam penggunaan kata-kata yang berwayuh arti dan (2) perhatian yang setengah-setengah. Karenanya pemberian perintah haruslah jelas dalam arti bagi yang menerima perintah yang bersangkutan.

suatu perintah adalah jelas, bilamana perintah tersebut memenuhi enam elemen sebagai berikut: mengapa, siapa, apa, bilamana, di mana, dan bagaimana. Dengan elemen "mengapa" maka perintah haruslah mengandung pemberian alasan daripada pengeluaran perintah tersebut. Dengan pemberian alasan itu si penerima perintah dapat mengadakan pertimbangan-pertimbangan sendiri dan ini dapat mengurangi salah paham dan keengganan untuk melaksanakannya. Dengan elemen "siapa" maka perintah itu haruslah diberikan kepada orang yang tepat mengingat pengalaman dan pengetahuan cakap dalam melaksanakan tugas itu. Selanjutnya dengan elemen ketiga "apa", maka perintah itu harus mengandung penjelasan apa yang harus dilakukan dengan kata-kata yang mudah dimengerti. Kemudian, elemen "di mana" menuntut dari suatu perintah, pemberian penjelasan tentang dimana bahan-bahan dan alat-alat ditemukan, dimana tugas harus dikerjakan. Seterusnya elemen "bagaimana", menuntut penjelasan tentang segala sesuatu yang menyangkut soal tugas yang diberikan itu sejelasnya, sehingga si penerima perintah merasa telah memperoleh fakta-fakta yang cukup untuk melaksanakan tugas-tugas yang diserahkan kepadanya.

b. Perintah Diberi Satu Persatu,

Kesalahan lain yang sering pula kedapatan dalam praktik, ialah pemberian perintah yang terlalu banyak pada suatu saat yang sama. Perintah yang terlalu banyak diberikan pada waktu yang sama, memberikan kesan yang tidak baik bagi si penerima perintah. Adalah lebih tepat jika perintah diberikan satu persatu, bahkan walaupun perintah itu mempunyai pertalian yang erat satu sama lain. Sehubungan dengan ini, maka suatu perintah janganlah terlalu detail, harus mengandung unsur fleksibilitas dengan maksud agar inisiatif bawahan dapat dihidupkan.

c. Perintah Harus Positif

Kedapatan pula kesalahan lain dalam memberi perintah yaitu pemberian perintah yang, negatif. Memberikan perintah dengan memulai perkataan: "jangan" dapat menimbulkan salah pengertian bagi penerima perintah tersebut. Dalam memberikan perintah, sebaiknya tidak mempergunakan perintah yang negatif. Adalah lebih baik mempergunakan perintah yang positif, sebab dengan perintah positif, tegas dan jelas apa yang harus dikerjakan oleh bawahan.

d. Perintah Harus Diberikan Kepada Orang yang Tepat

Sesuatu perintah haruslah diberikan kepada orang yang mengingat pengetahuan dan pengalamannya sanggup melaksanakan tugas itu. Sesungguhnya bukan saja hal itu tergantung kepada pengetahuan dan pengalamannya, tetapi juga kepada kecukupan waktu serta peralatan yang tersedia untuk menyelesaikan tugas tersebut. Kecukupan waktu harus dihubungkan kepada tugas yang sudah diberikan kepadanya sebelumnya. Dalam prinsip pertama di atas, telah dinyatakan bahwa salah satu unsur yang penting dalam suatu perintah yang jelas adalah unsur "siapa". Unsur inilah yang mendapat tekanan lagi dalam prinsip ini. Jadi sesuatu perintah harus diberikan kepada the right man.

e. Perintah Harus Erat dengan Motivasi

Setelah orang bekerja pada umumnya mendapatkan balas jasa yang bersifat material. Bilamana motivasi itu hanyalah yang bersifat material

saja, maka ada kecenderungan kendornya semangat bekerja petugas. Ketiga macam kebutuhan atau ketiga macam motivasi haruslah didapat oleh seseorang petugas, agar ia mau mencurahkan tenaganya kepada pelaksanaan pekerjaannya. Dalam memerintah bawahan pun ketiga jenis motivasi itu harus dihubungkan erat dengannya. Tiada perintah akan efektif, bila perintah itu tidak dihubungkan dengan masalah pemberian motivasi.

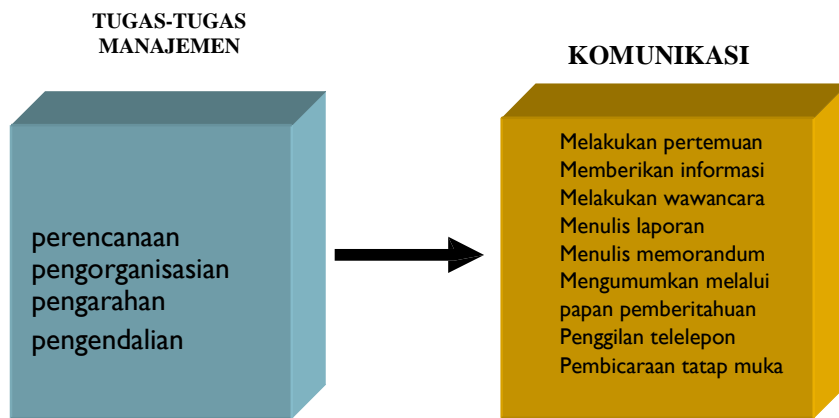
f. Perintah Satu Aspek Berkomunikasi

Perintah adalah satu alat berkomunikasi dari seorang pemimpin kepada bawahan. Sebagai alat berkomunikasi, maka pemimpin harus sanggup menyusun perintahnya sedemikian rupa agar berkenan di hati bawahannya dan ia mau mengerjakannya.

Meskipun pemberian perintah itu tugas atasan, namun perintah itu tidak boleh sewenang-wenang. Perintah tidak boleh untuk sekedar menunjukkan kekuasaan saja. Perintah selain harus dalam hubungan untuk merealisasi tujuan perusahaan, ia tidak boleh bertentangan dengan norma kesusilaan dan kemanusiaan.

KOMUNIKASI

Komunikasi dapat diartikan sebagai proses berbagi informasi di antara dua orang atau lebih ataupun kelompok untuk mencapai kesepahaman bersama. Pengarahan manajemen harus bisa dipahami oleh seluruh anggota organisasi dalam lingkup bidang kerja. Adapun hubungan antara manajemen dan komunikasi adalah sebagai berikut.



Gambar 5.2 Hubungan antara Manajemen dan Komunikasi

BAB 6

Controlling

Controlling atau Pengawasan bisa didefinisikan sebagai suatu usaha sistematis oleh manajemen bisnis untuk membandingkan kinerja standar, rencana, atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan penyembuhan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin didalam mencapai tujuan.

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

Suatu Organisasi juga memiliki perancangan proses pengawasan, yang berguna untuk merencanakan secara sistematis dan terstruktur agar

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

Fungsi ini merupakan fungsi setiap manajer yang terakhir, setelah fungsi-fungsi: merencanakan, mengorganisir, menyusun tenaga kerja, memberi perintah. Fungsi ini merupakan fungsi pimpinan yang berhubungan dengan usaha menyelamatkan jalannya perusahaan ke arah pulau cita-cita yakni kepada tujuan yang telah direncanakan.

Melakukan suatu tugas, hanya mungkin dilakukan dengan baik bila seseorang yang melaksanakan tugas itu mengerti arti dan tujuan dari tugas yang dilaksanakan. Demikianpun seorang pemimpin yang melakukan tugas pengawasan, haruslah sungguh-sungguh mengerti arti dan tujuan daripada pelaksanaan tugas pengawasan. Karena itulah perlu dijelaskan arti dan tujuan pengawasan yang merupakan pedoman-pedoman yang perlu diikuti agar pelaksanaan fungsi pengawasan itu dapat benar-benar merealisasi apa yang menjadi tujuannya. Menerapkan prinsip-prinsip pengawasan dengan baik, akan mengefektifkan pengawasan dalam pelaksanaannya. Kemudian pada bagian. keempat, kita bicarakan jenis-jenis pengawasan. Keadaan dalam praktik menunjukkan bahwa berbagai macam bidang yang diawasi, demikianpun orang, melakukan pengawasan, waktu pengawasan dan cara-cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan. Karenanya guna memahami dengan jelas tentang pengawasan, perlu dijelaskan secara terperinci jenis-jenis pengawasan itu. Berhubung karena berbagai keadaan khusus badan usaha dan keinginan mereka yang melaksanakan pengawasan, maka terdapat pula perbedaan-perbedaan dalam cara mengawasi. Akhirnya untuk memudahkan pelaksanaan pengawasan dengan cara pemberian laporan tertulis, pada bagian terakhir kita uraikan cara membuat dan pedoman-pedoman penyusunan laporan guna pengawasan.

ARTI DAN TUJUAN PENGAWASAN

Tujuan Pengawasan

- a. Menjamin ketepatan pelaksanaan sesuai rencana, kebijaksanaan dan perintah (aturan yang berlaku)
- b. Menertibkan koordinasi kegiatan.
- c. Mencegah pemborosan dan penyimpangan.
- d. Menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas barang dan jasa yang dihasilkan.
- e. Membina kepercayaan masyarakat pada kepemimpinan organisasi.
- f. Mengetahui jalannya pekerjaan apakah lancar atau tidak.
- g. Memperbaiki kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan baru.
- h. Mengetahui penggunaan *budget* yang telah ditetapkan dalam rencana awal (*planning*) terarah kepada sarannya dan sesuai dengan yang direncanakan;
- i. Mengetahui pelaksanaan kerja sesuai dengan program (fase/tingkat pelaksanaan).
- j. Mengetahui hasil pekerjaan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Sasaran pengawasan sangat berkaitan dengan tujuan pokok atau tujuan strategis dari pengawasan. Sedangkan tujuan langsung atau tujuan teknis pengawasan dapat juga disebut sebagai tujuan pengawasan. Sasaran pengawasan biasanya digunakan untuk menunjuk kepada apa yang hendak dicapai oleh pengawas. Kata sasaran biasanya dianggap sebagai terjemahan dari target, yang artinya adalah tujuan pokok yang hendak dicapai. Tak dapat disangkal bahwa masing-masing fungsi pimpinan berhubungan erat satu sama lain. Hal ini akan lebih jelas, bila kita ingat bahwa sesungguhnya fungsi pimpinan yang lima itu, yakni: merencanakan, pengorganisasian, penyusunan, memberi perintah dan pengawasan adalah prosedur atau urutan pelaksanaan dalam merealisasi tujuan badan usaha. Sungguhpun terdapat kenyataan demikian, umumnya para penulis lebih menonjolkan hubungan erat antara perencanaan, memberi perintah

dan pengawasan.

Perencanaan berhubungan erat dengan fungsi pengawasan, karena dapat dikatakan rencana itulah sebagai standar atau alat pengawasan bagi pekerjaan yang sedang dikerjakan. Demikianpun fungsi pemberian perintah berhubungan erat dengan fungsi pengawasan, karena sesungguhnya pengawasan itu merupakan follow up dari perintah-perintah yang sudah dikeluarkan. Apa yang sudah diperintah haruslah diawasi, agar apa yang diperintahkan, itu benar-benar dilaksanakan.

Mengingat hubungan-hubungan erat antara ketiga fungsi tersebutlah maka para penulis dalam memberi arti atau batasan daripada pengawasan selalu menghubungkan fungsi-fungsi itu. Demikianlah misalnya George R. Terry mengemukakan, "Control is to determine what is accomplished, evaluate it, and apply corrective measures, if needed, to insure result in keeping with the plan. Selanjutnya Newman mengatakan, "Control is assurance that the performance conform; to plan." Demikianpun Henry Fayol mengatakan, "Control consist in verifying whether everything occure in conformity with the plan adopted, the instruction issued and principles established. It has for object to point out weaknesses and errors in order to reactivity them and prevent recurrence. It operate in everything peoples, actions."

Sesuai dengan batasan-batasan di atas, maka pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Jelas kiranya, dari berbagai batasan pengawasan di atas, bahwa tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat benar-benar merealisir tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya baik pada waktu itu atau pun waktu-waktu yang akan datang.

PRINSIP-PRINSIP PENGAWASAN

Pengawasan yang efektif memiliki dua prinsip pokok, yaitu adanya rencana tertentu dan adanya pemberian instruksi-instruksi, serta wewenang kepada bawahan. Prinsip pokok yang pertama merupakan standar atau alat pengukur dari suatu pekerjaan yang dilaksanakan bawahan. Rencana tersebut menjadi penunjuk apakah pelaksanaan pekerjaan berhasil atau tidak. Prinsip pokok kedua juga harus ada, agar sistem pengawasan dapat benar-benar efektif dilaksanakan. Wewenang dan juga instruksi-instruksi yang jelas harus diberikan kepada bawahan karena berdasarkan itulah dapat diketahui apakah bawahan sudah menjalankan tugas-tugasnya dengan baik atau tidak.

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan mempunyai arti luas yang bersifat menyeluruh, yang di dalamnya tercakup kegiatan pengendalian, pemeriksaan, dan penilaian terhadap semua kegiatan dalam organisasi. Oleh karena pengawasan tersebut mempunyai sifat menyeluruh dan luas, maka perlu adanya prinsip-prinsip pengawasan yang dapat dipatuhi dan dijalankan dalam melaksanakan pengawasan tersebut.

Untuk mendapatkan suatu sistem pengawasan yang efektif, maka perlu dipenuhi beberapa prinsip pengawasan. Dua prinsip pokok, yang merupakan suatu *conditio sine qua non* bagi suatu sistem pengawasan yang efektif ialah adanya rencana tertentu dan adanya pemberian instruksi-instruksi, serta wewenang-wewenang kepada bawahan, Prinsip pokok pertama merupakan suatu keharusan, karena seperti di muka sudah dikatakan, rencana itu merupakan standar, atau alat pengukur daripada pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan. Rencana tersebut menjadi petunjuk apakah sesuatu pelaksanaan pekerjaan berhasil atau tidak. Demikian prinsip pokok kedua merupakan suatu keharusan yang perlu ada, agar system pengawasan itu memang benar-benar dapat efektif dilaksanakan. Wewenang dan instruksi-instruksi yang jelas harus dapat diberikan kepada bawahan, karena berdasarkan itulah dapat diketahui apakah bawahan sudah menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Atas dasar instruksi yang diberikan kepada bawahan dapat diawasi pekerjaan seseorang bawahan.

Selain kedua prinsip pokok di atas, maka suatu sistem pengawasan

haruslah pula mengandung prinsip-prinsip berikut :

1. Dapat merefleksir sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang harus diawasi.
2. Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan.
3. Fleksibel.
4. Dapat merefleksir pola organisasi.
5. Ekonomis.
6. Dapat dimengerti.
7. Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif.

Masing-masing kegiatan membutuhkan sistem pengawasan tertentu yang berlainan dengan sistem pengawasan bagi kegiatan lain. Sistem pengawasan untuk bidang penjualan data, sistem pengawasan untuk bidang produksi sudah tentu berlainan. Sistem pengawasan haruslah dapat merefleksif sifat-sifat dan kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang harus diawasi. Pengawasan di bidang produksi umumnya tertuju kepada kuantitas dan kualitas, sedang pengawasan di bidang penjualan tertuju kepada kuantitas hasil yang terjual.

Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Oleh karenanya agar sistem pengawasan itu benar-benar efektif artinya dapat merealisasi tujuannya, maka suatu sistem pengawasan setidak-tidaknya harus dapat dengan segera melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan dari rencana. Apa yang telah terjadi memang sukar untuk mengubahnya, tetapi apa yang akan terjadi dapat disetir ke tujuan tertentu. Oleh karena itulah suatu sistem pengawasan yang efektif harus dapat segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan, sehingga berdasarkan penyimpangan-penyimpangan itu dapat diambil tindakan untuk pelaksanaan selanjutnya agar pelaksanaan keseluruhan benar-benar dapat sesuai atau mendekati apa yang direncanakan sebelumnya.

Suatu sistem pengawasan adalah efektif, bilamana sistem pengawasan itu memenuhi prinsip fleksibilitas. Ini berarti bahwa sistem pengawasan itu tetap dapat dipergunakan, meskipun terjadi perubahan-perubahan terhadap rencana di luar dugaan, Bilamana misalnya sesuatu

pekerjaan direncanakan selesai dalam waktu 25 hari, maka ini berarti bahwa ukuran yang dipergunakan di sini tidaklah mengandung prinsip fleksibel. Ia baru memenuhi prinsip demikian, jika misalnya direncanakan bahwa pekerjaan itu diselesaikan dalam waktu seratus jam rnesin kerja. Pada yang disebut terakhir ini, tidak dilaksanakannya pekerjaan berhubung rusaknya mesin-mesin tidak dimasukkan dalam perhitungan. yang berarti bahwa pengawasan itu mengandung prinsip fleksibilitas.

Titik berat pengawasan sesungguhnya berkisar pada manusia, sebab manusia itulah yang melakukan kegiatan-kegiatan dalam badan usaha atau dalam organisasi bersangkutan. Oleh sebab petugas-petugas dalam perusahaan, kegiatan-kegiatannya atau tugas-tugasnya tergambar dalam pola organisasi, maka suatu sistem pengawasan harus dapat memenuhi prinsip dapat mereflectir pola organisasi, ini berarti bahwa dengan suatu sistem pengawasan penyimpangan yang terjadi dapat ditunjukkan pada pola organisasi bersangkutan.

Ini dapat lebih mudah dijelaskan dengan menjelaskan prinsip cost accumulation. Dalam mata pelajaran Cost Accounting. kita menemui prinsip cost accumulation. Berdasar prinsip ini, harga pokok sesuatu barang dapat dihitung dengan menjumlahkan jumlah biaya-biaya yang dihisap oleh tiap-tiap departemen dalam perusahaan itu. Jika prinsip itulah yang dianut oleh suatu badan usaha, maka dapat ditentukan biaya-biaya standar bagi masing-masing departemen. Dalam proses pengawasan adanya biaya-biaya standar bagi masing-masing departemen dengan mudah dapat menunjukkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan pengeluaran-pengeluaran biaya bagi masing-masing departemen. Karena masing-masing departemen tergambar dalam pola organisasi, maka pengawasan dengan dasar ini dapat mereflectir pola organisasi.

Sifat ekonomis dari suatu sistem pengawasan sungguh-sungguh diperlukan. Tiada gunanya membuat sistem pengawasan yang mahal bila tujuan pengawasan itu dapat dijelmakan dengan suatu sistem pengawasan yang lebih murah. Sistem pengawasan yang dianut oleh perusahaan-perusahaan besar tidak perlu dianut, bila itu tidak ekonomis bagi perusahaan tertentu. Yang menjadi pedoman haruslah membuat dan menganut suatu sistem pengawasan dengan benar-benar merealisasi motif

ekonomi.

Mereka yang mengawasi kegiatan-kegiatan, haruslah memahami dan menguasai sistem pengawasan yang dianut oleh perusahaannya. Tanpa pengertian dan pemahaman yang demikian, sistem pengawasan yang diterapkannya tidaklah efektif sifatnya. Tidak tepat misalnya, bila seorang mandor yang tidak faham matematik menganut dan mempergunakan sistem pengawasan yang memakai rumusan-rumusan ilmu pasti.

Akhirnya suatu sistem pengawasan barulah dapat dikatakan efektif, bila dapat segera melaporkan kegiatan-kegiatan yang salah, di mana kesalahan-kesalahan itu terjadi dan siapa yang bertanggung jawab akan terjadinya kesalahan tersebut. Ini sesuai dengan salah satu tujuan pengawasan yakni untuk mengetahui kesalahan-kesalahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi.

JENIS-JENIS PENGAWASAN

Pada dasarnya ada beberapa jenis pengawasan yang dapat dilakukan, yaitu:

1. Pengawasan Intern dan Ekstern

Pengawasan intern adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada di dalam lingkungan unit organisasi yang bersangkutan.” Pengawasan dalam bentuk ini dapat dilakukan dengan cara pengawasan atasan langsung atau pengawasan melekat (built in control) atau pengawasan yang dilakukan secara rutin oleh inspektorat jenderal pada setiap kementerian dan inspektorat wilayah untuk setiap daerah yang ada di Indonesia, dengan menempatkannya di bawah pengawasan Kementerian Dalam Negeri.

Pengawasan ekstern adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang berada di luar unit organisasi yang diawasi. Dalam hal ini di Indonesia adalah Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), yang merupakan lembaga tinggi negara yang terlepas dari pengaruh kekuasaan manapun. Dalam menjalankan tugasnya, BPK tidak mengabaikan hasil laporan pemeriksaan aparat pengawasan intern pemerintah, sehingga sudah sepantasnya di antara keduanya perlu terwujud harmonisasi dalam proses pengawasan keuangan negara. Proses harmonisasi demikian tidak

mengurangi independensi BPK untuk tidak memihak dan menilai secara obyektif aktivitas pemerintah.

2. Pengawasan Preventif dan Represif

Pengawasan preventif lebih dimaksudkan sebagai, “pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan sebelum kegiatan itu dilaksanakan, sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan.” Lazimnya, pengawasan ini dilakukan pemerintah dengan maksud untuk menghindari adanya penyimpangan pelaksanaan keuangan negara yang akan membebankan dan merugikan negara lebih besar. Di sisi lain, pengawasan ini juga dimaksudkan agar sistem pelaksanaan anggaran dapat berjalan sebagaimana yang dikehendaki. Pengawasan preventif akan lebih bermanfaat dan bermakna jika dilakukan oleh atasan langsung, sehingga penyimpangan yang kemungkinan dilakukan akan terdeteksi lebih awal.

Di sisi lain, pengawasan represif adalah “pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan setelah kegiatan itu dilakukan.” Pengawasan model ini lazimnya dilakukan pada akhir tahun anggaran, di mana anggaran yang telah ditentukan kemudian disampaikan laporannya. Setelah itu, dilakukan pemeriksaan dan pengawasannya untuk mengetahui kemungkinan terjadinya penyimpangan.

3. Pengawasan Aktif dan Pasif

Pengawasan dekat (aktif) dilakukan sebagai bentuk “pengawasan yang dilaksanakan di tempat kegiatan yang bersangkutan.” Hal ini berbeda dengan pengawasan jauh (pasif) yang melakukan pengawasan melalui “penelitian dan pengujian terhadap surat-surat pertanggung jawaban yang disertai dengan bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran.”

Di sisi lain, pengawasan berdasarkan pemeriksaan kebenaran formil menurut hak (*rechmatigheid*) adalah “pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah telah sesuai dengan peraturan, tidak kadaluarsa, dan hak itu terbukti kebenarannya.” Sementara, hak berdasarkan pemeriksaan kebenaran materil mengenai maksud tujuan pengeluaran (*doelmatigheid*) adalah “pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah telah memenuhi prinsip ekonomi, yaitu pengeluaran tersebut diperlukan dan beban biaya yang serendah mungkin.”

4. Pengawasan kebenaran formil menurut hak (*rechtmatigheid*) dan pemeriksaan kebenaran materiil mengenai maksud tujuan pengeluaran (*doelmatigheid*).

Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan negara, pengawasan ditujukan untuk menghindari terjadinya “korupsi, penyelewengan, dan pemborosan anggaran negara yang tertuju pada aparaturnya atau pegawai negeri.” Dengan dijalankannya pengawasan tersebut diharapkan pengelolaan dan pertanggung jawaban anggaran dan kebijakan negara dapat berjalan sebagaimana direncanakan

Berbagai macam pendapat tentang jenis-jenis pengawasan. Terjadinya perbedaan-perbedaan pendapat tersebut, terutama karena perbedaan sudut pandangan atau dasar perbedaan jenis-jenis pengawasan itu. Ada empat macam dasar penggolongan jenis pengawasan yakni:

1. Waktu pengawasan
2. Objek pengawasan
3. Subjek pengawasan
4. Cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan.

1. Waktu Pengawasan

Berdasarkan bila pengawasan dilakukan, maka macam-macam pengawasan itu dibedakan atas: (a) pengawasan preventif dan (b) pengawasan repressif. Dengan pengawasan preventif dimaksudkan pengawasan yang dilakukan sebelum terjadinya penyelewengan-penyelewengan, kesalahan-kesalahan atau deviation. Jadi diadakan tindakan pencegahan agar jangan terjadi kesalahan-kesalahan di kemudian hari. Dengan pengawasan repressif, dimaksudkan pengawasan setelah rencana sudah dijalankan, dengan kata lain diukur hasil-hasil yang dicapai dengan alat pengukur standar yang telah ditentukan terlebih dahulu.

2. Objek pengawasan

Berdasarkan objek pengawasan, pengawasan dapat dibedakan atas pengawasan di bidang-bidang sebagai berikut: (1) produksi, (2) keuangan, (3) waktu dan (4) manusia dengan kegiatan-kegiatannya.

Dalam bidang produksi, maka pengawasan itu dapat ditujukan terhadap kuantitas hasil produksi ataupun terhadap kualitas ataupun terhadap likuiditas perusahaan. Pengawasan di bidang waktu bermaksud untuk menentukan, apakah dalam menghasilkan, sesuatu hasil produksi sesuai dengan waktu yang direncanakan atau tidak. Akhirnya pengawasan di bidang manusia dengan kegiatan-kegiatannya bertujuan untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan dijalankan sesuai dengan instruksi, rencana tata kerja atau manuals.

Menurut Belshline, pengawasan berdasarkan objeknya dapat dibedakan atas: (1) kontrol administratif dan (2) kontrol operatif. Kontrol operatif untuk bagian terbesar berurusan dengan tindakan, akan tetapi kontrol administratif berurusan baik dengan tindakan maupun dengan pikiran.

Menurut William R. Spriegel, administrative controls meliputi lima aktivitas yaitu: (1) production planning and control, (2) budgeting, (3) inspection and quality control, (4) standing orders dan (5) policies.

3. *Subjek Pengawasan*

Bilamana pengawasan itu dibedakan atas dasar penggolongan siapa yang mengadakan pengawasan, maka pengawasan itu dapat dibedakan atas (1) pengawasan intern dan (2) pengawasan ekstern. Dengan pengawasan intern dimaksud pengawasan yang dilakukan oleh atasan dari petugas bersangkutan. Karenanya pengawasan semacam ini disebut juga pengawasan vertikal atau formal. Disebutkan ia sebagai pengawasan formal, karena yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang yang berwenang. Suatu pengawasan disebut pengawasan ekstern, bilamana orang-orang yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang di luar organisasi bersangkutan. Pengawasan jenis terakhir ini lazim pula disebut pengawasan social (social control) atau pengawasan informal.

4. *Cara Mengumpulkan Fakta-fakta Guna Pengawasan*

Berdasar cara bagaimana mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan, maka pengawasan itu dapat digolongkan atas:

1. Personal observation (personal inspection),

2. Oral report (laporan lisan)
3. Written report (laporan tertulis)
4. Control by exception.

Masing-masing jenis pengawasan itu kita jelaskan pada bagian berikut ini:

CARA-CARA MENGAWASI

Supaya pengawasan yang dilakukan seorang atasan efektif, maka haruslah terkumpul fakta-fakta di tangan pemimpin yang bersangkutan. Guna maksud pengawasan seperti ini, ada beberapa cara untuk mengumpulkan fakta-fakta yaitu:

1. Peninjauan pribadi
2. Interview atau lisan
3. Laporan tertulis
4. Laporan dan pengawasan kepada hal-hal yang bersifat istimewa

1. Peninjauan Pribadi

Peninjauan pribadi (personnel inspection, personnel observation) adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan. Cara .pengawasan ini mengandung suatu segi kelemahan, bila timbul syak wasangka dari bawahan. Cara seperti ini memberi kesan kepada bawahan, bahwa mereka diamat-amati secara keras dan kuat sekali. Di pihak lain ada yang berpendapat bahwa cara inilah yang terbaik. Sebagai alasan, karena dengan cara ini kontak langsung antara atasan dengan bawahan dapat dipererat. Tambahan lagi dengan cara ini, kesukaran dalam praktik dapat dilihat langsung. Juga kenyataan sesungguhnya mudah didapat, tidak akan dikacaukan oleh pendapat bawahan sebagaimana mungkin terselip pada cara pengawasan dengan menerima laporan tertulis.

2. Pengawasan Melalui Laporan Lisan

Hampir mendekati cara pertama, ialah pengawasan melalui orang report. Dengan cara ini, pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan. Wawancara

yang diberikan ditujukan kepada orang-orang atau segolongan orang tertentu yang dapat memberi gambaran dari hal-hal yang ingin diketahui terutama tentang hasil sesungguhnya (actual results) yang dicapai oleh bawahannya. Dengan cara ini kedua pihak aktif, bawahan memberikan laporan lisan tentang hasil pekerjaannya dan atasan dapat menanyanya lebih lanjut untuk membentuk memperoleh fakta-fakta yang diperlakukannya. Pengawasan dengan cara ini dapat mempercepat hubungan pejabat, karena adanya kontak wawancara antara mereka.

3. *Pengawasan Melalui Laporan Tertulis*

Laporan tertulis (writte report) merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasannya mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasannya kepadanya. Dengan laporan tertulis yang diberikan oleh bawahan, maka atasan dapat menikmati apakah bawahan-bawahan tersebut melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan penggunaan hak-hak atau kekuasaan yang didelegasikan. kepadanya. Kesukaran daripada pemberian pertanggungjawaban seperti itu ialah, bawahan tidak dapat menggambarkan semua kejadian dari aktivitas seluruhnya. Tetapi laporan dapat pula disusun sedemikian rupa, sehingga dapat memberikan gambaran yang berlebih-lebihan. Dengan laporan tertulis, sulit pimpinan menentukan mana yang berupa kenyataan dan apa yang berupa pendapat. Keuntungan laporan tertulis ialah ia dapat diambil manfaatnya oleh banyak pihak yakni oleh pimpinan guna pengawasan dan pihak lain yaitu untuk penyusunan rencana berikutnya.

4. *Pengawasan Melalui Laporan kepada Hal-hal yang Bersifat Khusus*

Pengawasan yang berdasarkan kekecualian, atau control by exception, adalah suatu sistem pengawasan di mana pengawasan itu ditujukan kepada soal-soal kekecualian. Jadi pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa. Misalnya suatu badan usaha menetapkan lima daerah penjualan hasil produksi. Telah ditetapkan pula jumlah hasil penjualan bagi tiap daerah untuk selama sebulan Rp 500.000.000,00, Pada suatu akhir bulan, menurut laporan yang diterima, tiga buah daerah penjualan mencapai hasil

penjualan sebagaimana direncanakan, satu daerah mencapai hasil di bawahnya misalnya Rp. 450.000.000,00 sedang sebuah daerah lagi melewati hasil penjualan yang ditetapkan misalnya Rp. 600.000.000,00. Pada contoh seperti ini, pengawasan hanya ditujukan kepada kedua daerah yang istimewa itu. Pengawasan inilah yang dimaksudkan *control by exception*.

5. Cara-cara Membuat Laporan Guna Pengawasan

Di atas telah dikemukakan tentang adanya kelemahan-kelengahan laporan tertulis. Pertama, tidak dapat menyajikan semua kejadian atau aktivitas seluruhnya; kedua, laporan dapat disusun sedemikian rupa sehingga bersifat berlebih-lebihan. Mengingat keburukan-keburukan tersebut, agar laporan itu dapat diambil manfaatnya dengan cepat, maka sebaiknya pembuatan laporan itu sedapat-dapatnya distandarisasi. Dengan kata lain, haruslah ada pedoman-pedoman tertentu mengenai bagaimana cara menyusun laporan tersebut agar unsur-unsur laporan, terutama mengenai keburukan-keburukannya, dapat dihindarkan. Inilah tujuan pembicaraan terakhir ini.

Menurut James Williamson, ada tujuh landasan pokok dalam penulisan laporan. Ketujuh landasan pokok tersebut adalah: (1) jelas, (2) lengkap, (3) ringkas, (4) sopan, (5) tulus, (6) mengandung kepribadian dan (7) teliti.

Selanjutnya John C. Johnson, mengemukakan lima buah pedoman pokok dalam menyusun suatu laporan yaitu:

1. Periksalah semua fakta-fakta yang dibutuhkan sebelum membuat laporan.
2. Aturlah keterangan-keterangan itu sebaik mungkin.
3. Laporan harus singkat tetapi lengkap.
4. Pergunakanlah bahasa yang sederhana dan mudah dimengerti.
5. Cantumkanlah badan-badan yang dapat membantu atasan untuk mendapat gambaran yang lebih jelas.

Untuk menjawab pertanyaan, bila laporan disusun, maka John C. Johnson,, menjawab dalam empat hal yaitu:

1. Bilamana pelapor mengambil putusan penting yang secara langsung berpengaruh terhadap atasannya, walaupun pengambilan putusan itu adalah wewenang dan tanggung jawab pelapor sendiri;
2. Bilamana pelapor memerlukan bantuan dalam rangka pengambilan suatu putusan penting atau dalam pemecahan suatu masalah yang sulit;
3. Jika pelapor meramalkan akan timbul kesulitan-kesulitan.
4. Jika terjadi peristiwa yang istimewa atau luar biasa yang perlu diketahui atasan.

Selain dari keempat hal tersebut di atas, maka dalam menjawab bila laporan harus dibuat, kita harus mengingat adanya dua macam laporan dilihat dari sudut waktunya yaitu laporan berkala dan laporan istimewa. Dalam keadaan kegiatan-kegiatan kita baik "running wheel" maupun tidak, harus juga dilaporkan kepada atasan, sehingga atasan memperoleh gambaran akan pelaksanaan pekerjaan bawahan-bawahannya. Laporan-laporan berkala itu dalam perusahaan industri pada umumnya meliputi empat kegiatan penting yakni: laporan produksi, laporan distribusi, laporan keuangan dan laporan kepegawaian. Dalam bidang produksi misalnya, harus dibuat laporan tentang: pembelian bahan-bahan baku, jumlah jam kerja untuk masing-masing pegawai, bahan-bahan pembantu yang dipergunakan, biaya mesin-mesin, pemeliharaan dan penyusutan, persediaan-persediaan dan jumlah hasil produksi. Dalam bidang distribusi harus dilaporkan upah dan komisi agen penjual, jumlah hasil penjualan untuk tiap agen atau distrik dan jumlah barang-barang yang dikembalikan oleh langganan. Dalam bidang keuangan harus dilaporkan jumlah obligasi dan tingkat bunga, jumlah kredit yang diterima dan diberikan dan hal-hal lain mengenai keuangan. Seterusnya dalam bidang kepegawaian dilaporkan data-data personalia, upah, lamaran-lamaran kerja, promosi-promosi yang diberikan dan sebagainya. Aktivitas yang tidak secara teratur termasuk ke dalam laporan-laporan tersebut di atas, dimasukkan ke dalam laporan istimewa, misalnya, laporan dari bidang research tentang permintaan masyarakat terhadap hasil produksi baru dan sebagainya.

Hal lain yang perlu mendapat perhatian dalam penyusunan laporan

adalah unsur-unsur laporan. Dan laporan itu sebaiknya distandariser. Pada umumnya sudah diterima, bahwa lima unsur penting dari sesuatu laporan adalah:

1. Judul
2. Daftar isi dan intisari
3. Ringkasan
4. Tubuh laporan dan
5. Appendix

Susunan dari unsur-unsur di atas, tidak selalu demikian, seringkali unsur ketiga didahului oleh unsur keempat, hal ini sesungguhnya bukan merupakan persoalan yang prinsipiel. Judul sesuatu laporan, haruslah singkat tetapi jelas pokok persoalan, tidak boleh terlalu umum atau sempit sifatnya. Daftar isi memuat judul seksi-seksi yang terdapat dalam laporan; tujuannya agar pembacanya dapat mengetahui seksi-seksi yang terdapat dalam laporan. Intisari memuat penyajian permasalahan. Kesimpulan-kesimpulan dan rekomendasi yang penting. Intisari ini ringkasan singkatan daripada isi laporan, berkisar antara 100 sampai 150 perkataan. Ringkasan memuat pokok-pokok laporan yang lebih luas daripada intisari biasanya terdiri dari 2 sarnpai 5% dari panjang laporan seluruhnya, biasa pula satu halaman. Tubuh laporan memuat apa yang dilaporkan dengan lebih lanjut sehingga apa yang dikemukakan dalam tubuh laporan semakin jelas atau lebih memperkuat kesimpulan-kesimpulan dan rekomendasi-rekomendasi yang dikemukakan oleh penyusun laporan.

PROSES PENGAWASAN

Dalam melaksanakan sesuatu tugas tertentu, selalu terdapat urutan pelaksanaan tugas tersebut, bahkan sungguhpun tugas itu adalah sederhana. Untuk merealisasi tujuan perusahaan misalnya, pemimpin perusahaan melalui fase-fase pelaksanaan atau proses pelaksanaan merencanakan, mengorganisir menyusun, mengarahkan dan mengawasi. Demikian juga dalam membuat suatu rencana, harus dilalui beberapa urutan pelaksanaan yaitu: menentukan tugas dan tujuan perusahaan, mengobservasi dan menganalisa, membuat kemungkinan-kemungkinan,

membuat sintesa barulah menyusun rencana.

Demikian juga halnya dalam pelaksanaan tugas pengawasan untuk mempermudah melaksanakan dalam merealisasi tujuan, harus pula dilalui beberapa fase atau urutan pelaksanaan. Proses pengawasan di mana pun juga atau pengawasan yang berobjekkan apa pun juga terdiri dari fase sebagai berikut:

1. Menetapkan alat pengukur (standar)
2. Mengadakan penilaian (evaluate)
3. Mengadakan tindakan perbaikan (corrective action)

Pada fase pertama, pemimpin haruslah menentukan atau menetapkan standar atau alat-alat pengukur. Berdasar standar tersebutlah, kemudian diadakan penilaian. Inilah fase kedua, yaitu evaluasi yakni membandingkan pekerjaan yang telah dikerjakan (actual result) dengan standar tadi. Bila terdapat ketidaksamaan, artinya actual result tidak sama dengan standar, maka mulailah fase ketiga yaitu corrective action, yakni mengadakan tindakan perbaikan dengan maksud agar tujuan pengawasan itu dapat direalisasikan. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Demikian jugalah tujuan fase ketiga dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Dalam bab ini, ketiga pokok masalah di atas, kita perbincangkan.

Ada empat jenis pengawasan ekstern, yaitu:

1. Prapengawasan disebut juga precontrol atau feed-forward-control; yaitu pengawasan yang dilakukan sebelum memulai kegiatan, terdiri atas kegiatan persiapan: Spesifikasi masukan, keluaran, kejelasan tujuan, sumber daya yang diperlukan.
2. Pengawasan pengarah atau steering control yang fokusnya adalah pada apa yang terjadi selama proses kerja. Juga dikenal dengan nama concurrent control. Disini diusahakan untuk menemukan masalah dan melakukan tindakan perbaikan sebelum hasil akhir.
3. Pengawasan ya/tidak (yes/no-control) yang menspesifikasi titik kritis yang harus dilalui sebelum suatu kegiatan berlanjut. Pada suatu titik segala persyaratan harus dipenuhi terlebih dahulu (ya)

sebelum proses berlanjut. Jadi kalau tidak, proses berhenti.

4. Pengawasan pasca kegiatan (post action control atau feedback control), dilakukan setelah kegiatan selesai.

Menetapkan Alat Pengukur (Standar)

Bila kita bermaksud mengukur atau menilai sesuatu, maka tugas itu baru dapat dilaksanakan bilamana kita mempunyai alat pengukur sesuatu itu; alat mengukur itu kita namakan alat pengukur. Misalnya, bila kita bermaksud mengukur panjang, kita pergunakan alat pengukur: meter, kilometer dan sebagainya, bila kita bermaksud mengukur berat, kita pergunakan alat pengukur kilogram atau gram demikian seterusnya, jadi jelas untuk mengukur sesuatu kita harus mempunyai alat pengukur tertentu.

Demikian juga halnya, bila kita mau mengukur atau menilai pelaksanaan atau hasil pekerjaan bawahan, kita harus mempunyai alat penilai alat pengukur atau standar. Alat penilai atau alat pengukur nilai (kuantitas, kualitas). Alat penilai itu harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum bawahan melaksanakan pekerjaannya (tugas-tugasnya) dan bawahan harus mengetahui benar alat penilai (standar) yang dipergunakan atasannya untuk menilai pekerjaannya.

Alat penilai atau standar bagi hasil pekerjaan bawahan pada umumnya terdapat baik pada rencana sebagai keseluruhan maupun pada rencana-rencana bagian. Dengan kata lain dalam rencana itulah pada umumnya kedapatan standar bagi pelaksanaan pekerjaan. Agar alat penilai itu diketahui benar oleh bawahan, maka alat penilai itu dikemukakan, dijelaskan kepadanya. Ini memang perlu, agar dengan demikian bawahan mengetahui apa yang harus dicapainya dengan menyelesaikan tugas-tugasnya itu. Bila ini tidak diketahuinya, maka ia akan meraba-raba ke mana kegiatannya itu harus diarahkan. Untuk mencapai maksud yang sama yakni bawahan memahami standar yang digunakan atasannya, maka standar tersebut dapat dikembangkan atas suatu dasar bersama. Dengan kata lain atasan dan bawahan bekerja dalam menetapkan apa yang menjadi standar hasil pekerjaan bawahan tersebut.

Kedua hal di atas yakni: (1) alat penilai (standar) ditetapkan terlebih

dahulu sebelum bawahan melaksanakan tugas-tugasnya, (2) bawahan mengetahui benar alat penilai (standar) yang dipergunakan atasannya untuk menilai hasil pekerjaannya, merupakan dua dari tiga syarat yang harus dipenuhi dalam proses pengawasan. Syarat lainnya ialah bahwa bawahan mengerti benar apa yang menjadi tanggung jawabnya (principles of Job definition).

Dalam garis besarnya, jenis-jenis Standar itu dapat kita golongkan ke dalam tiga golongan besar yaitu:

1. Standar dalam bentuk fisik
 - a. Kuantitas hasil produksi
 - b. Kualitas hasil produksi
 - c. Waktu.
2. Standar dalam bentuk uang
 - a. Standar biaya
 - b. Standar penghasilan
 - c. Standar investasi
3. Standar intangible

Standar dalam bentuk fisik (physical standard) adalah semua standar yang dipergunakan untuk menilai atau mengukur hasil pekerjaan bawahan dan, bersifat nyata tidak dalam bentuk uang. Jenis yang pertama bersifat kuantitatif, misalnya Jumlah hasil produksi untuk tiap jam mesin kerja, panjangnya kawat untuk setiap ton tembaga, jumlah jam mesin kerja untuk setiap unit hasil produksi dan lain sebagainya. Jenis yang kedua bersifat kualitatif, misalnya berapa lamanya sesuatu hasil produksi tahan dipakai dan sebagainya. Jenis yang ketiga dalam bentuk waktu misalnya berapa hari atau berapa jam mesin kerja atau berapa jam kerja sesuatu unit hasil produksi diselesaikan.

Standar dalam bentuk uang adalah semua standar yang dipergunakan untuk menilai atau mengukur hasil pekerjaan bawahan dalam bentuk jumlah uang. Jenis pertama yang termasuk golongan ini adalah standar biaya, yakni ditentukan besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk menghasilkan atau mengerjakan sesuatu pekerjaan tertentu. Jenis kedua adalah standar penghasilan. Dengan standar ini fakta ditentukan berapa penghasilan yang harus diterima dari suatu penjualan tertentu, agen

penjualan tertentu dan sebagainya. Jenis terakhir dalam golongan ini adalah standar investasi artinya ditentukan keefektifan tertentu dalam penggunaan modal, misalnya ditentukan keuntungan bersih yang harus diperoleh dari setiap penggunaan modal sebesar 10%.dan sebagainya. Standar dalam bentuk uang ini biasanya terdapat dalam suatu budget perusahaan. Karenanya budget itu sering atau acapkali digunakan sebagai alat kontrol, alat pengukur atau standar bagi kegiatan-kegiatan bawahan. Karena itu pulalah mengapa standar golongan kedua itu sering disebut sebagai budgetary control.

Mengadakan penilaian terhadap hasil yang dicapai dapat dilakukan dengan penggunaan budget. Pada mulanya yang dimaksud dengan budget dimaksudkan suatu rencana mengenai sesuatu hal tertentu dalam bentuk kuantitatif (uang). Budget sesuatu perusahaan industri menunjukkan berapa besar jumlah biaya (ongkos) yang direncanakan untuk melaksanakan atau mengerjakan sesuatu proyek. Budget sebagai suatu rencana dapat dipergunakan sebagai suatu alat pengukur pelaksanaan pekerjaan. Jadi apakah sesuatu pekerjaan dikerjakan secara efisien atau tidak atau sesuai dengan rencana atau tidak, dapat diketahui dengan membandingkan pengeluaran sesungguhnya dengan budget yang sudah ditentukan terlebih dahulu. Bilamana pengeluaran sesungguhnya itu melebihi anggaran yang telah dituliskan dalam budget, berarti bahwa pelaksanaan pekerjaan itu tidak efisien demikian sebaliknya. (Dalam masa inflasi, budget tidak dapat dipergunakan sebagai alat pengukur atau standar).

Standar golongan terakhir adalah standar yang biasa digunakan untuk mengukur atau menilai kepatan bawahan yang sukar diukur baik dengan bentuk fisik rnaupun dalam bentuk uang. Misalnya untuk mengukur kegiatan bagian atau kepala bagian hubungan kernasyarakat atau mengukur sikap pegawai terhadap perusahaan. Untuk rnenilai sikap pegawai terhadap perusahaan kita mempergunakan intangible standard seperti: banyaknya keluhan-keluhan pegawai yang disampaikan, banyaknya saran-saran pegawai kepada pemimpin, banyaknya pegawai yang mangkir, banyaknya pegawai yang minta berhenti untuk pindah bekerja pada perusahaan-perusahaan lain dan lain sebagainya.

Demikianlah berbagai jenis standar yang dipergunakan oleh atasan untuk menilai efektif tidaknya kegiatan-kegiatan bawahannya. Jenis standar mana yang akan dipilih itu tergantung kepada jenis kegiatan bawahan yang akan dinilai. Tetapi pada fase pertama dalam proses pengawasan setiap mereka yang mengawasi terlebih dahulu menetapkan standar pengawasan.

Menilai (evaluasi)

Fase kedua dalam proses pengawasan adalah menilai atau evaluasi, Dengan menilai dimaksudkan membandingkan hasil pekerjaan bawahan (actual result) dengan alat pengukur (standar) yang sudah ditentukan. Dengan demikian jelas untuk dapat melaksanakan tugas ini dua hal harus tersedia yaitu: (1) standar atau alat pengukur dan (2) actual result atau hasil pekerjaan bawahan.

Standar apa yang dipergunakan sebagai alat pengukur? itu sudah ditentukan atau sudah ditetapkan pada fase pertama. Yang menjadi masalah ialah memperoleh hasil pekerjaan bawahan (actual result). Dari mana pekerjaan bawahan itu dapat diketahui. Pekerjaan bawahan dapat diketahui melalui berbagai cara yakni: (1) dari laporan tertulis yang disusun bawahan baik laporan rutin maupun laporan istimewa; (2) langsung mengunjungi bawahan untuk menanyakan hasil pekerjaannya atau bawahan dipanggil untuk memberikan laporan lisan. Memperoleh hasil pekerjaan bawahan dengan melalui cara pertama, mengandung suatu segi kelemahan. Dengan laporan tertulis dari bawahan, pimpinan sulit menentukan apa yang berupa kenyataan dan apa yang berupa pendapat dalam laporan itu. Dengan kata lain laporan tertulis dapat disusun bawahan sedemikian rupa sehingga bersifat berlebih-lebihan, artinya hasil yang dicapai bawahan dilaporkan melebihi dari hasil yang sesungguhnya dicapai. Selanjutnya mungkin sekali laporan disusun tidak semestinya, artinya tidak seluruhnya unsur-unsur laporan dimuatkan. Melalui cara kedua pun terdapat suatu segi kelemahan. Tidak selalu pimpinan mempunyai cukup waktu untuk mengunjungi bawahan atau berwawancara dengan bawahan, mengingat aktivitas-aktivitasnya yang lain, mengingat jarak dan lain sebagainya. Kelemahan cara pertama dapat diatasi dengan

memberikan bimbingan atau pedoman-pedoman dalam penyusunan laporan. Kelemahan pada cara kedua dapat diatasi dengan mengangkat pembantu pimpinan yang melakukan kegiatan itu, jadi dibentuk suatu badan kontrol (pengawas) yang bertugas mendapatkan laporan hasil pekerjaan bawahan dengan jalan mendatangi bawahan atau meminta bawahan memberikan laporan lisan. Pembentukan badan kontrol seperti tersebut di atas, adalah suatu cara untuk mengefektifkan pimpinan dalam melaksanakan fungsi pengawasan ini.

Bila kedua hal tersebut di atas sudah tersedia, jadi baik standar maupun actual result sudah ada, pimpinan dapatlah mengadakan penilaian. Jadi pimpinan membandingkan hasil pekerjaan bawahan yang senyatanya dengan standar sehingga dengan perbandingan itu dapat dipastikan terjadi tidaknya penyimpangan. Jadi standar menilai kenyataan.

Ini adalah fase kedua, yakni mengadakan penilaian atau membandingkan standar dengan hasil sesungguhnya yang dicapai bawahan.

Mengadakan Tindakan Perbaikan (corrective action)

Fase terakhir ini hanya dilaksanakan, bila pada fase sebelumnya dapat dipastikan terjadinya Penyimpangan, Dengan tindakan perbaikan diartikan tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan senyatanya yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Untuk dapat melaksanakan tindakan perbaikan, maka pertama-tama haruslah dianalisa apa yang menyebabkan terjadinya perbedaan itu. Harus diketahui lebih dahulu yang menyebabkan terjadinya perbedaan. Sama halnya dengan seorang dokter yang menghadapi pasiennya; untuk menyembuhkan pasien tersebut si dokter harus menyelidiki apa yang menimbulkan atau menyebabkan terjadinya penyakit itu. Baru setelah diketahuinya apa yang menyebabkan penyakit itu, diberikan obat yang sesuai untuk menyembuhkannya. Demikianlah bila pimpinan sudah mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya penyimpangan, haruslah diambil tindakan perbaikan.

Mengapa terjadi penyimpangan pada jumlah penjualan pada suatu

perusahaan. Penyimpangan itu mungkin terjadi karena satu atau beberapa sebab sebagai berikut:

1. Kekurangan faktor produksi, sehingga pengiriman barang-barang yang dipesan pelanggan terlambat.
2. Tidak cakupnya pimpinan penjualan untuk mengorganisir human resources natural resources lainnya dalam lingkungannya.
3. Sikap-sikap pegawai di bagian penjualan menjadi apatis.
4. Dan sebagainya.

Bila pimpinan sudah dapat menetapkan dengan pasti sebab-sebab terjadinya penyimpangan barulah diambil tindakan perbaikan. Bila penyimpangan terjadi karena sebab pertama, maka pimpinan dapat mengadakan tindakan perbaikan dengan jalan misalnya menambah tenaga kerja di bagian pengiriman. Jika penyimpangan terjadi karena sebab kedua, pimpinan dapat mengadakan tindakan; perbaikan dengan jalan memperbaiki cara seleksi pimpinan, atau dengan jalan mendidik kembali kepala bagian penjualan tersebut. Kalau penyimpangan terjadi disebabkan oleh karena sikap pegawai yang apatis, maka tindakan perbaikan yang akan diambil misalnya memberikan daya perangsang yang lebih baik kepada para pegawai, atau mengubah kebijaksanaan personalia yang dianut oleh perusahaan dan lain sebagainya.

Jelas kiranya dari uraian di atas, bahwa tindakan perbaikan itu tidak serta merta dapat menyesuaikan hasil pekerjaan yang senyatanya dengan rencana atau standar. Oleh karena itulah, perlu sekali adanya laporan-laporan berkala, sehingga segera sebelum terlambat dapat diketahui terjadinya penyimpangan-penyimpangan; sehingga dengan tindakan perbaikan yang akan diambil, pelaksanaan pekerjaan seluruhnya dapat diselamatkan kepada kesesuaian dengan rencana. Bila hal ini memang tidak mungkin, maka adanya laporan penyimpangan itu, menjadi bahan nantinya dalam penyusunan rencana berikutnya.

Sistem Pengendalian yang Efektif

Sistem pengendalian yang dapat diandalkan dan efektif mempunyai karakteristik tertentu yang sifatnya relatif. Tetapi, sebagian besar dari

sistem pengendalian diperkuat oleh ciri-ciri seperti berikut ini.

- 1) **Akurat.** Informasi tentang hasil prestasi kerja harus akurat. Mengevaluasi ketepatan informasi yang diterima merupakan salah satu tugas pengendalian paling penting yang dihadapi manajer.
- 2) **Tepat waktu.** Informasi hendaknya segera dimanfaatkan untuk pengambilan tindakan yang tepat terhadap suatu masalah agar menghasilkan perbaikan.
- 3) **Objektif** dan komprehensif. Informasi yang akan digunakan untuk pengawasan harus dapat dipahami dan dianggap objektif. Sistem informasi yang sulit dipahami akan mengakibatkan kesalahan yang sebenarnya tidak perlu terjadi.
- 4) **Prioritas.** Pengendalian hendaknya dipusatkan pada area di mana kemungkinan terjadinya penyimpangan relatif banyak, juga pada area di mana tindakan koreksi dilaksanakan dalam waktu serta tempat yang tepat hingga efektif.
- 5) **Ekonomis.** Biaya pengendalian sebaiknya lebih rendah dengan keuntungan yang diperoleh dalam sistem itu.
- 6) **Realistis.** Sistem pengendalian harus dapat disesuaikan dengan realitas organisasi.
- 7) **Fleksibel.** Dewasa ini hampir semua organisasi berada pada lingkungan yang tidak stabil sehingga perubahan-perubahan yang terjadi perlu diantisipasi. Bentuk antisipasi ini perlu didampingi dengan pengawasan agar jalannya organisasi tetap sesuai dengan harapan.

BAB 7

Motivation

Motivation atau Motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (motivation) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Kemampuan seorang manajer dalam memotivasi bawahannya akan mempengaruhi efektifitas manajer, bawahan dan perusahaann. Manajer yang dapat melihat motivasi sebagai suatu sistem akan mampu meramalkan perilaku dan kinerja bawahannya.

Manajemen membutuhkan penciptaan dan pemeliharaan iklim dapat membuat orang-orang bekerja sama dalam kelompok ke arah tercapainya tujuan bersama. Manajer tak akan dapat melaksanakan pekerjaan ini tanpa mengetahui apa yang menggerakkan (motivates) manusia. Pembinaan faktor-faktor penggerak itu ke dalam peranan-peranan organisasi, pengisian (staffing) peranan-peranan ini, dan seluruh proses memimpin orang-orang itu haruslah dibangun berdasarkan pengetahuan tentang motivasi. Jika kita menekankan pentingnya mengetahui dan memanfaatkan faktor-faktor motivasi itu, bukanlah maksud kami untuk memasukkan manajer ke dalam peranan psikiater amatir. pekerjaan manajer bukanlah memanipulir orang, melainkan mengenali apa yang menggerakkan orang.

Unsur pokok semua perilaku manusia adalah kegiatan, baik fisik atau mental. Kita dapat melihat perilaku manusia sebagai serangkaian

kegiatan. Pertanyaan yang timbul adalah apakah kegiatan yang akan dilakukan manusia pada suatu waktu, dan mengapa. Kita tahu bahwa kegiatan-kegiatan itu berorientasi pada sasaran: artinya, orang melakukan hal-hal yang membuatnya dapat menyelesaikan sesuatu. Tetapi sasaran-sasaran individual itu dapat membingungkan. Adakalanya orang tahu persis mengapa ia melakukan sesuatu; akan tetapi, seringkali, hasrat individual itu terbenam dalam bawah-sadarnya. Misalnya, tahukah anda mengapa anda mengerjakan apa yang telah anda lakukan hari ini dan apa yang hendak dicapai oleh semua kegiatan anda yang bermacam-macam itu?

Tugas pokok manajer adalah membuat orang menyumbang kegiatan-kegiatan yang dapat membantu tercapainya misi dan sasaran-sasaran perusahaan, departemen atau suatu unit di dalamnya. Jelaslah, untuk menuntun kegiatan-kegiatan orang ke arah yang dikehendaki itu manajer perlu mengetahui dengan sebaik-baiknya apa yang menggerakkan (motivates) mereka.

Beberapa motivasi dibagi menjadi dua jenis Yaitu :

A. Motivasi Intrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat akan pekerjaan yang dilaksanakan. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif dimasa depan. Misalnya pekerja yang bekerja secara berdedikasi semata – mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan dirinya secara maksimal.

B. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah/gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman, dan lain – lain.

Tujuan motivasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2005:146) adalah

sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

MOTIVASI DAN MOTIVATOR

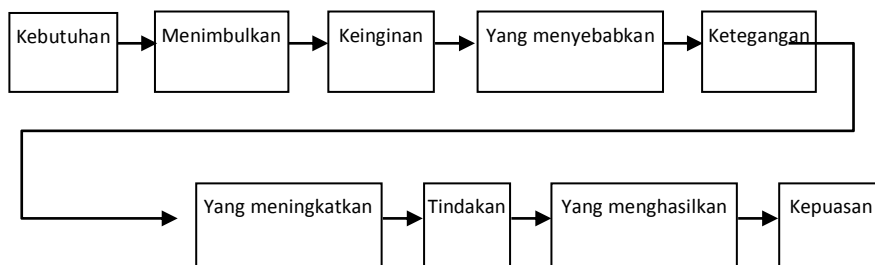
Motif-motif manusia itu didasarkan atas kebutuhan-kebutuhan. baik dirasakan secara sadar atau bawah sadar. Sebagian adalah kebutuhan-kebutuhan primer, seperti kebutuhan fisik untuk air, udara, makanan, tidur, dan rumah. Kebutuhan-kebutuhan lain mungkin dianggap sekunder, seperti harga diri, status, afiliasi dengan orang lain, kasih sayang, pemberian, prestasi, dan pernyataan diri. Seperti dapat anda bayangkan, kebutuhan-kebutuhan ini berbeda-beda intensitas dan waktunya pada berbagai orang.

Motivasi

Motivasi adalah istilah umum yang dipakai untuk seluruh kelas dorongan, hasrat, kebutuhan, keinginan, dan kekuatan-kekuatan serupa. Mengatakan bahwa manajer memotivasi bawahannya berarti ia melakukan hal-hal yang diharapkannya akan memenuhi dorongan dan hasrat ini dan mendorong bawahan untuk bertindak dengan cara yang dikehendaki.

Rantai kebutuhan-kebutuhan-kepuasan

Jadi, kita dapat melihat motivasi sebagai reaksi berantai mulai dari dirasakannya kebutuhan, menimbulkan keinginan atau usaha mencapai sasaran, yang membangkitkan ketegangan (artinya hasrat yang belum terpenuhi), kemudian menimbulkan tindakan ke arah tercapainya sasaran, dan akhirnya pemenuhan keinginan. Rantai ini tampak dalam Gambar 7.1.



Gambar 7.1. Rantai Kebutuhan Keinginan Kepuasan

Penjelasan rantai ini kompleks. Pertama, kecuali untuk kebutuhan fisik, seperti lapar, kebutuhan itu tidak terlepas dari lingkungan seseorang. Kita dengan mudah dapat pula melihat bahwa banyak kebutuhan fisik itu dirangsang oleh faktor lingkungan. Bau makanan dapat membuat kita merasa lapar, bacaan termometer yang tinggi dapat membuat kita tiba-tiba merasa panas, atau pemandangan sebuah minuman dingin dapat menyebabkan kita merasa haus.

Lingkungan berpengaruh besar terhadap persepsi kita tentang kebutuhan sekunder. Promosi seorang rekan kerja dapat menyalakan hasrat kita untuk kedudukan yang lebih tinggi. Suatu masalah yang menantang (challenging) dapat membangkitkan hasrat kita untuk mencapai sesuatu dengan memecahkan masalah itu.

Sebuah kelompok sosial yang menyenangkan dapat meningkatkan kebutuhan kita akan afiliasi, dan tentu saja berada sendirian lebih dari yang kita inginkan dapat memberikan motivasi yang kuat kepada kita untuk menginginkan dapat bersama dengan orang-orang.

Kedua, rantai kebutuhan-keinginan-kepuasan ini tidak selalu sederhana yang digambarkan. Kebutuhan memang membangkitkan perilaku. Tetapi kebutuhan mungkin pula disebabkan oleh perilaku. Memenuhi satu kebutuhan dapat menimbulkan hasrat untuk memenuhi kebutuhan yang lebih banyak. Misalnya, kebutuhan seseorang untuk berprestasi mungkin diperkeras oleh kepuasan yang diperoleh dari mencapai suatu sasaran yang diinginkan; atau ia dapat dilemahkan oleh kegagalan. Sifat satu arah dari rantai ini juga ditantang oleh karya

beberapa sarjana biologis, terutama dalam tahun-tahun terakhir ini, yang telah menemukan bahwa kebutuhan itu tidak selalu disebabkan oleh perilaku manusia, tetapi mungkin merupakan hasil daripadanya. Dengan kata lain, perilaku itu seringkali adalah apa yang kita lakukan dan bukan tiengapa kita melakukannya.

Kompleksnya motivasi

Hanya perlu pemikiran beberapa menit saja untuk menyadari bahwa pada waktu tertentu, motif seseorang itu mungkin sangat kompleks dan seringkali bertentangan. Seseorang mungkin bergerak (motivated) oleh hasrat untuk barang dan jasa-jasa ekonomis (pangan, rumah yang lebih baik, mobil baru, atau tamasya), dan bahkan hasrat ini mungkin rumit (kompleks) dan berlawanan (apakah akan membeli rumah baru atau mobil baru?). Pada waktu yang sama, seseorang mungkin menginginkan harga diri, status, perasaan berprestasi, atau santai (tidak merasakan pertentangan tuntutan waktu untuk bekerja dengan bermain golf atau pergi ke bioskop?).

Motivator

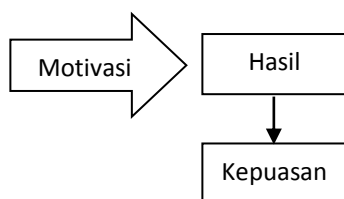
Motivator adalah hal-hal yang merangsang seseorang untuk berprestasi. Kalau motivasi itu mencerminkan keinginan, maka motivator itu merupakan imbalan atau insentif yang telah diidentifikasi, yang meningkatkan dorongan untuk memuaskan keinginan tersebut. Motivator juga merupakan alat perujukan kebutuhan-kebutuhan yang saling berlawanan atau peningkatan suatu kebutuhan sehingga memperoleh prioritas dari kebutuhan lainnya.

Seorang manajer dapat berbuat banyak untuk mempertajam motif-motif dengan mengadakan lingkungan yang menguntungkan bagi hasrat-hasrat tertentu. Misalnya, orang dalam perusahaan yang telah mengembangkan reputasi keunggulan dan mutu-tinggi, cenderung tergerak (motivated) untuk menyumbang bagi reputasi ini. Begitu pula, lingkungan perusahaan dimana pelaksanaan manajerialnya efektif dan efisien, akan cenderung melahirkan hasrat untuk manajemen berkualitas tinggi di antara kebanyakan, atau seluruh, manajer personalianya.

Jadi, motivator itu adalah sesuatu yang mempengaruhi perilaku

seseorang. Ia membuat perbedaan dalam apa yang dilakukan seseorang. Jelas bahwa dalam setiap perusahaan yang terorganisir, manajer itu harus memperhatikan motivator dan insentif yang dipakainya. Orang seringkali dapat memuaskan keinginannya dengan berbagai cara. Misalnya, seseorang dapat memenuhi hasrat afiliasinya dengan aktif dalam suatu klub sosial dan bukan dalam suatu perusahaan, memenuhi kebutuhan ekonominya dengan mengerjakan pekerjaan yang cukup baik penghasilannya, atau memuaskan kebutuhan statusnya dengan menggunakan waktunya bekerja untuk sebuah partai politik. Apa yang harus dilakukan oleh seorang manajer, tentu saja, adalah memakai motivator yang dapat membuat orang bekerja dengan efektif bagi perusahaan yang mempekerjakannya. Manajer tak dapat mengharapkan mempekerjakan seseorang seutuhnya, karena orang selalu mempunyai hasrat dan dorongan di luar perusahaan. Tetapi untuk efisien dan suksesnya sebuah perusahaan atau organisasi lain, maka hendaklah dirangsang dan dipenuhi hasrat orang itu secukupnya untuk menjamin efektifnya pekerjaannya.

Perbedaan antara motivasi dengan kepuasan. Motivasi adalah dorongan dan usaha untuk memenuhi suatu keinginan atau sasaran. Kepuasan adalah keinginan yang telah dialami jika kebutuhan telah terpenuhi. Dengan kata lain, motivasi itu berarti dorongan ke arah suatu hasil, dan kepuasan adalah hasil yang sudah dialami, seperti tampak dalam Gambar 7.2.



Gambar 7.2 Perbedaan Antara motivasi dengan kepuasan

Motivasi adalah dorongan untuk memuaskan suatu kebutuhan (mencapai suatu hasil) Kepuasan dialami jika hasil telah dicapai.

Jadi, dari sudut pandangan manajemen, seseorang mungkin mendapat kepuasan kerja yang tinggi, tetapi mempunyai motivasi yang rendah untuk pekerjaan itu, atau sebaliknya. Dapat dipahami adanya kemungkinan bahwa orang yang motivasinya tinggi dengan kepuasan kerja yang rendah, akan mencari kedudukan-kedudukan yang lain. Begitu pula, mereka yang merasa kedudukannya baik tetapi gajinya sangat kurang dari yang dikehendakinya atau dari anggapannya, barangkali akan mencari pekerjaan lain.

Jenis – jenis Motivasi

Malayu S.P Hasibuan (2005:150) mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut:

a. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Motivasi Positif adalah Manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar

b. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Motivasi Negatif adalah Manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

TEORI HIERARKI KEBUTUHAN

Salah satu teori motivasi yang paling banyak disebut adalah Teori Hierarki Kebutuhan yang dikemukakan oleh ahli psikologi Abraham Maslow. Maslow memandang kebutuhan manusia dalam bentuk suatu hierarki, meningkat dari yang terendah ke yang tertinggi, dan ia menyimpulkan bahwa jika satu set kebutuhan telah terpenuhi, maka ia tidak lagi merupakan motivator.

Hierarki Kebutuhan

Kebutuhan dasar manusia yang dikemukakan Maslow menurut urutan pentingnya dan tampak dalam Gambar 7.3, adalah sebagai berikut :



Gambar 7.3 : Hierarki Kebutuhan Dari Maslow.

1. **Kebutuhan fisik.** Ini adalah kebutuhan dasar untuk mempertahankan hidup, seperti pangan, air, pemanasan, perumahan, dan tidur. Maslow berpendapat bahwa sebelum kebutuhan ini terpenuhi sampai pada tingkat yang perlu untuk mempertahankan hidup, maka kebutuhan-kebutuhan lain tidak akan memotivasi orang.
2. **Kebutuhan Keamanan, atau, Keselamatan.** Ini adalah kebutuhan untuk terlepas dari bahaya fisik dan ketakutan akan kehilangan pekerjaan, harta, pangan, atau tempat tinggal (shelter).
3. **Kebutuhan akan Afiliasi atau Penerimaan.** Karena manusia adalah makhluk sosial, maka ia membutuhkan kawan, butuh untuk diterima oleh orang lain.
4. **Kebutuhan penghargaan.** Menurut Maslow, sekali manusia telah memenuhi kebutuhannya untuk berkawan (need to belong), ia cenderung ingin dihargai, baik oleh dirinya sendiri maupun oleh orang lain. Jenis kebutuhan ini menimbulkan kepuasan seperti

kekuasaan, prestise, status dan kepercayaan diri (self confidence).

5. **Kebutuhan akan aktualisasi diri.** Maslow menganggap ini kebutuhan yang tertinggi dalam hierarki tersebut. Hasrat menjadi apa yang sanggup dicapainya – memaksimumkan potensinya dan mencapai sesuatu.

Mempertanyakan Hierarki Kebutuhan

Konsep Maslow mengenai hierarki kebutuhan ini telah menjadi banyak bahan penelitian. E. Lawler dan J. Suttle mengumpulkan data mengenai 187 orang manajer dalam 2 organisasi yang berlainan selama 6 bulan sampai 1 tahun. Mereka tidak menemukan banyak bukti yang menunjang teori Maslow bahwa kebutuhan manusia membentuk suatu hierarki – dan bahwa kebutuhan lain hanya muncul sesudah kebutuhan biologis sudah cukup terpenuhi. Selanjutnya, mereka menemukan bahwa pada level yang lebih tinggi, kekuatan kebutuhan itu berbeda menurut individual, pada beberapa orang, kebutuhan sosial yang menonjol, sedangkan pada orang-orang lain, kebutuhan aktualisasi diri yang paling kuat.

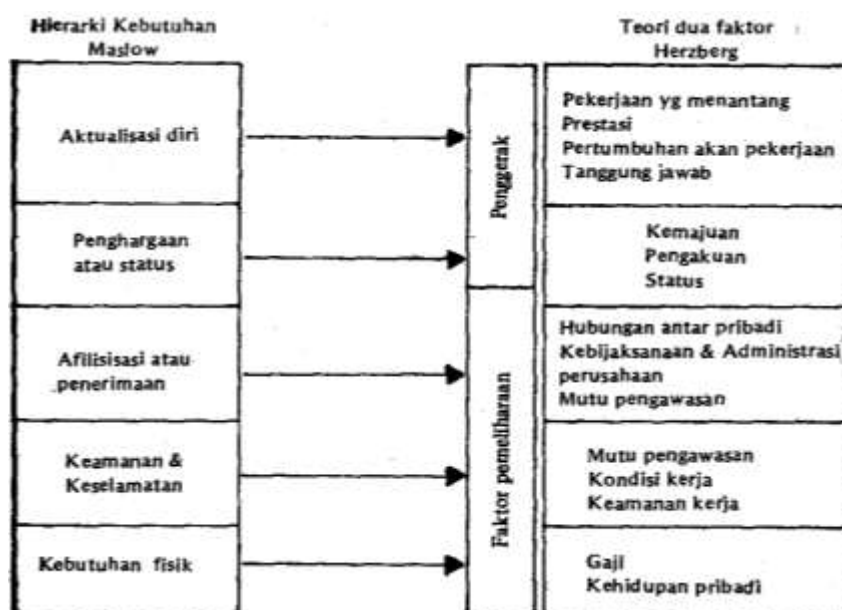
Dalam sebuah studi lain mengenai, hierarki kebutuhan Maslow yang melibatkan sekelompok manajer selama 5 tahun, D.T. Hall dan K. Nougaim tidak menemukan bukti yang kuat mengenai suatu hierarki. Mereka mendapatkan bahwa dengan majunya manajer dalam suatu organisasi, kebutuhan fisik dan kebutuhan keamanan mereka cenderung menurun pentingnya, dan kebutuhan afiliasi, penghargaan, dan aktualisasi diri mereka cenderung meningkat. Akan tetapi, mereka menyatakan bahwa peningkatan ini disebabkan oleh peningkatan karir dan bukan oleh telah terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan urutan yang lebih rendah.

PENDEKATAN MOTIVASI-HYGIENE TERHADAP MOTIVASI

Pendekatan kebutuhan Maslow telah banyak diperbaiki oleh Frederick Herzberg dan rekan-rekannya. Riset mereka mengakui menemukan teori motivasi dua faktor. Dalam satu kelompok kebutuhan terdapat hal-hal seperti kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, supervise, kondisi kerja, hubungan-hubungan antarpribadi, gaji, status,

keamanan kerja, dan kehidupan pribadi. Ini ditemukan Herzberg dan rekan-rekannya sebagai satu-satunya dissatisfiers (hal-hal yang tidak memuaskan) dan bukan motivator. Dengan kata lain, jika ia terdapat dalam lingkungan kerja dalam kuantitas dan kualitas yang tinggi, maka ia tidak menimbulkan ketidakpuasan. Eksistensinya tidak menggerakkan (motivate), dalam arti tidak menghasilkan kepuasan; tetapi, ketiadaannya akan menimbulkan ketidakpuasan. Jadi mereka disebut faktor "hygiene"

Dalam kelompok kedua, Herzberg mendaftarkan satisfiers (pemuas) tertentu — dan karenanya adalah motivator — yang semuanya berkaitan dengan kepuasan kerja. Di sini termasuk prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menantang (challenging), kemajuan, dan pertumbuhan dalam pekerjaan. Eksistensinya akan menghasilkan perasaan puas atau tidak puas (bukan ketidakpuasan). seperti tampak dari Gambar 7.4, faktor-faktor yang diidentifikasi Herzberg adalah sama dengan yang dikemukakan Maslow.



Gambar 7.4. Parbandingan Antara Teori Motivasi Maslow dengan Herzberg.

Kelompok pertama faktor-faktor ini disebut Herzberg faktor pemeliharaan atau hygiene. Kehadirannya tidak akan memotivasi orang dalam organisasi; namun, ia harus ada, kalau tidak akan timbul ketidakpuasan. Kelompok kedua, atau faktor-faktor kepuasan kerja, didapatkannya sebagai motivator sesungguhnya, karena mempunyai potensi untuk menghasilkan perasaan puas. Jelaslah, untuk sehatnya teori motivasi ini, manajer harus memberikan banyak perhatian pada peningkatan kepuasan kerja.

Teori Herzberg bukannya tanpa tantangan. Sebagian orang mempertanyakan metode Herzberg dan mengatakan bahwa metode pertanyaannya cenderung merugikan hasil-hasilnya. Misalnya, kecenderungan terkenal dari orang-orang untuk mengatakan hasil-hasil baik itu sebagai usahanya sendiri dan menyalahkan orang lain untuk hasil-hasil yang buruk, dianggap merugikan penemuan-penemuan Herzberg. Para peneliti lain yang tidak mengikuti metodenya, telah menemukan bahwa faktor-faktor yang disebut hygiene itu sesungguhnya menghasilkan kepuasan atau ketidakpuasan.

PENGHARAPAN MOTIVASI

Dalam kehidupan, motivasi memiliki peranan yang sangat penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Tanpa adanya motivasi dalam diri seseorang maka dapat dipastikan bahwa orang itu tidak akan bergerak sedikitpun dari tempatnya berada.

Begitupun dalam dunia kerja, motivasi memegang peranan penting dalam usaha pencapaian tujuan suatu organisasi, sehebat apapun rencana yang telah dibuat oleh manajemen apabila dalam proses aplikasinya dilakukan oleh orang-orang (karyawan) yang kurang atau bahkan tidak memiliki motivasi yang kuat maka akan menyebabkan tidak terealisasinya rencana tersebut.

Sementara teori harapan menyatakan bahwa motivasi karyawan adalah hasil dari seberapa jauh seseorang menginginkan imbalan (Valence), yaitu penilaian bahwa kemungkinan sebuah upaya akan

menyebabkan kinerja yang diharapkan (Expectancy), dan keyakinan bahwa kinerja akan mengakibatkan penghargaan (Instrumentality). Singkatnya, Valence adalah signifikansi yang dikaitkan oleh individu tentang hasil yang diharapkan.

Ini adalah kepuasan yang diharapkan dan tidak aktual bahwa seorang karyawan mengharapkan untuk menerima setelah mencapai tujuan. Harapan adalah keyakinan bahwa upaya yang lebih baik akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Harapan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepemilikan keterampilan yang sesuai untuk melakukan pekerjaan, ketersediaan sumber daya yang tepat, ketersediaan informasi penting dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan

Sebuah pendekatan lain adalah teori Pengharapan, suatu pendekatan bahwa banyak orang memandang jauh ke depan untuk menjelaskan bagaimana orang itu termotivasi. Salah seorang tokoh yang mengemukakan dan menjelaskan teori ini adalah ahli psikologi Victor H. Vroom. Ia menyatakan bahwa orang akan termotivasi melakukan hal-hal untuk mencapai sasaran yang dianggapnya berharga dan ia melihat bahwa apa yang dilakukannya akan membantu tercapainya sasaran itu. Dalam satu hal, ini merupakan pernyataan modern dari apa yang diamati Martin Luther berabad-abad yang lalu ketika ia mengatakan bahwa "segala sesuatu yang telah dilakukan di dunia ini telah dilakukan dalam pengharapan."

Teori Vroom ini secara lebih mendetil menyatakan bahwa motivasi orang untuk melakukan sesuatu itu ditentukan oleh nilai yang diberikannya pada hasil usahanya (baik positif atau negatif). dikalikan dengan kepercayaannya bahwa usahanya akan sangat membantu tercapainya sasaran itu. Dengan kata lain, Vroom menunjukkan bahwa motivasi adalah hasil dari nilai yang diantisipasi yang diberikan seseorang pada suatu sasaran dan kemungkinan yang ia lihat untuk tercapainya sasaran ini. Dengan memakai istilahnya sendiri, teori Vroom dapat dinyatakan sebagai berikut :

Kekuatan = Valensi x Pengharapan
(Force = Valence x expectancy)

Di mana Kekuatan adalah kekuatan motivasi seseorang, Valensi adalah kekuatan preferensi seseorang untuk suatu hasil, dan Pengharapan adalah kemungkinan suatu tindakan tertentu akan memberikan hasil yang dikehendaki.

Jika seseorang tidak peduli akan tercapainya suatu sasaran tertentu, maka valensinya adalah nol, dan akan terdapat valensi negatif, jika orang itu lebih suka untuk tidak tercapainya sasaran itu. Hasil yang mana saja dari kedua ini, tentu saja adalah tidak ada motivasi. Begitu pula, seseorang tidak akan mempunyai motivasi untuk mencapai suatu sasaran, jika pengharapannya adalah nol atau negatif. Kekuatan yang dikerahkan untuk melakukan sesuatu itu bergantung pada Valensi maupun Pengharapan. Di samping itu, motif untuk melakukan suatu tindakan mungkin ditentukan oleh hasrat untuk mencapai sesuatu yang lain. Misalnya, seseorang mungkin mau bekerja keras untuk memperoleh hasil bagi suatu valensi dalam bentuk gaji. Atau seorang manajer mungkin mau bekerja keras untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan dalam pemasaran atau produksi untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan dalam pemasaran atau produksi untuk valensi promosi atau gaji.

Teori dan Praktek Vroom

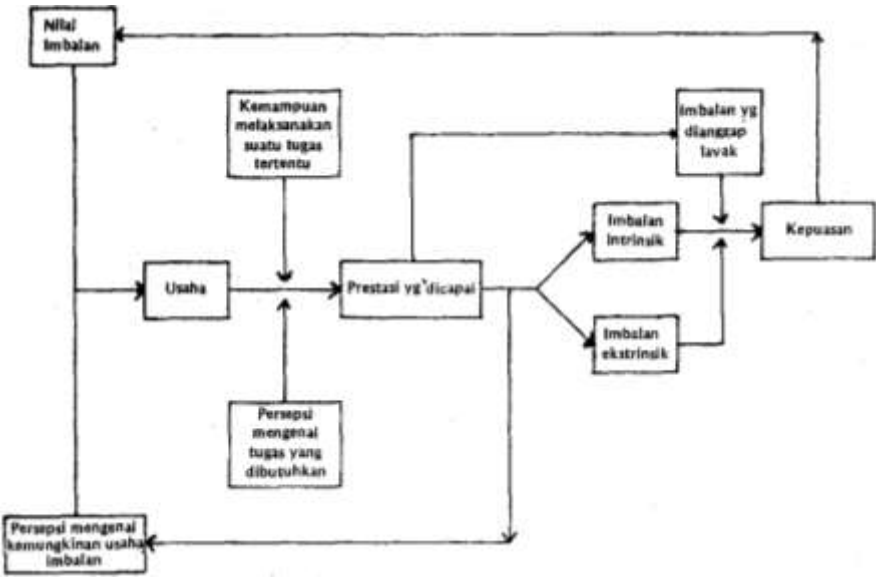
Salah satu daya tarik Vroom yang besar adalah ia mengakui pentingnya berbagai kebutuhan dan motivasi individual. Jadi, ia menghindari sebagian ciri-ciri sederhana dari pendekatan Maslow dan Herzberg. Ia memang tampak lebih realistis. Ia cocok dengan konsep keharmonisan tujuan-tujuan yang dijelaskan bahwa individu-individu mempunyai sasaran-sasaran pribadi yang berbeda dari sasaran-sasaran organisasi, tetapi dapat diselaraskan (harmonized). Selanjutnya, teori Vroom ini benar-benar konsisten dengan seluruh sistem MBO.

Kekuatan teori Vroom juga merupakan kelemahannya. Asumsinya bahwa perasaan nilai itu berbeda-beda antar individu pada berbagai waktu dan di berbagai tempat, tampaknya lebih cocok dengan kehidupan nyata. Ia juga cocok dengan ide bahwa pekerjaan seorang manajer itu adalah mendisain suatu lingkungan kerja, yang tentu saja memperhitungkan perbedaan-perbedaan dalam berbagai situasi. Sebaliknya, kendatipun logis,

teori Vroom ini sulit diterapkan dalam praktek. Tetapi kesulitan ini hanya menunjukkan bahwa motivasi itu jauh lebih kompleks daripada yang tampaknya dikandung oleh pendekatan Maslow dan Herzberg.

Model Porter dan Lawler

L.W. Porter dan E.E. Lawler memperoleh model motivasi yang jauh lebih lengkap dari teori Pengharapan (expectancy theory). Dalam studi mereka, mereka telah menetralkan model ini terutama untuk manajer-manajer. Model ini diikhtisarkan dalam Gambar 7.5.



Gambar 7.5. Model motivasi Porter dan Lawler

Seperti ditunjukkan oleh model ini, jumlah usaha (kekuatan motivasi dan energi yang dikerahkan) itu bergantung pada nilai imbalan plus jumlah energi yang dianggap seseorang dibutuhkannya dan kemungkinan ia menerima imbalan itu. Selanjutnya, usaha yang dilihatnya dan kemungkinan benar-benar memperoleh imbalan itu juga dipengaruhi oleh record prestasi aktualnya. Jelas, jika ia tahu ia dapat melakukan suatu

pekerjaan, atau telah melakukannya, ia akan lebih menghargai usaha yang dibutuhkan itu dan akan lebih mengetahui kemungkinan imbalannya.

Prestasi aktual dalam suatu pekerjaan (pelaksanaan tugas atau pencapaian sasaran-sasaran) itu ditentukan terutama oleh usaha yang dikerahkan. Tetapi ia juga sangat dipengaruhi oleh kesanggupan seseorang (pengetahuan dan keterampilannya) untuk melaksanakan pekerjaan itu dan persepsinya tentang tugas itu (sejauh mana orang itu memahami sasaran-sasaran, kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan, dan unsur-unsur lain dari suatu tugas). Selanjutnya, prestasi itu dipandang sebagai menuju pada imbalan intrinsik (seperti perasaan prestasi atau aktualisasi diri) dan imbalan ekstrinsik (seperti kondisi kerja dan status). Imbalan-imbalan ini ditambah dengan apa yang dianggap individu itu sebagai pantas, menuju kepada kepuasan. seperti dapat anda pahami, apa yang dianggap individu itu sebagai imbalan yang adil untuk usahanya, tentulah akan mempengaruhi kepuasan yang diperoleh. Begitu pula, nilai aktual imbalan itu akan dipengaruhi oleh kepuasan.

Implikasinya untuk Praktek

Model motivasi Porter dan Lawler, walaupun lebih kompleks daripada teori-teori motivasi yang lain, namun hampir pasti merupakan gambaran sistem motivasi yang lebih memadai. Bagi manajer praktek, model ini berarti motivasi itu bukan masalah sebab dan akibat saja. Ia juga berarti bahwa manajer perlu hati-hati menilai struktur-imbalan mereka dan bahwa melalui perencanaan dan MBO yang hati-hati, dan definisi yang jelas untuk tugas-tugas dan tanggung jawab-tanggung jawab dengan penyusunan struktur organisasi yang baik, sistem usaha prestasi imbalan kepuasan ini dapat diintegrasikan ke dalam seluruh sistem manajemen.

TEORI PENGKUATAN (REINFORCEMENT THEORY)

Psikolog B.F. Skinner dari Harvard telah mengembangkan sebuah teknik motivasi yang menarik — tetapi kontroversial. Pendekatannya disebut penguatan positif (positive reinforcement) atau modifikasi perilaku, yang menyatakan bahwa individu-individu dapat dimotivasi dengan disain lingkungan kerja yang sesuai dan memuji prestasi mereka,

dan bahwa hukuman untuk prestasi yang jelek akan menimbulkan hasil yang negatif.

Skinner dan pengikut-pengikutnya berbuat jauh lebih dari memuji saja prestasi yang baik. Mereka menganalisa situasi kerja untuk menentukan apa yang menyebabkan para pekerja itu bertindak dengan cara mereka itu, dan kemudian memprakarsai perubahan-perubahan untuk menghilangkan hal-hal dan halangan-halangan yang menyusahkan pekerjaan. Kemudian ditetapkan sasaran-sasaran tertentu dengan partisipasi dan bantuan para pekerja, menyediakan umpan balik hasil-hasil yang reguler dan perbaikan prestasi diberi imbalan dengan pengakuan dan pujian. Bahkan jika prestasinya tidak mencapai sasaran, maka dicari cara untuk membantunya dan memuji hal-hal baik yang telah dilakukannya. Juga telah didapatkan bahwa sangat berfaedah dan merangsang untuk memberikan informasi penuh kepada para pegawai tentang masalah-masalah perusahaannya, terutama masalah-masalah dimana mereka terlibat.

Teknik ini kedengarannya terlalu sederhana untuk dapat jalan, dan banyak sarana perilaku dan manajer-manajer yang skeptis mengenai efektivitasnya. Akan tetapi, sejumlah perusahaan terkemuka telah merasakan bahwa pendekatan ini bermanfaat. Emery Air Freight Corp, misalnya, mengamati bahwa pendekatan ini telah menghemat perusahaan dengan lebih dari \$500.000 setahun dengan hanya mendorong pegawai-pegawai untuk berusaha keras memastikan bahwa kemasan-kemasan telah diisi sebagaimana mestinya dengan paket-paket kecil sebelum pengiriman.

Kekuatan pendekatan Skinner ini barangkah adalah bahwa ia sedemikian erat dengan persyaratan-persyaratan manajemen yang baik. Ia menekankan dihilangkannya hambatan-hambatan terhadap prestasi, perencanaan dan pengorganisasian (organizing) yang hati-hati, pengawasan melalui umpan balik, dan perluasan komunikasi.

TEORI KEBUTUHAN McCLELLAND MENGENAI MOTIVASI

David McClelland (Robbins, 2001:173) dalam teorinya Mc.Clelland's Achievement Motivation Theory atau teori motivasi prestasi McClelland juga digunakan untuk mendukung hipotesa yang akan

dikemukakan dalam penelitian ini. Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia.

Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (achievement), kebutuhan kekuasaan (power), dan kebutuhan afiliasi.

Model motivasi ini ditemukan diberbagai lini organisasi, baik staf maupun manajer. Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut.

A. Kebutuhan akan prestasi (n-ACH)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri inividu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

n-ACH adalah motivasi untuk berprestasi , karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

B. Kebutuhan akan kekuasaan (n-pow)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan

sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

n-pow adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

Bagaimana Menetralkan Pendekatan McClelland untuk Manajer-manajer

Dalam riset McClelland dan rekan-rekannya, para pengusaha orang yang memulai dan mengembangkan perusahaan — menunjukkan n/ACH (need for Achievement = kebutuhan akan prestasi) yang sangat tinggi dan hasrat n/PWR (need for POWER = kebutuhan akan kekuasaan) yang cukup tinggi, tetapi sangat rendah dalam n/AFF (need for Affiliation = kebutuhan akan afiliasi). Manajer-manajer umumnya menunjukkan n/ACH dan n/PWR yang tinggi dan n/AFF yang rendah, tetapi tidak setinggi atau serendah para pengusaha.

McClelland mendapatkan bahwa pola motivasi prestasi ini paling jelas dalam diri orang-orang dalam perusahaan kecil, dengan dirutnya biasanya paling tinggi motivasi prestasinya. Cukup menarik bahwa dalam perusahaan-perusahaan besar ia mendapatkan eksekutif-eksekutif kepala hanya rata-rata saja motivasi prestasinya dan seringkali lebih kuat hasrat n/PWR dan n/AFFnya. Manajer-manajer dalam tingkat manajemen atas menengah dalam perusahaan-perusahaan tersebut lebih tinggi motivasi prestasinya daripada dirut mereka. Seperti ditunjukkan oleh McClelland, score ini dapat dipahami. Eksekutif kepalanya telah "arrived = puas, sampai", sedangkan bawahan-bawahan berjuang untuk maju.

Seringkali timbul pertanyaan, apakah semua manajer itu perlu sangat tinggi motivasi prestasinya. Orang yang memang tinggi motivasi prestasinya cenderung lebih cepat maju daripada yang rendah motivasi prestasinya. Tetapi, karena begitu banyak ciri-ciri manajemen lain yang dibutuhkan di samping dorongan prestasi, maka setiap perusahaan barangkali perlu memiliki banyak manajer yang di samping memiliki motivasi prestasi yang cukup kuat, juga memiliki n/AFF yang tinggi.

n/AFF ini penting untuk bekerja dengan orang-orang dan untuk mengkoordinir usaha-usaha individual yang bekerja dalam kelompok.

TEKNIK - TEKNIK MOTIVASI KHUSUS

Setelah melihat semua teori motivasi, kita dapat menanyakan apa artinya itu bagi manajer-manajer? Apa-apakah teknik motivasi penting yang dapat dipakai oleh manajer-manajer? Walaupun motivasi itu begitu kompleks dan individual, sehingga tidak ada satu jawaban tunggal terbaik, namun kita dapat mengidentifikasi beberapa teknik motivasi terpenting.

Uang

Seperti telah disebutkan sebelumnya dalam membahas 'wortel dan tongkat', uang jangan sekali-kali diabaikan sebagai suatu motivator. Baik dalam bentuk gaji, upah potongan atau insentif lainnya, bonus, pilihan saham, asuransi yang dibayar perusahaan, atau bentuk lain yang penting yang dapat diberikan kepada pegawai untuk prestasinya, uang itu adalah penting. Dan seperti dikatakan oleh Patton, uang itu seringkali lebih daripada uang saja, dalam arti ia dapat mencerminkan motivator-motivator yang lain.

Para ahli ekonomi dan kebanyakan manajer, cenderung menaruh uang itu tinggi pada Skala motivator, sedangkan para sarjana perilaku cenderung menaruhnya rendah. Barangkali tak satupun dari kedua pandangan ini yang benar. Tetapi, agar uang dapat menjadi jenis motivator yang baik dan perlu, maka ada beberapa hal yang perlu diingat.

Pertama, uang sebagai uang mungkin lebih penting bagi orang yang menanggung keluarga daripada misalnya orang yang sudah "arrived" dalam arti kebutuhannya akan uang sudah tidak begitu mendesak. Uang merupakan alat yang urgen untuk mencapai standar hidup minimum, walaupun minimum ini merupakan suatu jalan untuk meningkat lebih tinggi sementara orang itu menjadi lebih kaya. Misalnya, seseorang yang tadinya sudah puas dengan rumah kecil dan mobil murah, sekarang mungkin hanya memperoleh kepuasan yang sama dengan memperoleh rumah besar yang nyaman dan mobil yang cukup mewah. Dan namun kita tak dapat membuat generalisasi, bahkan dalam hal-hal ini. Bagi sebagian orang, uang itu selalu merupakan hal terpenting, sedangkan bagi

yang lain, tidak.

Kedua, mungkin sekali benar bahwa dalam banyak jenis perusahaan, uang dipakai sebagai alat untuk mempertahankan pegawai yang cukup dalam organisasi dan tidak terutama sebagai motivator. Berbagai perusahaan membuat upah dan gaji itu kompetitif dalam industri dan dalam daerah geografis mereka, sehingga dapat menarik dan mempertahankan orang-orangnya.

Ketiga, uang sebagai motivator cenderung agak disuramkan oleh praktek membuat gaji berbagai manajer dalam perusahaan itu cukup sama. Dengan kata lain, kita seringkali sangat berhati-hati untuk memastikan bahwa pegawai-pegawai pada level yang sebanding itu memperoleh kompensasi yang sama atau hampir sama. Ini memang dapat dimengerti, karma orang itu biasanya menilai kompensasi mereka menurut apa yang diterima oleh orang yang setingkat mereka.

Keempat, agar uang itu efektif sebagai motivator, orang dalam berbagai kedudukan, walaupun pada level yang sama, harus diberi gaji dan bonus yang mencerminkan prestasi individualnya. Barangkali kita terikat pada praktek upah dan gaji yang seimbang. Tetapi sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik, jangan terikat oleh praktek yang sama mengenai bonus. Faktanya, ternyata jika bonus pada manajer-manajer tidak didasarkan pada prestasi individual, maka perusahaan itu tidak memperoleh banyak motivasi daripadanya. Cara untuk menjamin uang itu mempunyai makna sebagai imbalan untuk prestasi dan sebagai cara untuk memperoleh kesenangan dari prestasi itu adalah dengan mendasarkan kompensasi sebanyak mungkin pada prestasi.

Hampir pasti benar bahwa uang itu hanya dapat memotivasi, jika kemungkinan pembayarannya adalah besar dibandingkan dengan penghasilan seseorang. Susahnya bagi banyak kenaikan upah dan gaji, dan bahkan pada pembayaran bonus, adalah ia tidak cukup besar untuk memotivasi si penerimanya. Ia memang dapat mencegah ketidakpuasan dan mencari pekerjaan lain, tetapi hanya jika ia dirasa cukup besar, barulah ia dapat menjadi motivator yang kuat.

Partisipasi

Salah satu teknik yang mendapat sokongan kuat sebagai hasil dari teori motivasi dan risetnya, adalah peningkatan kesadaran dan penggunaan partisipasi. Tak diragukan lagi bahwa jarang orang yang tidak termotivasi jika diajak bicara mengenai tindakan yang akan mempengaruhinya — dengan ikut "dalam bertindak". Juga tak diragukan lagi bahwa kebanyakan orang yang berada dalam pusat operasi itu mempunyai pengetahuan tentang masalah-masalah dan pemecahan-pemecahannya. Akibatnya, partisipasi yang benar itu akan menghasilkan motivasi dan pengetahuan yang berharga untuk sukses perusahaan.

Partisipasi juga merupakan alat pengakuan. Ia mengisi kebutuhan akan afiliasi dan penerimaan. Dan yang terpenting, ia memberikan perasaan berprestasi kepada pegawai. Seperti anda tentu ingat, inilah manfaat utama dari sistem MBO yang dirancang dan dijalankan dengan baik.

Tetapi partisipasi yang merangsang itu tidak perlu berarti melemahkan posisi manajer. Walaupun manajer merangsang partisipasi bawahan-bawahan untuk hal-hal yang dapat membantunya, dan walaupun ia mendengarkan dengan hati-hati, namun untuk hal-hal yang membutuhkan keputusannya, ia harus memutuskannya sendiri.

QWL (Quality of Working Life = Mutu Kehidupan Kerja)

Salah satu pendekatan paling menarik terhadap motivasi adalah program QWL. Program ini merupakan pendekatan sistem untuk disain pekerjaan dan perkembangan yang menggembirakan dalam bidang luas dari pengkayaan pekerjaan (job enrichment), ditambah lagi dengan pendaratan (grounding) pendekatan sistem sosioteknis terhadap manajemen. QWL, tidak hanya merupakan pendekatan yang luas untuk pengkayaan pekerjaan, tapi juga merupakan lapangan penelitian dan tindakan antardisiplin yang menggabungkan psikologi dan sosiologi industri dan organisasi, rekayasa industri, teori dan pengembangan organisasi, teori motivasi dan kepemimpinan, dan hubungan-hubungan industrial. Walaupun QWL baru menonjol dalam tahun-tahun 1970-an, sekarang sudah ada ratusan studi kasus dan program praktis, dan sejumlah

pusat QWL, terutama di Amerika Serikat, Inggris, dan Skandinavia.

QWL telah mendapat sokongan entusias dari sejumlah sumber. Manajer-manajer menganggapnya sebagai alat yang memberikan harapan untuk mengatasi kemandekan produktivitas, terutama di Amerika Serikat dan Eropa. Para pekerja dan wakil-wakil serikat buruh juga melihatnya sebagai alat memperbaiki kondisi kerja dan meningkatkan produktivitas dan sebagai alat untuk membenarkan kenaikan gaji. Instansi-instansi pemerintah tertarik pada QWL sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas dan menurunkan inflasi dan sebagai suatu cara untuk meraih demokrasi industri dan meminimumkan perselisihan perburuhan.

Untuk mengembangkan program QWL biasanya diambil langkah-langkah tertentu. Biasanya, dibentuk panitia pelaksana buruh manajemen dengan spesialis QWL atau staf, dengan tugas mencari cara-cara meningkatkan martabat, daya tarik, dan produktivitas pekerjaan melalui pengkayaan pekerjaan (job enrichment) dan perancangan ulang (redesign). Partisipasi pekerja dan serikat buruh dalam usaha ini dianggap sangat penting, bukan saja karena terlaksananya demokrasi industri, tetapi juga manfaatnya yang sangat praktis bahwa pegawai-pegawai yang bekerja itu paling dapat mengidentifikasi apa-apa yang dapat memperkaya pekerjaan mereka dan memungkinkan mereka untuk lebih produktif. Teknik QWL yang lazim ini dapat memecahkan masalah yang dihadapi dalam banyak kasus pengkayaan pekerjaan, di mana kesalahannya adalah pekerja-pekerja tidak ditanya tentang apa yang membuat pekerjaan itu lebih menarik bagi mereka.

Dari hasil pertimbangan panitia ini, dapat diusulkan sejumlah saran tentang disain pekerjaan dan seluruh lingkungan kerja. Saran-saran panitia ini dapat mencakup hal-hal seperti reorganisasi, cara-cara memperbaiki komunikasi, masalah-masalah yang mungkin belum pernah muncul sebelumnya dan pemecahannya, perubahan pengaturan kerja melalui modifikasi teknis seperti perubahan disain jalur perakitan, peningkatan pengawasan mutu, dan hal-hal lain yang dapat memperbaiki kesehatan dan produktivitas organisasi.

Tidak heran bahwa QWL dengan kemungkinan hasil-hasil yang demikian itu menyebar dengan cepat, terutama dalam perusahaan-

perusahaan besar. Juga tidak heran bahwa pemimpin-pemimpin yang memilih program-program COWL ini adalah perusahaan-perusahaan yang baik pengelolaannya, seperti General Motors, Procter Gamble, ALCOA, dan AT & T.

PENGKAYAAN PEKERJAAN

Riset dan analisa terhadap motivasi menunjukkan pentingnya membuat pekerjaan itu menantang dan bermakna. Ini berlaku untuk pekerjaan manajer maupun non manajer, dan terutama berlaku untuk teori motivasi Herzberg, di mana faktor-faktor seperti tantangan, pengakuan akan prestasi, dan tanggung jawab dipandang sebagai motivator riil. Walaupun teori Herzberg ini bukannya tanpa tantangan, namun ia telah menimbulkan perhatian yang luas, baik di Amerika Serikat maupun di luar negeri dengan mengembangkan cara-cara memperkaya kepuasan kerja, terutama untuk pegawai-pegawai non manajer.

Khususnya program pengkayaan pekerjaan berusaha untuk memberikan pekerja otoritas lebih dalam perencanaan kerja dan mengontrol kecepatan dan prosedur yang digunakan dalam melakukan pekerjaan. Contoh yang dilakukan adalah menggunakan test group dan control group. Test group diberikan kepercayaan menandatangani dengan menggunakan namanya kepada surat-surat yang mereka siapkan, mendorong mereka menjadi tenaga ahli dalam masalah-masalah yang mereka hadapi, menjadikan mereka akuntabel terhadap kualitas pekerjaan mereka. Setelah enam bulan, kualitas test group, sikap, produktivitas naik, keterlambatan, absent, dan biaya kerja menurun. Di lain pihak, kinerja kontrol group tetap sama. Tetapi, job enrichment bukan tanpa resiko, mereka yang melakukannya tanpa determinasi yang kuat untuk melakuakn dengan benar akan gagal. Untuk itu diperlukan juga untuk mempertimbangkan dimensi-dimensi pekerjaan inti.

Pengkayaan pekerjaan harus dibedakan dengan perluasan pekerjaan. Perluasan pekerjaan itu berusaha membuat suatu pekerjaan lebih bervariasi dengan menghilangkan kebosanan melaksanakan operasi yang berulang. Dalam pengkayaan pekerjaan (job enrichment) usaha-usaha yang dilakukan adalah memasukkan ke dalam pekerjaan itu rasa tantangan dan

rasa berprestasi yang lebih besar. Suatu pekerjaan dapat diperkaya dengan variasi, tetapi juga bisa dengan (1) memberikan lebih banyak kebebasan kepada pegawai untuk memutuskan hal-hal seperti metode kerja, urutan-urutannya, dan kecepatannya, atau kebebasan menerima atau menolak material, (2) merangsang partisipasi bawahan dan interaksi antarpekerja; 3) memberikan rasa tanggung jawab pribadi kepada pegawai-pegawai untuk tugas-tugas mereka; (4) mengambil langkah-langkah untuk memastikan bahwa para pekerja dapat melihat bagaimana tugas-tugas mereka menyumbang bagi produk akhir dan bagi kesejahteraan perusahaan; (5) memberikan kepada pegawai-pegawai umpan balik tentang prestasi pekerjaan mereka, sebaiknya sebelum atasan mereka memperolehnya; dan (6) melibatkan pekerja-pekerja dalam analisa dan perubahan aspek-aspek fisik dari lingkungan kerja, seperti denah kantor atau pabrik, suhu, penerangan (lighting), dan kebersihan.

Claim-claim dari Pengkayaan Pekerjaan

Sejumlah perusahaan telah memakai program-program pengkayaan pekerjaan. Perusahaan yang pertama memakainya secara besar-besaran adalah Texas Instrument, dan perusahaan-perusahaan lain seperti AT & T, Procter & Gamble, dan General Foods. telah memperoleh banyak pengalaman dengannya. Dalam semua perusahaan ini, telah dinyatakan claim-claim tentang meningkatnya produktivitas, menurunnya absen dan pergantian pegawai (turnover), dan membaiknya moral.

Claim yang paling menyala bagi pengkayaan pekerjaan, barangkali adalah yang termuat dalam laporan sebuah studi Departemen Kesehatan, Pendidikan, dan Kesejahteraan Amerika Serikat, yang diterbitkan tahun 1973. Dari hasil analisa sikap pekerja dan mutu kehidupan kerja, studi ini menyimpulkan bahwa (1) sebab utama ketidakpuasan pekerja adalah sifat pekerjaan mereka — mutu kehidupan kerja, dan (2) pekerja kasar (blue-collar) akan bekerja lebih keras jika pekerjaannya diperkaya dan diperluas, sehingga memberi mereka kontrol yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka dan lebih banyak kebebasan dari atasan mereka.

Hambatan Pengkayaan Pekerjaan

Bahkan penyokong terkuat dari pengkayaan pekerjaan ini segera mengakui adanya hambatan dalam pemakaiannya. Salah satu hambatan itu adalah teknologi. Dengan mesin-mesin khusus dan teknik-teknik ban berjalan, tampaknya tidak mungkin membuat semua pekerjaan itu sangat bermakna. Hambatan lain adalah biaya. General Motors mencoba regu-regu 6 orang dan 3 orang dalam perakitan karoseri mobil, tetapi mendapatkan bahwa pendekatan ini sangat sulit, lambat, dan mahal. Dua buah pabrik mobil Swedia. Saab dan Volvo, telah memakai pendekatan regu (team) dan menemukan bahwa biayanya hanya sedikit lebih tinggi, tetapi mereka percaya bahwa kenaikan biaya ini lebih besar daripada penurunan absen dan turnover (pergantian). Masalah lain adalah sulit memperkaya suatu pekerjaan yang membutuhkan tingkat skill yang rendah.

Ada pula beberapa pertanyaan tentang apakah pekerja itu memang sungguh-sungguh menghendaki pengkayaan pekerjaan, terutama yang mengubah isi pokok dari pekerjaannya. Berbagai survei tentang sikap pekerja, bahkan sikap para pekerja ban berjalan (assembly line, garis perakitan), menunjukkan tingginya persentase pekerja yang cukup puas dengan pekerjaan mereka dan bahwa tidak banyak yang menghendaki pekerjaan "yang lebih menarik". Yang paling dikehendaki oleh para pekerja ini tampaknya adalah keamanan pekerjaan dan gaji (job security and pay). Di samping itu, banyak perasaan bahwa jika manajer mulai mengubah sifat pekerjaan, peningkatan produktivitas yang diusahakannya bahkan mungkin berarti kehilangan pekerjaan.

Hambatan terhadap pengkayaan pekerjaan ini terutama berlaku untuk pekerjaan skill rendah. Pekerjaan dari pegawai skill tinggi, dari profesional-profesional, dan manajer-manajer, sudah mengandung tingkat tantangan dan prestasi yang beragam. Barangkali pekerjaan-pekerjaan ini dapat lebih diperkaya lagi. Tetapi ini barangkali dapat paling baik dilakukan dengan teknik-teknik manajemen modern, seperti dengan MBO, penggunaan lebih banyak bimbingan dengan pelimpahan wewenang, introduksi lebih banyak simbol status dalam bentuk hak-hak (titles) dan fasilitas-fasilitas kantor, dan mengkaitkan bonus dan imbalan-imbalan lain lebih erat dengan prestasi.

Masalah-masalah Pengkayaan Pekerjaan

Pada permukaan, pengkayaan pekerjaan sebagai tanggapan terhadap faktor-faktor motivasi merupakan ide yang menarik. Tetapi, nampaknya ia tidak bekerja sebaik yang diharapkan. Memang tampak sejumlah masalah dalam pendekatannya.

Salah satu masalah besar tampaknya adalah kecenderungan manajer-manajer puncak dan spesialis-spesialis personalia untuk memberlakukan skala nilai-nilai tantangan dan prestasi mereka sendiri untuk kepribadian orang lain. Sebagian orang bergairah menghadapi pekerjaan yang bagi banyak orang lain membosankan. Dalam sebuah perusahaan, seorang pegawai yang telah mencurahkan hidupnya mengerjakan tak lebih dari mencatat penerimaan pesanan-pesanan setiap hari, benar-benar merasa mempunyai pekerjaan terpenting dalam perusahaannya. Dalam sebuah perusahaan lain, seorang wanita yang mendapat jabatan pekerjaan yang diperkaya (job-enriched position) dengan beraneka tugas, mengatakan kepada atasannya bahwa ia akan sangat lega dibebaskan dari tanggung jawab demikian, jika ia diberi pekerjaan garis perakitan (assemble line) yang repetitif (bersifat berulang). Begitu pula, seorang wanita yang memiliki banyak kemampuan kepemimpinan dalam kegiatan-kegiatan luar pada Pramuka Wanita dan PTA, telah menolak jabatan pengawas (supervisory position), karena pekerjaannya yang sekarang memungkinkannya untuk memikirkan masalah-masalah dan program-program yang menarik hatinya di luar perusahaan.

Sebuah kesulitan lain adalah job enrichment (pengkayaan pekerjaan) ini biasanya dikenakan terhadap pegawai; mereka diberitahu tentangnya, dan bukan ditanya apakah mereka menyukainya dan bagaimana membuat pekerjaan mereka dapat lebih menarik. Ini ternyata merupakan masalah yang dihadapi General Motors dalam meluaskan pekerjaan para pekerja assembly line di pabrik Vega di Lordstown, di mana para pekerja menafsirkan usaha-usaha untuk membuat pekerjaan itu bervariasi dan bermakna, hanya sebagai akal perusahaan untuk membuat mereka bekerja lebih keras. Kita jangan sekeh-kali mengabaikan pentingnya konsultasi untuk membuat para pegawai itu merasa terlibat.

Juga, sedikit atau tidak ada sokongan dari pemimpin-pemimpin

serikat buruh. Jika pengkayaan pekerjaan itu demikian penting bagi pekerja, kita tentunya menganggap ia akan dijabarkan ke dalam tuntutan-tuntutan serikat buruh, langkah yang tampaknya jarang terjadi.

Membuat job-enrichment itu efektif

Beberapa pendekatan dapat dipakai untuk membuat job-enrichment (pengkayaan pekerjaan) itu menarik bagi motivasi tingkat tinggi. Pertama, kita perlu lebih memahami apa yang diinginkan orang. Seperti telah dikemukakan oleh peneliti-peneliti motivasi tertentu, keinginan itu berbeda-beda menurut orang dan situasi. Riset menunjukkan bahwa pekerja-pekerja dengan sedikit skill menghendaki faktor-faktor seperti keamanan pekerjaan, gaji, tunjangan, aturan-aturan pabrik yang kurang restriktif, dan mandor (supervisors) yang lebih simpatik dan lebih memahami. Dengan menaiki jenjang perusahaan, kita mendapatkan faktor-faktor lain yang menjadi semakin penting. Tetapi belum banyak riset dilakukan tentang pengkayaan pekerjaan pada profesional-profesional dan manajer-manajer tingkat tinggi.

Kedua, jika peningkatan produktivitas itu merupakan sasaran pokok pengkayaan itu, maka programnya haruslah menunjukkan bagaimana pekerja-pekerja memperoleh manfaat daripadanya. Misalnya, dalam sebuah perusahaan dengan armada truk servis 2 orang tanpa pengawasan, sebuah program pemberian kepada pegawai 25% penghematan biaya dari peningkatan produktivitas, menghasilkan kenaikan output yang mengejutkan dan perhatian yang jauh lebih besar terhadap pekerjaan ini.

Ketiga, pegawai-pegawai senang terlibat, senang dikonsultasi, dan diberi kesempatan untuk mengajukan saran-saran. Mereka suka dipandang sebagai manusia. Dalam sebuah pabrik rudal ruang angkasa, morale dan produktivitas telah meningkat, dan pergantian dan absen telah sangat menurun, sebagai hasil dari teknik yang sederhana saja, yaitu mencantumkan semua nama pegawai pada plakat-plakat di tempat-tempat kerja, dan mesin-mesin dan peralatan dari masing-masing kelompok kerja — dari produksi suku cadang dan perakitan ke inspeksi — di suatu daerah, dicat dengan warna yang berbeda-beda.

Keempat, pegawai suka merasa bahwa manajer mereka benar-benar

memperhatikan kesejahteraan mereka. Pekerja senang mengetahui apa yang sedang mereka kerjakan dan mengapa. Mereka suka akan umpan balik atas prestasi mereka. Mereka suka dihargai dan diakui untuk pekerjaan mereka.

PENDEKATAN SISTEM DAN CONTINGENCY TERHADAP MOTIVASI

Analisa di atas terhadap teori, riset dan penerapannya menunjukkan bahwa kita harus mempertimbangkan motivasi itu dari sudut pandangan sistem dan contingency. Karena rumitnya memotivasi orang-orang dengan kepribadian yang berbeda-beda dan dalam situasi yang berlainan, maka ada risiko gagal jika suatu motivator tunggal atau kelompok motivator-motivator itu diterapkan tanpa memperhitungkan variabel-variabel ini. Perilaku manusia bukan masalah sederhana, tetapi harus dipandang sebagai suatu sistem variabel-variabel dan interaksi-interaksi yang faktor-faktor motivasi tertentu merupakan unsur yang penting.

Ketergantungan Motivasi pada Iklim Organisasi

Faktor-faktor motivasi itu tentu saja tidak terdapat dalam kevakuman. Bahkan hasrat dan semangat individual itu dipengaruhi oleh kebutuhan fisik atau kebutuhan yang lahir dari latar belakang orang itu. Tetapi apa yang hendak diperjuangkan oleh orang itu juga dipengaruhi oleh iklim organisasi dimana ia bekerja. Kadang-kadang iklim itu dapat membendung motivasi; pada waktu lain malahan merangsangnya.

Ini dilukiskan oleh riset G.H. Litwin dan R.A. Stringer. Dengan memakai n/ACH, n/AFF, dan n/PWR dari McClelland sebagai tipe-tipe pokok motivasi, mereka mendapatkan bahwa kekuatan motif-motif ini sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi. Misalnya, dalam sebuah sample dari 460 orang manajer dalam sebuah organisasi yang sangat terstruktur, mereka mendapatkan hubungan yang kuat antara struktur dengan n/PWR, dan hubungan yang negatif antara struktur itu dengan n/ACH dan n/AFF. Dalam iklim dengan tanggung jawab yang tinggi dan standar yang jelas, mereka mengamati hubungan yang kuat antara iklim ini dengan n/ACH, dan korelasi sedang dengan n/PWR, dan tak ada korelasi atau korelasi

negatif dengan n/AFF.

Litwin dan Stringer mendapatkan bahwa riset mereka sangat menyokong teori yang menyatakan bahwa ada hubungan antara iklim organisasi dengan peningkatan atau penurunan kekuatankekuatan motivasi. Ikhtisar dari hasil riset mereka diberikan dalam Tabel 7.1.

Tabel 7.1. Hubungan Iklim Organisasi Dengan Motivasi.

Dimensi iklim	Pengaruh terhadap Motivasi		
	Kekuasaan	Prestasi	Afiliasi
Struktur (Struktur Ketat dengan aturan peraturan, dan prosedur).	meningkat	Menurun	Menurun
Tanggung jawab (Perasaan menjadi tuan diri sendiri)	Meningkat	Meningkat	Tak berpengaruh
Imbalan (Penekanan pada imbalan positif, bukan hukuman).	Tak berpengaruh	Meningkat	Meningkat
Risiko (Penekanan pada pengambilan risiko dan menghadapi tantangan).	Menurun	Meningkat	Menurun
Kehangatan (Ramah, suasana kelompok informasi).	Tak berpengaruh	Tak berpengaruh	Meningkat
Sokongan (saling menyokong, merasakan bantuan dari manajer dan rekan-rekan).	Tak berpengaruh	Meningkat	Meningkat
Standar (Merasakan pentingnya sasaran implisit dan eksplisit dan standar prestasi; penekanan pada pelaksanaan pekerjaan yang baik; sasaran yang menantang).	Meningkat	Meningkat	Menurun
Konflik (Penekanan untuk mendengarkan pendapat yang berbeda-beda membuat masalah menjadi terbuka).	Meningkat	Meningkat	Menurun
Identitas (Perasaan bahwa seseorang termasuk kedalam perusahaan dan menjadi seorang anggota yang berguna).	Tak berpengaruh	Meningkat	Meningkat

Motivasi, Kepemimpinan, dan Manajemen

Interaksi motivasi dengan iklim organisasi itu bukan saja mementingkan aspek-aspek sistem dari motivasi, tetapi juga, menekankan bagaimana motivasi itu dipengaruhi dan mempengaruhi gaya

kepemimpinan dan praktek manajemen. Baik pemimpin-pemimpin maupun manajer-manajer (yang jika efektif hampir pasti menjadi pemimpin) harus menanggapi motivasi individual untuk dapat mendisain lingkungan di mana pegawai mau berprestasi dengan senang hati. Begitu pula, mereka dapat merancang iklim yang dapat merangsang atau menghambat motivasi.

Mengenai cara-cara dan alat-alat merancang lingkungan kerja itu oleh manajer-manajer, sesungguhnya merupakan masalah pokok (subject) dari seluruh buku ini. Pendeknya, manajer-manajer melaksanakan ini jika mereka melihat telah ditetapkan sasaran-sasaran yang dapat diperiksa, dikembangkan dan dikomunikasikannya strategi-strategi, dan dibuatnya rencana-rencana untuk mencapai tujuan-tujuan. Mereka juga melaksanakannya dengan merancang sistem peranan organisasi, di mana pegawai-pegawai itu dapat efektif (perlu ditegaskan bahwa 'struktur organisasi' tidak dipakai di sini dalam arti birokratis sempit, di mana Litwin dan Stinger memakai istilah 'organisasi'). Manajer-manajer juga melaksanakannya ketika mereka memastikan bahwa struktur itu telah diisi pegawai dengan baik (well-staffed). Gaya kepemimpinan dan kemampuan mereka memecahkan masalah komunikasi, juga sentral bagi manajemen. Dan manajer-manajer memang berbuat banyak untuk menciptakan lingkungan yang efektif ketika mereka memastikan bahwa alat-alat kontrol, informasi, dan pendekatan-pendekatan memberi umpan balik yang pasti mereka miliki untuk motivasi yang efektif.

KEPEMIMPINAN

Walaupun sebagian orang menganggap istilah “manajemen” dengan “kepemimpinan” itu adalah sinonim, namun kita percaya ia berbeda. Sesungguhnya, ada pemimpin dari kelompok yang sama sekali tidak terorganisir, tetapi seperti ditafsirkan disini, manajer hanya dapat ada jika struktur yang terorganisir menciptakan peranan-peranan. Ada pula manfaat analitis penting lain untuk membedakan kepemimpinan dengan manajemen. Ia memungkinkan kita untuk mempelajari kepemimpinan tanpa rintangan kualifikasi mengenai isu-isu umum tentang manajemen.

Kepemimpinan adalah aspek penting dari manajemen. Seperti akan

kita lihat nanti dalam bab ini, kemampuan untuk memimpin dengan efektif itu merupakan salah satu kunci untuk menjadi manajer yang efektif, juga melaksanakan unsur-unsur lain dari manajemen — melaksanakan seluruh pekerjaan manajerial — mempunyai pengaruh penting untuk menjamin seorang manajer itu menjadi pemimpin yang efektif. Manajer harus melaksanakan semua fungsi peranannya untuk mengkombinasikan sumber daya manusia dengan sumber daya material untuk mencapai tujuan. Kunci untuk melakukan ini ialah adanya peranan yang jelas dan tingkat kewenangan atau wewenang untuk menyokong tindakan-tindakan manajer.

Intisari kepemimpinan (leadership) adalah kepengikutan (followership). Dengan kata lain, kesediaan orang untuk mengikutlah yang membuat seseorang itu menjadi pemimpin. Di camping itu, seperti telah dikemukakan sebelumnya, orang cenderung mengikuti mereka yang mereka lihat dapat menyediakan alat untuk mencapai hasrat, keinginan, dan kebutuhan mereka sendiri.

Sebuah contoh tentang kepemimpinan kepengikutan (leadership followership) ini dapat dijumpai dalam cerita tentang Mc Donald's hamburger franchise. Walaupun Ray Kroc, pendirinya, telah meninggal, filsafatnya tetap terus menjadi legenda. Ketua Fred Turner tetap bertahan dengan hamburger dan fries (gorengan), walaupun ada kesempatan-kesempatan lain untuk pertumbuhan perusahaan. Ia juga terus memakai motto Krocs yang dinyatakan dengan singkatan QSCV (Quality, Service, Cleanliness, and Value = Mutu, Pelayanan, Kebersihan, dan Nilai). Kepemimpinan membutuhkan kepengikutan, dan Turner telah mengikuti langkah-langkah kaki Kroc, semenjak ia ikut ke dalam perusahaan ini pada usia 23 tahun.

Kita dapat melihat bahwa kepemimpinan dan motivasi itu sangat erat kaitannya. Dengan memahami motivasi, kita dapat lebih menghargai apa yang diinginkan orang dan mengapa ia bertindak demikian. Juga, seperti telah dikemukakan dalam bab yang lalu, pemimpin-pemimpin bukan hanya dapat menanggapi motivasi bawahan, tetapi juga dapat menyalakan atau memadamkan motivasi itu melalui iklim organisasi yang dikembangkannya. Kedua faktor ini sama pentingnya bagi kepemimpinan dan bagi manajemen.

Definisi Kepemimpinan

Pengertian Kepemimpinan dan Teori Kepemimpinan (Leadership) – Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi Manajemen untuk mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengawasi orang lain agar dapat melakukan tugas-tugas yang telah direncanakan sehingga mencapai sasaran dan tujuan organisasinya. Kemampuan kepemimpinan atau Leadership seorang Manajer akan sangat mempengaruhi kinerja organisasi terutama dalam hal pencapaian tujuan organisasinya.

Kepemimpinan itu berbeda-beda artinya bagi berbagai pengarang. Kita mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang, sehingga mereka berusaha dengan sukarela dan entusias ke arah tercapainya sasaran-sasaran kelompok. Idealnya, orang itu hendaklah dirangsang mengembangkan bukan saja kesediaan untuk bekerja, tetapi juga kesediaan untuk bekerja dengan semangat dan keyakinan. Semangat adalah keberanian, kesungguhan, dari intensitas dalam melaksanakan pekerjaan; keyakinan mencerminkan pengalaman dan kemampuan teknis. Memimpin adalah membimbing, menuntun, mengarahkan, dan mendahului. Pemimpin-pemimpin bertindak untuk membantu suatu kelompok mencapai tujuan-tujuan melalui penggunaan maksimum kemampuannya. Mereka tidak berdiri di belakang sebuah kelompok untuk mendorong dan mencambuk, melainkan di depan sambil memudahkan kemajuan dan mengilhami kelompok untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Contohnya adalah pemimpin orkes yang fungsinya adalah menghasilkan suara yang terkoordinir dan membetulkan tempo melalui usaha terpadu dari para pemusik (musicians). Mutu orkes ini bergantung pada mutu kepemimpinannya.

Marilah kita perhatikan gaya kepemimpinan Herbert Kelleher, ketua Southwest Airlines. Ia berusaha menciptakan perasaan kekeluargaan di antara para pegawainya dengan mengingat nama-nama mereka dan secara pribadi mengirimkan kartu-kartu ulang tahun. Untuk tetap kompetitif dalam industri penerbangan yang dideregulasi ini, ia meminta dan menerima banyak konsesi dari para pegawainya dan dari serikat buruh. Gaya Kepemimpinannya yang menyentuh memenangkan respek dan ketaatan para pegawai baginya. Tindakan-tindakan penghematan berlaku

sama bagi manajemen dan pegawai-pegawai. Kantornya, misalnya, berada dalam bangunan bergaya barak (barrack-style building). Memimpin dengan memberi contoh bagi mereka yang mengikutinya. Ia tampaknya memperhatikan, baik tugas-tugas yang akan dilaksanakan maupun orang yang bekerja untuknya.

Unsur-unsur Kepemimpinan

Setiap kelompok orang yang berprestasi mendekati total kapasitasnya, mempunyai seseorang sebagai kepalanya yang terampil (skilled) dalam seni kepemimpinan. Skill ini tampaknya merupakan gabungan dari paling sedikit 4 unsur pokok: (1) kemampuan memakai kekuasaan dengan efektif dan dengan cara yang bertanggung jawab; (2) kesanggupan untuk memahami bahwa manusia itu mempunyai motivasi yang berbeda-beda pada waktu yang berbeda-beda dan dalam situasi yang berbeda-beda pula; (3) kemampuan untuk mengilhami, dan (4) kemampuan untuk bertindak dengan cara yang dapat mengembangkan iklim yang menguntungkan untuk menanggapi dan membangkitkan motivasi.

Unsur kepemimpinan yang pertama adalah kekuasaan. Unsur kepemimpinan yang kedua adalah pemahaman yang mendasar mengenai orang-orang. Seperti halnya dalam semua praktek, mengetahui teori motivasi, jenis-jenis kekuatan motivasi, dan sifat sistem motivasi itu tidak sama dengan mampu menetralkan pengetahuan ini terhadap orang dan situasi. Seorang manajer atau pemimpin lain yang paling sedikit telah mengetahui keadaan teori motivasi sekarang, dan yang memahami unsur-unsur motivasi itu, akan lebih sadar mengenai sifat dan kekuatan kebutuhan-kebutuhan manusia dan lebih mampu menentukan dan merancang cara-cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut dan mengelolanya (administer) sedemikian rupa, sehingga memperoleh respons yang dikehendaki.

Unsur kepemimpinan yang ketiga tampaknya merupakan kemampuan yang jarang adanya, yaitu kemampuan mengilhami para pengikut untuk mencurahkan seluruh kemampuannya pada suatu proyek. Walaupun pemakaian motivator tampaknya berpusat pada bawahan-bawahan dan kebutuhan mereka, namun inspirasi juga datang dari kepala-

kepala kelompok. Kepala-kepala ini mungkin memiliki kualitas karisma dan daya tarik yang melahirkan kesetiaan, pengabdian, dan hasrat yang kuat dari para pengikutnya untuk mempromosikan apa yang dikehendaki oleh pemimpinnya. Ini bukan masalah kebutuhan kepuasan; melainkan masalah orang memberikan sokongan yang unselfish (tak mementingkan diri sendiri) pada seorang juara terpilih. Contoh terbaik untuk kepemimpinan yang inspirasional ini dapat diambil dari situasi tanpa harapan dan menakutkan: suatu bangsa yang tidak siap menjelang pertempuran, sebuah penjara dengan moral yang luar biasa (exceptional), atau seorang pemimpin yang kalah yang dikhianati oleh pengikut-pengikutnya yang setia. Sebagian orang mungkin mengemukakan bahwa pengabdian demikian tidak seluruhnya unselfish (tak mementingkan diri sendiri), artinya untuk kepentingan mereka yang menghadapi bencana untuk mengikuti seseorang yang mereka percayai. Tetapi jarang orang yang menyangkal nilai daya tarik pribadi ini.

Unsur kepemimpinan yang keempat adalah gaya kepemimpinan dan iklim yang dikembangkannya. Kita telah melihat berapa banyak kekuatan motivasi itu bergantung pada pengharapan, persepsi imbalan, jumlah usaha yang dianggap dibutuhkan, tugas yang akan dilaksanakan, dan faktor-faktor lain yang merupakan bagian dari lingkungan. Kita telah melihat pula bagaimana iklim organisasi itu mempengaruhi motivasi. Kesadaran akan factor-faktor ini telah membawa kepada banyak riset dan pengembangan berbagai teori tentang perilaku kepemimpinan. Pandangan-pandangan dari mereka yang telah sejak lama meneliti kepemimpinan itu sebagai studi psikologis mengenai hubungan antarpribadi, telah cenderung menyatu dengan pandangan kami. Seperti anda ingat, kita memandang tugas pokok manajer itu adalah merancang (design) dan mempertahankan lingkungan kerja.

Hampir setiap peranan dalam perusahaan yang terorganisir itu dibuat lebih memuaskan bagi para peserta dan lebih produktif bagi perusahaan oleh mereka yang dapat membantu orang lain memenuhi hasrat mereka untuk hal-hal seperti uang, status, kekuasaan, atau kebanggaan akan prestasi. Prinsip pokok dari kepemimpinan adalah: Karena orang cenderung mengikuti ia yang menurut pendapatnya menawarkan hal-hal

yang memenuhi sasaran-sasaran pribadinya sendiri, maka semakin paham manajer terhadap apa-apa yang memotivasi bawahan-bawahan dan bagaimana motivasi-motivasi ini bekerja, dan semakin banyak ia menunjukkan pengertian ini dalam melaksanakan tindakan-tindakan manajerialnya, maka akan semakin efektif ia sebagai pemimpin.

Karena pentingnya kepemimpinan itu bagi semua jenis tindakan kelompok, maka ada banyak teori dan riset mengenainya. Sukar untuk mengkhitisarkan riset yang banyak itu dalam suatu bentuk yang relevan dengan manajemen sehari-hari. Akan tetapi, dalam halaman-halaman berikut, kita akan mengidentifikasi beberapa jenis utama teori kepemimpinan dan risetnya dan memberikan garis-garis besar tentang beberapa jenis pokok gaya kepemimpinan.

Pendekatan ciri-ciri terhadap kepemimpinan

Sebelum tahun 1949, studi-studi mengenai kepemimpinan terutama didasarkan pada usaha mengidentifikasi ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin-pemimpin. Mulai dari teori "great man (orang besar)" yang menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin itu dilahirkan dan bukan dibuat, suatu kepercayaan yang berasal dari Yunani dan Romawi kuno, para peneliti berusaha mengidentifikasi ciri-ciri fisik, mental, dan kepribadian dari berbagai pemimpin. Teori "great man" ini kehilangan pamornya dengan lahirnya aliran perilaku dari psikologi yang menekankan bahwa orang itu tidak dilahirkan dengan ciri-ciri lain daripada mewarisi ciri-ciri fisik dan barangkali kecenderungan ke arah kesehatan yang baik.

Berbagai studi telah dilakukan mengenai ciri-ciri. Ralph M. Stogdill mendapatkan bahwa berbagai peneliti telah mengidentifikasi 5 ciri-ciri fisik yang berkaitan dengan kemampuan kepemimpinan (seperti energi, penampilan, dan tinggi) 4 ciri-ciri kecerdasan dan kemampuan, 16 ciri-ciri kepribadian (seperti penyesuaian diri [adaptability], agresivitas, entusiasme, dan percaya diri), 6 ciri-ciri yang berkaitan dengan tugas (seperti hasrat berprestasi, ketabahan, dan inisiatif), dan 9 ciri-ciri sosial (seperti kerjasama, skill antarpribadi, dan kemampuan administratif). E.Ghiselli mencatat korelasi penting antara efektivitas kepemimpinan dengan ciri-ciri kecerdasan (intelligence), kesanggupan pengawasan,

inisiatif, percayadiri, dan individualitas dalam cara-cara melaksanakan pekerjaan. Pada waktu yang sama, kecerdasan yang sangat tinggi atau sangat rendah akan mengurangi efektivitas kepemimpinan. Dengan kata lain, tingkat kecerdasan pemimpin jangan terlalu berbeda dengan bawahan-bawahannya. Akan tetapi, pada umumnya, studi tentang ciri-ciri pemimpin ini bukan merupakan pendekatan yang berhasil untuk menjelaskan kepemimpinan. Tidak semua pemimpin memiliki semua ciri-ciri itu, dan banyak yang bukan pemimpin mungkin memiliki kebanyakan ciri-ciri tersebut pendekatan ciri-ciri ini juga tidak memberikan pedoman tentang berapa banyak setiap ciri-ciri itu harus dimiliki seseorang. Selanjutnya, puluhan studi yang telah dilakukan tidak sepakat dengan apa ciri-ciri kepemimpinan itu atau apa hubungannya dengan hal-hal aktual dari kepemimpinan. Kebanyakannya dari apa yang disebut ciri-ciri itu sesungguhnya adalah pola perilaku.

Perilaku dan Gaya Kepemimpinan

Adalah sulit memisahkan berbagai teori kepemimpinan. Sejumlah peneliti telah memusatkan perhatiannya pada perilaku pemimpin dengan asumsi bahwa kesanggupan memimpin dan kesediaan mengikuti itu didasarkan atas gaya kepemimpinan.

Gaya berdasarkan Pemakaian Wewenang

Beberapa penjelasan sebelumnya tentang gaya kepemimpinan, mengelompokkannya berdasarkan bagaimana pemimpin itu memakai wewenangnya. Pemimpin dipandang memakai 3 gaya pokok. Pemimpin 'otokratis' adalah pemimpin yang memerintah dan mengharapkan kepatuhan, ia dogmatis dan positif, dan ia memimpin dengan kemampuannya untuk menahan atau memberikan imbalan dan hukuman. Pemimpin 'demokratis' atau 'partisipatif' adalah pemimpin yang berkonsultasi dengan bawahan-bawahannya mengenai tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan yang diusulkan dan merangsang partisipasi dari bawahan-bawahannya itu. Jenis pemimpin ini dipandang mulai dari pemimpin yang tidak mengambil tindakan tanpa persetujuan bawahan-bawahan, sampai kepada pemimpin yang mengambil keputusan, tetapi

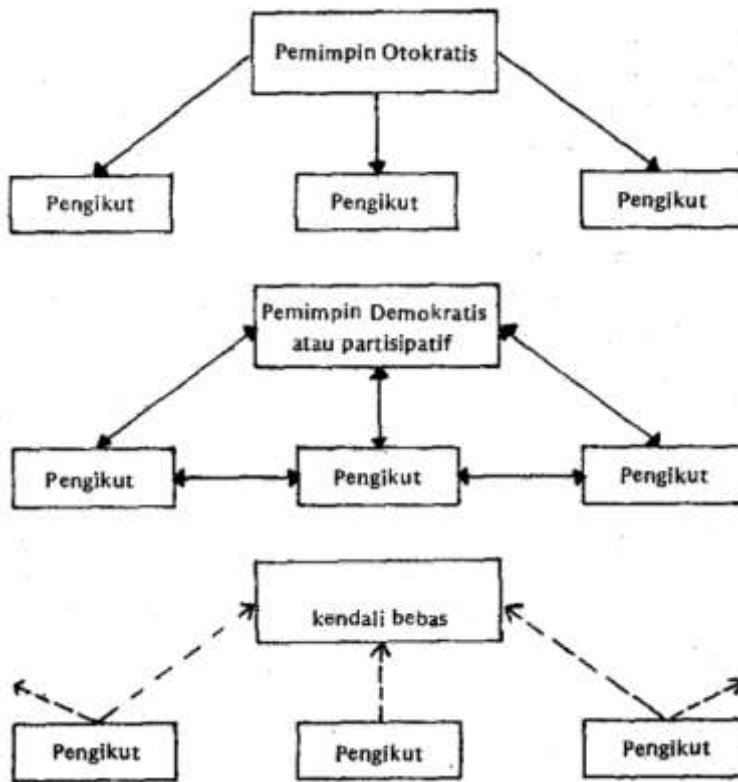
berkonsultasi dengan bawahan-bawahannya sebelumnya.

Jenis pemimpin yang ketiga adalah yang sangat sedikit, kalau ada, menggunakan kekuasaannya dalam operasinya, dan memberikan banyak kebebasan atau kendali bebas kepada bawahan-bawahannya. Pemimpin jenis ini banyak bergantung pada bawahan untuk menentukan sasarannya sendiri dan cara-cara untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, dan ia memandang peranannya hanya membantu operasi-operasi para pengikutnya dengan memberi mereka informasi dan terutama bertindak sebagai kontak dengan lingkungan luar kelompoknya. Gambar 7.6. melukiskan arus dan pengaruh dalam 3 gaya situasi kepemimpinan ini.

Ada variasi-variasi dalam klasifikasi sederhana dari gaya kepemimpinan ini. Sebagian pemimpin yang otokratis itu dipandang sebagai "otokrat yang baik (benevolent)". Walaupun ia mendengarkan dengan penuh perhatian pada pendapat-pendapat para pengikutnya sebelum mengambil suatu keputusan, namun keputusan ada ditangannya sendiri. Ia mungkin bersedia mendengarkan dan mempertimbangkan ide-ide dan pendapat-pendapat bawahan, tetapi jika suatu keputusan harus diambil, ia mungkin lebih otokratis daripada benevolent.

Sebuah variasi dari pemimpin yang partisipatif adalah pemimpin yang suportif. Pemimpin jenis ini mungkin memandang tugasnya bukan saja berkonsultasi dengan para pengikutnya dan mempertimbangkan dengan hati-hati pendapat-pendapat mereka, tetapi juga melakukan segala apa yang dapat dilakukannya untuk menunjang bawahan-bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Penggunaan suatu gaya akan bergantung pada situasi. Seorang manajer mungkin sangat otokratis dalam keadaan darurat (emergency); kita hampir tak dapat membayangkan seorang kepala barisan pemadam kebakaran mengadakan rapat yang lama dengan anak buahnya untuk mempertimbangkan cara terbaik untuk memadamkan kebakaran itu. Manajer mungkin pula otokratis jika hanya ia sendiri yang mengetahui jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tertentu.



Gambar 7.6. Arus dan Pengaruh 3 Gaya Kepemimpinan.

Seorang pemimpin mungkin memperoleh banyak pengetahuan dan komitmen yang lebih baik dari pihak orang-orang yang bersangkutan dengan berkonsultasi dengan bawahan-bawahannya. Kita melihat bahwa ia berlaku dalam pengembangan tujuan-tujuan yang dapat diperiksa di bawah sistem MBO. Selanjutnya, seorang manajer yang berurusan dengan sekelompok sarjana peneliti,

mungkin memberikan kendali bebas untuk mengembangkan penelitian dan eksperimen mereka. Tetapi manajer yang sama, mungkin sangat otokratis dalam menegakkan suatu peraturan mengenai penutup pelindung yang harus dipakai waktu menangani bahan kimia tertentu yang, berbahaya.

Empat Sistem manajemen dari Likert

Profesor Rensis Likert dan rekan-rekannya di Universitas Michigan, telah mempelajari pola-pola dan gaya-gaya para pemimpin dan manajer-manajer selama 3 dekade. Selama penelitian ini, Likert telah mengembangkan ide-ide dan pendekatan-pendekatan tertentu yang penting untuk dapat memahami perilaku pemimpin. Ia memandang manajer yang efektif itu sangat berorientasi pada bawahan-bawahan, mengandalkan komunikasi untuk menjaga semua pihak tetap bekerja sebagai suatu unit. Semua anggota kelompok, termasuk manajer atau pemimpin, memakai sikap suportif, dimana mereka sama-sama merasakan kebutuhan, nilai-nilai, aspirasi, sasaran-sasaran, dan pengharapan bersama. Karena ia menyangkut motivasi manusia, Likert memandang pendekatan ini sebagai cara yang paling efektif untuk memimpin sebuah kelompok.

Sebagai pedoman riset dan untuk penjelasan tentang konsep-konsepnya, Likert mengemukakan 4 Sistem manajemen. Sistem 1 digambarkan sebagai "exploitative-authoritative"; manajer-manajernya sangat otokratis, tidak begitu mempercayai bawahan, memotivasi pegawai melalui ketakutan dan hukuman dengan sekali-sekali imbalan, melakukan komunikasi ke bawah, dan membatasi pengambilan keputusan pada puncak. Sistem ke 2 disebut "benevolent-authoritative"; manajer-manajernya mempunyai kepercayaan yang melindungi terhadap bawahan, memotivasi dengan imbalan (rewards = hadiah) dan sebagian ketakutan dan hukuman, memungkinkan beberapa komunikasi ke atas, meminta ide-ide dan pendapat-pendapat dari bawahan-bawahan, dan memungkinkan beberapa pelimpahan pengambilan keputusan, tetapi dengan pengawasan kebijaksanaan yang ketat.

Sistem manajemen ke 3 disebut "consultive"; manajernya mempunyai banyak kepercayaan tetapi tidak sepenuhnya terhadap bawahan-bawahan, biasanya mencoba memanfaatkan ide-ide dan pendapat-pendapat bawahan, memakai imbalan untuk motivasi dengan sekali-sekali hukuman dan sedikit partisipasi, melaksanakan arus komunikasi ke bawah dan ke atas, membuat kebijaksanaan yang luas dan keputusan-keputusan umum di puncak, sementara memungkinkan keputusan-keputusan khusus diambil pada level lebih rendah, dan

bertindak musyawarah (consultatively) dengan cara-cara lain.

Likert menganggap sistem manajemen ke-4 sebagai yang paling partisipatif dari semuanya dan menyebutnya "participative-group", manajer-manajer sistem ke-4 ini mempercayai sepenuhnya bawahan-bawahannya dalam segala hal, selalu mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat dari bawahan-bawahan dan secara konstruktif memakainya, memberikan imbalan ekonomis berdasarkan partisipasi kelompok dan keterlibatan dalam hal-hal seperti menetapkan sasaran-sasaran, dan menilai kemajuan pencapaian sasaran-sasaran, melakukan banyak komunikasi ke bawah dan ke atas dan ke samping (dengan sebaya), mendorong pengambilan keputusan di seluruh organisasi, dan kalau tidak, beroperasi dengan diri mereka sendiri dan dengan bawahan-bawahan sebagai suatu kelompok.

Pada umumnya, Likert mendapatkan bahwa manajer-manajer yang menetralkan pendekatan sistem ke-4 ini untuk operasi-operasi mereka, meraih sukses paling besar sebagai pemimpin. Di samping itu, ia mencatat bahwa departemen-departemen dan perusahaan-perusahaan yang dikelola dengan pendekatan sistem ke-4 ini paling efektif dalam menetapkan sasaran-sasaran dan mencapainya, dan umumnya lebih produktif. Ia menganggap sukses ini terutama karena tingkat partisipasi dan besarnya dukungan dari para bawahan yang dipertahankannya.

Profil dari seorang manajer baru di pabrik perakitan General Motors. Organisasi ini sebelumnya melaksanakan Sistem ke-3, tetapi beralih ke Sistem ke-4. Manajer ini yang dibantu oleh pendekatan perbaikan umpan balik survei, memakai data profil untuk memusatkan perhatian pada bidang-bidang yang membutuhkan perbaikan.

Walaupun banyak dukungan terhadap teori Sistem ke-4 ini, namun bukan tanpa kritik. Fokus riset terhadap teori ini adalah pada kelompok-kelompok kecil, namun pembahasannya seringkali diperhitungkan (extrapolated) dan diterapkan untuk seluruh organisasi. Selanjutnya, riset ini terutama dilaksanakan pada level bawah organisasi dan mungkin tidak ditunjang jika data dari manajer-manajer puncak dipisahkan. Likert dan rekan-rekannya menyadari perlunya kejelasan dalam penentuan peranan-peranan, tetapi bersamaan dengan itu ia misalnya menyatakan bahwa regu-

regu lintas fungsional dan departementasi matriks itu biasanya meningkatkan konflik peranan dan ketidakpastian. Karena pendekatan Sistem ke-4 ini seringkali dipakai ketika perusahaan beruntung, maka hasil-hasil yang diberikan oleh metode umpan balik survei ini mungkin sesungguhnya disebabkan oleh kemakmuran umum perusahaan itu. Jadi, tampak bahwa mereka yang menilai teori-teori sistem ke-4 ini hendaklah berhati-hati memperhitungkan keadaan sekitarnya. Bagi manajer praktek, ini berarti bahwa manfaat dari teori sistem ke-4 ini harus dipandang dengan hati-hati.

Kisi-kisi Manajerial

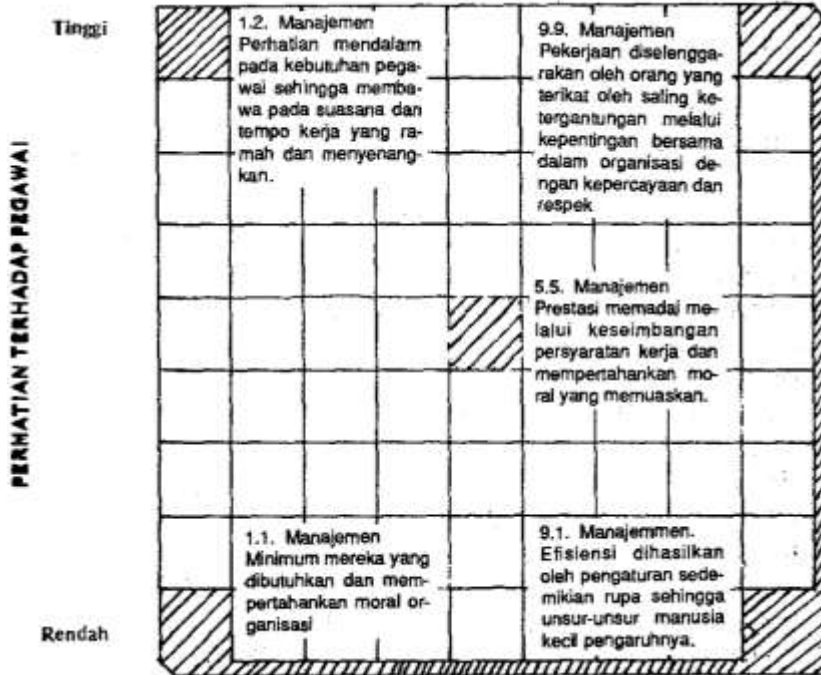
Salah satu pendekatan yang paling luas terkenal untuk merumuskan gaya-gaya kepemimpinan adalah 'managerial grid (kisi-kisi manajerial)' yang dikembangkan beberapa tahun yang lalu oleh Robert Blake dan Jane Mouton. Berdasarkan riset sebelumnya yang menunjukkan pentingnya perhatian manajer terhadap produksi dan terhadap orang, maka Blake dan Mouton merancang suatu alat yang cerdas untuk mendramatisir perhatian ini. Kisi-kisi yang tampak dalam Gambar 7.7 ini telah dipakai di seluruh dunia sebagai alat melatih manajer dan mengidentifikasi berbagai kombinasi gaya-gaya kepemimpinan.

Dimensi kisi-kisi.

Kisi-kisi ini mempunyai 2 dimensi, yaitu menyangkut orang dan menyangkut produksi. Seperti ditekankan oleh Blake dan Mouton, pemakaian ungkapan "menyangkut" berarti menyampaikan 'bagaimana' manajer-manajer memperhatikan produksi, atau 'bagaimana' ia memperhatikan orang, dan bukan hal-hal seperti 'berapa banyak' produksi yang hendak dihasilkannya dari suatu kelompok.

"Perhatian terhadap produksi" meliputi sikap supervisor terhadap berbagai hal yang luas, seperti mutu keputusan kebijaksanaan, prosedur dan proses, kreativitas riset, mutu, pelayanan staf, efisiensi kerja, dan volume keluaran (output). "Perhatian terhadap orang" juga ditafsirkan secara luas. Ia meliputi unsur-unsur seperti tingkat komitmen pribadi terhadap pencapaian sasaran, pemeliharaan _harga diri para pekerja, penempatan tanggung jawab berdasarkan kepercayaan, dan bukan

berdasarkan kepatuhan, penyediaan kondisi kerja yang baik, dan pemeliharaan hubungan-hubungan antar pribadi yang memuaskan.



Gambar 7.7. Kisi-kisi manajerial untuk perhatian terhadap produksi

Empat gaya ekstrem.

Blake dan Mouton mengakui 4 gaya ekstrem. Dibawah gaya 1.1 yang disebut sebagai "impoverished management" = manajemen pemiskinan), manajer-manajer sangat sedikit memperhatikan pegawai-pegawainya maupun produksinya, dan keterlibatannya dalam pekerjaan para pegawai itu juga minimum, untuk segala maksud dan tujuan, diserahkannya pekerjaannya dan hanya menandai (mark) waktu dan bertindak sebagai kurir (messenger) yang mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan. Pada ujung (extreme) lain terdapat manajer gaya 9.9 yang tindakannya menunjukkan pengabdian setinggi mungkin ter-

hadap orang dan produksi. Ia adalah "manajer regu" sejati yang sanggup menjalin kebutuhan produksi perusahaan dengan kebutuhan orang-orangnya.

Gaya lain adalah gaya manajemen 1.9 (disebut "country club management = manajemen klub desa" oleh sementara orang), di mana manajer-manajernya sedikit sekali atau tidak memperhatikan produksi, tetapi hanya memperhatikan orang-orangnya. Mereka mempromosikan lingkungan, di mana setiap orang bisa santai, bersahabat, dan bahagia dan tak seorangpun yang mencurahkan perhatian untuk usaha terkoordinir untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Pada ujung lain adalah manajer-manajer gaya 9.1 (yang adakalanya disebut sebagai "autocratic task managers = manajer-manajer tugas yang otokratis"), yang hanya memperhatikan pengembangan operasi yang efisien, yang sedikit sekali atau tidak ada perhatian terhadap pegawai-pegawai, dan sangat otokratis dalam gaya kepemimpinannya.

Dengan memakai 4 ekstrem ini sebagai titik acuan, setiap teknik, pendekatan, atau gaya manajerial dapat ditaruh pada suatu tempat pada kisi-kisi ini. Jelas, manajer-manajer gaya 5.5 mempunyai perhatian medium (menengah) untuk produksi dan untuk orang-orangnya. Mereka memperoleh moral dan produksi yang memadai, tetapi tidak istimewa. Mereka tidak terlalu tinggi menetapkan sasaran-sasaran, dan sikap mereka terhadap orang-orang, mungkin agak otokratis baik (benevolent autocratic).

Kisi-kisi manajerial merupakan alat yang berguna untuk mengidentifikasi dan mengklasifikasi gaya-gaya manajerial. Tetapi ia tidak mengatakan kepada kita, mengapa seorang manajer termasuk ke dalam satu bagian atau bagian lain dari kisi-kisi itu. Untuk mengetahuinya, kita perlu melihat pada sebab musababnya, seperti kepribadian pemimpin atau kepribadian pengikut-pengikut, kesanggupan dan latihan dari manajer-manajer, lingkungan perusahaan, dan faktor-faktor situasi lain yang mempengaruhi bagaimana pemimpin dan pengikut-pengikut itu bertindak.

Pendekatan–pendekatan situasi atau contingency terhadap kepemimpinan

Dengan meningkatnya kekecewaan terhadap pendekatan "great man = orang besar" dan pendekatan ciri-ciri untuk memahami kepemimpinan, maka perhatian beralih ke studi mengenai situasi dan kepercayaan bahwa pemimpin-pemimpin itu adalah produk dari situasi-situasi tertentu. Banyak sekali studi yang telah dilaksanakan mengenai premise (pokok pendapat) bahwa kepemimpinan itu sangat dipengaruhi oleh situasi dari mana munculnya pemimpin itu dan di mana ia beroperasi. Bahwa ini adalah pendekatan yang ditunjukkan oleh bangkitnya Hitler di Jerman dalam tahun-tahun 1930-an, dan sebelumnya bangkitnya Mussolini di Itali, tampilnya F.D. Roosevelt dalam Depresi Besar tahun-tahun 1930-an di Amerika Serikat, dan munculnya Mao Tse-Tung di Cina dalam periode sesudah Perang Dunia II. Pendekatan terhadap kepemimpinan ini mengakui bahwa terdapat interaksi antara kelompok dengan pemimpinnya. Pendekatan ini menyokong teori pengikut (follower theory) bahwa orang itu cenderung mengikut pada siapa yang mereka anggap (betul atau tidak) memberikan alat untuk mencapai hasrat-hasrat pribadi mereka sendiri. Jadi, pemimpin itu adalah orang yang mengenai hasrat-hasrat ini dan melakukan hal-hal atau program-program yang bertujuan untuk memenuhinya.

Pendekatan situasional atau pendekatan contingency jelas banyak gunanya bagi teori dan praktek manajerial. Pendekatan ini juga masuk ke dalam sistem motivasi yang dibahas dalam bab yang lalu dan penting bagi manajer-manajer praktek yang harus memperhitungkan situasi pada waktu mendisain lingkungan kerja.

Pendekatan Contingency Fiedler terhadap kepemimpinan

Walaupun pendekatannya terhadap teori kepemimpinan ini terutama bersifat menganalisa gaya kepemimpinan, namun Fred E. Fiedler dan rekan-rekannya di Universitas Illionis telah menyarankan sebuah teori contingency tentang kepemimpinan. Teori Fiedler ini menunjukkan bahwa kepemimpinan itu adalah suatu proses, dimana kesanggupan seorang pemimpin untuk menanamkan pengaruhnya itu bergantung pada situasi

tugas kelompok, dan pada tingkat kecocokan gaya, kepribadian, dan pendekatan pemimpin itu dengan kelompok. Dengan kata lain, menurut Fiedler, orang menjadi pemimpin bukan karena sifat-sifat kepribadian saja, tapi juga karena berbagai faktor situasi dan interaksi antara pemimpin dengan situasi.

Dimensi-dimensi yang kritis dari situasi kepemimpinan.

Berdasarkan studinya, Fiedler menggambarkan 3 dimensi situasi kepemimpinan yang kritis yang membantu menentukan gaya kepemimpinan mana yang paling efektif.

1. Kekuasaan kedudukan (position).

Ini adalah tingkat kekuasaan suatu kedudukan (untuk membedakannya dari sumber kekuasaan yang lain, seperti kepribadian atau keahlian) memungkinkan seorang pemimpin membuat anggota-anggota kelompoknya mematuhi pengarahannya; dalam hal manajer, ini adalah kekuasaan yang timbul dari wewenang organisasi seperti dikemukakan oleh Fiedler, seorang pemimpin dengan kekuasaan kedudukan yang jelas dan kuat, akan dapat lebih mudah memperoleh ketaatan dibandingkan dengan yang tidak memiliki kekuasaan demikian.

2. Struktur tugas.

Yang dimaksud Fiedler dengan dimensi ini adalah sampai berapa jauh tugas-tugas dapat dieja (spelled out) dengan jelas dan orang-orang dipegang untuk bertanggung jawab terhadapnya. Jika tugas-tugas itu jelas (berlawanan dengan situasi dimana tugas-tugas itu kabur dan tidak terstruktur), maka mutu prestasi akan dapat lebih mudah dikontrol, dan anggota-anggota kelompok dapat lebih pasti tanggung jawabnya untuk penyelenggaraan tugas tersebut.

3. Hubungan Pemimpin Anggota.

Dimensi ini dianggap paling penting oleh Fiedler dilihat dari sudut pandangan seorang pemimpin, karena kekuasaan kedudukan dan struktur tugas sebagian besar di bawah kontrol perusahaan, sedangkan dimensi ini berkaitan dengan sampai berapa jauh anggota-anggota kelompok menyukai dan mempercayai seorang pemimpin dan bersedia mematuhi.

Gaya-gaya Kepemimpinan.

Untuk mendekati (approach) studinya, Fiedler mengemukakan 2 gaya utama dari kepemimpinan. Yang pertama adalah yang lebih berorientasi pada tugas, di mana pemimpin itu memperoleh kepuasan dari melihat dilaksanakannya tugas-tugas. Yang kedua lebih berorientasi pada tereapainya hubungan antarpribadi yang baik dan pada kedudukan pribadi yang menonjol.

Manfaat situasi dirumuskan oleh Fiedler sebagai sampai berapa jauh situasi tertentu memungkinkan seorang pemimpin menanamkan pengaruhnya terhadap suatu kelompok. Untuk mengukur gaya kepemimpinan ini dan menentukan apakah seorang pemimpin itu terutama berorientasi pada tugas, Fiedler memakai sebuah teknik testing yang tidak biasa. Ia mendasarkan penemuannya pada 2 jenis score: (1) score atas LPC (least preferred coworker = rekan kerja yang paling kurang disukai) — ini adalah nilai yang dibuat oleh orang dalam suatu kelompok untuk orang-orang yang paling kurang disukai untuk bekerja dengannya; dan (2) score atas ASO (assumed similarity between opposites = dianggap sama antara pihak-pihak yang berlawanan) — nilai yang didasarkan atas tingkat sampai berapa jauh pemimpin melihat anggota-anggota kelompok itu sama dengan dirinya sendiri, atas asumsi bahwa orang akan paling menyukai, dan paling baik bekerja, dengan mereka yang dianggapnya paling sama dengan diri mereka sendiri. Sekarang skala LPC-lah yang paling banyak dipakai dalam riset. Untuk membuat skala ini, responder ditanyai tentang ciri-eiri seseorang dengan siapa ia paling kurang dapat bekerja sama. Orang ini digambarkan pada item 16 yang diberi skala, seperti :

Skala LPC

Menyenangkan :--:--:--:--: ! --:--:--:--: Tak menyenangkan.

Menolak :--:--:--:--: ! --:--:--:--: Menerima

Dalam studinya yang memakai metode ini, yang juga ditunjang oleh studi-studi orang-orang lain, Fiedler menemukan bahwa orang-orang yang menilai kawan sekerjanya sebagai tinggi (artinya, menguntungkan) adalah mereka yang memperoleh kepuasan utamanya dari hubungan antarpribadi yang sukses. Orang yang menilai "LPC"nya rendah (artinya tidak

menguntungkan) dianggap memperoleh kepuasan utamanya dari pelaksanaan tugas. Begitu pula, ia menemukan bahwa orang yang menilai kawan sekerjanya mempunyai ASO yang tinggi, juga menilainya cukup tinggi pada skala LPC dan sebaliknya.

Dari risetnya, Fiedler sampai pada kesimpulan yang menarik. Karena mengakui bahwa persepsi pribadi itu mungkin tidak jelas dan bahkan sangat tidak akurat, maka Fiedler menemukan bahwa:

Jadi, prestasi kepemimpinan itu bergantung juga pada organisasi di samping pada ciri-ciri pemimpin itu sendiri. Kecuali barangkali untuk kasus istimewa, tidak ada gunanya berbicara mengenai pemimpin yang efektif atau pemimpin yang tidak efektif; kita hanya dapat berbicara tentang pemimpin yang cenderung efektif dalam satu situasi dan tidak efektif dalam situasi lainnya. Jika kita ingin meningkatkan efektivitas organisasi atau kelompok, kita tidak hanya harus mempelajari bagaimana melatih pemimpin-pemimpin agar lebih efektif, tetapi juga bagaimana membina lingkungan organisasi, di mana pemimpin itu dapat berprestasi dengan baik.

Model contingency Fiedler tentang kepemimpinan dapat dikhtisarkan, di mana ia menemukan bahwa dalam situasi yang "tidak menguntungkan", atau "menguntungkan", pemimpin yang berorientasi pada tugas adalah yang paling efektif. Dengan kata lain, jika kekuasaan kedudukan pemimpin itu lemah, struktur tugasnya tidak jelas dan hubungan pemimpin anggotanya agak buruk, maka situasi ini tidak menguntungkan bagi pemimpin itu dan pemimpin yang paling efektif adalah pemimpin yang berorientasi pada tugas. Begitu pula, pada ujung lain, di mana kekuasaan kedudukan (position power) adalah kuat, struktur tugas ada jelas, dan hubungan pemimpin anggota ada baik, suatu situasi yang menguntungkan bagi pemimpin - Fiedler mendapatkan bahwa pemimpin yang berorientasi pada tugas adalah yang paling efektif. Akan tetapi, jika situasinya hanya sedikit tidak menguntungkan atau sedikit menguntungkan (pertengahan pada skala dalam gambar), maka pemimpin yang berorientasi hubungan kemanusiaan, ternyata yang paling efektif.

Dalam situasi yang sangat terstruktur seperti dalam kemiliteran selama perang, dimana pemimpin mempunyai kekuasaan posisi yang kuat

dan hubungan yang baik dengan anggota-anggotanya, maka terdapat situasi yang menguntungkan dimana orientasi tugas-lah yang paling cocok. Ujung lainnya, situasi yang tidak menguntungkan dengan hubungan kemanusiaan yang agak buruk, tugas yang tak terstruktur, dan kekuasaan posisi yang lemah, juga menonjolkan orientasi tugas oleh pemimpin yang dapat mengurangi kecemasan atau keraguan (ambiguity) yang dapat ditimbulkan oleh situasi struktur yang longgar. Di antara kedua ujung, pendekatan yang disarankan adalah penekanan kerjasama dan hubungan baik dengan pegawai.

Riset Fiedler dan Manajemen.

Dalam meninjau riset Fiedler, kita mendapatkan bahwa tak ada yang otomatis atau "baik" dalam gaya yang berorientasi tugas maupun yang berorientasi kepuasan manusia. Efektivitas kepemimpinan itu bergantung pada berbagai unsur dalam lingkungan kelompok itu. Ini dapat diduga demikian. Pelaku (cast) dalam peranan yang dikehendaki dari pemimpin-pemimpin, manajer-manajer yang menetralkan pengetahuan pada realitas kelompok yang melapor kepada mereka, akan berprestasi baik dengan mengakui bahwa mereka mempraktekkan seni. Tetapi dengan berbuat demikian, mereka tentu perlu memperhitungkan motivasi orang-orang dan kesanggupannya untuk memuaskan mereka untuk kepentingan tercapainya sasaran-sasaran perusahaan.

Beberapa sarjana telah menguji teori Fiedler dalam berbagai situasi. Sebagian mereka mempertanyakan makna score LPC, dan lain-lainnya menyatakan bahwa model ini tidak menjelaskan penyebab dari score LPC terhadap prestasi. Beberapa penemuan itu secara statistik tidak berarti dan tindakan-tindakan situasional mungkin tidak seluruhnya terlepas dari score LPC.

Walaupun dikritik, namun harus diakui bahwa gaya kepemimpinan yang efektif itu bergantung pada situasi. Walaupun ide ini bukan baru, namun Fiedler dan rekan-rekannya telah menarik perhatian pada fakta ini dan merangsang banyak riset.

Pendekatan Jalan Sasaran untuk Efektivitas Kepemimpinan

Teori Jalan Sasaran ini menyatakan bahwa fungsi pokok dari pemimpin adalah menjelaskan dan menetapkan sasaran-sasaran kepada bawahan-bawahan, untuk membantu mereka mendapatkan jalan terbaik untuk mencapai sasaran-sasaran itu dan untuk meniadakan rintangan-rintangan. Para penyokong pendekatan ini telah mempelajari kepemimpinan dalam berbagai situasi. Seperti dinyatakan oleh Robert House, teori ini membangun berbagai teori motivasi dan kepemimpinan yang lain-lain.

Di samping teori pengharapan, perlu pula dipertimbangkan faktor-faktor lain yang membantu efektifnya kepemimpinan. Faktor-faktor situasi ini meliputi (1) ciri-ciri bawahan, seperti kebutuhannya, kepercayaan-diri, dan kesanggupan-kesanggupannya; dan (2) lingkungan kerja, termasuk komponen-komponen seperti tugas, sistem imbalan, dan hubungan dengan rekan sekerja



Gambar 7.8. Pendekatan jalan sasaran untuk efektivitas kepemimpinan

Perilaku pemimpin dikategorikan ke dalam 4 kelompok :

1. Perilaku supportive (menunjang), memberikan perhatian pada

kebutuhan dan kesejahteraan bawahan, dan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan. Paling besar dampaknya terhadap prestasi bawahan, jika mereka frustrasi dan tidak puas.

2. Perilaku partisipatif, memungkinkan bawahan-bawahan mempengaruhi keputusan-keputusan atasan mereka dan dapat meningkatkan motivasi.
3. Perilaku instrumental, memberikan bimbingan spesifik kepada bawahan dan menjelaskan apa yang diharapkan dari mereka; ini meliputi aspek-aspek perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, dan pengawasan oleh pemimpin.
4. Perilaku yang berorientasi pada prestasi, meliputi penetapan sasaran-sasaran yang menantang, mengusahakan perbaikan prestasi, dan mempunyai kepercayaan bahwa bawahan-bawahan akan mencapai sasaran-sasaran yang tinggi.

Sebaliknya dari menyatakan bahwa ada situ cara terbaik untuk memimpin, teori ini mengemukakan bahwa gaya yang tepat itu bergantung pada situasi. Situasi yang kabur (ambiguous) dan tidak pasti, dapat mengecewakan bawahan dan mungkin dibutuhkan yang lebih berorientasi pada tugas. Dengan kata lain, jika bawahan bingung, maka pemimpin dapat mengatakan kepada mereka apa yang harus dilakukannya, dan menunjukkan jalan yang jelas kepada sasaran-sasaran. Sebaliknya, dalam tugas-rutin, seperti dapat dijumpai dalam assembly line (jalur perakitan, ban berjalan). struktur tambahan (biasanya diberikan oleh pemimpin yang berorientasi tugas) dapat dipandang sebagai berlebihan dan bawahan-bawahan mungkin menganggapnya sebagai pengawasan yang berlebihan. Selanjutnya hal ini dapat mengecewakan. Dengan kata lain, pegawai-pegawai menghendaki pemimpin itu keluar dari jalur mereka, karena jalan itu sudah cukup jelas.

Teori ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin itu dapat diterima (acceptable) dan memuaskan bawahan, sejauh mereka melihatnya sebagai sumber kepuasan mereka. Sebuah usulan lagi dari teori ini adalah bahwa perilaku pemimpin itu akan meningkatkan usaha bawahan, artinya, memotivasinya, sejauh (1) perilaku ini memberikan kepuasan bagi

kebutuhan-kebutuhan bawahan yang bergantung pada prestasi yang efektif, dan (2) perilaku ini memperbaiki lingkungan bawahan, melalui coaching, directing, supporting, and rewarding, (latihan, pengarahan, sokongan, dan imbalan).

Kunci teori ini adalah bahwa pemimpin itu mempengaruhi jalan antara perilaku dengan sasaran-sasaran. Pemimpin dapat melakukan ini dengan menentukan posisi dan peranan-peranan tugas, dengan meniadakan rintangan-rintangan terhadap prestasi, dengan meminta bantuan anggota kelompok dalam menetapkan sasaran-sasaran, dengan meningkatkan kesatuan (cohesiveness) kelompok dan usaha regu, dengan mengurangi stress dan kontrol luar (external controls), dengan membuat perkiraan yang jelas, dan dengan melakukan hal-hal lain yang memenuhi harapan-harapan pegawai.

BAB 8

Communication

Istilah Communication atau komunikasi berasal dari kata Latin Communicare atau Communis yang berarti sama atau menjadikan milik bersama. Kalau kita berkomunikasi dengan orang lain, berarti kita berusaha agar apa yang disampaikan kepada orang lain tersebut menjadi miliknya. Manajemen sering mempunyai masalah tidak efektifnya komunikasi. Padahal komunikasi yang efektif adalah penting bagi para manajer, paling tidak untuk dua alasan. Pertama, komunikasi adalah proses melalui fungsi-fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dapat dicapai. Kedua, komunikasi adalah kegiatan untuk para manajer mencurahkan sebagian besar proporsi waktu mereka.

Informasi harus dikomunikasikan kepada para manajer agar mereka mempunyai dasar perencanaan, rencana-rencana harus dikomunikasikan kepada pihak lain agar dilaksanakan. Pengorganisasian memerlukan komunikasi dengan bawahan tentang penugasan jabatan mereka. Pengarahan mengharuskan manajer untuk berkomunikasi dengan bawahannya agar tujuan kelompok dapat dicapai. Komunikasi tertulis dan lisan adalah esensi dari pengawasan. Jadi, manajer dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen mereka hanya melalui interaksi dan komunikasi dengan pihak lain.

Walaupun komunikasi itu penting dalam semua tahap manajemen, namun ia terutama penting dalam fungsi kepemimpinan. Sudah umum disepakati tentang perlunya komunikasi yang efektif, namun kurang adanya kesepakatan tentang definisinya yang persis. Kita mendefinisikan

'komunikasi' sebagai transfer informasi dari pengirim ke penerima dengan informasi yang dimengerti, oleh pengirim dan penerima. Definisi ini menjadi basis untuk model, proses komunikasi yang dibahas secara lebih mendetil di bawah ini yang berfokus pada pengirim komunikasi, penyampaian pesan, dan penerima pesan itu. Model ini juga menaruh perhatian, pada suara-suara yang mengganggu komunikasi yang baik, dan pada umpan balik yang memudahkan komunikasi.

FUNGSI KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Setiap organisasi adalah unik dan berkembang dalam situasi yang dinamis. Dinamika internal dan dinamika eksternal yang dialami oleh organisasi tidak jarang berdampak kepada perbedaan pendapat dan friksi antar anggota organisasi yang perlu mendapat perhatian dan pengelolaan secara seksama agar tujuan bersama dalam organisasi dapat dicapai secara kolaboratif, exploratory, dan integratis. Bagaimana agar suatu organisasi mampu mencapai tujuan dengan segala perbedaan yang dimiliki? Untuk mencapai hal tersebut setiap orang di dalam organisasi harus bekerja sama dan saling berkoordinasi sehingga menghasilkan sinergi yang produktif. Sinergi hanya dapat terjadi jika ada kepercayaan dan kerjasama yang dibangun melalui serangkaian kegiatan komunikasi yang efektif.

Fungsi komunikasi adalah alat untuk menyatukan kegiatan-kegiatan yang terorganisir. Ia dapat dipandang sebagai alat untuk memasukkan inputs sosial ke dalam sistem sosial. Ia juga merupakan alat dengan apa perilaku diubah, perubahan dilaksanakan, informasi dibuat produktif, dan sasaran-sasaran dicapai. Apakah kita sedang memperhatikan sebuah gereja, keluarga, barisan pramuka, atau perusahaan-perusahaan, namun transfer informasi dari satu orang ke orang lain adalah mutlak perlu. Fungsi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

Fungsi informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu system proses informasi (*information-processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu.

Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, di samping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan.

Fungsi regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini. Pertama, atasan atau orang-orang yang berada dalam tatanan manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu, mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberi instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (position of outhority) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Penting Komunikasi

Sebuah interaksi yang bertujuan untuk menyatukan dan mensikronkan seluruh aspek untuk kepentingan bersama sangat dibutuhkan dalam sebuah tujuan berorganisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya sebuah interaksi yang baik niscaya sebuah organisasi tidak akan mencapai tujuannya. Interaksi disini adalah mutlak meliputi seluruh anggota organisasi yang dapat berupa penyampaian-penyampaian informasi, instruksi tugas kerja atau mungkin pembagian tugas kerja. Interaksi sebenarnya adalah proses hubungan komunikasi antara 2 orang atau lebih dimana orang yang satu bertindak sebagai pemberi informasi dan orang yang lain berperan sebagai penerima informasi. Intinya, korelasinya harus melibatkan dan terfokus kepada orang-orang itu sendiri dalam suatu organisasi. Selama bertahun-tahun, banyak pengarang telah mengakui pentingnya komunikasi dalam usaha yang terorganisir. Sebagian

orang memandang komunikasi itu sebagai alat pengikat orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Ini masih merupakan fungsi pokok dari komunikasi. Sesungguhnya, kegiatan kelompok itu tidak mungkin tanpa komunikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan koordinasi dan perubahan.

Psikolog-psikolog juga tertarik terhadap komunikasi. Mereka menekankan masalah-masalah manusia yang terjadi dalam proses komunikasi untuk memprakarsai, menyampaikan, dan menerima informasi. Mereka berfokus pada identifikasi rintangan-rintangan terhadap komunikasi yang baik, terutama terhadap mereka yang terlibat dalam hubungan-hubungan antarpribadi. Sosiolog-sosiolog dan para ahli informasi, di samping psikolog-psikolog, telah memusatkan perhatian mereka pada studi tentang jaringan-jaringan :komunikasi.

Maksud Komunikasi

Dalam kehidupan sehari-hari, semua orang pasti akan melakukannya. Mulai dari berbicara, menulis surat, menelpon, komunikasi suami istri, itu semua termasuk ke dalam komunikasi. Istilah komunikasi sendiri diambil dari bahasa Inggris yaitu *communication* yang berarti sama.

Dalam arti luas, maksud komunikasi dalam perusahaan. adalah untuk melaksanakan perubahan untuk mempengaruhi tindakan ke arah kesejahteraan perusahaan. Perusahaan, misalnya, membutuhkan informasi tentang harga, persaingan, teknologi, dan keuangan, di samping informasi tentang konjunktur (business cycle) dan kegiatan pemerintah. Pengetahuan ini merupakan basis untuk keputusan-keputusan yang mempengaruhi garis produk, ratio-ratio produksi, mutu, strategi pemasaran, dan gabungan factor-faktor produksi, dan arus informasi internal. Akan tetapi, pencernaan informasi dan tindakan untuk menanggapi, akan menjadi sangat sulit dalam perusahaan besar dimana terdapat ribuan orang yang terlibat.

Komunikasi itu esensial bagi fungsi internal perusahaan, karena ia memadukan (integrates) fungsi-fungsi manajerial. Khusus, komunikasi itu dibutuhkan untuk :

- Menetapkan dan menyebarkan sasaran-sasaran perusahaan.

- Membuat rencana untuk tercapainya sasaran-sasaran itu.
- Mengorganisir manusia dan sumber-sumber daya yang lain dengan cara yang paling efektif dan efisien.
- Menseleksi, mengembangkan dan menilai anggota-anggota organisasi.
- Memimpin, mengarahkan, dan menggerakkan (motivate), dan menciptakan iklim, dimana pegawai-pegawai ingin memberikan sumbangannya.
- Mengawasi penyelenggaraan.

Gambar 8.1. menunjukkan bahwa komunikasi itu bukan saja memudahkan fungsi-fungsi manajerial, tetapi juga menghubungkan perusahaan dengan lingkungan luar. Melalui pertukaran informasi lah manajer-manajer mengetahui kebutuhan-kebutuhan langganan, tersedianya suplaier-suplaiera, claim-claim persero, peraturan-peraturan pemerintah dan perhatian masyarakat. Melalui komunikasilah suatu organisasi itu menjadi sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya, suatu fakta yang ditekankan di seluruh buku ini.



Gambar 8.1 Maksud dan Fungsi Komunikasi

Atasan harus berkomunikasi dengan bawahan dan sebaliknya. Komunikasi itu adalah proses dua arah, dimana setiap orang adalah pembuat (originator) komunikasi dan juga penerima komunikasi. Informasi mengalir vertical melalui rantai komando dan menyilang (crosswise). Komunikasi menyilang yang dimaksud disini adalah arus informasi horizontal di antara orang-orang dalam tingkat organisasi yang sama dan arus informasi diagonal diantara orang-orang pada berbagai level, tanpa hubungan atasan-bawahan. Cara pendekatan terbaik untuk menganalisa berbagai segi komunikasi ini adalah melalui penggunaan sebuah model komunikasi.

PROSES KOMUNIKASI

Untuk memahami proses komunikasi dapat dilihat dari unsur-unsur yang berkaitan dengan siapa pengirimnya (komunikator), apa yang dikatakan atau dikirimkan (pesan), saluran komunikasi apa yang digunakan (media), ditujukan untuk siapa (komunikan), dan apa akibat yang akan ditimbulkannya (efek).

Secara sederhana, proses komunikasi itu melibatkan pengirim yang menyampaikan pesan melalui saluran tertentu kepada penerima, seperti tampak dalam Gambar 8.2. Marilah kita periksa lebih dekat langkah-langkah tertentu dalam proses ini.

Pengirim Pesan

Komunikasi itu dimulai dari pengirim yang mempunyai suatu pikiran atau ide, yang kemudian disandi (encoded) dengan suatu cara yang dapat dipahami, baik oleh pengirim maupun oleh penerima. Kita biasanya menganggap pensandian (encoding) pesan itu ke dalam bahasa Inggris, tetapi ada banyak cara lain pensandian ini, seperti penterjemahan pikiran itu ke dalam bahasa komputer.

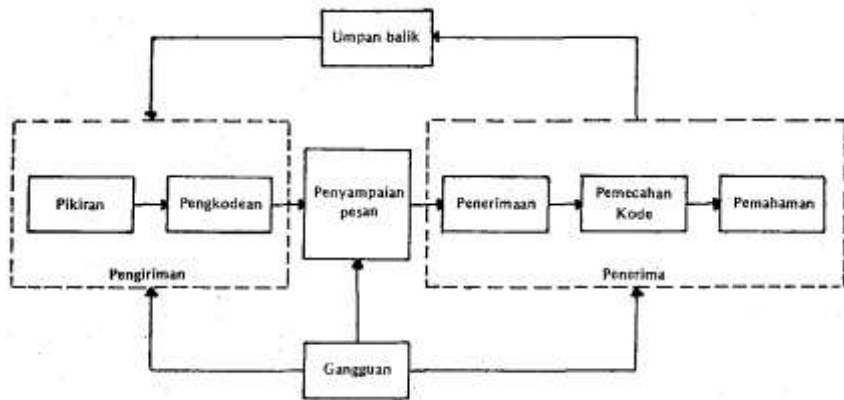
Penyampaian Pesan

Informasi itu disampaikan melalui suatu saluran yang menghubungkan pengirim dengan penerima. Pesan itu mungkin lisan atau tulisan, mungkin disampaikan melalui memo, komputer, telepon, telegram, atau

televisi. Televisi, tentu saja juga memudahkan penyampaian gerak isyarat dan visual. Adakalanya, dipakai dua atau lebih saluran. Dalam percakapan telepon, misalnya, 2 orang dapat mencapai persetujuan prinsip yang mereka perkuat kemudian dengan sebuah surat. Karena banyak pilihan yang tersedia yang masing-masingnya mempunyai kelebihan dan kekurangan, maka pemilihan saluran yang tepat itu vital bagi efektifnya komunikasi.

Penerima Pesan

Si penerima harus siap menerima pesan itu sehingga dapat dijabarkan (decoded) ke dalam pikiran. Seseorang yang sedang memikirkan pertandingan sepakbola yang menggairahkan, mungkin kurang cukup perhatiannya pada apa yang dikatakan tentang laporan inventaris, misalnya, sehingga meningkatkan kemungkinan macetnya komunikasi. Langkah berikut dalam proses ini adalah decoding (menjabarkan, menterjemahkan code), di mana penerima mengubah pesan itu ke dalam pikiran. Komunikasi yang akurat hanya dapat terjadi jika kedua belah pihak, pengirim dan penerima memberikan makna yang sama atau hampir sama untuk simbol-simbol yang membentuk pesan itu. Suatu pesan yang dinyatakan (encoded) dalam bahasa Perancis membutuhkan si penerima yang mengerti bahasa Perancis. Ini sudah jelas; yang kurang jelas dan seringkali diabaikan adalah pemakaian jargon (bahasa khusus) teknis atau profesional yang mungkin tidak dimengerti oleh si penerima pesan itu. Jadi, komunikasi itu baru lengkap jika dipahami. Pemahaman itu terdapat dalam pikiran pengirim dan penerima. Orang-orang dengan pikiran tertutup biasanya tidak akan sempurna memahami pesan itu, terutama jika informasi itu bertentangan dengan sistem nilainya.



Gambar 8.2. Model proses komunikasi

Gangguan (noise) dan Umpan-balik dalam Komunikasi

Sayangnya, komunikasi itu dipengaruhi oleh "gangguan" yang adalah sesuatu baik pada pengirim, pada penyampaiannya, atau pada penerima - yang menghambat komunikasi. Misalnya :

Sebuah lingkungan yang berisik dan terkurung mungkin menghambat pengembangan pikiran yang jelas.

Pensandian (encoding) mungkin salah karena pemakaian simbol-simbol yang kabur (ambiguous).

Penyampaiannya mungkin terganggu oleh berisik dalam saluran, seperti yang mungkin dialami dalam hubungan telepon yang buruk.

Penerimaan yang tidak akurat mungkin disebabkan oleh kurang perhatian.

Decoding (penerjemahannya) mungkin salah karena makna yang salah yang diberikan kepada kata-kata dan simbol-simbol lain.

Pemahaman mungkin terhalang oleh prasangka-prasangka.

Perubahan-perubahan yang dikehendaki mungkin tak terjadi karena kekhawatiran terhadap kemungkinan akibat-akibat dari perubahan itu.

Untuk memeriksa efektivitas komunikasi, maka perlu adanya umpan-balik. Kita tak pernah bisa yakin, apakah suatu pesan telah efektif

disandi (encoded), disampaikan, dijabarkan (decoded), dan dipahami, sampai pesan itu dikukuhkan (confirmed) oleh umpan balik. Begitu pula, umpan-balik itu menunjukkan apakah perubahan individual atau organisasional itu telah terjadi atau belum, sebagai hasil dari komunikasi itu.

Faktor-faktor situasi dan organisasi dalam Komunikasi

Dalam pengertian paradigmatis, komunikasi mengandung tujuan tertentu; ada yang di lakukan secara lisan, secara tatap muka, atau melalui media. Jadi komunikasi dalam pengertian paradigmatis bersifat intensional (intentional), mengandung tujuan; karena itu harus dilakukan dengan perencanaan. Sejauh mana kadar perencanaan itu, bergantung kepada pesan yang akan di komunikasikan dan pada komunikan yang dijadikan sasaran.

Banyak faktor situasi dan faktor komunikasi yang mempengaruhi proses komunikasi. Faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan luar mungkin bersifat pendidikan, sosiologis, hukum politik, dan ekonomi. Misalnya, lingkungan politik yang menindas (repressive) akan menghambat arus bebas komunikasi. Sebuah faktor situasi lagi adalah faktor jarak geografis. Komunikasi tatap muka langsung itu berbeda dengan komunikasi telepon dengan seseorang di belahan lain dunia dan berbeda dengan pertukaran telegram atau surat. Waktu juga harus dipertimbangkan dalam komunikasi. Eksekutif yang sibuk mungkin tidak punya cukup waktu untuk menerima dan mengirim informasi dengan akurat. Faktor situasi lain yang mempengaruhi komunikasi dalam perusahaan, meliputi struktur organisasi, proses manajerial dan non manajerial, dan teknologi. Sebuah contoh proses teknologi adalah luasnya dampak teknologi komputer terhadap penanganan data yang sangat banyak jumlahnya.

Kesimpulannya, model komunikasi itu memberikan tinjauan umum mengenai proses komunikasi, mengidentifikasi variable-variabel yang kritis, dan menunjukkan hubungan-hubungannya. Ini selanjutnya membantu manajer-manajer mengetahui dengan tepat (pinpoint) masalah-masalah komunikasi dan mengambil langkah-langkah untuk

memecahkannya, atau lebih baik lagi, mencegah terjadinya kesulitan-kesulitan itu sebelumnya.

KOMUNIKASI DALAM PERUSAHAAN

Komunikasi merupakan suatu proses penyampaian informasi yang mengandung macam-macam keterangan dari seseorang kepada orang lain. Dalam kehidupan organisasi, baik dalam bentuk organisasi perusahaan yang berorientasi laba maupun organisasi kemasyarakatan, kerjasama para anggota didalamnya mutlak diperlukan.

Dalam perusahaan-perusahaan dewasa ini, informasi itu harus mengalir lebih cepat daripada waktu sebelumnya. Bahkan sebentar saja terhenti jalur produksi yang bergerak cepat itu dapat sangat merugikan karena output (keluaran) yang hilang. Oleh karena itu, masalah-masalah produksi itu perlu dikomunikasikan dengan cepat untuk tindakan koreksi. Sebuah unsur penting lain adalah jumlah informasi yang sangat meningkat dalam tahun-tahun ini, seringkali menimbulkan kelebihan beban informasi. Yang dibutuhkan seringkali bukanlah informasi yang lebih banyak, melainkan informasi yang relevant. Adalah perlu menentukan jenis informasi apa yang dibutuhkan oleh manajer untuk dapat mengambil keputusan yang efektif. Untuk memperoleh informasi ini, seringkali dibutuhkan informasi dari atasan manajer, dari bawahan-bawahannya, dan juga dari bagian-bagian (departments) dan orang-orang di tempat lain dalam organisasi itu.

Di dalam komunikasi internal, baik secara vertical, horizontal, maupun diagonal sering terjadi kesulitan yang menyebabkan terjadinya ketidaklancaran komunikasi atau dengan kata lain terjadi miss komunikasi. Kesulitan ini terjadi dikarenakan adanya kesalahpahaman, adanya sifat psikologis seperti egois, kurangnya keterbukaan antar pegawai, adanya perasaan tertekan dan sebagainya, sehingga menyebabkan komunikasi tidak efektif dan pada akhirnya tujuan organisasi pun sulit untuk dicapai. Perusahaan adalah suatu unit usaha yang salah satu tujuannya mendapatkan laba. Jika ingin mendapatkan laba pemilik perusahaan harus bekerjasama dengan karyawan yang ada didalam perusahaan tersebut. Mereka juga harus menjaga komunikasi dengan baik agar tidak terjadi

kesalahpahaman. Karyawannya juga harus mempunyai pengalaman dan keterampilan yang baik hingga jika pada saat mengeluarkan produksi atau pun rencana itu akan menjadi yang baik, dan mendapatkan produk yang berkualitas

Manajer dan komunikasi

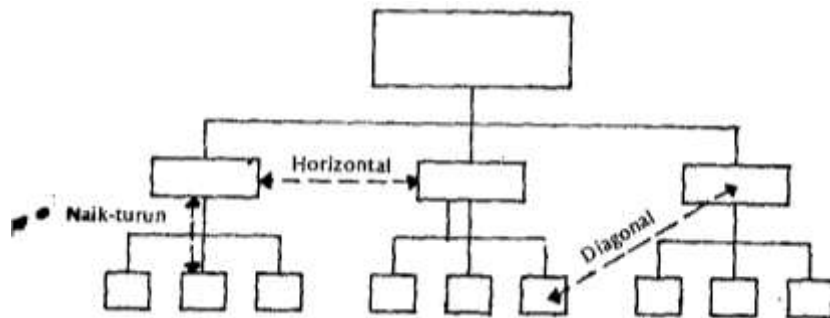
Pengorganisasian memerlukan komunikasi dengan orang-orang tentang penugasan kerja mereka. Pemimpin mengharuskan manajer berkomunikasi dengan bawahan sehingga tujuan kelompok dapat dicapai. Komunikasi dapat berupa komunikasi tertulis maupun lisan. Sebagian besar waktu manajerial dicurahkan untuk kegiatan komunikasi misalnya melakukan tatap muka atau telpon dengan bawahan, rekan, atasan, pembekal atau pelanggan atau komunikasi secara tulisan dengan mendiktekan memo, surat atau laporan atau membaca memo, surat atau laporan yang dikirimkan kepadanya. Agar efektif, manajer membutuhkan informasi yang perlu untuk melaksanakan fungsi dan kegiatan-kegiatan manajerial. Namun, bahkan dengan melihat sepintas lalu pada sistem komunikasi ini menunjukkan bahwa manajer-manajer seringkali kekurangan informasi yang vital untuk pengambilan keputusan; atau ia mungkin terlalu banyak mempunyai informasi, sehingga mengakibatkan kelebihan beban. Adalah jelas bahwa manajer harus diskriminatif dalam memilih informasi. Sebuah cara sederhana untuk memulai bagi seorang manajer adalah dengan menanyakan pada dirinya: "Apakah sesungguhnya yang perlu saya ketahui untuk pekerjaan saya?", atau "Apa yang akan terjadi, jika saya tidak memperoleh informasi ini secara reguler?". Yang dibutuhkan manajer bukanlah informasi yang maksimum, melainkan informasi yang relevan. Jelaslah, tak ada sistem komunikasi yang dapat berlaku universal. tetapi sistemnya harus disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing manajer.

Arus Komunikasi dalam Perusahaan

Dalam perusahaan yang efektif, komunikasi itu mengalir ke berbagai arah: ke bawah, ke atas, dan menyilang (crosswise). Secara tradisional, yang ditekankan adalah komunikasi ke bawah, tetapi banyak

bukti bahwa jika komunikasi hanya mengalir ke bawah, maka akan timbul masalah-masalah. Faktanya, kita dapat mengemukakan bahwa komunikasi yang efektif itu harus mulai dari bawah, dan ini berarti komunikasi ke atas. Komunikasi juga mengalir secara horisontal, artinya di antara orang-orang pada level yang sama di organisasi itu, dan secara diagonal yang melibatkan orang-orang dari level-level yang berbeda yang tidak dalam hubungan pelaporan langsung satu sama lain. Anda dapat melihat berbagai jenis arus informasi ini dalam Gambar 8.3.

Karena arus komunikasi horizontal dan diagonal itu mempunyai ciri-ciri yang sama, maka kita menyebutnya komunikasi menyilang dan membahasnya bersama nanti dalam bab ini.



Gambar 8.3. Arus Informasi Dalam Organisasi.

Komunikasi ke bawah.

Komunikasi ke bawah itu mengalir dari orang yang lebih tinggi levelnya ke mereka yang berada pada level yang lebih rendah dalam hierarki organisasi. Jenis komunikasi ini terutama terdapat dalam organisasi dengan suasana otoriter. Jenis media yang dipakai untuk komunikasi lisan ke bawah, meliputi instruksi, pidato, rapat, telepon, pengeras suara, dan bahkan grapevine (tanaman anggur, komunikasi informal). Contoh komunikasi tertulis ke bawah adalah memorandum, surat, buku-buku pegangan, pamflet, pernyataan kebijaksanaan, dan prosedur.

Sayangnya, informasi ini seringkali hilang atau menyimpang di perjalanan melalui rantai komando. Pengeluaran kebijaksanaan dan prosedur oleh manajemen puncak itu tidak menjamin komunikasi. Faktanya, banyak petunjuk-petunjuk yang tidak dimengerti atau bahkan dibaca. Jadi, perlu suatu sistem umpan balik untuk menentukan apakah informasi itu sudah dipahami seperti dimaksudkan oleh pengirim.

Arus informasi ke bawah melalui berbagai level organisasi itu memakan waktu. Sesungguhnya, kelambatan mungkin begitu mengecewakan sehingga beberapa manajer puncak mendesak agar informasi itu dikirimkan langsung kepada orang atau kelompok yang membutuhkannya.

Komunikasi ke atas.

Komunikasi ke atas itu mengalir dari bawahan-bawahan ke atasan dan terus ke atas pada hierarki organisasi. Sayangnya, arus ini seringkali terhalang oleh manajer-manajer dalam rantai komunikasi yang menyaring pesan-pesan itu dan tidak menyampaikan semua informasi — terutama berita-berita yang tidak menguntungkan — kepada boss mereka. Namun, penyampaian informasi yang objektif adalah esensial bagi tujuan pengawasan. Manajemen atas perlu mengetahui secara spesifik tentang prestasi produksi, informasi pemasaran, data keuangan, apa-apa yang dipikirkan oleh pegawai-pegawai rendah, sebagainya.

Terdapat pula aspek kemanusiaan pada komunikasi ke atas ini yang terutama bersifat tak langsung dan biasanya dijumpai dalam lingkungan organisasi yang partisipatif dan demokratis. Alat-alat yang lazim untuk komunikasi ke atas ini — di samping rantai komando — adalah sistem sasaran, prosedur permintaan dan pengaduan, sistem keluhan, sidang-sidang penyuluhan, penetapan bersama tujuan-tujuan dalam operasi MBO yang efektif, grapevine, rapat-rapat kelompok, praktek kebijaksanaan pintu terbuka, kuesioner moral, wawancara keluar, dan ombudsperson. Konsep ombudsperson, yang relatif sedikit dipakai di Amerika Serikat sampai akhir-akhir ini, sekarang tampaknya semakin luas diterima. Komunikasi ke atas yang efektif itu membutuhkan lingkungan, di mana bawahan-bawahan merasa bebas untuk berkomunikasi. Karma iklim organisasi itu sangat

dipengaruhi oleh manajemen atas, maka tanggung jawab untuk menciptakan arus komunikasi ke atas yang bebas itu terletak sebagian besar — walaupun tak seluruhnya — pada para atasan.

Komunikasi menyilang (crosswise).

Komunikasi menyilang ini meliputi arus informasi horisontal antara orang-orang pada level organisasi yang sama dan arus diagonal antara orang-orang pada level yang berbeda yang tidak mempunyai hubungan pelaporan langsung. Jenis komunikasi ini dipakai untuk mempercepat arus informasi, memperbaiki saling pengertian, dan untuk mengkoordinir usaha-usaha bagi tercapainya tujuan organisasi. Banyak sekali komunikasi yang tidak mengikuti hierarki organisasi, tetapi memotong rantai komando.

Lingkungan perusahaan memberikan banyak kesempatan untuk komunikasi lisan (oral), mulai dari pertemuan informasi pada jaman main bowling dan jam-jam makan siang bersama, sampai kepada konperensi formal dan rapat-rapat komite dan dewan. Jenis komunikasi ini juga terjadi bila anggota-anggota dari departemen-departemen yang berbeda dikelompokkan ke dalam satgas-satgas atau organisasi-organisasi proyek. Akhirnya, komunikasi akan melintasi batas-batas organisasi, jika staf yang mempunyai fungsi penasihat — berinteraksi dengan manajer-manajer garis dalam departemen yang berbeda.

Di samping itu, bentuk-bentuk komunikasi tertulis, tetap memuat orang-orang mengikuti (informed) hal-hal mengenai perusahaan. Bentuk-bentuk tertulis ini meliputi surat kabar atau majalah perusahaan dan papan-papan bulletin. Perusahaan modern memakai banyak jenis pola komunikasi-menyilang lisan dan tertulis, melengkapi arus informasi vertikal.

Karena informasi itu mungkin tidak mengikuti rantai komando, maka penjagaan yang tepat perlu diambil untuk mencegah masalah-masalah yang mungkin terjadi. Khususnya, komunikasi menyilang itu harus berpijak pada pengertian bahwa : (1) hubungan-hubungan menyilang itu akan terangsang manakala suasananya sesuai, (2) bawahan-bawahan akan menahan diri untuk membuat komitmen di luar wewenang mereka,

dan (3) bawahan-bawahan akan membuat atasan-atasan tetap tahu (keep informed) tentang kegiatan-kegiatan antar-departemen. Pendeknya, komunikasi menyilang (crosswise) ini dapat menimbulkan kesulitan, tetapi dalam banyak perusahaan ia perlu untuk menanggapi kebutuhan-kebutuhan dari lingkungan organisasi yang kompleks dan dinamis.

Komunikasi tertulis, lisan, dan non verbal

Media komunikasi tertulis dan lisan itu mempunyai kelebihan dan kekurangannya sendiri-sendiri; jadi, ia seringkali dipakai bersama, sehingga ciri-ciri yang menguntungkan dari masing-masingnya dapat saling melengkapi satu sama lain. Di samping itu, alat Bantu visual dapat dipakai untuk menyempurnakan komunikasi lisan maupun tulisan. Misalnya, ceramah dalam session latihan manajemen dapat lebih efektif dengan memakai selebaran tertulis (written handouts), transparencies (material tembus pandang), dan film. Bukti telah menunjukkan bahwa jika suatu pesan diulang dalam beberapa media, orang yang menerimanya akan lebih akurat memahami dan mengingatnya.

Dalam memilih media, kita harus mempertimbangkan komunikator, pemirsa (audience), dan situasinya. Seorang eksekutif yang merasa tak enak berhadapan dengan banyak pemirsa, mungkin memilih komunikasi tertulis daripada berpidato. Sebaliknya, orang-orang tertentu yang mungkin tidak membaca sebuah memo mungkin dapat dijangkau dan dimotivasi dengan komunikasi lisan langsung. Situasi mungkin pula meminta medium khusus. Misalnya. Presiden Carter barangkali tidak akan sanggup menangani dengan efektif krisis sandera di Iran melalui komunikasi tertulis yang panjang. Dalam situasi krisis ini diperlukan interaksi tatap muka. memberi dan menerima dengan para penasihatnya.

Komunikasi tertulis.

Komunikasi tertulis mempunyai kelebihan dapat memberikan records, rujukan (references), dan pembelaan hukum. Kita dapat dengan hati-hati menyiapkan pesan dan mengarahkannya kepada banyak pemirsa melalui pos massal. Komunikasi tertulis dapat pula meningkatkan keseragaman kebijaksanaan dan prosedur dan dalam beberapa hal dapat

menurunkan biaya.

Kekurangannya adalah pesan tertulis itu dapat menciptakan timbunan kertas, pesan itu mungkin tidak efektif dinyatakan oleh penulisnya, dan mungkin tidak memberikan umpan balik yang segera. Jadi, mungkin banyak waktu diperlukan untuk mengetahui apakah pesan itu telah diterima dan telah dipahami dengan benar.

Komunikasi lisan.

Banyak informasi yang dikomunikasikan secara lisan. Sebuah studi mendapatkan bahwa 70% dari para responden menyatakan bahwa atasan-atasan memberikan 75% tugas-tugas secara lisan. Komunikasi lisan (oral) itu dapat terjadi dalam pertemuan tatap muka antara 2 orang, atau jika seorang manajer berpidato di depan banyak pemirsa; ia dapat bersifat formal atau informal, dan dapat direncanakan atau kebetulan.

Keuntungan komunikasi lisan adalah bahwa ia dapat dipakai untuk saling tukar informasi yang cepat dengan umpan balik yang segera. Orang dapat mengajukan pertanyaan dan menjelaskan hal-hal. Dalam interaksi tatap muka ini, pengaruhnya dapat segera diketahui. Selanjutnya, pertemuan dengan atasan dapat memberikan perasaan diri penting kepada bawahan. Jelas, pertemuan informal atau yang direncanakan dapat sangat membantu pemahaman tentang isu-isu.

Akan tetapi, komunikasi lisan itu juga mempunyai kelemahan-kelemahan. Ia tidak selalu menghemat waktu, seperti setiap manajer mengetahui mereka yang menghadiri rapat-rapat dimana tidak ada hasilnya atau tak ada kesepakatan yang dicapai. Rapat-rapat ini dapat mahal dilihat dari segi waktu dan uang.

Komunikasi non verbal.

Kita berkomunikasi dengan banyak cara yang berbeda-beda. Apa yang kita katakan dapat dikukuhkan dengan komunikasi non verbal, seperti ekspresi wajah dan isyarat tubuh. Komunikasi non-verbal ini diharapkan dapat menunjang verbal (ucapan), tetapi tidak selalu demikian. Misalnya, seorang manajer otokratis yang memukulkan tinjunya ke meja sambil mengumumkan bahwa dari sekarang untuk seterusnya akan

dipraktekkan manajemen partisipatif, tentu saja akan menciptakan kesenjangan kredibilitas. Begitu pula, manajer yang menyatakan mempunyai kebijaksanaan terbuka, tetapi kemudian menyuruh sekretarisnya menyaring dengan teliti orang-orang yang ingin menghadapnya, akan menciptakan ketidakcocokan antara apa yang dikatakannya dengan apa yang dilakukannya. Jelas, komunikasi non verbal itu dapat menunjang atau menghambat komunikasi verbal, melahirkan ungkapan bahwa tindakan itu seringkali lebih nyaring daripada kata-kata.

RINTANGAN DAN KEMACETAN DALAM KOMUNIKASI

Manusia adalah makhluk sosial yang tergantung satu sama lain dan mandiri serta saling terkait dengan orang lain dilingkungannya. Satu-satunya alat untuk dapat berhubungan dengan orang lain dilingkungannya adalah komunikasi baik secara verbal maupun non verbal (bahasa tubuh dan isyarat yang banyak dimengerti oleh suku bangsa).

Agaknya tidak heran bahwa manajer-manajer seringkali menyebut kemacetan komunikasi sebagai salah satu masalah mereka yang penting. Akan tetapi, masalah-masalah komunikasi ini seringkali merupakan gejala-gejala dari masalah-masalah yang lebih dalam akarnya. Misalnya perencanaan yang jelek mungkin merupakan penyebab ketidakpastian arah perusahaan. Begitu pula, struktur organisasi yang buruk disainnya mungkin tidak jelas mengkomunikasikan hubungan-hubungan organisasi. Standar-standar prestasi yang kabur dapat membuat manajer-manajer ragu-ragu tentang apa yang diharapkan dari mereka. Jadi, manajer yang perseptif pertama-tama akan mencari sebab musabab masalah komunikasi, dan bukan hanya menangani gejala-gejala. Rintangan-rintangan komunikasi dapat terjadi dalam diri pengirim, dalam penyampaian pesan, atau dalam diri penerima.

Kurangnya Perencanaan

Komunikasi yang baik itu jarang yang terjadi dengan begitu saja. Sering sekali orang mulai berbicara dan menulis tanpa terlebih dahulu memikirkan, merencanakan, dan menyatakan maksud pesan itu. Namun, memberikan alasan untuk petunjuk, memilih saluran yang paling cocok,

dan memilih waktu yang tepat, dapat sangat memperbaiki pemahaman dan mengurangi penolakan terhadap perubahan.

Asumsi-asumsi yang tak dijelaskan

Yang sering diabaikan, namun sangat penting, adalah asumsi-asumsi yang tidak dikomunikasikan yang mendasari pesan-pesan. Seorang langganan mungkin mengirimkan nota bahwa ia akan mengunjungi pabrik penjual. Kemudian ia mengasumsikan bahwa penjual akan menjemputnya di bandara (airport), memesan kamar hotel, mengatur transpor, dan menyiapkan seluruh program peninjauan ini di pabrik. Tetapi penjual (vendor) mungkin menganggap (assume) bahwa langganan itu datang ke kota terutama untuk menghadiri suatu perkawinan dan akan mengadakan kunjungan rutin ke pabrik. Asumsi yang tidak dijelaskan ini bisa mengakibatkan kekacauan (confusion) dan kehilangan kemauan baik (goodwill).

Penyimpangan Semantik

Sebuah rintangan lain terhadap efektifnya komunikasi adalah distorsi semantik, yang mungkin disengaja atau kebetulan. Sebuah iklan berbunyi "Kami menjual untuk kurang" adalah disengaja kabur (ambiguous = mendua arti), ia menimbulkan pertanyaan: Kurang dari apa? Kata-kata dapat memberikan respons yang berbeda. Bagi sebagian orang kata 'pemerintah' berarti campur tangan atau defisit pembelanjaan, bagi orang-orang lain, kata yang sama mungkin berarti bantuan, pemerataan, dan keadilan.

Pesan yang buruk dinyatakannya

Bagaimanapun jelasnya ide dalam pikiran si pengirim komunikasi, namun ide itu mungkin masih ditandai oleh jeleknya kata-kata yang dipilih, ketinggalan kata (omission), kurangnya kelogisan (coherence), buruknya susunan ide, struktur kalimat yang kaku, kata-kata basi (platitudes), jargon (bahasa khusus) yang tak perlu, dan kegagalan menjelaskan maksud pesan itu. Kekurangan kejelasan dan kepersisan yang dapat mahal ini, bisa dihindari melalui peningkatan ketelitian dalam menyandi (encoding) pesan itu.

Kehilangan dalam Penyampaian dan Penahanan yang Jelek.

Dalam serangkaian penyampaian (transmission) pesan dari satu orang ke orang berikutnya, pesan makin lama makin kurang akurat. Penahanan yang jelek terhadap informasi adalah sebuah masalah serius yang lain. Salah satu studi, misalnya, mendapatkan bahwa pegawai-pegawai hanya menahan 50% informasi yang diterimanya dan supervisor hanya menahan 60%. Penemuan ini membuat jelas perlunya mengulang pesan dan memakai beberapa saluran. Jadi, perusahaan seringkali memakai lebih dari satu saluran untuk mengkomunikasikan pesan yang sama.

Pendengaran yang Buruk dan Penilaian yang Dini

Ada banyak pembicara, tetapi sedikit pendengar. Setiap orang barangkali pernah mengamati orang-orang yang menghadiri suatu diskusi dengan komentar yang tidak ada hubungannya dengan topik. Salah satu alasannya mungkin adalah orang-orang ini sedang memikirkan masalahnya sendiri — seperti menjaga egonya sendiri atau sibuk memberikan kesan baik kepada anggota-anggota yang lain — sebaliknya dari mendengarkan percakapan.

Mendengar itu menuntut perhatian penuh dan self discipline. Ia juga berarti menghindari penilaian mentah (premature evaluation) terhadap apa yang akan dikatakan orang lain. Kecenderungan umum adalah menilai, untuk rnenyetujui atau menolak apa yang sedang dikatakan, dan bukannya mencoba memahami kerangka acuan si pembicara. Namun, mendengar tanpa membuat penilaian tergesa-gesa itu dapat membuat usaha lebih efektif dan efisien. Misalnya, mendengar dengan simpatik itu dapat menghasilkan hubungan buruh manajemen yang lebih baik dan meningkatkan saling pengertian antar manajer; khususnya, tenaga-tenaga penjual dapat lebih memahami masalah-masalah pegawai-pegawai bagian produksi, dan manajer kredit dapat menyadari bahwa kebijaksanaan kredit yang terlalu ketat dapat menyebabkan kerugian besar dalam penjualan. Pendeknya, mendengar dengan empathy itu dapat mengurangi frustrasi sehari-hari dari kehidupan yang terorganisasi dan menghasilkan komunikasi yang lebih baik.

Komunikasi tak pribadi (impersonal)

Komunikasi yang efektif itu bukan hanya sekedar menyampaikan informasi kepada pegawai-pegawai. Ia membutuhkan komunikasi tatap muka (face to face) dalam lingkungan keterbukaan dan saling percaya. Sebuah cerita melukiskan bagaimana teknik komunikasi yang sederhana tetapi efektif ini mungkin terabaikan.

Sebuah perusahaan hendak memasang sebuah sistem televisi sirkuit tertutup untuk memperbaiki penyampaian informasi kepada pegawai-pegawai. Ketika seorang konsultan manajemen menyarankan agar sebagai ganti menghirup kopi dalam sirkuit tertutup bersama kelompok eksekutif top, sebaiknya dirut ikut bersama-sama pegawainya istirahat minum kopi, dirut ini skeptis saja. Saran ini tampaknya radikal, tetapi ia setuju untuk mencobanya. Eksperimen ini gagal karena dirut ini menjumpai bahwa pegawai-pegawainya tidak mau berbicara dengannya. Sesudah beberapa soul searching (menyidik jiwa), dirut mencoba sekali lagi bertemu dengan pegawai-pegawainya secara tatap muka selama coffee break (istirahat, minum kopi), tetapi kali ini ia berbicara mengenai kecemasan (concern) mereka terhadap pembukaan sebuah pabrik di Eropa. Dirut tercengang, ketika pegawai-pegawai mereka berbicara secara terbuka tentang apa-apa yang ada dalam hati mereka. Faktanya, komunikasi itu berjalan sedemikian lancar, sehingga dirut meminta kelompok eksekutif puncaknya bergabung istirahat minum kopi dengan pegawai-pegawai sambil bercakap-cakap (kaffe eklatsches).

Peristiwa ini melukiskan bahwa perbaikan nyata komunikasi itu seringkali tidak membutuhkan media komunikasi yang mahal dan canggih (dan tak personal), melainkan kesediaan atasan untuk melakukan komunikasi berhadapan muka. Pertemuan informal tanpa jebakan status atau wewenang formal ini mungkin mengancam eksekutif puncak, tetapi adalah bermanfaat mengambil risiko ini untuk memperoleh komunikasi yang lebih baik.

Ketidakpercayaan, Ancarnan, dan Ketakutan

Ketidakpercayaan, ancaman, dan ketakutan itu menggerogoti komunikasi. Dalam iklim yang mengandung kekuatan-kekuatan ini, setiap

pesan akan dipandang dengan kesangsian (skepticism). Ketidakpercayaan dapat karena akibat dari perilaku atasan yang tidak konsisten, atau karena pengalaman masa-lampau, di mana bawahan dihukum karena secara jujur melaporkan informasi yang tidak menguntungkan, tetapi benar, kepada boss. Begitu pula, mengenai ancaman — baik riil maupun khayal — orang-orang cenderung menjadi tegang, defensif, dan menyimpangkan informasi. Yang dibutuhkan adalah iklim saling percaya yang memudahkan komunikasi terbuka dan jujur.

Tak cukupnya periode Penyesuaian untuk perubahan

Maksud komunikasi adalah melaksanakan perubahan yang mungkin sangat mencemaskan pegawai, perubahan waktu, tempat, tips, dan urutan pekerjaan atau pergeseran pengaturan kelompok atau skill yang dipakai. Beberapa komunikasi menunjukkan perlunya latihan lanjutan, penyesuaian karir, atau perubahan status. Perubahan-perubahan itu mempengaruhi pegawai dengan cara yang berbeda-beda, dan mungkin memakan waktu untuk memahami makna sesungguhnya dari suatu pesan. Jadi, untuk efisiensi adalah penting untuk tidak memaksakan perubahan sebelum pegawai dapat menyesuaikan diri dengan implikasi-implikasinya.

Kelebihan beban Informasi

Kita mungkin berpikir bahwa arus informasi yang lebih banyak dan tak terbatas akan membantu mengatasi masalah komunikasi. Tetapi arus yang tak terbatas itu dapat menghasilkan terlalu banyak informasi. Orang menanggapi kelebihan beban informasi dengan berbagai cara. Pertama, mereka mungkin mengabaikan informasi tertentu. Seseorang yang memperoleh terlalu banyak surat, mungkin hanya mengabaikan surat-surat yang harus dijawab. Kedua, jika ia kewalahan oleh terlalu banyaknya informasi, orang membuat kesalahan-kesalahan dalam memprosesnya. Misalnya, ia mungkin meninggalkan perkataan. "tidak" dalam sebuah pesan (message), yang memutarbalikkan arti yang dimaksudkan. Ketiga, ia mungkin menunda memproses informasi itu, baik untuk selamanya atau dengan niat mengejanya nanti. Keempat, ia mungkin menyaring informasi. Saringan mungkin berguna, jika informasi yang paling

mendesak dan paling penting diproses lebih dahulu dan pesan yang kurang penting mendapat prioritas yang lebih rendah. Akan tetapi, mungkin perhatian pertama-tama tertuju pada hal-hal yang mudah menanganinya, sedangkan pesan yang lebih .sulit tetapi mungkin lebih kritis, diabaikan. Akhirnya, orang menanggapi kelebihan beban informasi ini dengan hanya melepaskan diri dari tugas komunikasi. Dengan kata lain, ia mengabaikan informasi atau ia tidak mengkomunikasikan informasi karena kelebihan beban.

Beberapa respons terhadap kelebihan beban informasi ini mungkin merupakan taktis penyesuaian (*adaptive tactics*) yang adakalanya dapat berguna. Misalnya, menunda pengolahan informasi sampai jumlahnya berkurang sehingga dapat efektif. Sebahknya. menarik diri dari tugas pengkomunikasian ini biasanya bukan merupakan respons yang berguna. Cara lain mengatasi kelebihan beban informasi ini adalah dengan mengurangi permintaan informasi. Dalam perusahaan, ini dapat dicapai dengan mendesak hanya data esensial saja yang diproses, seperti informasi yang menunjukkan penyimpangan-penyimpangan kritis dari rencana. Mengurangi permintaan luar untuk informasi ini biasanya lebih sulit, karena permintaan ini kurang dapat dikontrol oleh manajer-manajer. Sebuah contoh adalah permintaan pemerintah untuk dokumentasi yang terperinci mengenai kontrak-kontrak pemerintah. Perusahaan-perusahaan yang melakukan bisnis dengan pemerintah tak dapat tidak harus mematuhi permintaan ini.

KOMUNIKASI YANG EFEKTIF

Model proses komunikasi yang diintrodukir pada awal bab ini (gambar 8.2) dapat membantu mengidentifikasi unsur-unsur kritis dalam proses komunikasi. Pada masing-masing tahap, kemacetan-kemacetan dapat terjadi dalam pensandian (*encoding*) pesan oleh si pengirim, dalam penyampaian pesan, dan dalam penerjemahan (*decoding*) dan pemahaman pesan oleh si penerima. Berisik (*noise*) tentu saja dapat mengganggu komunikasi yang efektif pada masing-masing tahap proses ini.

Seperti tampak dalam model proses komunikasi, komunikasi yang efektif itu membutuhkan *encoding* dan *decoding* symbol-simbol yang

diketahui (familiar) oleh pengirim dan penerima pesan. Jadi, manajer dan (terutama spesialis staf) hendaklah menghindari jargon teknis, yang hanya dimengerti oleh ahli-ahli dalam lapangan tertentu mereka.

Garis-garis pedoman untuk Memperbaiki Komunikasi

Komunikasi yang efektif adalah tanggung jawab semua orang dalam organisasi, manajer-manajer maupun non-manajer, yang bekerja ke arah tujuan bersama. Efektif tidaknya komunikasi itu dapat dinilai menurut hasil-hasil yang diniatkan. Garis-garis pedoman berikut dapat membantu mengatasi rintangan-rintangan terhadap komunikasi:

1. Pengirim pesan harus jelas dalam pikirannya, apa yang ingin dikomunikasikannya. Ini berarti bahwa salah satu langkah pertama dalam komunikasi, adalah menjelaskan maksud pesan dan membuat rencana untuk mencapai tujuan yang dimaksudkan itu.
2. Perencanaan komunikasi itu janganlah dilakukan dalam kehampaan (in a vacuum), sebaliknya orang-orang lain hendaklah dikonsultasi dan dirangsang untuk ikut-serta mengumpulkan fakta, menganalisa pesan, dan memilih media yang, sesuai. Misalnya, anda dapat meminta kolega anda untuk membacakan sebuah memo penting sebelum membagikannya ke seluruh organisasi. Isi pesan hendaklah sesuai dengan level pengetahuan si penerima pesan dan dengan iklim organisasi.
3. Pertimbangkanlah kebutuhan si penerima informasi. Mianakala sesuai, komunikasikanlah sesuatu yang bernilai baginya, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Adakalanya, tindakan yang tidak populer yang mempengaruhi pegawai-pegawai dalam jangka pendek, mungkin lebih mudah diterima jika dalam jangka panjang bermanfaat bagi mereka. Misalnya, memperpendek minggu kerja, mungkin lebih dapat diterima, jika dijelaskan bahwa tindakan ini untuk memperkuat posisi kompetitif perusahaan dalam jangka panjang.
4. Ada pepatah yang mengatakan bahwa nada itu membuat musik. Begitu pula dalam komunikasi, nada suara, pilihan bahasadan kecocokan antara apa yang dikatakan dengan bagaimana

mengatakannya, akan mempengaruhi reaksi si penerima pesan. Seorang manajer otokratis yang memerintahkan supervisor-supervisor bawahan untuk mempraktekkan manajemen partipatif, akan menimbulkan kesenjangan kredibilitas yang akan sulit diatasi.

5. Sering sekali informasi disampaikan tahap komunikasi, karena komunikasi itu baru selesai jika pesan sudah dipahami oleh penerima pesan itu. Dan kita tak pernah tahu, apakah komunikasi itu telah dipahami atau belum, jika si pengirim tidak memperoleh umpan balik (feedback). Ini dapat dicapai dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, meminta jawaban atas suatu surat, dan mendorong si penerima memberikan reaksi atas pesan itu.
6. Fungsi komunikasi bukan hanya menyampaikan informasi saja. tetapi juga menyangkut emosi yang sangat penting dalam hubungan antarpribadi antara atasan, bawahan, dan kolega-kolega dalam suatu organisasi. Selanjutnya, komunikasi itu vital untuk menciptakan lingkungan di mana pegawai-pegawai tergerak untuk bekerja ke arah sasaran-sasaran perusahaan, sedangkan pada waktu yang sama, mereka dapat pula mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka. Sebuah fungsi lagi dari komunikasi adalah pengawasan (control). Seperti telah kita lihat dalam pembahasan tentang MBO, pengawasan itu tidak mesti berarti pengawasan puncak bawah (top down control). Sebaliknya, filsafat MBO menekankan mawas diri (self control), yang meminta komunikasi yang jelas dengan memahami kriteria untuk mengukur prestasi.
7. Komunikasi yang efektif itu tidak hanya tanggung jawab si pengirim informasi, tetapi juga tanggung jawab si penerima. Jadi, mendengar adalah sebuah aspek yang perlu dikomentari lebih lanjut.

Mendengar: Kunci bagi Pehahaman

Mendengar adalah skill yang dapat dikembangkan. Profesor Keith Davis mengusulkan 10 pedoman untuk memperbaiki Mendengar: (1) berhenti berbicara, (2) berikan pembicara ketenangan, (3) Tunjukkan pada pembicara bahwa anda ingin mendengarnya, (4) hilangkan pengalih perhatian (remove distractions), (5) empathy dengan pembicara, (6) sabar,

(7) tahan perasaan anda, (8) tenang dalam argumen dan mengeritik, (9) ajukan pertanyaan, dan (10) stop ngomong! Pedoman yang pertama dan yang terakhir adalah yang terpenting; kita harus berhenti bicara sebelum kita dapat mendengar.

Carl R. Rogers dan F.J. Roethlisberger menyarankan sebuah eksperimen sederhana. "Lain kali anda jika anda mempunyai argumen cobalah memakai aturan sederhana berikut: Seseorang hanya boleh berbicara sesudah ide-ide dan perasaan-perasaan pembicara sebelumnya diulang dengan akurat sampai pembicara itu puas. Aturan ini kedengarannya sederhana, namun sulit mempraktekkannya. Ia butuh mendengar, memahami, dan empathy. Tetapi manajer-manajer yang telah memakai teknik ini telah melaporkan banyak kasus di mana mereka tidak berkomunikasi dengan akurat.

Beberapa Tips untuk memperbaiki Komunikasi Tertulis

Penulisan yang efektif itu mungkin lebih merupakan kekecualian daripada kebiasaan; baik pendidikan maupun kecerdasan, tidak menjamin penulisan yang baik. Banyak orang jatuh ketidakebiasaan memakai jargon teknik yang hanya dapat dimengerti oleh para pakar dalam lapangan yang sama. Masalah-masalah yang lazim dalam komunikasi tertulis adalah bahwa penulis-penulis itu tidak membuat (omit) kesimpulan atau membenamkannya dalam laporan, terlalu bertele-tele, dan memakai tata bahasa yang burukstruktur kalimat yang tidak efektif, dan ejaan yang tidak betul. Namun beberapa garis pedoman dari Keith Davis mungkin dapat banyak memperbaiki komunikasi tertulis ini :

Pakailah kata-kata dan ungkapan-ungkapan yang sederhana. Pakailah kata-kata yang pendek dan akrab (familiar). Pakailah kata ganti pribadi (seperti "anda") manakala sesuai. Beri gambaran dan contoh gunakan peta.

Pakailah kalimat-kalimat dan alinea-alinea pendek. Pakailah kata kerja aktif, seperti "Manajer rnerencanakan Buanglah kata-kata yang tidak perlu.

Profesor John Fieldler menyarankan agar gaya penulisan sesuai dengan situasi dan efek yang ingin anda capai. Khususnya, ia mengusulkan

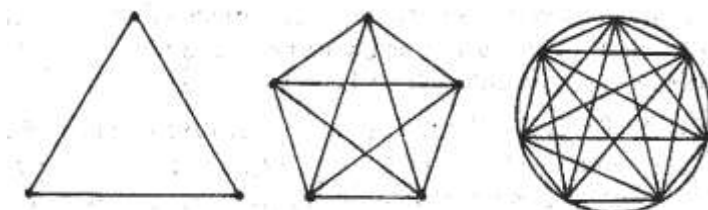
gaya yang kuat, jika penulis mempunyai kekuasaan; nadanya hendaklah ramah, tetapi tegas. Gaya pasif cocok jika kedudukan penulis lebih rendah daripada penerima pesan. Gaya pribadi (personal style) dianjurkan untuk mengkomunikasikan berita-berita baik dan membujuk untuk bertindak. Gaya tak pribadi (impersonal) pada umumnya tepat untuk menyampaikan informasi yang negatif. Gaya yang hidup dan berwarna sesuai untuk item-item berita, iklan, dan surat-surat penjualan. Sebaliknya, gaya yang kurang berwarna, yang menggabungkan gaya tak pribadi dan gaya pasif, mungkin cocok untuk tulisan bisnis biasa.

Komunikasi yang Efektif dalam Kelompok : Komite

Manajer-manajer mencurahkan banyak waktunya dalam komite-komite. Pemakaian komite bukan hanya karena tradisi demokratis dalam kehidupan sosial Amerika, tetapi juga karena semakin pentingnya manajemen dan partisipasi kelompok dalam organisasi. Untuk mengatasi beberapa kelemahan komite, manajer-manajer dapat memakai pedoman-pedoman berikut untuk komunikasi yang lebih efektif dan berguna.

1. Wewenang. Wewenang komite hendaklah dieja, sehingga anggota-anggota mengetahui apakah tanggung jawabnya membuat keputusan, membuat saran atau hanya menguraikan dan memberikan beberapa wawasan kepada ketua mengenai masalah-masalah yang dibahas.
2. Ukuran. Besarnya komite itu sangat penting. Seperti tampak dalam Gambar 8.4, semakin besar kelompok, semakin rumit saling hubungannya. Jika kelompok itu sangat besar, mungkin tidak cukup kesempatan untuk komunikasi yang memadai antara anggota-anggotanya. Sebaliknya, jika kelompok itu hanya terdiri dari 3 orang, ada kemungkinan 2 orang membentuk koalisi terhadap anggota ketiga. Tak ada kesimpulan persis yang dapat diambil di sini tentang ukuran yang sesuai. Pada umumnya, sebuah komite itu hendaklah cukup besar untuk meningkatkan pembahasan dan meliputi seluruh keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan, tetapi tidak sedemikian besar, sehingga membuang waktu atau menambah ketidaktentuan (indecision). Sebagian orang menganggap ukuran

komite yang optimum itu paling kurang 5 atau 6 orang, tetapi tidak lebih dari 15 atau 16 orang. Analisa terhadap riset kelompok kecil menunjukkan bahwa besar komite yang ideal adalah 5 orang, jika ke 5 anggota itu memiliki skill dan pengetahuan yang memadai untuk membahas masalah-masalah yang dihadapi komite. Jelas bahwa semakin besar kelompok itu, maka semakin sulit memperoleh 'kesepakatan pikiran,' dan semakin banyak waktu diperlukan untuk memungkinkan setiap orang memberikan sumbangan pikiran.



Gambar 8.4. Hubungan yang semakin kompleks karena semakin besarnya kelompok

3. Keanggotaan. Anggota-anggota komite hendaklah dipilih dengan hati-hati. Untuk suksesnya sebuah komite, para anggotanya haruslah representatif bagi kepentingan-kepentingan yang hendak dilayani. Mereka juga harus memiliki wewenang yang dibutuhkan, dan sanggup berprestasi baik dalam kelompok. Akhirnya, anggota-anggotanya hendaklah mempunyai kapasitas untuk berkomunikasi dengan baik dan mengambil keputusan-keputusan kelompok dengan memadukan pemikiran kelompok, dan bukan dengan kompromi yang tidak tepat.
4. Masalah pokok. Masalah pokok hendaklah diseleksi dengan hati-hati. Pekerjaan komite hendaklah dibatasi pada masalah pokok yang dapat ditangani dalam diskusi kelompok. Jenis-jenis tertentu masalah dapat ditangani oleh tindakan komite, sedangkan yang lainnya, tidak. Perselisihan yurisdiksi dan perumusan strategi, misalnya, mungkin cocok untuk pembahasan kelompok, sedangkan

masalah-masalah tertentu yang terpisah dan bersifat teknis, mungkin lebih baik dipecahkan oleh seorang pakar dalam lapangan khusus. Untuk efektifnya komite, hendaklah sebelumnya diedarkan sebuah agenda dan informasi yang relevan, sehingga anggota-anggota dapat mempelajari masalah pokok itu sebelum pertemuan.

5. Ketua. Pemilihan ketua sangat menentukan bagi efektifnya rapat komite. Orang ini dapat menghindari pemborosan dan kelemahan-kelemahan komite dengan merencanakan rapat, menyiapkan agenda, menentukan bahwa hasil-hasil riset telah diberikan pada anggota-anggota sebelumnya, merumuskan usul-usul yang pasti untuk pembahasan dan tindakan, dan menyelenggarakan rapat dengan efisien. Ketua ini menentukan nada rapat, memadukan ide-ide, dan menjaga rapat untuk tidak bertele-tele.
6. Notulen (Minutes). Komunikasi yang efektif dalam komite biasanya membutuhkan pengedaran notulen dan pengecekan kesimpulan-kesimpulan. Adakalanya, orang-orang meninggalkan rapat dengan penafsiran yang berbeda-beda tentang apa-apa yang telah disepakati. Untuk menghindari hal ini, sebaiknya membuat notulen yang hati-hati tentang rapat itu dan mengedarkannya dalam bentuk konsep untuk dikoreksi atau diubah sebelum copy akhir disetujui oleh komite.
7. Efektivitas biaya. Komite harus menghemat biaya. Mungkin sulit menghitung manfaatnya, terutama menghitung faktor-faktor tak nyata (intangible) seperti morale, meningkatnya status anggota-anggota komite, dan nilai komite sebagai alat latihan bagi peningkatan kerja sama (teamwork). Tetapi komite hanya dapat dibenarkan jika biayanya dapat ditutup oleh manfaat yang nyata (tangible) dan yang tak nyata (intangible).

Media Elektronik dalam Komunikasi

Manajer-manajer telah mempelajari dan secara berangsur-angsur telah memakai berbagai alat elektronik yang dapat memperbaiki komunikasi. Peralatan elektronik ini meliputi komputer-komputer mainframe, mini komputer-mini komputer, dan komputer-komputer

pribadi, surat elektronik, mesin tik listrik, telepon seluler baru yang memungkinkan anda menelepon dari mobil anda, dan beeper yang membuat anda tetap dapat kontak dengan kantor anda. Dampak komputer terhadap seluruh tahap proses manajemen akan dibahas nanti dalam hubungan dengan sistem informasi manajemen dan karenanya hanya disebut secara ringkas di sini. Pertama, marilah kita melihat meningkatnya teleconferencing (konperensi jarak jauh).

Konperensi jarak jauh (teleconference)

Sudah sejak beberapa lama ini perusahaan-perusahaan seperti IBM, Bank of America, dan Hughes, telah memakai teleconference. Akan tetapi, sistemnya sangat berbeda-beda, termasuk sistem audio, sistem audio dengan snapshots yang ditayangkan di layar video, dan sistem video hidup (live). Oleh karena itu, anda dapat melihat bahwa istilah "teleconference" ini sulit niendefinisikannya. Pada umumnya, kebanyakan orang menganggap teleconference itu sebagai sekelompok orang yang berinteraksi satu sama lain dengan memakai audio dan media video dengan gambar bergerak atau gambar diam.

Video gerak penuh (full motion) seringkali dipakai untuk rapat-rapat antar manajer. Mereka bukan saja mendengar satu sama lain tetapi juga dapat melihat masing-masing ekspresi satu sama lain atau membahas suatu tayangan visual. Jenis komunikasi ini tentu saja sangat mahal dan sebagai gantinya dapat dipakai gabungan audio dengan video diam (still video). Metode komunikasi ini dapat dipakai untuk menunjukkan peta atau ilustrasi pada waktu melaksanakan pembahasan teknis.

Beberapa kemungkinan manfaat dari teleconference adalah penghematan biaya dan waktu perjalanan. Konperensi juga dapat diadakan jika timbul kebutuhan tanpa membuat rencana perjalanan lama sebelumnya. Teleconference memungkinkan diadakannya rapat lebih sering, memperbaiki komunikasi, misalnya, antara kantor pusat dengan divisi-divisi yang tersebar lokasinya.

Tetapi ada pula kelemahan-kelemahan teleconference ini. Karena mudahnya mengatur rapat, mereka mungkin mengadakan rapat lebih sering daripada yang semestinya. Di samping itu, karena pendekatan ini

memakai teknologi sangat baru, peralatannya mudah macet. Yang terpenting barangkali adalah teleconference ini masih merupakan pengganti yang buruk bagi rapat tatap muka. Kendatipun kelemahan-kelemahan ini, kita dapat mengharapkan meningkatnya pemakaian teleconference di masa depan.

Pemakaian Komputer untuk Penanganan Informasi

Pengolahan data elektronik sekarang memungkinkan penanganan data yang sangat banyak jumlahnya dan menyediakan informal bagi banyak orang. Jadi, kita dapat memperoleh menganalisa, dan mengorganisir data tepat pada waktunya dengan biaya murah. Tetapi jangan lupa bahwa data itu tidak mesti informasi; untuk menjadi informasi, ia harus memberitahu (inform) seseorang. Grafik komputer baru dapat memberikan informasi secara visual, memamerkan (displaying) informasi-informasi penting perusahaan. Di Pepsico Inc., manajer-manajer sekarang dapat dengan cepat mentayangkan (display) dengan cepat peta berwarna yang menunjukkan gambaran kompetitif mereka, dan tidak perlu lagi membongkar berrim-rim selebaran komputer.

Penciptaan Informasi

Data yang telah diperoleh dan dikumpulkan dari berbagai sumber memerlukan pengolahan lebih lanjut agar sifatnya berubah menjadi informasi yang memiliki nilai sebagai alat pendukung proses pengambilan keputusan. Dalam penciptaan informasi diperlukan identifikasi dan penggalian data-data dari berbagai sumber yang tepat. Sumber-sumber informasi yang dapat dan layak digali sangat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lain karena sangat tergantung pada proses pengambilan keputusan apa yang akan didukungnya dan untuk kepentingan apa informasi tersebut dipergunakan.

Pentingnya identifikasi dan pengenalan sumber-sumber informasi yang pantas dan layak digarap semakin relevan untuk diperhatikan karena di samping lebih menjamin bahwa data yang dikumpulkan untuk diolah bermutu tinggi, juga karena proses penciptaan informasi tersebut harus diupayakan agar berlangsung dengan tingkat efisien yang tinggi.

Pemeliharaan Saluran Informasi

Saluran informasi dapat berupa saluran melalui komunikasi lisan, saluran dengan menggunakan tulisan, computer pada satuan-satuan kerja dalam organisasi yang on-line dengan computer utama (mainframe), saluran telepon, telex, faksmile, dan e-mail.

Seleksi dan Transmisi Informasi

Tidak semua satuan kerja dan tidak semua orang yang terdapat dalam satu organisasi memerlukan informasi yang sama misalnya, satuan kerja yang menangani kegiatan produksi memerlukan informasi yang berbeda dari informasi yang dibutuhkan oleh satuan kerja yang menangani sumber daya manusia. Oleh karena itu, diperlukan adanya seleksi terhadap informasi yang diperoleh.

Penerimaan Informasi Secara Selektif

Adanya penerimaan informasi secara selektif berguna supaya, hanya informasi yang relevan dengan misi, fungsi, dan tugas yang diambil; biaya transmisi dapat ditekan serendah mungkin; dan pengguna tidak memikul beban pemeliharaan yang sesungguhnya tidak diperlukan.

Penyimpanan Informasi

Informasi yang telah terolah dengan baik perlu disimpan dengan sebaik mungkin karena tidak semua informasi yang dimiliki digunakan segera. Penyimpanan informasi juga berguna untuk memudahkan dalam pencarian informasi yang sudah diperoleh jika sewaktu-waktu diperlukan. Penyimpanan informasi dapat dilakukan dengan menggunakan system kartu, tape, microfilm, harddisk, floppy disk, dan sebagainya.

Penggunaan Informasi

Penggunaan informasi diperlukan baik dalam konteks individu maupun kelompok atau organisasi. Pada tingkat individu misalnya informasi tentang pendidikan, kesehatan, lapangan pekerjaan, dan sebagainya. Sedangkan pada tingkat kelompok seperti kelompok dalam masyarakat juga memerlukan informasi untuk memenuhi dan memperlancar keperluan kelompok tersebut

Penilaian Kritis dan Sistem Umpan Balik

Agar penilaian yang dilakukan mencapai sasarannya diperlukan standar penilaian: Validitas informasi yang diterima, Signifikansi informasi tersebut, Kegunaan spesifiknya, termasuk mendukung proses pengambilan keputusan, Hubungan informasi tersebut dengan informasi lain

Hasil penilaian tersebut harus diumpanbalikkan kepada berbagai pihak dan dengan umpan balik tersebut diharapkan proses manajemen dalam organisasi dapat berlangsung dengan lebih lancer, efisien, dan efektif yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi sebagai keseluruhan.

BAB 9

Manajemen Eksekutif

Batasan situasional pada keleluasaan para eksekutif dan aspek dari situasi yang menentukan berapa banyak pengaruh yang dapat dimiliki para eksekutif puncak pada kinerja dalam organisasi mereka.

Batasan internal

Keleluasaan CEO dibatasi oleh beragam faktor organisasi internal. Satu jenis batasan melibatkan kekuatan dalam yang berkuasa atau koalisi dalam organisasi. Jenis lain batasan internal adalah budaya organisasi yang kuat menentang perubahan.

Batasan eksternal

Batasan eksternal pada keleluasaan dari seorang CEO meliputi sifat dari produk atau jasa utama organisasi itu dan jenis pasar tempat organisasi itu beroperasi. Batasan lain adalah *stakeholder* eksternal yang berkuasa yang mendiktekan kondisi.

Batasan dan Atribusi Eksternal

Batasan internal dan eksternal saling berinteraksi satu sama lain dan dengan atribut dari manajer itu (misalnya, ambisi, toleransi, ambiguitas, keterampilan kognitif, keterampilan politis dan orientasi kendali internal-eksternal) untuk mempengaruhi pola perilaku yang diperlihatkan oleh CEO. situasi yang paling membatasi adalah situasi batasan internal-eksternal begitu parah sehingga CEO itu hanya sebuah boneka yang tidak dapat menerapkan suatu perubahan strategi yang penting atau inovasi.

Ekstrem berlawanan adalah situasi dimana sedikit batasan internal-eksternal dan banyak keleluasaan.banyak dari pemimpin ambisius dan dinamis menginginkan posisi ini.

Manajemen dalam arti administratif dapat dibagi menjadi 5 bagian utama: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengendalian. Pada dasarnya, inilah subbagian-subbagian yang diajukan oleh Henri Fayol pada tahun 1916.

Gambar 9.1 menunjukkan hubungan antara perencanaan dan 4 bagian lainnya. Gambar itu juga mengungkapkan bahwa dapat ada hubungan antara tiap bagian dan semua lainnya.

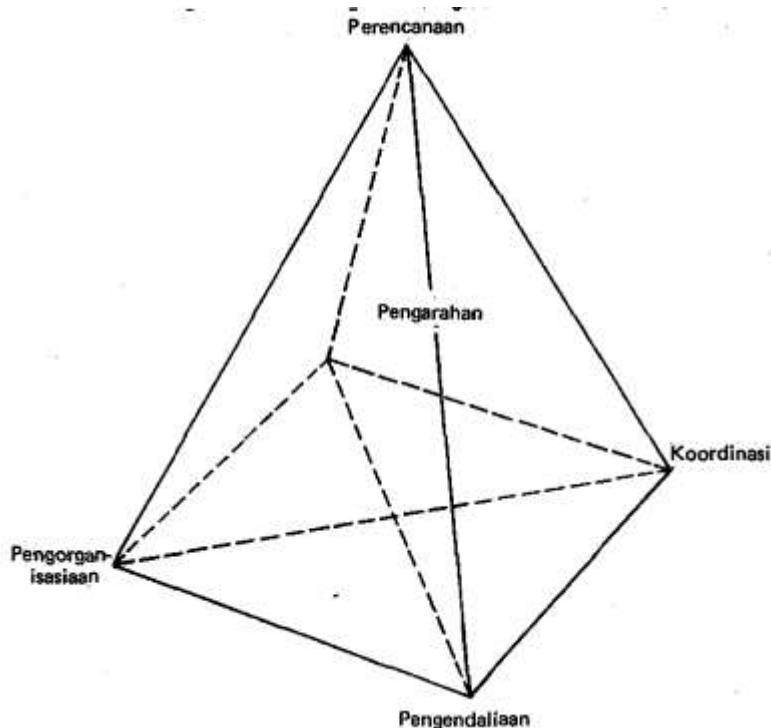
Perencanaan dan pengendalian adalah sangat vital untuk tindakan eksekutif yang efektif dan jelas berhubungan. Tidak boleh terjadi ada pengendalian tanpa perencanaan. Terlalu sering ditemukan adanya perencanaan baik tapi tanpa pengendalian atau dengan sedikit sekah pengendalian. Namun perencanaan dan pengendalian manajemen selalu dalam tiap perusahaan, entah dengan bentuk apapun. Mereka adalah tugas-tugas manajemen utama.

PERENCANAAN

Perencanaan didefinisikan sebagai "proses penentuan tujuan dan prosedur; biasanya ini berarti menentukan apa, bagaimana, kapan, di mana dan siapa." Definisi ini mencakup proses menentukan tujuan, kebijakan, produk, jasa, alat-alat, pengeluaran, prosedur, jadwal, lokasi, personalia, hubungan organisasi, dan hal-hal yang bersangkutan. Perencanaan bisa berdasarkan atas fakta dan dugaan. Dengan meningkatkan jumlah fakta yang tersedia, penggunaan dugaan dapat dikurangi, bersamaan dengan kesalahan-kesalahan perencanaan yang berasal dari sana.

Kepemimpinan strategis oleh CEO juga terpengaruh oleh masa jabatan. Perilaku dalam tahap awal terpengaruh oleh kewenangan implisit yang diberika direksi atau pemilik perusahaan kepada CEO, kewenangnya dapat berupa membuat perubahan besar atau mempertahankan strategi yang telah ada. setelah berusaha untuk memuaskan kewenangan awal dan mendapatkan kedudukan politis, eksekutif akan bereksperimen dengan berbagai pendekatan. Periode awal

biasanya melibatkan informasi ketat yang dikumpulkan dari sumber internal dan eksternal untuk mengidentifikasi masalah dan kesempatan CEO juga berusaha untuk mengevaluasi pengaruh dari perubahan awal sebelum melanjutkan dengan perubahan yang baru



Gambar 9.1. Hubungan antara subbagian-subbagian utama dalam administrasi

Penting membuat rencana untuk pengurangan maupun pengembangan. Banyak perusahaan menambah jumlah proyek dan personalia jika laba membubung tinggi, tetapi memotongnya jika ada kecenderungan akan menurun. Pengurangan dengan menghentikan suatu proyek adalah kebijakan, bukan perencanaan. Suatu program ekonomi berencana akan menilai kegiatan sekarang dan memberikan prioritas-

prioritas. Maka penelitian pasar yang sudah selesai, rencana pengembangan eksekutif, program pelatihan, atau sistem-sistem baru tidak akan di buang secara sembarangan. Tapi jika perlu diadakan pengurangan. Namun bakat eksekutif yang baru dipekerjakan tidak akan begitu saja dikurangi atas dasar masuk-akhir, keluar-awal (MAKAL; LIFO). Kriteria untuk ekonomi telah dipertimbangkan dan direncanakan secara matang. Pengurangan yang tidak direncanakan tidak menghemat uang — melainkan justru memboroskannya.

Sadar biaya membuat para karyawan dan manajemen lebih bisa menghemat daripada sekali-sekali mengadakan tindakan pemotongan biaya. Suatu program ekonomi yang bersinambung dengan sasaran yang jelas bisa menjadi sama lumrahnya dalam, operasi seperti produksi atau penjualan.

Manajemen lebih bisa merencanakan daripada mengendalikan. Untuk mencapai keseimbangan, mereka berbuat sebagai berikut:

1. Untuk tiap rencana mereka menentukan pengendaliannya dan mulai pengendalian pada waktu yang sama seperti rencananya.
2. Mereka mempunyai pengendalian untuk tiap fungsi.
3. Mereka mengadakan pengendalian yang akan meliputi seluruh bisnis, termasuk laba investasi, nilai yang ditambahkan oleh pembikinan, bagian pasar, indeks pertumbuhan, nisbah (ratio) operasi dan keuangan, arus kas dan laba bersih setelah dipotong pajak.

Manajemen yang baik membuat manajer tiap fungsi bertanggungjawab untuk bagiannya dari rencana seluruhnya dan bertanggungjawab untuk perencanaan pelaksanaan bagian itu oleh bawahannya.

Perencanaan jangka pendek adalah masalah yang lain dari perencanaan jangka panjang. Kedua-duanya akan dibicarakan di sini.

Perencanaan jangka pendek

Menjelang akhir tahun, adalah saat yang tepat untuk merumuskan perencanaan usaha tahun mendatang. Berikut ini empat tahap dasar

pembuatan perencanaan yang baik:

- Tahap 1 : Menentukan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan perusahaan. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, penggunaan sumber daya perusahaan tidak efektif.
- Tahap 2 : Merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan kondisi perusahaan sekarang dan tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting. Karena tujuan dan rencana menyangkut waktu akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi terutama keuangan dan data statistik.
- Tahap 3 : Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi, untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, perlu diketahui faktor-faktor lingkungan dalam dan luar yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang, adalah bagian penting dari proses perencanaan.
- Tahap 4 : Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap akhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai pilihan kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian pilihan kegiatan terbaik (paling memuaskan) di antara pilihan yang ada.

Perencanaan jangka pendek meliputi jangka waktu sampai satu atau dua tahun dan meliputi kegiatan-kegiatan seperti:

- Penjadualan produksi tiap hari atau tiap minggu.
- Perencanaan untuk memindahkan kantor ke tempat yang baru.

- ❑ Mendapatkan pinjaman bank selama 90 hari.
- ❑ Merencanakan untuk mengadakan kunjungan penjualan pada para pelanggan.
- ❑ Merencanakan suatu program pelatihan khusus untuk para penyelia.
- ❑ Membangun suatu gedung baru.
- ❑ Merubah sistem inventaris dari tangan ke komputer.

Ada perencanaan jangka pendek yang hanya merupakan suatu pembagian lagi tiap tahun dari suatu perencanaan jangka panjang. Perencanaan dan pelaksanaan sebagian besar sudah ditetapkan sebelumnya. Tugas jangka pendek melaksanakan sebagian dari rencana yang lebih panjang dalam waktu yang ditentukan.

Anggaran merupakan contoh yang bagus sekali tentang perencanaan jangka pendek. Secara khas anggaran berusaha untuk meramalkan pengeluaran untuk tahun yang akan datang. Anggaran memerinci pengeluaran ini dalam berbagai bagian, seperti tenaga kerja, bahan, dan ongkos eksploitasi. Karena anggaran itu sering didasarkan atas ramalan penjualan, sementara perusahaan mengadakan suatu anggaran yang variabel. Dalam anggaran variabel ini mereka membuat 2 atau 3 perkiraan penjualan, jadi juga tentang produksi, dan membuat suatu anggaran pengeluaran untuk tiap perkiraan (asumsi). Biasanya, rencana untuk produksi pekerjaan bengkel adalah pendek, sedangkan untuk produksi massal suatu produk rencananya panjang, untuk produksi massal dan perakitan suku cadang yang distandardisasikan yang dapat diganti lebih panjang, sedangkan untuk produksi proses (seperti dalam penyulingan minyak) adalah paling panjang.

Perencanaan jangka panjang

Perencanaan jangka panjang ini sangat remit, dan uraian yang diberikan di sini harus dibatasi kepada peninjauan garis besar saja. Tiap rencana jangka panjang yang menyeluruh mempertimbangkan tiap segi dari usaha: struktur organisasi, sifat pekerjaan, kualifikasi orang-orang, metode yang harus digunakan, alat-alat yang disediakan, pembiayaan, hubungan masyarakat dan tahap-tahap lainnya.

Sebelum dibuat perencanaan jangka panjang, perusahaan harus mengambil suatu keputusan pokok, apakah akan membikin sesuatu tertentu yang dapat dijual, atau akan menjual sesuatu yang dapat dibikin. Masing-masing alternatif mengarahkan perusahaan ke jurusan yang berbeda.

Beberapa perusahaan mempertimbangkan kemampuan produksi mereka dan meramalkan penjualan sesuai dengan itu. Ini merupakan suatu pendekatan (ancangan) yang masuk akal bagi perusahaan yang memutuskan bahwa mereka akan menjual apa yang dapat mereka bikin. Tetapi jika suatu perusahaan telah memutuskan untuk membikin apa yang dapat ia jual, tekanannya akan diadakan pada penelitian pasar, diversifikasi, merger, perencanaan keuangan, atau teknologi baru. Perusahaan semacam itu tidak terikat kepada satu produk atau industri. Ia akan membikin apa saja yang dapat dijualnya.

Perencanaan jangka panjang dapat didefinisikan sebagai suatu program sasaran dan tindakan yang disarankan yang meliputi jangka waktu paling sedikit 5 tahun. Perencanaan semacam itu harus berdasarkan asumsi-asumsi tertentu, seperti dapat menggunakan dana-dana modal, tenaga yang tersedia, pengembangan teknologi yang masih ada di papan gambar, kecenderungan jangka panjang, putaran bisnis, kebutuhan ekonomis, psikologi massal, sediaan karyawan, persaingan, dan kendala-kendala oleh hukum. Ketika rencana berkembang, mungkin perlu membuang, menambah, atau merubah beberapa dari asumsi. Jadi perencanaan mengalami penyesuaian terus-menerus kepada masa depan yang masih belum atau tidak dikenal. Gambar 9.2 menunjukkan bahwa perusahaan harus melihat jauh melampaui kegiatan dan sumber dayanya sendiri untuk mengembangkan rencana jangka panjangnya.



Gambar 9.2. Beberapa faktor luar dalam perencanaan jangka panjang

Ada banyak faktor yang menjadikan perencanaan jangka panjang sangat penting. Perusahaan tumbuh dalam ukuran dan kompleksitas. Mereka membekukan sejumlah besar modal untuk waktu yang lama. Perubahan teknologis telah memperpendek jangka hidup produk baru. Para investor mengharapkan keuntungan cepat. Meningkatnya pendidikan telah meningkatkan tingkat harapan orang-orang dan membawa tuntutan akan standar kehidupan yang lebih tinggi dan stabilitas ekonomi yang lebih besar. Juga di seluruh dunia ada tekanan untuk diadakan pengendalian oleh negara terhadap produksi industri, perusahaan multi-nasional, dan persaingan internasional.

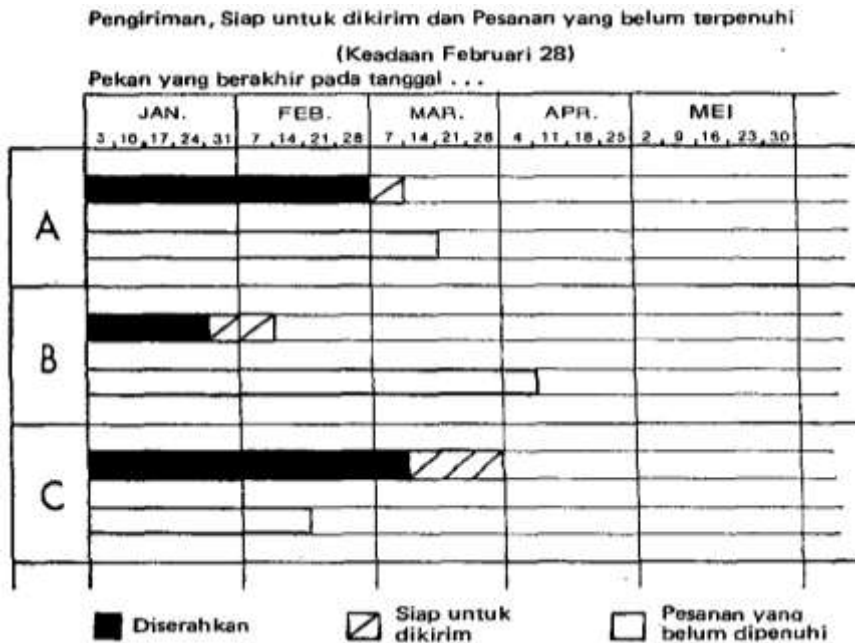
Perencanaan memerlukan tindakan yang dapat menyebabkan reaksi yang akan memerlukan tindakan lebih lanjut lagi. Jika membuat rencana,

pertimbangkan implikasi rencana itu seperti rencana itu sendiri.

TEKNIK-TEKNIK PERENCANAAN

Perencanaan organisasi harus aktif, dinamis, berkesinambungan, dan kreatif, agar manajemen tidak hanya akan bereaksi terhadap lingkungannya, tetapi lebih menjadi peserta aktif. Ada beberapa teknik yang sudah mantap yang dapat membantu agar perencanaan dapat operasional: Beberapa teknik ini adalah grafis dan beberapa lainnya matematis. Teknis grafis antara lain bagan Gantt, bagan Rencana-Trol, papan-papan perencanaan dan penjadualan, Metode Jalur Kritis (CPM) PERT, dan alur putusan (decision trees).

Bagan Gantt dirancang oleh Henry L. Gantt, seorang insinyur manajemen. Gambar 9.3 melukiskan sebagian dari satu jenis. Dengan sekejap mata gambar itu mengungkapkan bahwa penyerahan produk B mengalami kesulitan. Bagan dari jenis ini digunakan untuk beratus-ratus hal — produksi mesin, waktu gencat mesin, pesanan, pembelian, konstruksi, keluaran pekerja, pembayaran angsuran, inventaris, pengeluaran, penjualan, dan banyak lagi.



Gambar 9.3. Bagan Gantt yang disederhanakan

Bagan Gantt meramalkan kejadian di masa depan dan mengukur kemajuan nyata dibandingkan ramalan. Bagan Gantt merupakan pelopor metode jaringan jalur kritis yang lebih canggih yang akan dibicarakan dalam bab ini.

Bagan Plan-Trol berdasarkan serangkaian langkah-langkah. Ini harus dilaksanakan oleh orang-orang yang berlainan pada waktu-waktu tertentu, sehingga sasaran akan dicapai dengan mengkoordinasikan semua usaha mereka. Suatu bagan Plan-Trol diperlihatkan dalam Gambar 8. Penggunaannya mengikuti urutan 3-langkah:

1. Perencanaan: Bagi-bagilah proyek itu dalam langkah-langkah yang berurutan. Tuliskan langkah-langkah ini dalam kolom "Pernyataan singkat tentang penugasan" dan berilah hal-hal tersebut nomor dalam kolom pertama. Tuliskan tanggal penugasan dalam kolom ke-2.

2. Pendelegasian: Tugaskan tiap hal kepada satu orang yang akan bertanggungjawab untuk penyelesaiannya tepat pada waktunya. Masukkan namanya, tanggal selesainya tugas, dan komentar tentang prosedur dalam kolom-kolom yang disediakan. Pastikan bahwa diperoleh persetujuan tiap karyawan tentang tanggal penyelesaian tugas. Pastikan bahwa ia mengerti hasil-hasil apa yang diharapkan.
3. Pengendalian: Formulir ini memberikan pengendalian untuk bulan yang sedang berjalan dan dua bulan berikutnya. Beberapa bulan lagi dapat ditambahkan. Sebutkan tiga bulan itu di sebelah kiri bawah. Lalu masukkan nomor penugasan dalam ruang tindak lanjut di bawah tanggal kalender yang tepat. Jadi, jika tanggal penyelesaian tugas Nomor 1 adalah tanggal 25 bulan ini, masukkan "1" dalam ruang pertama di bawah 25.

Lihat tiap hari pada tindak lanjut untuk mengingat hal-hal mana yang harus diselesaikan. Jika mereka telah diselesaikan, coretlah nomor hal dalam bagian tindak lanjut. Juga beri tanda dalam kotak kecil setelah huruf-huruf I.C. (Item Completed = tugas selesai). Jika pekerjaan belum diselesaikan, ajukan nomor hal itu ke suatu tanggal kemudian dan coretlah tanggal yang sekarang. Jika hal-hal itu tidak diselesaikan, pindahkan mereka ke lembar baru.

Lembar Plan-Trol dapat disimpan dalam suatu map tiga lubang. Teknik sederhana tentang perencanaan dan pengendalian ini secara mudah dapat dilaksanakan oleh tiap manajer.

Papan-papan Perencanaan dan Penjadualan

Ada banyak macam dari papan-papan ini. Sebuah papan sederhana dapat dibikin dengan memasang beberapa dosin pengait pada sebuah papan. Pada kaitan atau gantungan ini, gantungan kartu-kartu pekerjaan untuk menunjukkan berbagai pekerjaan yang mengalir melalui suatu bagian. Kartu-kartu itu menunjukkan tanggal penyelesaian tugas yang diharapkan.

Sebagai contoh, dalam bagian stenografi pusat, pekerjaan bisa hilang atau tertunda, kecuali jika ada sesuatu cara untuk mencatat siapa mengerjakan apa. Dengan menggunakan satu kartu pekerjaan yang bernomor untuk tiap penugasan, kepala bagian stenografi dapat menentukan pekerjaan yang belum dilakukan, pekerjaan yang sedang diproses, dan orang-orang mana yang mengerjakannya. Kartu kerja tentang pekerjaan yang sudah diselesaikan dapat dipakai untuk mendapatkan gambaran, apa yang telah dikerjakan tiap hari.

Bentuk yang lebih maju adalah papan Produk-Trol. Ini dapat digunakan untuk banyak situasi kerja di samping pembikinan. Papan yang standar berukuran lebar 105 cm dan tinggi 90 cm dan dapat dipergunakan untuk 100 soal. Kemajuan tiap soal dicatat oleh suatu tali yang dapat ditarik masuk yang dapat disangkutkan ke papan selama pekerjaan berlangsung. Hal ini serupa dengan bagan Gantt, kecuali bahwa garis yang ditarik menggantikan tali yang dapat ditarik masuk. Tekanan diletakkan pada pengendalian kerja yang direncanakan sebelumnya.

Metode Jalur Kritis dan PERT

Ini merupakan teknik-teknik canggih untuk perencanaan dan pengendalian. Metode Jalur Kritis (Critical Path Method) sering disebut CPM, sedangkan singkatan PERT berarti "Program Evaluation and Review Technique" (Teknik Penilaian dan Peninjauan Program). Sejumlah variasi telah dikembangkan, tetapi semuanya menggunakan diagram jaringan seperti terlihat pada Gambar 9.5.

Penjadualan Jalur Kritis mengenai pengaturan kegiatan berurutan, mendiagramkannya seperti pada Gambar 9.5, dan memperkirakan waktu untuk tiap kegiatan untuk menentukan waktu minimum yang berlalu untuk

seluruh pekerjaan. CPM menghubungkan waktu untuk tiap kegiatan dengan biayanya, dan menentukan apakah waktu dapat diperpendek dengan mengeluarkan uang tambahan. PERT, suatu sistem yang serupa, bekerja dengan perkiraan tinggi, medium, dan rendah mengenai waktu yang berlalu, dan dengan demikian memberikan suatu ruang gerak. Di bawah dua sistem ini, perencanaan pada mulanya dipisahkan dari penjadualan. Kebiasaan ini memungkinkan penelitian secara seksama untuk tujuan yang berikut:

- Untuk menjamin bahwa kegiatan berurutan dengan tepat.
- Untuk menentukan apakah beberapa kegiatan dapat dilakukan bersama-sama dengan yang lain guna memperpendek waktu proyek seluruhnya.
- Untuk menemukan jalur kritis kegiatan, yang jumlahnya akan sama dengan seluruh waktu proyek yang diharapkan.
- Untuk mencatat hubungan atau konflik yang mungkin ada antara kegiatan-kegiatan yang kelihatannya terpisah. Kadang-kadang hubungan ini memungkinkan diadakannya penukaran waktu, biaya, personalia, atau alat, untuk mendapatkan perimbangan yang lebih baik dari unsur-unsur proyek.
- Untuk memeriksa semua unsur waktu sebelum jadwal terakhir ditentukan.

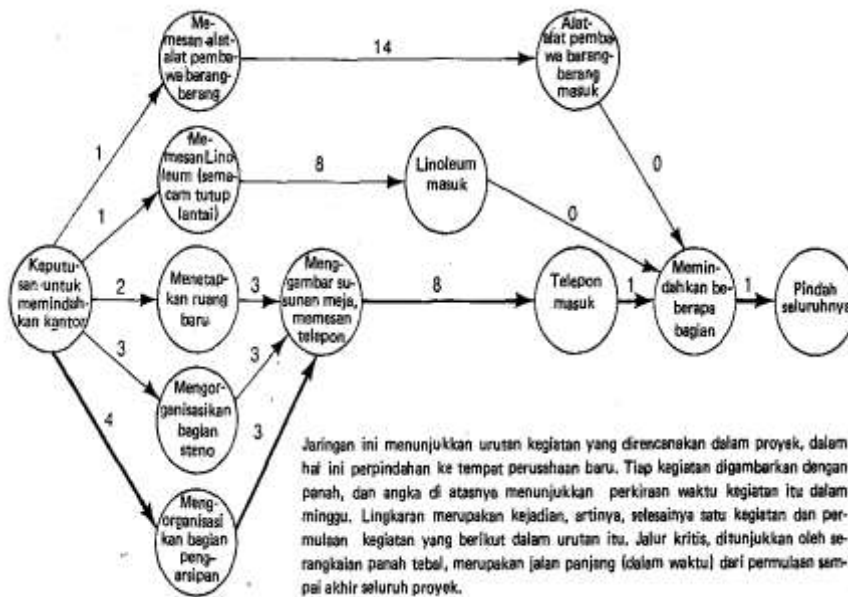
Buku ini tidak menerangkan CPM dan PERT secara terperinci. Keduanya hanya dibicarakan dari segi nilainya bagi praktek manajemen modern. Berikut adalah beberapa nilai bagan jaringan:

- Ia memaksakan diadakannya perencanaan yang menyeluruh dan jelas.
- Ia dapat menilai berbagai alternatif dan membantu dalam perencanaan kembali.
- Secara visual ia menunjukkan luasnya suatu proyek yang remit, kadang-kadang menyoroti unsur-unsur yang tidak ada.
- Ia menjelaskan siapa yang bertanggungjawab untuk mengerjakan apa dan kapan.
- Ia membuat suatu model kerja proyek untuk membantu para

personalia utama (kunci) guna melihat bagaimana usaha mereka akan dipadukan.

- ❑ Ia meletakkan dasar untuk memanjemeni proyek berdasarkan kelainan, yang berarti bahwa, manajemen hanya campur tangan jika kegiatan-kegiatan tidak sesuai dengan rencana.
- ❑ Ia membantu untuk menggunakan tenaga kerja dan bahan secara efisien, mengurangi biaya, dan menambah laba investasi.

Komputer telah diprogram untuk menggunakan Metode Jalur Kritis. Dan praktek ini memungkinkan mengeluarkan laporan status tiap minggu.



Gambar 9.5. Jaringan jalur kritis

Teknik Matematika

Matematika dapat memainkan peranan penting dalam perencanaan jangka panjang, tetapi hendaknya jangan dipergunakan secara membabi buta untuk menentukan jalannya tindakan. Metode matematika tingkat tinggi membantu untuk menilai jalan tindakan yang dimaksudkan dan

pengaruh berbagai faktor, Metode itu juga dapat menjadi alat yang kuat bagi para perencana untuk meramalkan masa depan, bahkan untuk menyelidiki implikasi kebijakan. Sementara perencana begitu antusiasnya tentang model-model matematika, pemrograman linear dan analisis komputer, sehingga mereka menerima hasilnya tanpa menyelidikinya lebih jauh. Ini merupakan penggantian yang penuh risiko dari pertimbangan manusia oleh metode mekanis.

Banyak prosedur matematika dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dan perencanaan. Salah satu yang paling sederhana ialah suatu proyeksi serangkaian waktu seperti penjualan tahunan dengan menggunakan suatu kurva, di atas kertas grafik. Jika faktor-faktor lainnya tetap sama, penjualan di masa depan yang diproyeksikan akan terus berlangsung seperti masa lampau. Sayangnya, faktor-faktor lain itu tidak pernah sama.

Namun metode ini memberikan suatu dasar terhadap mana pengaruh-pengaruh lainnya dapat dilupakan. Jika pada tahun-tahun yang lampau pertumbuhan tidak tetap, maka dapat digunakan rerata dari pertumbuhan itu. Tetapi bahkan ini mungkin tidak dapat digunakan untuk tahun-tahun yang akan datang. Jika putaran bisnis mempengaruhi penjualan, maka ramalan kecenderungan harus diubah ke atas atau ke bawah berdasarkan arah putaran bisnis yang sekarang.

Suatu teknik matematika lainnya menggunakan korelasi digabungkan dengan teknik-teknik regresi (ramalan). Teknik ini memerlukan lebih banyak pelatihan dalam teori statistik daripada yang diperlukan untuk hanya memproyeksikan sejarah yang lampau. Korelasi mengukur hubungan antara dua variabel dan menunjukkan sejauh mana mereka berbeda satu dengan yang lain. Jadi mungkin ada korelasi negatif antara besarnya potongan Cadangan Pemerintah Federal dan indeks saham industri Dow Jones. Artinya, jika yang satu naik, yang lainnya turun. Sebaliknya, mungkin ada korelasi positif antara suplai uang dan indeks industri Dow Jones: pasar naik jika ada banyak uang.

Regresi, dibangun atas angka-angka korelasi, mempertimbangkan pentingnya variabel untuk meramalkan suatu hasil. Misalnya, penanaman gandum, ditambah sinar matahari, ditambah curah hujan bisa digunakan

bersama untuk meramalkan panen gandum.

Di samping itu, ada alat-alat matematika lainnya yang canggih yang dipergunakan untuk perencanaan jangka panjang, seperti pemrograman linear, model-model matematika, dan perhitungan kemungkinan.

Rekaman, komputer elektronika, pembacaan instrumen, data cuaca, ramalan di bidang-bidang lain, perundang-undangan yang akan datang, pasar uang, ketegangan internasional, dan sebagainya, juga dipergunakan dalam perencanaan. Perencanaan beranggapan bahwa masa depan milik mereka yang memikirkannya.

PENGENDALIAN

Pengendalian merupakan suatu istilah yang umum dan makin banyak digunakan dalam berbagai variasi kepentingan dan pengertian. Kadang-kadang digunakan untuk pemeriksaan rutin intern, misalnya pada penyusunan kembali pembukaan. Biasanya interpretasi yang lebih sempit ini ternyata merupakan salah satu kegiatan daripada struktur pengendalian manajemen yang luas itu.

Perencanaan dan pengendalian harus bergandengan tangan. Sesungguhnya, banyak teknik yang dipergunakan dalam perencanaan dapat pula menjadi alat pengendalian. Tiap kali seorang eksekutif mendelegasikan wewenang, atau suatu perusahaan mendesentralisasikan operasinya, maka hendaknya ada pengendalian yang sesuai. Kegagalan untuk mengadakan pengendalian menyebabkan bagian-bagian sekaligus bergerak ke arah-arrah yang begitu berbeda-beda sehingga laba dikorbankan. Beberapa eksekutif puncak menganggap pengendalian sebagai suatu cara untuk mengarahkan para eksekutif yang lebih rendah. Bukan itu saja artinya. Pengendalian termasuk cara untuk menilai prestasi eksekutif, menemukan titik-titik rawan, dan mengidentifikasi kecenderungan yang tidak menguntungkan.

Pengendalian yang memadai yang menggunakan prinsip-prinsip standar dan kelainan dapat meringankan beban para eksekutif puncak. Dalam praktek, bagian staf dapat menjalankan pengendalian dan hanya melapor kepada eksekutif puncak jika keadaan sukar untuk dikendalikan. Pengendalian direncanakan untuk mengetahui apakah perencanaan

dilaksanakan, juga untuk mengkoordinasikan unsur-unsur perencanaan, untuk mengukur prestasi, untuk mengambil tindakan korektif, dan untuk memberikan informasi bagi perencanaan di masa depan. Tentu saja sasaran-sasaran yang begitu luas harus dibuat khusus untuk setiap fungsi dari suatu usaha.

Dalam keadaan di mana perencanaan berdasarkan batas waktu (seperti dalam penjadualan, file untuk mengingatkan (tickler files), bagan-bagan Gantt atau Plan-Trol atau Metode Jalur Kritis), pengendaliannya adalah berlalunya waktu. Tetapi pengendalian lainnya bisa berdasarkan kuantitas, biaya, nisbah atau rasio, mutu, gaji, atau pendapat (seperti pada survai sikap karyawan).

Dalam beberapa keadaan, pengendalian demikian jauh dari perencanaan khusus, atau merupakan hasil gabungan dari begitu banyak perencanaan, sehingga sukar untuk menentukan suatu hubungan sebab-dan-akibat. Ambillah misalnya, laba tiap saham, nilai netto tiap saham, laba tiap dollar penjualan, laba investasi, nisbah neraca atau titik impas. Indeks-indeks ini merupakan hasil usaha seluruh organisasi, bukan hasil satu rencana khusus.

Koordinasi dapat merupakan suatu bentuk pengendalian. Koordinasi adalah pengintegrasian ruang, waktu, tenaga, dan unsur-unsur materi untuk memberikan tindakan terpadu dalam melaksanakan suatu rencana. Ini bukan suatu bentuk pengendalian menengah (berbeda dari pengendalian akhir). Terlalu banyak koordinasi mengakibatkan birokrasi, pergesekan dan friksi, serta mematikan inisiatif. Terlalu sedikit koordinasi menyebabkan kekacauan. Koordinasi biasanya memerlukan supervise tiap hari atau tiap minggu di tempat pekerjaan, termasuk antara lain inspeksi, konperensi, pelatihan, dan membandingkan dengan jadwal atau biaya standar. Begitu pula hendaknya dengan cepat disoroti kegagalan untuk penyesuaian, salah pengertian, pergesekan, keterlambatan, keikatan melampaui wewenang, atau hambatan-hambatan lain untuk pelaksanaan rencana.

Banyak eksekutif lebih senang menggunakan bagan-bagan untuk mengawasi kecenderungan masa lampau. Beberapa bagan, seperti bagan-bagan rasio atau nisbah, bisa sangat canggih dan memungkinkan perbandingan antara kegiatan-kegiatan yang tidak sama. Biasanya bagan

menunjukkan kemajuan dengan waktu sebagai dasarnya, tetapi juga dapat menunjukkan korelasi, regresi, persentase, rasio, kurva tingkat satu, tingkat dua atau tiga, atau segi-segi lain yang merupakan sebagian dari metode pengendalian.

Perusahaan-perusahaan banyak mendirikan pusat-pusat pengendalian induk. Pusat-pusat itu membuat bagan-bagan dan data sehubungan dengan pembiayaan, produksi, mutu, pasar, kemajuan rencana-rencana jangka panjang, hubungan antar karyawan, dan tanggung gugat sosial. Pusat-pusat ini bisa berada di ruang dewan atau satu kantor dan dapat mempunyai kemudahan-kemudahan untuk mengajukan pertanyaan kepada komputer.

Laporan kepada manajemen puncak merupakan bentuk pengendalian yang biasa. Agar supaya efektif, laporan-laporan ini harus tepat pada waktunya, cermat, dan distandardisasikan agar supaya dapat dibaca dengan cepat oleh para eksekutif puncak. Standarnya harus dimasukkan, sehingga dapat digunakan prinsip kelainan untuk menghemat waktu manajemen. Laporan harus memberikan perbandingan dengan suatu anggaran atau periode sebelumnya. Laporan itu harus menerangkan sebab-sebab perubahan atau data yang tidak biasa. Tabel, bagan, kesimpulan, dan anjungan merupakan unsur-unsur penting dalam suatu laporan. Jika mungkin, mereka harus meramalkan harapan untuk masa depan yang dekat.

Manajemen Berdasarkan Sasaran (mbs) adalah *management by objectives* yaitu sistem pengawasan manajemen yang manajer dan karyawannya bersama-sama menetapkan sasaran yang akan dicapai dalam jangka waktu tertentu dan mengadakan pertemuan secara berkala untuk mengevaluasi kemajuan yang telah dicapai sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan; sehubungan dengan manajemen berdasarkan sasaran (MBS), seringkali timbul kesulitan karena terlalu patuh pada rencana awal dan penerapan sistem yang kaku dan kurang lentur. MBS hanya diterapkan sebagai dasar bagi manajemen kinerja seringkali tidak dikaitkan dengan tujuan jangka panjang dan sasaran jangka pendek bagi perusahaan secara keseluruhan, yang menjadi keinginan dan tanggung jawab pemimpin puncak. Dalam kenyataannya, ini adalah salah satu kelemahan terbesar

dari penggunaan MBS sebagai dasar untuk manajemen kinerja. Pimpinan puncak mempunyai tujuan, sasaran, rencana kerja dan agenda sendiri, tetapi pada jajaran dibawahnya masing-masing menetapkan sasaran kerja sendiri yang mungkin tidak sejalan dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan oleh pimpinan puncak.

Suatu organisasi yang menjalankan sejumlah aktivitas memulai kegiatannya dengan melakukan proses perencanaan. Perencanaan dilakukan melalui aktivitas yang melibatkan individu-individu. Aktivitas inidividu ini diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Yang sering dilakukan adalah adanya kesadaran individu sebagai makhluk juga mempunyai keinginan-keinginan atau tujuan pibadi. Tujuan pribadi seseorang bisa selaras dengan tujuan organisasi, bisa juga tidak selaras. Ketidakselarasan tujuan mengakibatkan tujuan organisasi atau tujuan individu tidak tercapai. Untuk itu diperlukan suatu pengendali kerja sehingga tujuan individu bisa selaras dengan tujuan organisasi. Salah satu alat untuk mencapai hal tersebut adalah adanya sistem pengendalian manajemen yang baik.

Pengendalian pada hakikatnya merupakan usaha memberikan petunjuk pada para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana. Diharapkan agar para pelaksana membatasi tindakan-tindakanya mencapai tujuan sedemikian rupa sehingga tidak begitu menyimpang dari yang diperbolehkan. Pengawasan menjadikan siklus fungsi manajemen lengkap dan membawa organisasi ke perencanaan. Seorang pemimpin harus memastikan bahwa andalah yang memegang pimpinan. Lalu anda harus mempertahankan pengendalian itu. Namun hal itu bukanlah berarti anda harus melaksanakan seluruh pekerjaan kepemimpinan itu.

BAB 10

Perusahaan dan Hubungan Karyawan

Salah satu tantangan dalam memulai usaha sendiri adalah kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri, perusahaan yang didalamnya memiliki hubungan yang harmonis cenderung lebih “awet” dibandingkan dengan perusahaan yang tidak harmonis. Hubungan yang harmonis ini bisa antara pimpinan dan karyawan dan juga antar karyawan itu sendiri. “Dalam perusahaan yang sehat terdapat hubungan yang harmonis didalamnya” Perusahaan dengan tingkat *turn-over* karyawan yang tinggi tentunya dapat merugikan perusahaan, karena perusahaan akan mengeluarkan biaya untuk mencari karyawan baru, tidak sampai situ saja, perusahaan juga perlu mengeluarkan biaya untuk melatih karyawan tersebut.

Karyawan dan perusahaan keduanya adalah hal yang saling berhubungan dan membutuhkan karena tanpa ada karyawan, perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik. Demikian tanpa ada perusahaan bagaimana karyawan dapat bekerja. Hal yang akan saya bahas disini adalah menjalin hubungan baik dengan karyawan, berikut caranya

Outing. Ajaklah karyawan untuk pergi outing karena biasanya di tempat outing kita akan menemukan permainan ketangkasan yang akan membantu karyawan dalam pengembangan diri. Untuk pergi ke tempat outing perusahaan harus menggunakan mobil yang cukup besar sehingga karyawan dapat pergi bersama dan biasanya jasa sewa mobil menyediakan mini bus dan mobil besar lainnya yang sangat di perlukan oleh karyawan.

Liburan. Ajaklah karyawan liburan bersama seperti ke pantai, pulau, puncak, taman wisata dan tempat liburan lainnya. Hal ini membantu

karyawan melupakan jenuh, kesal dan bosan dengan pekerjaan. Untuk pergi liburan sebaiknya gunakan jasa sewa mobil karena jumlah karyawan yang cukup banyak.

Makan Siang. Makan siang bersama mungkin menurut sebagian orang tidak berarti tapi menurut saya mulailah menjalin hubungan baik melalui hal kecil seperti makan siang bersama sehingga membuat karyawan merasa di hargai oleh perusahaan.

Penghargaan. Berikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi karena karyawan juga membutuhkan penghargaan dari hasil kerja mereka.

MEMPERKECIL KETERLAMBATAN

Anak buah yang acapkali telat dan tidak disiplin mungkin salah satu masalah klasik yang sering Anda hadapi sebagai seorang pemimpin. Saat semua karyawan telah memulai aktifitas mereka masing-masing di kantor, "si biang telat" baru saja menunjukkan batang hidungnya. Macet, hujan, kesiangan adalah beberapa alasan yang sering dipakai. Terdengar meyakinkan tapi kenyataannya banyak karyawan lain yang juga menghadapi masalah yang sama tidak terlambat datang ke kantor. Berulang kali teguran dan peringatan dilayangkan, namun umumnya perubahan hanya terjadi di beberapa hari pertama. Setelah itu, sang karyawan raja telat kembali ke kebiasaan lamanya. Memusingkan bukan ?

Keterlambatan karyawan merupakan satu faktor dalam perubahan jam kerja. Kebanyakan perusahaan diganggu oleh mereka yang selalu membuat pelanggaran. Jika manajemen tidak dapat memberantas keterlambatan datang ini, maka karyawan lain juga akan meniru kebiasaan yang buruk ini. Dalam keadaan yang paling buruk, satu pekerja yang datang terlambat bisa menahan seluruh lini rakit. Dalam keadaan yang paling baik, ia menghalangi orang lain dalam lini.

Para karyawan kantor khususnya mengira bahwa mereka tidak terikat pada waktu lapor yang tertentu. Sering mereka minta kerja lembur secara sukarela untuk mengimbangi datang terlambat.

Perusahaan tidak banyak berhasil dengan mengadakan sistem hukuman. Ada perusahaan yang memberikan bonus kecil bagi mereka

yang hampir selalu datang tepat pada waktunya. Kadang-kadang si pelanggar begitu penting bagi produksi bagian, sehingga penyeliannya merasa bahwa ia tidak dapat mengambil risiko untuk mengambil langkah-langkah disipliner. Namun, jika ia mendisiplin karyawan yang tidak begitu berharga, ia di tuduh pilih kasih.

Karena kebanyakan masalah keterlambatan terjadi pada orang-orang yang sama, hasil terbaik bisa didapat dari penyuluhan secara bersahabat — pasang wekker 15 menit lebih pagi, naik bisa yang lebih dini, ikut dengan pool mobil yang lain. Jika hubungan antara karyawan dan penyeliannya akrab, maka himbauan pribadi kepada rasa patuh biasanya sudah cukup.

BEKERJA PARUH WAKTU

Sebagai suatu langkah menuju perbaikan penanganan masalah hubungan dengan karyawan seperti keterlambatan, sementara perusahaan menggunakan karyawan paruh -waktu untuk pekerjaan tertentu yang dapat dilaksanakan dalam tempo yang pendek. Karyawan tambahan dapat direkrut untuk bekerja pada jam-jam itu. Misalnya, seorang ibu rumahtangga dengan kewajiban keluarga mungkin dapat bekerja dari jam 10 pagi sampai jam 3 siang. Seorang yang sudah pensiun mungkin bisa bekerja beberapa jam saja. Mahasiswa universitas, guru sekolah, tukang pos, atau tukang pemadam kebakaran yang bekerja dalam regu mungkin dapat bekerja sambilan 20 jam seminggu. Orang-orang ini menjadi karyawan paruh -waktu tetap. Menggunakan karyawan penggal-waktu menimbulkan beberapa pertanyaan:

1. Apakah karyawan paruh -waktu memenuhi syarat untuk diberi tunjangan — libur dengan upah, asuransi, pensiun, bagi laba dan sebagainya?
2. Apakah perusahaan harus membantu karyawan paruh -waktu dengan pengangkutan, tunjangan anak, pinjaman?
3. Apakah karyawan paruh -waktu diperbolehkan memberikan suara dalam pemilihan serikat buruh?
4. Apakah mereka harus dibayar 1 ½ kali upah kalau bekerja hari Sabtu, Minggu, atau hari libur?
5. Apakah karyawan penuh sekarang boleh mengubah statusnya

- menjadi karyawan paruh -waktu?
6. Apakah manajemen mengerti dengan jelas kewajibannya terhadap karyawan paruh -waktu dalam hal kompensasi kecelakaan, peraturan-peraturan keamanan dan kesehatan, diskriminasi, undang-undang upah dan jam kerja, dan pertanggungjawaban lainnya?
 7. Pekerjaan apa saja yang tidak cocok untuk dikerjakan secara paruh-waktu?
 8. Apa pengaruh karyawan paruh -waktu terhadap semangat karyawan penuh?

BEKERJA 4 HARI SEMINGGU

Para pendatang pertama di Amerika bekerja dari matahari terbit sampai matahari terbenam. Pada generasi berikutnya, panjangnya hari kerja dan minggu kerja makin berkurang. Pada tahun 1930-an bekerja 40 jam seminggu menjadi peraturan. Kebanyakan perusahaan menghentikan kerja teratur pada hari Sabtu. Jumlah hari libur dengan upah dalam setahun meningkat. Banyak hari libur dipindahkan ke hari Senin untuk menjadikannya akhir minggu panjang. Dalam banyak perusahaan, terutama kantor, 40 jam. kerja seminggu dikurangi menjadi 35 jam.

Langkah lain untuk memperbaiki hubungan karyawan dengan mengubah jam kerja ialah 4 hari kerja seminggu. Telah dicoba 4 hari dengan 10 jam kerja. Sementara perusahaan telah mencoba 3 hari dengan 12 jam kerja. Ada yang mencoba 4 hari dengan 9 jam kerja ditambah satu hari dengan 4 jam kerja.

Reaksi karyawan bermacam-macam. Sementara karyawan senang mendapat satu hari libur tambahan dan berkurangnya waktu serta ongkos di jalan. Ada karyawan yang merasa bahwa 9½ atau 10 jam kerja sehari terlalu melelahkan. Masih terlalu pagi untuk mengatakan apakah minggu kerja yang lebih pendek akan menjadi tetap.

Perubahan macam apapun akan mendapat tentangan dari sementara orang. Maka tidaklah mengherankan bahwa tidak semua perubahan ke 4 hari kerja seminggu terbukti berhasil.

Sebuah perusahaan perabot rumahtangga, setelah mengadakan percobaan selama 6 bulan, kembali. ke 5 hari kerja seminggu karena

mendapat tentangan dari para karyawan. Bowery Savings Bank di New York menangguk rencana itu dalam 2 dari 5 bagian di mana hal itu dicoba. Perusahaan itu menyimpulkan bahwa keuntungannya lebih besar dibandingkan kerugiannya serta mengharapkan bahwa program itu akan diperluas dan akan lebih diterima dengan baik oleh para karyawan.

Para majikan cenderung untuk menyukai rencana 4-hari dengan 10-jam. kerja. Hal itu telah membantu perekrutan karyawan di bidang skala tenaga kerja. Semangat telah menjadi lebih baik. Dengan menjadualkan 2 aplusan pekerja 4 hari, sementara majikan dapat lebih penuh mempergunakan alat-alat atau memberikan waktu lebih lama untuk melayani para pelanggan. Kemangkiran, pergantian, dan keterlambatan biasanya berkurang. Suatu telaah terhadap perusahaan yang menggunakan 4 hari kerja seminggu yang diadakan oleh Persatuan Manajemen Amerika mengungkapkan adanya produksi yang lebih baik dan berkurangnya biaya.

Perusahaan kecil rupanya lebih mudah menyesuaikan diri dengan 4 hari kerja seminggu daripada perusahaan raksasa.

Tenaga kerja yang terorganisasi, yang telah memperjuangkan 8 jam kerja sehari, tidak dapat menerima 10 jam kerja sehari. Tetapi, sementara pemimpin serikat buruh percaya bahwa 4 hari kerja seminggu tidak dapat dihindari, karena telah disetujui oleh begitu banyak anggota serikat buruh. Akibatnya, para pemimpin itu berusaha mendapatkan 9 jam sehari, 4 hari kerja seminggu.

WAKTU FLEKSIBEL

Penerapan jam kerja di dalam sebuah perusahaan saat ini memang berbeda-beda mulai dari jam kerja shift, jam kerja tetap, bahkan ada yang jam kerja fleksibel dimana karyawan dapat menentukan waktu kerja mereka sendiri. Hal ini menimbulkan beberapa perdebatan tentang mana yang lebih efektif dan efisien antara jam kerja fleksibel dan jam kerja tetap?

Banyak yang menilai dengan menetapkan jam kerja fleksibel karyawan dapat lebih bertanggung jawab atas tugas-tugasnya, dan ada yang mengatakan juga memberlakukan jam kerja tetap jauh lebih menguntungkan untuk perusahaan karena akan membuat karyawan lebih

produktif.

Beberapa tahun yang lalu, perusahaan Eropa yang dihadapkan dengan kekurangan tenaga kerja, mengadakan percobaan dengan jam kerja yang fleksibel. Pada dasarnya, tiap karyawan harus bekerja selama "jam-jam inti" tetapi boleh masuk kapan saja antara jam 8 dan 10 pagi, dan pulang kapan saja antara jam 3 dan 5 siang. Antara jam 10 pagi dan jam 3 siang semua karyawan harus hadir. Inilah jam-jam inti. Dalam satu minggu, para karyawan harus bekerja dalam jumlah jam yang diminta.

Pada lini produksi, waktu fleksibel dapat digunakan jika semua pekerja pada lini mencapai persetujuan tentang waktu mulai dan waktu berhenti bersama. Kalau tidak, mungkin ada karyawan yang berpengalaman dan cukup, serba bisa mengisi selama bagian fleksibel dari jam kerja.

Perusahaan Hewlett-Packard, yang bemarkas di Palo Alto, California, menyediakan jadwal kerja fleksibel di pabrik-pabriknya yang banyak. Seorang karyawan dapat mulai bekerja antara 6.30 dan 8.30 pagi dan pulang antara 3.15 dan 5.15 sore setelah menyelesaikan 8 jam kerja sehari. Perlu diadakan perubahan-perubahan tertentu karena sifat dari beberapa pekerjaan. Perusahaan itu menganggap program itu sangat berhasil.

Industri dan perusahaan yang berbeda-beda mempunyai masalah-masalah yang harus diatasi sebelum karyawan kerja penggal, karyawan 4 hari kerja seminggu atau waktu-fleksibel dapat dipergunakan secara menguntungkan. Satu hal yang rupanya sudah jelas ialah bahwa satu minggu kerja lebih pendek dengan akibat waktu senggang lebih banyak tak dapat dielakkan lagi.

MEMBUAT PEKERJAAN LEBIH BERARTI

Kebanyakan ahli dalam hubungan manajemen-karyawan sepakat bahwa kerja harus dibuat lebih berarti bagi para karyawan. Mekanisasi, lini rakit, dan otomatisasi telah menghilangkan kenikmatan keterampilan dari .berjuta-juta pekerjaan. Dalam pada itu, pembaruan teknik ini telah menambah Pendapatan karyawan. Kombinasi ini mengembangkan pergantian, kemangkiran, dan kelesuan karyawan.

Untuk mengembalikan "arti" kepada kerja, perusahaan-perusahaan mencoba teknik-teknik seperti pemerdayaan pekerjaan dan kelompok-kelompok bagian. Teknik-teknik ini memerlukan pelatihan kembali para karyawan untuk menangani tugas yang lebih besar dan menyiapkan beberapa dari mereka untuk kewajiban yang lebih berat.

Keterlibatan merupakan kunci bagi kerja yang berarti. Hal ini terlihat dalam pengabdian, kerjasama, dan perubahan sikap terhadap kerja dan majikan, terutama jika para penyelia langsung cakap dan kooperatif.

PEMERKAYAAN PEKERJAAN

Desain pekerjaan merupakan proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi. Desain pekerjaan dapat memadukan isi pekerjaan (tugas, wewenang dan hubungan) balas jasa dan kualifikasi yang dipersyaratkan (keahlian, pengetahuan dan kemampuan) untuk setiap pekerjaan dengan cara memenuhi kebutuhan pegawai maupun perusahaan. Pekerjaan yang tidak sesuai dengan keahlian akan sangat sulit untuk dilaksanakan oleh pegawai.

Berikut ini adalah elemen-elemen organisasi dalam desain pekerjaan menurut Handoko (2001:35) :

1. Pendekatan Mekanistik

Pendekatan mekanistik berusaha untuk mengidentifikasi setiap tugas dalam suatu pekerjaan agar tugas-tugas dapat diatur untuk menimbulkan waktu dan tenaga para pegawai. Setelah identifikasi tugas selesai, sejumlah tugas dikelompokkan menjadi satu pekerjaan. Hasilnya adalah spesialisasi. Pendekatan ini mendekati efisiensi waktu, tenaga, biaya tenaga kerja, latihan dan pengembangan. Teknik ini masih secara luas digunakan dalam operasi-operasi perakitan, dan terutama efektif bila para pegawai kurang berpendidikan atau kurang mempunyai pengalaman.

2. Aliran kerja

Aliran kerja dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh sifat produk atau jasa. Produk atau jasa biasanya menentukan urutan dan keseimbangan pekerjaan-pekerjaan sehingga dibutuhkan aliran kerja dari

suatu kegiatan.

3. Praktek-praktek kerja

Praktek-praktek kerja merupakan cara-cara bagaimana pelaksanaan kerja yang ditetapkan. Metode praktek kerja ini bisanya terbentuk dari tradisi atau kesempatan kolektif para pegawai atau bagian kontrak (perjanjian) kerja dari serikat buruh. Hal ini mengurangi fleksibilitas departemen personalia dalam merancang pekerjaan-perkerjaan.

Elemen-elemen lingkungan merupakan aspek kedua dalam desain perkerjaan. Para perancang pekerjaan tidak dapat mengabaikan pengaruh lingkungan eksternal. Elemen-elemen lingkungan pokok dalam desain pekerjaan adalah kemampuan dan tersedianya para pegawai potensial serta pengharapan-pengharapan sosial. Pertimbangan efisiensi harus diselaraskan dengan kemampuan dan tersedianya pegawai yang akan melaksanakan pekerjaan. Misalnya banyak lowongan kerja yang kadang-kadang sulit untuk diisi karena tidak tersedianya calon pegawai yang mempunyai kemampuan tertentu. Selain itu desain pekerjaan juga dipengaruhi oleh pengharapan masyarakat. Misalnya masyarakat di lokasi perusahaan, meskipun tidak mempunyai keterampilan, namun kenyataannya sering menuntut lagan kerja. Disamping itu masyarakat yang mempunyai keterampilan mempunyai pengharapan yang lebih tinggi dalam hal kualitas kehidupan kerja. Meskipun aliran dan praktek-praktek kerja mungkin menyarankan suatu desain perkerjaan tertentu, namun pekerjaan harus memenuhi harapan-harapan para pegawai dan masyarakat.

Menurut Handoko (2001:36) elemen-elemen keperilakuan perlu mempertimbangkan beberapa aspek dalam desain pekerjaan, yaitu :

Otonomi

Otonomi mempunyai pengertian bahwa dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab atas pekerjaan. Seorang pegawai diberikan wewenang untuk mengambil keputusan yang dibutuhkan dalam bidang tugasnya. Dengan diberikannya wewenang pengambilan keputusan maka berarti akan bertambahnya tanggung jawab, sehingga akan cenderung meningkatkan perasaan dipercaya dan dihargai. Kurangnya otonomi akan

menyebabkan pegawai menjadi apatis atau menurun prestasi kerjanya. Hal ini akan mengakibatkan turunnya kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Variasi

Variasi pekerjaan sangat dibutuhkan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Dengan variasi pekerjaan yang baik maka tingkat kebosanan dalam melaksanakan tugas akan dapat ditekan. Apabila seseorang pegawai telah merasa bosan maka timbul rasa lelah. Kelelahan yang berlanjut akan mengakibatkan kesalahan-kesalahan dalam melaksanakan tugas. Dengan adanya kesalahan-kesalahan ini maka seorang pegawai akan ditegur oleh atasannya. Dengan teguran ini maka seorang pegawai dapat merasa tidak senang dan tidak puas dalam melaksanakan tugasnya.

Identitas tugas

Identitas pekerjaan merupakan ciri-ciri, jenjang atau tingkatan dan klasifikasi dari suatu pekerjaan. Bila pekerjaan tidak mempunyai identitas yang jelas, maka para pegawai akan kurang merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya. Hal ini berarti bahwa kontribusi (sumbangan-sumbangan atau hasil pekerjaan) para pegawai tidak tampak dengan jelas, sehingga kepuasan kerja dapat menurun.

Umpan balik

Bila pekerjaan-perkerjaan yang dilaksanakan pegawai memberikan umpan balik tentang seberapa baik pelaksanaan pekerjaan mereka, maka para pegawai akan mempunyai pedoman dan motivasi untuk melaksanakan perkerjaan dengan lebih baik. Hasil atau nilai prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya haruslah diberitahukan sehingga dapat memperbaikinya atau dapat meningkatkannya. Sehingga kepuasan kerja dari pegawai dapat ditingkatkan.

Memulai suatu Program Pemerdayaan Pekerjaan

Ada 6 (enam) langkah yang biasa diambil untuk memulai suatu

program pemerdayaan pekerjaan yang berhasil:

1. Pengumpulan dan analisis data. Kelompok kerja dipelajari sehubungan dengan kondisi kerja, sikap terhadap pekerjaan, dan isi pekerjaan.
2. Pendidikan. Pertama, para manajer yang akan terkena pemerdayaan pekerjaan diberi orientasi tentang prinsip-prinsip umumnya. Lalu para manajer dari kelompok kerja yang menjadi sasarannya menerima pelatihan dasar dalam teori motivasi dan konsepsi pemerdayaan pekerjaan. Akhirnya, para manajer kelompok kerja itu berkumpul untuk membuat daftar tentang semua perubahan yang dibuat dalam pekerjaan-pekerjaan yang bersangkutan.
3. Pelaksanaan utama. Dari daftar pertama, para manajer kelompok memilih perubahan-perubahan pekerjaan yang praktis dan memberikan banyak harapan. Mereka menentukan prioritas dan memecahkan konflik-konflik.
4. Pelaksanaan yang diperluas. Setelah dicoba pada beberapa pekerja, perubahan-perubahan pekerjaan diperluas ke pekerjaan lain. Proses pengukuran hasil perubahan dimulai.
5. Membangun autonomi. Manajemen proyek pemerdayaan pekerjaan lambat-laun dialihkan dari konsultan atau ahli dari dalam kepada para manajer lini sendiri.
6. Analisis terakhir. Hasil-hasil dinilai, dan tanggungjawab untuk tindakan selanjutnya ditentukan.

Suatu proyek pemerdayaan pekerjaan yang akan memerlukan kira-kira satu tahun dari tahap diagnosis sampai penilaian hasil.

MANAJEMEN PARTISIPATIF

Dari penamaannya saja semua orang tentunya dapat menebak bahwa manajemen partisipatif menekankan keterlibatan staf dalam pengambilan keputusan. Manajer yang tidak “showman”, dan selalu mengharapkan kooperasi dengan bawahannya, itulah yang cenderung dikategorikan menerapkan manajemen partisipatif, demikian secara gampangnya dapat disimpulkan.

Tidak semua manajer berkeinginan untuk memberi porsi tertentu kepada bawahannya dalam pengambilan keputusan. Ini dilatarbelakangi oleh sifat dan karakter manajer yang tentu saja terbentuk secara alami dan buatan. Secara alami bila dilihat dari segi genetisnya. Golongan darah dan kelahiran diduga menentukan kecenderungan karakter seseorang. Sementara secara buatan adalah bentukan pemahaman yang diperolehnya dari pendidikan yang ditempuhnya.

Saya melihat penerapan manajemen partisipatif di Jepang sangat kental. Dugaannya karena orang Jepang memiliki sifat homogen dan kurang menyukai orang-orang yang unggul sendirian. Mereka dikatakan memahami bahwa jiwa keselarasan yang diekspresikan dengan kanji 和 (wa) adalah jiwa yang harus diletakkan nomor satu dalam berhubungan dengan sesama manusia di manapun.

Dengan karakter selalu menjaga harmonisasi, keputusan dan konsensus diambil berdasarkan pembicaraan semua pihak, dan ada kecenderungan mereka terbiasa menghindari konflik.

Manajemen partisipatif umumnya cenderung untuk:

1. Meningkatkan derajat perasaan anggota atau kesatuan yang memiliki partisipan dalam organisasi
2. Mendorong partisipan berfikir dalam kerangka organisasi secara menyeluruh tidak terbatas pada lingkup bagiannya yang sempit
3. Menurunkan tingkat konflik, permusuhan dan persaingan diantara partisipan
4. Meningkatkan pengertian antar individu, terutama sifat-sifat toleransi dan kesadaran
5. Meningkatkan pengungkapan kebebasan individu mengenai kepribadiannya yang menyebabkan bawahannya merasa terikat oleh organisasi, karena kepribadiannya membutuhkan pengalaman kerja yang menyenangkan
6. Mengembangkan iklim kerja yang kreatif dan yang menguntungkan organisasi

Syarat-syarat partisipasi antara lain:

1. Diperlukan banyak waktu sebelum pelaksanaan, partisipasi tidak

- bakal terjadi dalam keadaan mendadak
2. Biaya partisipasi tidak boleh melebihi nilai-nilai ekonomi dan lainnya
 3. Subyek partisipasi harus relevan dengan organisasi partisipasi sesuatu yang akan menarik perhatian partisipan
 4. Partisipasi harus mempunyai kemampuan, kecerdasan dan pengetahuan untuk partisipasi aktif
 5. Partisipasi harus mampu berkomunikasi untuk dapat saling tukar informasi atau gagasan
 6. Tidak seorangpun dalam organisasi yang terancam oleh bentuk peran serta tersebut
 7. Partisipasi untuk memutuskan arah tindakan pada sebuah organisasi hanya dapat menempati lingkungan kebebasan kerja kelompok

Macam-macam dan Teknik-Teknik Manajemen Partisipatif Manajemen partisipatif bervariasi dalam kedalaman dan kualitasnya. Sebagian manajer hanya menginginkan masukan yang lebih banyak dari karyawan tetapi tidak ingin membagi kekuasaan sedangkan sebagian lagi memandang karyawannya sebagai mitra murni yang membagi tanggung jawab atas segala aspek dari produktivitas organisasi dan mutu kehidupan kerja. Berikut ini terdapat macam-macam dan teknik dalam manajemen partisipatif, yaitu: 1. Gugus mutu: adalah tim-tim sukarela dan temporer yang menggunakan metode Deming untuk memperbaiki proses kerja. 2. Komite Buruh Manajemen: memberi para manajer dan perwakilan karyawan suatu forum tetap di mana untuk membahas kepentingan mereka. 3. Program Pengembangan Karyawan: membantu para karyawan mengembangkan bakat dan kemampuan mereka melalui pelatihan, lokakarya, atau yang lainnya.

4. Survei Sikap: memberi lebih banyak informasi karyawan ketimbang teknik-teknik lainnya kepada para pemimpin. 5. Evaluasi Karyawan terhadap Manajer

6. Kebijakan Inovasi (Penemuan): membantu karyawan mematenkan dan mengembangkan produk atau proses baru yang mereka temukan. 7. Perlombaan Inovasi: mendorong tim-tim karyawan untuk berinovasi dan

memperjuangkan usaha-usaha mereka ketika mereka berbuat. 8. Program Penghargaan: digunakan untuk menghargai peraih prestasi yang tinggi dalam setiap organisasi entrepreneurial yang telah ada

KELOMPOK PRODUKSI

Beberapa perusahaan membentuk kelompok-kelompok pekerja yang autonom sebagian, yang bertanggungjawab bagi suatu unit produksi yang nyata. Para anggota kelompok boleh melaksanakan berbagai tugas. Kadang-kadang timbul persaingan sehat antar kelompok. Beberapa kelompok merupakan gugus tugas sementara yang mencakup pekerja-pekerja terampil dari setiap bagian untuk menangani proyek-proyek khusus yang hanya sekali diadakan.

Penentuan tujuan dan pengambilan keputusan biasanya di-delegasikan kepada kelompok atau gugus tugas. Jika tujuan tercapai (waktu, biaya, kuantitas, kualitas), diberikan pengakuan dan ganjaran. Kemajuan (dalam bentuk uang, status, pekerjaan) diberikan kepada orang-orang yang " berkembang di bawah sistem kelompok.

Produktivitas dan mutu kemudian menjadi tanggungjawab tiap anggota kelompok. Para rekan sekerjalah, dan bukan atasan, yang memberikan tekanan kepada pekerja yang malas atau ceroboh. Tekanan dari rekan dalam kelompok mengurangi keterlambatan dan kemangkiran, terutama jika bonus kelompok dipertaruhkan.

Dalam sistem kelompok atasan menjadi konsultan. Kelompok datang kepadanya jika tidak dapat mencapai tujuan atau menemui masalah yang belum pernah dialami para anggota. Banyak kelompok menentukan tujuan yang terlalu tinggi. Tetapi semangat kelompok dan upaya membantu mereka lebih banyak dilakukan daripada kalau kelompok tidak bersatu.

General Fodds menggunakan ancangan kelompok di pabrik makanan binatang piaraan untuk mengatasi kejemuhan dan kehilangan minat para karyawannya. Dalam waktu beberapa tahun, tiap karyawan pindah dari satu pekerjaan penting ke pekerjaan penting lainnya. Jika karyawan itu menguasai pekerjaan baru, manajemen menaikkan upahnya sampai ia mencapai jumlah yang tertinggi. Para karyawan dikumpulkan

dalam kelompok-kelompok yang terdiri dari kira-kira 10 orang. Pemimpin kelompok sama dengan penyelia. Tetapi para pekerja mengambil keputusan produksi dalam rapat masing-masing kelompok. Kelompok bertanggungjawab atas produksi, pengendalian mutu, dan perawatan. Untuk meningkatkan semangat kelompok, tempat parkir khusus yang disediakan bagi manajemen dan jam waktu ditiadakan. Para anggota kelompok menentukan kapan istirahat minum kopi, dan semua orang makan di kafetaria yang sama.

Perusahaan Questor, suatu perusahaan produk-konsumen yang didiversifikasikan, telah mengembangkan suatu program partisipasi pada semua tingkat yang berhasil, yang disebut "manajemen prestasi". Program ini mencakup 5 syarat utama. Para karyawan harus :

1. Diberitahu dengan jelas apa yang terutama diharapkan dari mereka.
2. Mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.
3. Diberi umpan balik tentang prestasi.
4. Diberi waktu, uang, dan alat yang diperlukan.
5. Harus "diperkuat secara positif" (digaji secara adil, diakui, diperbolehkan mengadakan pilihan tertentu, diberi peluang untuk tumbuh, dan diminta pertimbangan dalam bidang-bidang wewenang mereka).

Kelompok-kelompok kerja memecahkan persoalan mereka sendiri — tujuan, penugasan, mencari dan memecahkan kesulitan, cuti, keamanan, mutu dan sebagainya. Para penyelia mengajar, memberi penyuluhan, membantu dan tidak bertindak sebagai atasan. Tidak ada jam waktu; semua karyawan digaji. Keterlibatan pada semua tingkat merupakan dasar pikiran program ini.

Percobaan serupa diadakan oleh General Electric, American Telephone and Telegraph, Polaroid, Texas Instruments, dan Corning Glass. Jika percobaan-percobaan ini memecahkan beberapa dari masalah hubungan karyawan sekarang, maka hal itu akan merubah secara dramatis metode-metode manajemen ortodoks.

TUNTUTAN AKAN PARTISIPASI

Orang-orang di seluruh dunia menuntut perhatian lebih besar dalam hal yang menyangkut nasib mereka. Pemberontakan konsumen, kelompok-kelompok warga, negara yang menuntut pemerintahan yang lebih baik, banyak pergantian di kalangan manajer menengah, tuntutan pelajar, emansipasi wanita, dan para anggota serikat buruh yang menolak kers keputusan para petugas mereka, adalah tanda-tanda nyata dari tuntutan mereka.

Keinginan para pekerja dan manajer untuk lebih berpartisipasi mempermudah tercapainya keterlibatan. Manajemen berdasarkan sasaran, yang akan dibicarakan nanti, merupakan contoh keterlibatan lebih besar dari semua pihak yang bersangkutan. Di lain pihak, bila kekuasaan autokratis makin berkurang, para manajer di masa yang akan datang harus memecahkan lebih banyak pandangan yang bertentangan jika partisipasi dan keterlibatan makin meningkat.

HASIL DALAM PRAKTEK-PRAKTEK PERSONALIA

Sumberdaya manusia(SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang di sebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “ manajemen mempunyai arti sebagai pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *memanage (mengelola)* sumber daya manusia. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat hanya pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor produksi lainnya tersebut.

Dalam praktek-praktek personalia, kebanyakan karyawan memberikan reaksi, dan bukan bertindak. Mereka menunggu sampai timbul kebutuhan, baru kemudian mengadakan pembenahan. Fungsi-fungsi produksi, pemasaran, keuangan, dan perakunan direncanakan secara lebih cermat. Para manajer mengembangkan penjadualan produksi, pengendalian mutu, perawatan yang direncanakan, strategi pasar, kampanye penjualan, pembiayaan, anggaran, dan metode-metode

perencanaan serta pengendalian yang serupa.

Karena hubungan karyawan adalah mahal, maka hal itu pantas direncanakan dan dikendalikan. Dua sarana manajemen ini hendaknya digunakan dalam seleksi, pelatihan, kompensasi, kondisi kerja, kesehatan karyawan, tunjangan, pertawaran kolektif, dan penelitian personalia. Menggunakan ancangan berdasarkan hasil terhadap praktek-praktek personalia memerlukan standar-standar untuk prestasi dalam tiap bidang.

Berikut ini adalah suatu daftar pemeriksaan untuk mengukur prestasi dalam praktek-praktek personalia:

- Persentase pergantian tenaga kerja tiap tahun.
- Persentase berhenti secara sukarela tiap tahun.
- Persentase kemangkiran rata-rata tiap hari.
- Persentase keterlambatan rata-rata tiap hari.
- Umur rata-rata kerja tenaga.
- Rata-rata masa kerja.
- Pendapatan rata-rata per jam, lembur.
- Pendapatan rata-rata per jam, tenaga kerja borongan.
- Pendapatan rata-rata dalam pekerjaan sebanding, karyawan-karyawan lain.
- Waktu hilang karena kecelakaan, lamanya dalam hari-orang, biaya kompensasi.
- Waktu hilang karena pemogokan.
- Hasil test pemekerjaan tentang kecakapan dan minat, test audiometer, test visual, test fisik.
- Telaah kegaduhan; suhu udara, kelembaban, dan pencemaran; penerangan; pemeriksaan fasilitas makan.
- Tuntutan-tuntutan asuransi — jiwa, medis, rumah sakit.
- Biaya pensiun — pembiayaan dan pembayaran tunjangan.
- Biaya untuk kegiatan rekreasi karyawan.
- Penimbangan prestasi dan wawancara.
- Kegiatan serikat kredit.
- Sistem saran, ganjaran.
- Jumlah keluhan.

Berbagai standar akan berkembang dari statistik yang dikumpulkan. Lalu, secara berkala angka-angka baru tentang praktek-praktek personalia hendaknya dikumpulkan dan diukur berlawanan dengan standar-standar itu. Perubahan norma-norma memberikan pengendalian bagi praktek-praktek personalia yang akan membantu dalam perencanaan seperti juga pengendalian yang digunakan dalam fungsi-fungsi utama dari bisnis.

Memang benar bahwa banyak kegiatan personalia sukar untuk diukur. Namun demikian, perencanaan hendaknya menentukan hasil yang diharapkan, apakah itu kuantitatif atau kualitatif. Pertimbangan berdasarkan pengetahuan hendaknya kemudian diterapkan pada hasil-hasil yang dicapai untuk membantu dalam perencanaan di masa depan.

KONSEP PERAKUNAN PERSONALIA

Pada masa lalu peran sumber daya manusia (SDM) bersifat administrative, operasional, dan transaksional. Peran sumber daya manusia kurang mendapat perhatian sebab jika SDM dianggap sebagai investasi, hasilnya sulit dikuantifikasi, sulit dilihat dan bersifat jangka panjang. Namun perkembangan sumberdaya manusia dari waktu ke waktu semakin mendapat tempat yang strategis dalam aktifitas bisnis. Perspektif Resource-based view berpandangan bahwa kapabilitas sumber daya manusia adalah sumber daya potensial untuk sustainable competitive advantage bagi organisasi. Hal tersebut digambarkan sebagai kapabilitas SDM yang dapat membantu perusahaan.

Dalam beberapa tahun terakhir ini manajemen puncak mencari cara untuk mengukur efektivitas kegiatan hubungan karyawan. Pencarian ini mengarah ke suatu sistem perakunan personalia. Menggunakan ancangan berdasarkan hasil terhadap kegiatan personalia memungkinkan diadakannya perakunan personalia.

Demikian pula, suatu kegiatan personalia harus membenarkan adanya kegiatan itu. Kadang-kadang membenaran itu dapat dinyatakan dalam angka atau dollar. Kadang-kadang harus merupakan pendapat seorang atasan tentang pencapaian tujuan yang direncanakan. Beberapa contoh:

1. Karyawan mengeluh tentang tempat parkir yang becek. Hal ini telah

menyebabkan beberapa pergantian personalia. Berapa banyak uang yang dapat dibayarkan manajemen untuk investasi pengaspalan tempat parkir itu?

2. Bagian personalia menghendaki seorang dokter bekerja penuh. Dapatkah biayanya dibenarkan secara keuangan?
3. Manajer produksi minta bis perusahaan untuk mengangkut karyawan dari dan ke daerah pendapatan rendah. Apakah pengeluaran itu bijaksana?

Sampai sekarang tidak ada prosedur perakunan sumber daya manusia yang mantap. Sementara perusahaan mencoba beberapa ancangan dengan memperhitungkan:

- Biaya penyewaan untuk berbagai tingkat karyawan (debit).
- Biaya permulaan sampai seorang karyawan menjadi produktif (debit)
- Biaya pelatihan di luar periode mulai pakai (debit).
- Biaya pergantian tenaga kerja, termasuk 3 di atas (debit).
- Kemangkiran (debit).
- Sakit - waktu hilang (debit).
- Kecelakaan - waktu hilang (debit)
- Keterlambatan, disiplin (debit).
- Kompensasi di bawah atau di atas titik-tengah golongan (kredit atau debit).
- Biaya untuk menangani keluhan (debit).
- Nilai saran yang diterima (kredit).
- Pemogokan (debit).
- Produksi di atas standar (kredit).
- Pengharkatan prestasi - di bawah rata-rata (debit), di atas rata-rata (kredit).
- Lamanya masa kerja di luar masa permulaan (kredit).
- Promosi (kredit).
- Tambahan pendidikan (kredit).

Nilai debit dan kredit harus diberikan secara berubah-ubah. Sistem perakunan sumber daya manusia harus mencakup karyawan kantor,

penyelia, dan pekerja jam-jaman.

Di bawah satu rencana kredit mula-mula untuk seluruh tenaga kerja adalah gaji tahunan bagi mereka yang termasuk didalamnya. Pada akhir tahun angka ini diubah oleh debit dan kredit. Berikut ini adalah suatu contoh hipotetis.

Andaikata, gaji tahun sebelumnya adalah \$ 1 juta untuk 100 karyawan:

	Debit	Kredit
Gaji setahun, tahun sebelumnya		\$ 1,000,000,-
Penggantian 25 karyawan	\$ 7,500,-	
Biaya mulai kerja, 25 karyawan	5,000,-	
Biaya pelatihan setelah dimulai kerja	8,000,-	
Kemangkiran	5,000,-	
Kompensasi, di atas titik tengah	6,000,-	
Penanganan keluhan	1,500,-	
Menerima saran-saran		4,000,-
Keterlambatan, waktu hilang	1,000,-	
Kecelakaan, waktu hilang	4,000,-	
Sakit, waktu hilang	5,000,-	
Produksi, di atas standar		120,000,-
Pengharkatan. prestasi		5,000,-
Masa kerja		50,000,-
Promosi		4,000,-
Tambahan pendidikan		2,000,-
Kegiatan kewarganegaraan		2,000,-
Pemogokan	0,-	
Gaji, tahun ini	1,100,000,-	
Jumlah	<u>\$ 1,143,000,-</u>	<u>\$ 1,187,000,-</u>
Keuntungan		44,000,-

Tahun-tahun yang akan datang harus disediakan standar untuk suatu sistem perakunan sumber daya manusia. Jika disempurnakan, standar itu bisa menjadi bagian dari suatu laporan tahunan perusahaan untuk para pemegang saham. Keuntungan dapat dianggap sebagai peningkatan nilai

aset manusia pada neraca atau suatu sumbangan kepada laba pada rekening koran rugi laba. Jika Jawatan Pajak, para pemegang saham, atau pengawas keuangan perusahaan tidak setuju dengan prosedur perakunan yang sangat tidak lazim, bisa diajukan perhitungan terpisah.

BAB 11

Kebijakan dan Hubungan Karyawan

Manajemen sumber daya manusia atau dalam hal ini tenaga kerja merupakan sebuah cara dalam mengatur hubungan dan peranan sumber daya dalam hal ini tenaga kerja yang dimiliki oleh individu secara lebih efisien dan efektif, agar dapat digunakan secara lebih maksimal sehingga akan tercapai tujuan bersama dari perusahaan, karyawan serta masyarakat menjadi lebih maksimal.

Manajemen sumber daya manusia didasarkan pada sebuah konsep yakni setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin serta bukan semata-mata menjadi sumber daya dari bisnis. Kajian Manajemen sumber daya manusia menggabungkan beberapa bidang disiplin ilmu yang saling berhubungan satu sama lain seperti psikologi dan sosiologi.

Manajemen sumber daya manusia menyangkut beberapa hal penting terkait dengan upaya-upaya yang berhubungan langsung dengan sumber daya manusia perusahaan, beberapa diantaranya adalah bagaimana upaya perencanaan sumber daya manusia, penyusunan ke dalam tubuh organisasi perusahaan, pengembangan sumber daya manusia karyawan, pengelolaan terhadap karir karyawan, evaluasi terhadap hasil kerja, serta upaya pemberian reward atau punishment terhadap kompensasi atas kerja yang telah dilakukan.

Kata "kebijakan" digunakan dalam arti yang berbeda-beda. Berikut ini adalah 3 contoh yang menggambarkan penggunaan yang berlain-lainan:

Merupakan kebijakan perusahaan ini untuk menyediakan barang dan jasa yang bermutu tinggi kepada pelanggan kita.

Kebijakan manajemen memperbolehkan penyalur untuk

mengembalikan barang-barang yang tak terjual dalam jangka waktu 6 bulan setelah tanggal pembelian.

Karena bahaya kebakaran, prang tidak boleti merokok dalam pabrik ini.

Walaupun contoh-contoh ini secara longgar disebut "kebijakan manajemen," namun yang pertama adalah falsafah manajemen, yang kedua adalah kebijakan, dan yang ketiga adalah peraturan. Tidak ada kesepakatan di antara para penguasa dalam manajemen tentang perbedaan antara 3 istilah itu. Sesungguhnya, mereka sering digunakan untuk ditukar-tukar. Sementara penulis lebih banyak menyebutkan apa yang harus dilakukan terhadap ketiga istilah itu dan tidak berusaha mendefinisikannya. Dalam bab ini kita akan berusaha membeda-bedakan ketiga istilah itu.

Organisasi para karyawan yang dibentuk untuk mempromosikan atau menyatakan pendapat, melindungi, dan memperbaiki, melalui kegiatan-kegiatan kolektif, kepentingan-kepentingan sosial, ekonomi dan politik para anggotanya. Merupakan wadah bagi karyawan sebagai wahana untuk berpartisipasi dalam perusahaan.

FALSAFAH MANAJEMEN

Falsafah Manajemen adalah bagian yang paling penting dari pengetahuan dan kepercayaan yang memberikan dasar yang luas untuk menetapkan pemecahan permasalahan manajerial. Falsafah manajemen memberikan dasar bagi pekerjaan seorang manajer. Seorang manajer memerlukan kepercayaan dan nilai pokok untuk memberi petunjuk yang sesuai dan dapat dipercaya guna menyelesaikan pekerjaan. Falsafah manajemen juga memberikan desain sehingga seorang manajer dapat mulai berpikir. Falsafah manajemen sangat berguna karena dapat dimanfaatkan untuk memperoleh bantuan dan pengikut. Falsafah Manajemen memberikan pemikiran dan tindakan yang menguntungkan dalam manajemen dan membantu kepada sifatnya yang dinamis dan memberi tantangan. Falsafah manajemen mengandung dasar pandangan hidup yang merefleksikan keberadaan, identitas, dan implikasinya guna mewujudkan efisiensi dan efektivitas dalam pekerjaan manajemen. Untuk merealisasikan tujuan dibutuhkan beberapa faktor pendukung sehingga

menjadikan kombinasi yang terpadu antara kepentingan individu atau umum.

Falsafah manajemen merupakan suatu sistem dari berbagai kepercayaan untuk membimbing suatu organisasi dalam hal sasaran, standar prestasi, dan hubungan dengan masyarakat. Menurut definisi ini, suatu falsafah manajemen adalah sekelompok ide-ide yang berhubungan, sekumpulan pengetahuan, serangkaian sikap yang terintegrasikan. Hal ini harus disederhanakan melalui sejumlah kebijakan pembimbing, dan pada gilirannya harus dibuat khusus melalui peraturan-peraturan. Baik kebijakan maupun peraturan harus sesuai dengan falsafah manajemen pokok.

Kebanyakan pernyataan tentang kebijakan perusahaan berisi campuran antara falsafah dan kebijakan. Sedikit yang berisi peraturan. Banyak eksekutif puncak menganggap sebagai suatu tantangan untuk menuliskan filsafat perusahaan. Hal ini berhubungan dengan istilah yang tidak jelas "citra perusahaan". Hal ini memberikan latar belakang bagi kegiatan-kegiatan perusahaan.

Falsafah adalah lebih positif daripada negatif. Falsafah jarang membatasi tindakan. Walaupun dimaksudkan untuk tahan lama, falsafah bukannya tidak dapat dirubah. Karena waktu dapat berubah, mungkin perlu untuk merubah falsafah, kebijakan, dan peraturan. Perubahan salah satu dari tiga hal ini akhirnya akan mempengaruhi dua lainnya. Jika mereka tidak saling sesuai, bisa timbul banyak konflik. Jadi, jika merubah salah satu, adalah penting untuk mempertimbangkan apakah perlu merubah dua yang lainnya. Untuk menghindari kekacauan, falsafah manajemen, kebijakan, dan peraturan perlu ditulis dengan jelas.

KEBIJAKAN

Definisi kebijakan ialah "Suatu pernyataan tentang garis pedoman untuk mengambil putusan dan arah tindakan yang ditentukan guna menangani persoalan". Misalnya, suatu kebijakan sempit dapat menyatakan, "Perusahaan ini akan membayar upah rata-rata atau lebih baik untuk karyawan dalam masyarakat kita." Suatu kebijakan yang lebih luas dapat menyatakan, "Manajemen tiap tahun akan meninjau kembali upah,

dengan memperhitungkan tingkat upah dalam masyarakat, perubahan dalam biaya kehidupan, dan profitabilitas perusahaan."

Kebijakan bukan tidak dapat diganggu-gugat. Misalnya, pada suatu waktu suatu perusahaan mempunyai kebijakan bahwa jika seorang karyawan terlambat mencoblos kbtru absennya satu atau beberapa menit, upahnya akan dipotong setengah jam. Para karyawan tidak menyukai kebijakan ini. Mereka akan duduk menganggur sampai setengah jam itu lewat. Akhirnya, perjanjian dengan suatu panitia karyawan membuahkan suatu kebijakan yang terdiri atas dua bagian:

- a. Para karyawan tidak bekerja pada lini rakit bisa mengejar waktu yang hilang karena keterlambatan setelah jam kerja biasa.
- b. Mereka yang bekerja pada lini rakit hanya akan kehilangan upah sebanyak waktu yang hilang. Agar lini rakit bisa bergerak tepat pada waktunya, manajemen bisa menggantinya dengan karyawan lain.

Kebijakan baru ini tidak menghapuskan keterlambatan, tetapi memperbaiki semangat.

Baru-baru ini, dengan berkurangnya manajemen autoriter, kebijakan menjadi lebih fleksibel. Dibimbing oleh suatu kebijakan, batas-batas tertentu dapat ditetapkan. Biasanya batas-batas seperti itu dimaksudkan untuk menghentikan suatu interpretasi yang terlalu liberal dalam satu bagian, dan melonggarkan yang terlalu ketat di bagian lain — suatu keadaan yang menyebabkan terjadinya konflik.

Kebijakan mengurangi perlunya penyeliaan ketat oleh manajer dari tingkat yang lebih tinggi. Dalam pada itu memberikan juga kebebasan lebih besar kepada para manajer tingkat bawah. Kebijakan menambah kemungkinan untuk menekan putusan lebih ke bawah. Hal ini membantu pembinaan manajer untuk menggunakan kebijakan dalam bidang tanggungjawab mereka.

Kadang-kadang kebijakan ditentukan oleh sekelompok kecil eksekutif puncak. Ancangan modem mengikut-sertakan mereka yang terkena suatu kebijakan ke dalam penulisan kebijakan itu. Partisipasi seperti itu mencegah adanya salah pengertian, pertentangan, jalan keluar, atau ketaksaan lainnya. Seringkali, partisipasi itu mengungkapkan

perlunya kebijakan yang lebih luas.

Kebijakan tidak mudah untuk dinyatakan dalam tulisan. Maka, muncullah masalah penggunaan kata. Misalnya, Apakah kata "adil" sama artinya bagi orang yang menulisnya dan bagi orang yang membacanya?

Beberapa kebijakan berlaku untuk perusahaan sebagai keseluruhan clan harus sesuai dengan falsafah manajemen. Kebijakan lain berlaku untuk fungsi-fungsi bisnis tertentu, seperti produksi dan penjualan. Misalnya, dalam satu perusahaan, semua pengeluaran untuk bepergian dari para wiraniaga diganti semua, sedangkan personalia jasa harus bekexja dengan tunjangan pengeluaran hahan yang sudah ditentukan. Untuk menghindari ketidaktetapan seperti itu, harus diadakan peninjauan semua kebijakan tertulis dari semua bagian pada waktu-waktu tertentu.

Dalam bagian-bagian yang berbeda, kebijakan dilaksanakan berdasarkan petunjuk dan peraturan tertentu. Suatu contoh ialah prosedur yang tepat tentang pengajuan akun pengeluaran untuk mendapatkan persetujuan.

Sering tradisi menjadi kebijakan tanpa ada orang yang mempertanyakan apakah sesuai dengan keadaan yang ada sekarang. Biasanya suatu tradisi tidak dituliskan. Jika dicoba untuk menuliskannya, kadang-kadang terbukti merupakan suatu kebijakan yang sangat kurang memadai. Dalam suatu perusahaan asuransi besar merupakan tradisi bahwa asisten dinaikkan pangkatnya menjadi kepala bagian jika ada lowongan. Tak seorang pun meragukan tradisi ini, sampai tersedia seorang muda yang cakap. Sudah jelas bagi manajemen puncak bahwa asisten yang kurang cakap bukan orang yang akan dipromosikan. Kebijakan tidak ada gunanya tanpa peraturan, pengarahan, dan prosedur untuk melaksanakannya.

Karena hukum bisa berubah, kebijakan dapat bertentangan dengan perundang-undangan federal atau negara bagian baru. Lembaga-lembaga pemerintahan menentukan berbagai standar yang bersifat perintah, dan kebijakan perusahaan yang lampau mungkin bertentangan dengan peraturan yang baru dikeluarkan. Undang-undang Keamanan dan Kesehatan mempunyai dampak luar biasa besarnya terhadap praktek-praktek industri pada tahun 1970-an. Kebijakan dalam hubungan

karyawan, termasuk hubungan serikat buruh, lebih sering berubah dibandingkan kebijakan di bidang lain manapun.

Perusahaan dapat mengadakan pedoman kebijakan untuk tingkat-tingkat yang berbeda-beda dalam organisasi. Bisa ada satu pedoman untuk para karyawan kantor, pekerja pabrik, penyelia, dan manajemen yang lebih tinggi, dan bahkan satu pedoman untuk dipergunakan secara rahasia oleh dewan komisaris.

PERATURAN

Kebijakan dapat diinterpretasikan, sedangkan peraturan tidak dapat. Sebuah peraturan adalah suatu pernyataan tentang suatu tindakan tertentu yang harus dipatuhi atau dihindari dalam keadaan tertentu. Buku peraturan karyawan biasanya menguraikan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dikerjakan, memberikan informasi tentang asuransi, hari bayaran, jam kerja, libur, dan sebagainya.

Peraturan memberikan sedikit kebebasan untuk kebijaksanaan. Peraturan mengatakan, "Kerjakan ini" atau "Jangan kerjakan itu." Manajemen yang sama sekali tergantung pada suatu sistem peraturan akan begitu kaku sehingga menyebabkan banyak masalah hubungan karyawan. Di lain pihak, peraturan memang membantu untuk menemukan kesulitan jika produksi atau mutu tidak terpenuhi. Di suatu tempat peraturan atau standar telah dilanggar. Juga, lebih mudahlah bagi karyawan untuk memahami dan mengikutinya jika diarahkan oleh peraturan.

Peraturan bisa berguna jika berlaku bagi organisasi sebagai keseluruhan. Walaupun, satu akibat buruknya ialah bahwa peraturan dapat menyebabkan dilangkahinya para manajer menengah. Karena sedikit memberi kesempatan bagi kebijaksanaan, maka peraturan cenderung mengurangi citra-diri para manajer menengah. Mereka melihat diri mereka sebagai robot yang melaksanakan perintah dari atas.

Tidaklah adil jika beberapa bagian menjalankan suatu peraturan tertentu, sedangkan bagian lain tidak menjalankannya. Jika hal seperti itu terjadi, harus segera dibetulkan. Kadang-kadang peraturan bisa menyebabkan penyelia tidak bertindak terhadap kelainan-kelainan yang dapat dibetulkan, atau menggeser tanggungjawab mereka kepada manajer

yang lebih tinggi. Peraturan yang sangat rumit dapat menyebabkan keterlambatan atau kekacauan, atau dua-duanya.

Karyawan dan penyelia yang dengan sadar menghindari peraturan cenderung merasa bersalah. Mereka berusaha untuk menyembunyikan rasa bersalah itu dari atasan mereka, walaupun mereka merasa bahwa penghindaran itu dapat dibenarkan. Kerugian dengan adanya peraturan hanya menunjukkan kenyataan bahwa peraturan. harus dibuat dengan secermat-cermatnya. Jika hal ini dilakukan, peraturan dapat menjadi alat manajemen yang berguna.

KEBIJAKAN DALAM HUBUNGAN INDUSTRI

Banyak kebijakan, dan sebagian terbesar peraturan, berlaku bagi hubungan dengan para karyawan: pemekerjaan, pelatihan, kompensasi, dan penyeliaan. Kebijakan dan peraturan tambahan menyinggung hal masalah seperti asuransi jiwa, asuransi kesehatan, pensiun, libur, cuti. Yang lain berlaku untuk lembur, sakit, kemangkiran, keterlambatan, merokok, berkelahi, bermalas-malas, dan sebagainya.

Kekurangan tenaga kerja dan sikap karyawan yang berubah menyebabkan banyak manajemen mengurangi jumlah peraturan dan memberikan kelonggaran lebih besar dalam penerapan kebijakan. Manajemen modem memberikan kebebasan bertindak lebih besar kepada karyawan, dan memperbolehkan mereka mengambil banyak putusan pekerjaan. Manajemen puncak lebih menyadari bahwa para karyawan adalah manusia dengan akal dan perasaan. Pendapat umum, tekanan dari serikat buruh dan dari perundang-undangan, dan manajer yang maju telah membantu dalam merubah pandangan ini. Perubahan ini juga dipengaruhi oleh kesimpulan-kesimpulan para ahli ilmu sosial.

Hubungan Industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa, yang terdiri dari unsur penguasa, pekerja/buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945.

Fungsi para pelaku dalam hubungan industrial adalah sebagai berikut :

1. Fungsi pemerintah :
 - menetapkan kebijakan ;

- memberikan pelayanan ;
 - melaksanakan pengawasan ;
 - melakukan penindakan terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan.
2. Fungsi pekerja/buruh dan serikat pekerja/buruh :
 - menjalankan pekerjaan sesuai dengan kewajibannya ;
 - menjaga ketertiban demi kelangsungan produksi ;
 - menyalurkan aspirasi secara demokratis ;
 - mengembangkan keterampilan dan keahliannya ;
 - memajukan perusahaan ;
 - memperjuangkan kesejahteraan anggota beserta keluarganya.
 3. Fungsi pengusaha dan organisasi pengusahanya :
 - menciptakan kemitraan ;
 - mengembangkan usaha ;
 - memperluas lapangan kerja ;
 - memberikan kesejahteraan pekerja/buruh secara terbuka, demokratis dan berkeadilan.

HUBUNGAN DENGAN SERIKAT BURUH

Sistem hubungan perburuhan terdiri atas tiga bagian—para pekerja, manajemen, dan serikat pekerja. Pemerintah mempengaruhi interaksi diantara ketiganya. Para pekerja dapat terdiri dari manajer atau anggota serikat buruh, dan sebagian anggota serikat pekerja adalah bagian dari sistem manajemen serikat pekerja (pemimpin serikat pekerja lokal). Setiap hubungan yang terjadi di antara ketiganya diatur oleh perundang-undangan tertentu. Masing-masing pihak dalam model hubungan perburuhan diatas biasanya mempunyai tujuan yang berbeda. Para pekerja lebih mementingkan perbaikan kondisi kerja, upah, dan kesempatan-kesempatan Pengembangan karir. Manajemen mempunyai tujuan organisasi secara menyeluruh (misalnya, meningkatnya keuntungan, pangsa pasar, dan tingkat pertumbuhan) dan juga berusaha melestarikan hak-hak prerogatif manajerial untuk mengatur tenaga kerja dan mencapai tujuan-tujuan pribadi para manajer (seperti promosi atau prestasi). Pemerintah berkepentingan dalam menciptakan kondisi ekonomi yang stabil dan sehat,

perlindungan hak-hak pribadi, dan keamanan serta keadilan dalam melaksanakan pekerjaan

Kebijakan manajemen terhadap serikat buruh merupakan batu uji kebijaksanaan. Sejarah serikat buruh merupakan sejarah meningkatnya kesadaran akan kekuasaan dikaitkan dengan peningkatan harapan. Hal ini benar di sebagian terbesar dari Negara-negara yang maju ekonominya.

Kira-kira 30% karyawan Amerika termasuk serikat buruh. Kekuasaan mereka untuk berunding telah mendatangkan upah lebih tinggi bagi para anggota mereka. Pendapatan lebih tinggi, jika tidak dibarengi dengan peningkatan produktivitas, akan membantu adanya inflasi.

Sikap manajemen pada umumnya menentang serikat buruh. Lima puluh tahun yang lalu serikat buruh sangat ditentang: Manajemen berusaha sekuat tenaga untuk menggagalkan pembentukan serikat buruh. Jika terjadi pemogokan, perusahaan mencoba mengadakan larangan bekerja dan menyewa orang-orang yang dapat menghancurkan pemogokan. Pertempuran total terjadi antara Para pemogok dan polisi yang disewa.

Dalam, tahun-tahun berselang kekuasaan serikat buruh terus-menerus bertambah; sebagian karena dukungan dari undang-undang federal dan negara bagian. Dalam, tahun-tahun belakangan ini, kebanyakan perusahaan telah memperlunak pendirian mereka terhadap gerakan serikat, buruh. Serangkaian undang-undang perburuhan telah membatasi kebebasan bertindak manajemen tetapi juga membatasi penyalahgunaan kekuasaan oleh serikat buruh.

Penyelidik manajemen yang serius akan menyimpulkan bahwa dalam abad ini Para manajer telah gagal untuk mengambil inisiatif dalam memenuhi kewajiban terhadap masyarakat, seperti yang diinterpretasikan oleh orang pada umumnya dan pekerja pada khususnya. Maka harus diakui bahwa sebagian terbesar perundang-undangan sosial berasal dari Para pembuat undang-undang dan Para pemimpin buruh. Terdapat bukti bahwa generasi manajer sekarang tidak begitu dangkal pandangan mereka.

Contoh tekanan perundang-undangan adalah upah minimum. Peningkatan dalam upah minimum memaksa adanya perubahan dalam seluruh struktur upah dengan pengaruh jauh terhadap administrasi upah dan gaji. Hal itu telah menjadi suatu alai untuk mendapatkan suatu bagi

Para politisi, suatu pencegah eksploitasi tenaga kerja, dan suatu metode untuk memaksakan pembagian kekayaan. Selama beberapa puluh tahun upah minimum meningkat, lebih cepat daripada upah rata-rata, biaya kehidupan, atau produk nasional bruto.

Hubungan tenaga kerja adalah merupakan suatu hubungan yang timbul antara pekerja dan pengusaha setelah diadakan perjanjian sebelumnya oleh pihak yang bersangkutan. Pekerja menyatakan kesanggupan untuk bekerja pada pengusaha dengan menerima upah dan sebaliknya pengusaha menyatakan pula kesanggupannya untuk mempekerjakan pekerja dengan membayar upah. Dengan demikian hubungan kerja yang terjadi antara pekerja dan pengusaha adalah merupakan bentuk perjanjian kerja yang pada dasarnya memuat hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Didalam pemeliharaan hubungan kerja, terdapat tiga unsur yaitu:

1. Kerja

Didalam hubungan kerja harus ada pekerja tertentu sesuai perjanjian karena itulah hubungan ini dinamakan hubungan kerja.

2. Upah

Setiap hubungan kerja selalu dapat menimbulkan hak dan kewajiban diantara kedua belah pihak dengan berimbang. Dalam hubungan kerja upah adalah merupakan salah satu unsur pokok yang menandai adanya hubungan kerja. Pengusaha berkewajiban membayar upah dan pekerja berhak atas upah dari pekerja yang dilakukannya.

3. Perintah.

Didalam hubungan kerja harus ada unsur perintah yang artinya yang satu pihak berhak memberikan perintah dan pihak yang lain berkewajiban melaksanakan perintah. Dalam hal ini pengusaha berhak memberikan perintah kepada pekerja dan pekerja berkewajiban mentaati perintah tersebut.

Konsep Pergerakan Serikat Karyawan

1. BUSINESS UNIONISM

Misi pergerakan adalah untuk melindungi para karyawan, meningkatkan kesejahteraan, menuntut kenaikan gaji, dan memperbaiki

kondisi-kondisi kerja.

2. SOCIAL UNIONISME

Misi pergerakan tertuju pada kebijaksanaan-kebijaksanaan sosial, ekonomi, dan politik yang lebih luas

Pemogokan

Pemogokan merupakan senjata yang paling ampuh dari tenaga kerja yang terorganisasi. Dalam pemogokan yang berkepanjangan, si pembayar pajak yang sangat disusahkan atau menderita kerugian keuangan, sebenarnya memberikan subsidi kepada serikat buruh. Pemerintah dan dana-dana umum lainnya membantu para pemogok. Contohnya adalah bantuan pembayaran kesejahteraan dan bantuan pembayaran hipotek..

Upah sekarang demikian tinggi, sehingga dalam pemogokan yang lama para pekerja tidak mempunyai banyak kesempatan untuk mendapatkan kenaikan upah yang cukup besar untuk mengimbangi hilangnya penghasilan. Lagi pula, banyak pekerja telah pindah ke kota satelit, mempunyai rumah nyaman, mempunyai satu atau dua mobil, dan menyekolahkan anak-anak mereka ke perguruan tinggi. Pengeluarannya demikian tinggi sehingga mereka tidak dapat terlalu lama hidup dari tunjangan pemogokan ditambah dengan tunjangan kesejahteraan apapun yang dapat mereka peroleh. Dalam hal pendapatan dan kedudukan mereka telah masuk kelas menengah.

Mogok kerja merupakan hak yang dimiliki setiap pekerja. Akan tetapi, mogok kerja juga mempunyai aturan dan ketentuan tersendiri sesuai dengan Undang-Undang Tenaga Kerja. Lalu ketentuan apa saja yang membuat mogok kerja sah atau tidak sah?

Perindustrian di Indonesia semakin berkembang pesat, pemerintah pun harus dapat mengontrol setiap kegiatan industri yang ada. Untuk itu, ditetapkanlah Undang-Undang No.13 tentang Ketenagakerjaan. Nah, dalam UU No.13 diatur juga mengenai proses penyelesaian perselisihan hubungan industrial, salah satunya adalah melalui proses perundingan. Namun ketika proses perundingan tersebut gagal dan tidak mencapai kesepakatan, pekerja dapat menggunakan haknya untuk melakukan mogok kerja. Mari kita bahas mengenai hak mogok kerja!

Mogok kerja menurut Undang-Undang No. 13 tentang Ketenagakerjaan.

Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, memberikan definisi yang dimuat dalam pasal 1 angka 23 sebagai berikut :
“Mogok kerja adalah tindakan pekerja yang direncanakan dan dilaksanakan secara bersama-sama dan/atau oleh serikat pekerja untuk menghentikan atau memperlambat pekerjaan”

Arti definisi diatas adalah :

Sebuah tindakan dapat disebut sebagai mogok kerja apabila dilakukan oleh pekerja. Mogok kerja tidak bisa dilakukan oleh ibu rumah tangga atau mahasiswa, hanya bisa dilakukan oleh pekerja. Mogok kerja harus direncanakan dan dilaksanakan secara bersama-sama, dilakukan oleh lebih dari 1 pekerja. Tujuan mogok kerja adalah untuk memaksa perusahaan/majikan mendengarkan dan menerima tuntutan pekerja dan/atau serikat pekerja, caranya adalah dengan membuat perusahaan merasakan akibat dari proses produksi yang terhenti atau melambat.

Perserikatan karyawan telah Berubah

Sementara pemimpin serikat buruh secara pribadi mengakui bahwa pemogokan mungkin sudah ketinggalan jaman. Mereka lebih bersedia untuk menerima arbitrase yang mengikat. Pada suatu waktu, tuntutan buruh dipusatkan pada upah, jam kerja, dan kondisi-kondisi kerja. Tuntutan-tuntutan itu sekarang mungkin akan meliputi:

- Kenaikan upah yang layak.
- Ketentuan-ketentuan tentang biaya hidup.
- Bagi laba.
- Perbaikan dalam tunjangan asuransi dan pensiun.
- Kontrak jangka pendek dengan ketentuan-ketentuan perundingan kembali.
- Hak untuk menolak kerja lembur.
- Suara tentang kerja yang diberikan kepada kontraktor dari luar, tentang perubahan teknologis yang besar, tentang maksud untuk menutup pabrik, atau tentang pemberhentian sementara.

Para karyawan halus — di kantor, di bagian mesin, dan teknik telah mehabatkan keberhasilan serikat buruh. Mereka telah menderita erosi daya beli karena inflasi dan ketidakamanan pekerjaan yang disebabkan oleh perubahan teknologis. Akibatnya, mereka lebih peka terhadap usaha pengorganisasian oleh serikat buruh. Para mandor kepala dan penyelia, karena tidak senang kalau tidak mempunyai wewenang dan tidak ikut mengambil putusan yang mempengaruhi mereka, mulailah menaruh perhatian pada usaha-usaha organisasi. Para manajer puncak menyadari adanya gerakan buruh halus ini. Sejumlah besar dari antara mereka mengambil langkah-langkah konstruktif untuk mengimbangnya. Mereka menjadi lebih tanggap terhadap masalah-masalah sosial, lingkungan dan ekologis.

Serikat buruh dalam industri di mana tingkat upah masih rendah menganggap pemogokan sebagai senjata yang berguna, dan mereka mempunyai kepercayaan bahwa tunjangan kesejahteraan dan pemogokan akan cukup untuk mengatasi pemogokan yang berkepanjangan jika perlu.

Dengan dukungan dari undang-undang federal dan standar federal, para wakil pekerja bagian (*shop stewards*) dan para anggota panitia serikat buruh kemungkinan besar akan menjadi lebih penting, paling sedikit dalam memperbaiki kondisi kerja. Sementara perusahaan menyambut baik usaha para wakil serikat buruh ini untuk menghindari atau menyelesaikan keluhan, atau menunjukkan kegagalan para mandor kepala. Jika wakil serikat buruh bekerjasama dengan mandor kepala, usaha mereka menjadi perluasan penyeliaan.

Dengan makin diterimanya perserikatburuhan oleh para majikan, disertai dengan tanggungjawab sosial yang lebih besar dari para pemimpin buruh, terjadilah suatu sikap memberi—dan—menerima antara serikat buruh dan majikan, yang merupakan pertanda baik untuk masa depan.

Sebagian dari sikap baru ini berasal dari kesadaran banyak pemimpin serikat buruh bahwa para pekerja mereka bersaing dengan pekerja di negara asing. Mereka menyadari bahwa perlu bekerjasama dengan majikan untuk meningkatkan produktivitas. Banyak majikan telah merasakan pengaruh persaingan asing ini sejak lama, tetapi baru akhir-akhir ini para pemimpin serikat buruh dan para anggota meninggalkan

pendirian mereka tentang perdagangan bebas yang sudah lama mereka anut.

Para karyawan mulai menyadari bahwa peraturan-peraturan senioritas, pembatasan produksi, pelipatgandaan usaha, pemekerjaan lebih banyak buruh daripada yang diperlukan, ketidak-luwesan dalam penugasan, perselisihan hukum antar keahlian, dan keanekaragaman peraturan kerja yang diciptakan oleh serikat buruh adalah merugikan bagi kesejahteraan mereka sendiri. Layaklah untuk mengharapkan bahwa tahun-tahun mendatang akan menunjukkan kerjasama lebih besar antara majikan dan serikat buruh bagi kepentingan kedua belah pihak dan masyarakat pada umumnya.

BAB 12

Manajemen Usaha Kecil

Dalam menjalankan usaha, tidak bisa mengabaikan sistem manajemen. Meski usaha masih dalam skala kecil sekalipun, Anda tidak bisa mengabaikan sistem manajemen. Karena usaha tanpa sistem manajemen akan berakibat buruk terhadap keberlangsungan usaha. Selain itu, pada tahap lanjut usaha tentu saja diharapkan akan meningkat pada taraf atau skala yang lebih tinggi. Pada tahap lanjut, usaha skala menengah dan skala besar sudah tentu memiliki kompleksitas yang tinggi. Dengan mengawali lebih awal sistem manajemen yang teratur meski masih dalam taraf sederhana, akan lebih mudah mengelola manajemen pada skala lanjut.

Manajer suatu usaha kecil menghadapi sebagian terbesar masalah yang dihadapi usaha besar. Pada mulanya banyak dari masalah ini tidak nampak, tetapi akhirnya kebanyakan masalah akan muncul, terutama pada waktu perusahaan sedang tumbuh. Fungsi dan persoalan suatu perusahaan besar ditangani bersama oleh banyak manajer. Setiap manajer mengkhususkan diri dalam bidang tertentu dari usaha itu. Sebaliknya, fungsi dan persoalan usaha kecil dimanajementi oleh satu orang atau, paling banyak, beberapa orang. Maka diperlukan kepandaian dalam banyak hal oleh manajer dari usaha kecil. Biasanya, juga jam kerja yang paling panjang.

BERBAGAI DEFINISI

Usaha kecil merupakan bagian integral dari dunia usaha nasional yang mempunyai kedudukan, potensi, dan peranan yang sangat penting

dan strategis dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional pada umumnya dan tujuan pembangunan ekonomi pada khususnya. Usaha kecil merupakan kegiatan usaha yang mampu memperluas lapangan kerja dan memberikan pelayanan ekonomi yang luas pada masyarakat serta mendorong pertumbuhan ekonomi dan berperan dalam mewujudkan stabilitas ekonomi pada khususnya. Pada dasarnya tujuan utama menjalankan usaha kecil sama dengan tujuan perusahaan besar untuk memperoleh laba dan menjaga kelangsungan pertumbuhan usaha dalam jangka waktu yang tidak terbatas. Tujuan utama usaha kecil dicapai dengan cara melakukan kegiatan penyediaan barang atau jasa yang dibutuhkan masyarakat. Agar tujuan tersebut dapat tercapai secara efisien dan efektif, maka kegiatan-kegiatan usaha kecil perlu dikelola. Pengelolaan itu memerlukan proses yang kita kenal dengan proses manajemen. Fungsi manajemen atau kegiatan yang saling terkait satu sama lain itu adalah.

Undang-undang Usaha Kecil mendefinisikan "usaha kecil" sebagai "usaha yang dimiliki dan dioperasikan secara bebas, dan yang tidak dominan dalam bidang operasinya". Panitia Pengembangan Ekonomi Mendefinisikan "usaha kecil" dipandang dari segi 4 kriteria:

1. Manajemen berdiri sendiri; biasanya para manajer adalah juga pemiliknya.
2. Modal dan kepemilikan ada di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang.
3. Operasi-operasi bersifat lokal, walaupun pasar tidak perlu lokal.
4. Perusahaan relatif kecil untuk industrinya.

Sementara penulis membedakan antara seorang yang berusaha untuk dirinya sendiri, mungkin dengan pembantu di kantor, dan seorang pengusaha kecil. Sulit untuk mengadakan pembatasan. Apakah setelah orang itu mempekerjakan orang lain ia lalu menjadi pengusaha kecil? Ambillah misalnya, seorang tukang yang memperbaiki TV dan radio. Ia menyewa orang untuk menerima telepon dan mengerjakan pekerjaan kantor. Waktu usahanya berkembang, ia mempekerjakan tukang reparasi lainnya. Tadinya ia beroperasi di garasinya, akhirnya ia menyewa bengkel

kecil. Usaha itu terus tumbuh, dan ia juga menjual pesawat radio dan TV. Atas desakan para pembikin TV, ia mempunyai persediaan (suku cadang) standar. Kemudian ia harus menugaskan salah seorang pembantunya untuk menangani ruang sediaan. Pada waktu itu ia sudah menjadi seorang pengusaha kecil dan telah mulai menghadapi banyak persoalan yang timbul dalam tiap bisnis.

Manajer suatu perusahaan kecil harus memainkan banyak peranan. Ia harus mengetahui yang terbaru di bidangnya. Di samping itu, ia harus memperluas dasar-dasar perakunan, keuangan, pemasaran, psikologi, sosiologi, praktek-praktek kantor, dan ekonomi.

Dokter gigi, dokter, insinyur profesional, konsultan manajemen, dan profesional atau para profesional lainnya hampir tidak dapat dianggap sebagai pengusaha kecil untuk keperluan kita. Mereka mempunyai masalah-masalah khusus yang tidak akan dipertimbangkan di sini. Yang kita maksud ialah usahausaha sebagai berikut: Tukang roti, binatu kimia, rumah makan, pelayanan mobil, pembuatan perabot rumah. Kelompok produsen ini harus ditambah dengan toko-toko pengecer, penyalur, dan pedagang besar. Masing-masing dari mereka ini bisa mempekerjakan berpuluh-puluh orang.

BAGAIMANA MENGIMBANGI RISIKO

Manajer perusahaan kecil menghadapi banyak perangkap. Untuk mengimbangi beberapa dari risiko itu, hal-hal berikut perlu dipertimbangkan:

Pengalaman dalam macam pekerjaan itu.

Pengetahuan saja mungkin tidak cukup. Pengetahuan yang didukung oleh pengalaman dapat merupakan unsur utama bagi keberhasilan. Waktu perusahaan tumbuh, perusahaan mungkin dapat mempekerjakan orang-orang yang membawa kepadanya tambahan pengetahuan khusus atau pengalaman. Tetapi bagi seseorang yang menangani manajemen usaha kecil tanpa mempunyai dua perlengkapan itu, adalah sangat berbahaya.

Perencanaan.

Rencana harus dibuat secara tertulis. Pada permulaan, ditentukan tujuan jangka pendek untuk beberapa bulan atau satu tahun. Kemudian dapat dimulai dengan perencanaan jangka panjang.

Modal, terutama modal kerja

Penipis modal permulaan yang paling khas ialah memberikan terlalu banyak kredit, investasi terlalu banyak dalam barang modal, dan mempekerjakan terlalu banyak karyawan sebelum hal ini dapat dibenarkan oleh penjualan. Pengeluaran lain yang pasti menyebabkan kegagalan ialah jika si pemilik-merangkap-manajer mengambil terlalu banyak gaji atau mengadakan terlalu banyak pengeluaran, yang menyedot modal kerja dari usahanya yang baru berdiri.

Hal-hal lainnya yang perlu diperhatikan juga dalam membuat usaha kecil adalah:

1. Keuangan

Semua usaha pasti menggunakan modal, meski itu hanya dalam jumlah yang kecil. Tapi tanpa pengelolaan dan pencatatan yang teratur, maka keuangan akan kacau dan bisa jadi malah bercampur dengan keuangan rumah tangga. Tanpa Anda sadari modal usaha Anda akan tergerus dan akhirnya operasional tidak bisa berjalan

2. Stok

Pada usaha dagang dan usaha produksi, satu hal yang harus Anda pastikan selalu dalam pengawasan adalah stok alias gudang. Pastikan Anda memiliki data akan ketersediaan barang dagangan atau bahan baku sesuai kebutuhan. Ukur kebutuhan stok sesuai dengan target penjualan. Pastikan Anda menggunakan stok paling lama bila stok Anda memiliki jadwal kadaluarsa.

3. Marketing

Satu hal lagi yang mutlak dilakukan secara tersistem adalah marketing. Apapun cara yang diterapkan untuk melakukan promosi dan penjualan, lakukan secara terkontrol, terencana dan tersistem. Marketing yang impulsive bisa berakibat pada kesulitan untuk memenuhi permintaan karena tidak berkoordinasi dengan

ketersediaan barang.

4. **Produksi**

Karena usaha masih dalam skala kecil, pada umumnya Anda tidak memiliki banyak karyawan. Kadang malah Anda tidak memiliki karyawan. Bila karyawan Anda mencapai lebih dari 10 orang maka Anda perlu mengelola karyawan Anda secara lebih teratur. Tapi untuk tahap awal Anda cukup fokus pada produksi dan menyatukan sistem dalam mengelola karyawan dengan produksi. Disini fokus Anda adalah waktu produksi, jumlah produksi, biaya produksi, sistem pelaksanaan produksi dan hal-hal yang perlu Anda rencanakan dan control dana pengaturan produksi.

MASALAH LAIN BAGI USAHA KECIL

Masalah mendasar usaha kecil yang paling menonjol menyangkut menyediakan pembiayaan usaha alias modal usaha. Kebutuhan modal sangat terasa pada saat seseorang ingin memulai usaha baru. Biasanya bila motivasinya kuat, seseorang akan tetap memulai usaha kecil tetapi dengan modal seadanya. Pada usaha yang sudah berjalan, modal tetap menjadi kendala lanjutan untuk berkembang.

Masalah yang menghadang usaha kecil menyangkut kemampuan akses pembiayaan, akses pasar dan pemasaran, tata kelola manajemen usaha kecil serta akses informasi. Kesulitan usaha kecil mengakses sumber-sumber modal karena keterbatasan informasi dan kemampuan menembus sumber modal tersebut. Padahal pilihan sumber modal sangat banyak dan beragam

Sejumlah besar usaha kecil berusaha menghasilkan terlalu banyak produk atau memberikan terlalu banyak jasa. Keluaran hendaknya dibatasi pada produk dan jasa dalam kemampuan manajemen. Bahkan, perusahaan besar mendapat kesulitan karena mencoba untuk menawarkan terlalu banyak produk.

Kegagalan untuk membuat seimbang produksi dengan pemasaran merupakan masalah bagi banyak perusahaan. kecil. Sering usaha itu dimulai oleh orang-orang yang berpengalaman dalam bidang mekanik dan teknik yang mempunyai perhatian terhadap produksi, tetapi tidak terhadap,

penjualan. Jika barang tidak dapat dipindahkan, sediaan menumpuk dan modal kerja beku. Sebaliknya, jika penjualan dan pesanan lebih besar dari produksi, keadaan ini dapat diperbaiki dengan mempekerjakan lebih banyak orang, membentuk regu kedua, atau bekerja lembur. Tidak ada usaha kecil yang dapat mengabaikan masalah-masalah pemasarannya.

Pada mulanya pemilik-manajer suatu usaha kecil mungkin menghabiskan berjarn-jam, agar supaya usaha berjalan lancar. Ia harus melaksanakan tugas-tugas yang rendah maupun yang penting. Dengan cara demikian, ia memperoleh kepercayaan diri dalam banyak bidang. Sayang sekali, bilamana ia mempekerjakan orang-orang baru, mungkin ia tidak mendelegasikan kepada mereka dan dengan demikian tidak menggunakan waktunya sendiri dan waktu bawahannya dengan baik. Penggunaan kurang baik dari waktu manajerial bahkan lebih membatasi kesempatan untuk tumbuh dan berhasil dalam usaha kecil daripada dalam perusahaan yang lebih besar.

Untuk belajar mempergunakan waktu secara lebih efisien, sementara manajer menganggap bermanfaat untuk mencatat secara terperinci semua yang mereka kerjakan dalam suatu minggu tertentu — menelepon, wawancara, mendikte, kegiatan tata usaha, produksi, penjualan, dan sebagainya. Pada akhir minggu itu mereka menganalisis kegiatan mereka. Buku harian demikian itu membantu mereka untuk merencanakan kegiatan mereka dengan cara yang lebih baik, membuat jadwal lebih efisien dan menetapkan dengan tepat tugas-tugas yang harus didelegasikan. Mengadakan buku harian merupakan latihan baik sekali bagi para manajer baik dalam perusahaan besar maupun kecil.

Pemilik dan manajer suatu usaha kecil menjumpai banyak masalah yang sama tentang hubungan dengan karyawan seperti para manajer dalam perusahaan besar. Masalah-masalah ini antara lain menseleksi karyawan, upah, pelatihan, penyeliaan, tunjangan, pergantian dan sebagainya. Banyak dari masalah ini tidak sekaligus muncul, tetapi sementara usaha itu tumbuh, masalah-masalah itu pasti muncul.

Para manajer perusahaan kecil menghadapi buah si malakama. Mereka harus menggunakan sebanyak mungkin bantuan ahli dari luar yang dapat mereka peroleh — ahli hukum, peneliti pasar, penasihat tentang

pajak, ahli keuangan, akuntan, konsultan manajemen dan lain-lain. Sebaliknya, modal kerja demikian terbatas sehingga mereka tidak mampu membayar banyak untuk bantuan dari luar seperti itu. Dalam hal ini informasi dan sumber-sumber nasihat yang terdaftar dalam bab terdahulu mungkin bermanfaat.

Yang kurang mendapatkan perhatian dalam bidang manajemen ialah masalah koperasi yang tak mencari keuntungan. Kebanyakan adalah koperasi pemasaran, tetapi mereka juga dapat meliputi pembelian secara berkelompok, pelatihan anggota, dan penyuluhan. Biasanya para direktur yang dipilih mengangkat seorang manajer yang mempekerjakan pembantu-pembantu yang dibutuhkan dan mengawasi kegiatan-kegiatan, termasuk perakunan. Kecuali susunan keorganisasiannya yang tidak mencari keuntungan dan keuangannya, masalah-masalah tentang manajemen mereka sama saja dengan perusahaan lain.

HAK GUNA PATEN (FRANCHISES)

Pengertian hak guna paten : pengaturan secara formal dalam suatu hubungan atau cara bisnis, dimana perusahaan franchise (pemilik hak guna paten) memberi hak istimewa kepada franchisee (perusahaan pengguna hak guna paten), untuk menggunakan nama, logo, produk, prosedur operasi, dan sebagainya.

Hak guna paten : persetujuan dimana perusahaan atau distributor tunggal dari produk yang mempunyai merek dagang memberikan hak eksklusif kepada perusahaan, distributor atau pengecer independen dengan imbalan pembayaran royalti dan menyesuaikan diri dgn prosedur operasi standar

Dalam beberapa puluh tahun terakhir ini, hak guna paten telah menjadi cara penting bagi orang-orang untuk memulai usaha sendiri. Orang yang mengambil hak guna paten hendaknya mempunyai pengalaman di bidang usaha yang sama. Kebanyakan pemberi hak guna paten mensuplai pelatihan, pedoman operasi, bantuan dalam menyeleksi tempat, perencanaan bangunan, dan kadang-kadang bantuan dalam hak guna paten. Pemberi hak guna paten menyediakan semua unsur suatu perusahaan yang akan dijalankan oleh pihak penerima hak guna paten dan

mengajar pihak penerima ini bagaimana menjalankannya.

Setelah hak guna paten beroperasi, pemberi hak guna paten bisa menyediakan penyeliaan lapangan, pengawasan, dan bantuan promosi penjualan. Kadang-kadang juga periklanan nasional, pelatihan karyawan, dan pembelian yang terpusat termasuk di dalamnya. Suatu kontrak hak guna paten menguraikan secara terperinci kewajiban-kewajiban dari kedua belah pihak — keuangan, mutu produk atau jasa, periklanan, daerah, sumber suplai dan sebagainya. Manajer suatu operasi hak guna paten harus mendesak adanya segala dukungan dari pihak lain dalam kontraknya.

Hak guna paten terlalu banyak dijual dalam tahun 1960-an dan dalam permulaan 1970-an sebagai cara untuk menjadikan kenyataan impian orang agar dapat berdiri sendiri. Telah diketahui banyak penyalahgunaan oleh para pemegang hak guna paten. Akibatnya terdapat jauh lebih banyak peraturan tentang hak guna paten dan jauh lebih banyak informasi tentang hal itu daripada sebelumnya. Sebelum mengadakan investasi dalam hak guna paten pengusaha hendaknya memeriksa dengan cermat tiap segi dari peluang itu. Termasuk minta keterangan dari jaksa agung.

Jenis-jenis hak guna paten (franchise) :

1. Franchise untuk mendistribusikan hasil produksi
2. Franchise yang menawarkan nama, citra, metode menjalankan usaha, dll
3. Franchise yang menawarkan jasa seperti agen pribadi, konsultasi pajak dan real estate

Langkah-langkah yang bisa diambil untuk menurunkan atau meminimisasi resiko investasi dalam franchising adalah :

1. Melakukan evaluasi diri
2. Meneliti franchise

Persetujuan Hak Guna Paten

Ada beberapa persetujuan dalam hak guna paten :

- a. franchising : sistem pemasaran yang mencakup 2 pihak, yang terikat dalam perjanjian legal, dimana salah satu pihak di dalam kontrak

- yang menspesifikasikan metode yang harus diikuti dan dipenuhi pihak lain.
- b. franchising produk dan merek.
 - c. franchising format : franchisee mendapat seluruh sistem pemasaran dan petunjuk dari franchisor.
 - d. master license/sebagai penerima izin utama : (perusahaan atau pribadi bertindak sebagai agen penjual untuk menemukan franchisee baru.

KEBERHASILAN DALAM USAHA KECIL

Walaupun persoalan seorang pengusaha kecil banyak yang serupa dengan yang dijumpai oleh para manajer organisasi yang lebih besar, faktor keberhasilan menunjukkan tingkat perbedaan yang penting. Memilih jenis usaha yang tepat pada waktu yang tepat mungkin merupakan setengah dari perjuangan. Mengikuti kecenderungan yang sedang naik memberikan banyak keberhasilan besar.

Satu cara untuk melihat suatu kecenderungan yang sedang timbul ialah dengan mempelajari Man tentang apa yang dibutuhkan selama satu atau dua tahun terakhir. Jika iklan-iklan ini menunjukkan kebutuhan yang makin meningkat untuk jenis pekerjaan baru tertentu atau industri baru tertentu, maka hal ini merupakan satu petunjuk adanya kecenderungan suatu pertumbuhan. Tanda-tanda lain karangan Surat kabar tentang suatu produk atau jasa baru, daya tarik untuk para karyawan muda, pembiayaan yang gampang oleh lembaga-lembaga pemerintah atau keuangan, dan perusahaan-perusahaan yang sudah mantap menelan usaha-usaha kecil yang sekarang menyediakan produk atau jasa itu.

Untuk melihat gerakan yang sedang timbul pertimbangkanlah peluang-peluang yang dibuka oleh kecenderungan lain yang mudah diidentifikasi.

Faktor faktor keberhasilan usaha yang harus diketahui, berikut berbagai faktor tersebut:

1) Keahlian dan keterampilan yang dimiliki

Ilmu adalah dasar yang akan mempermudah apa yang anda kerjakan. Dalam bisnis dan usaha, ilmu mutlak dibutuhkan untuk

menjalankannya, khususnya ilmu praktis seperti keahlian dan keterampilan yang anda miliki. Semakin baik keahlian anda maka akan semakin lancar usaha anda, semakin terampil anda maka akan semakin lancar kegiatan anda. Keterampilan dan keahlian anda dalam bisnis yang anda jalankan bisa menjadi tolak ukur awal untuk mengetahui potensi kesuksesan yang bisa diraih. Contoh sederhananya begini, kalau anda mempunyai bisnis bengkel mobil maka paling tidak anda harus memiliki keahlian dan keterampilan dalam memperbaiki kerusakan mobil. Tanpa kemampuan tersebut akan lebih sulit bagi anda mencapai kesuksesan. Jika anda bergerak di pertanian apel maka paling tidak anda tahu bagaimana cara budidaya apel yang benar, baik dan menghasilkan panen berlimpah. Tanpa itu maka sulit untuk mengembangkan usaha pertanian tersebut. Itulah sedikit gambaran bagaimana pentingnya kemampuan pelaku usaha dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Pertanyaannya, apakah anda memiliki cukup keahlian dan keterampilan di bidang bisnis yang sedang anda jalankan? Jika tidak maka dari sekarang anda harus mulai belajar dan mengembangkan kemampuan tersebut. Anda tidak mau tertinggal dari bisnis pesaing anda bukan?

2) Peluang usaha yang dijalankan

Prospek atau peluang dari bisnis yang dijalankan juga menentukan sebuah kesuksesan. Semakin tinggi prospeknya maka akan semakin berpeluang, semakin bagus peluangnya maka akan semakin tinggi kesempatannya. Jangan bertindak gegabah dan mengesampingkan potensi sebuah usaha yang akan dijalankan, anda harus memastikan bahwa usaha yang dijalankan memiliki peluang yang baik. Sederhananya, anda dapat mengukur bagaimana peluang sebuah bisnis dari banyak sedikitnya permintaan terhadap produk yang dihasilkan. Anda dapat mengukur permintaan baik dari segi kualitas maupun kuantitas nya. Anda juga bisa melihat lama waktu produk tersebut dibutuhkan dan berapa banyak orang yang membutuhkannya. Semakin banyak yang membutuhkan maka akan semakin baik peluangnya. Semakin besar yang dibutuhkan maka akan semakin baik prospeknya dan semakin lama produk tersebut dibutuhkan maka usaha atau bisnis tersebut akan semakin bagus. Jadi, peluang atau

prospek juga menjadi salah satu penentu keberhasilan sebuah bisnis yang dijalankan.

3) Lokasi usaha yang dipilih

Lokasi sangat menunjang keberhasilan anda. Bahkan, lokasi usaha sering menjadi sesuatu yang paling mudah menyebabkan kemunduran sebuah usaha. Ya, lokasi sebuah usaha adalah hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Sebuah usaha harus didirikan di lokasi yang strategis sesuai dengan jenis usaha yang dijalankan. Lokasi yang digunakan harus memiliki dukungan aspek lain yang dibutuhkan mulai dari daya jangkau, aksesibilitas, visibilitas dan lain sebagainya. Lokasi yang tidak strategis akan membuat usaha baru tidak bisa berjalan, kurang berkembang atau bahkan langsung bangkrut. Sebaliknya, lokasi strategis akan mampu memompa penjualan dan mendorong aktivitas usaha.

4) Dukungan sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana menjadi penentu kelancaran dan kemudahan dalam menjalankan sebuah bisnis. Dukungan sarana dan prasarana sangat penting agar bisnis yang dijalankan dapat tumbuh, berkembang dan sukses. Tanpa kecukupan sarana prasarana maka akan timbul masalah-masalah yang bisa menghambat kelancaran dan kemajuan usaha. Untuk itu, ketika membuka sebuah usaha baru maka perlu disiapkan segala kebutuhan sarana prasarana tersebut. Sebisa mungkin anda harus menyiapkan sarana dan juga prasarana yang dibutuhkan. Andai tidak bisa, maka anda perlu merumuskan perencanaan dan juga strategi penanganan masalah yang mungkin muncul akibat kurangnya dukungan tersebut.

5) Kreativitas dan inovasi

Kreatif dan inovatif biasanya akan lebih mudah sukses, ya memang begitu. Kreativitas dan inovasi akan terus melahirkan ide-ide dan gagasan cemerlang dan baru yang bermanfaat bagi perkembangan usaha. Jadi jangan heran jika orang kreatif akan selalu menemukan jalan dalam memecahkan kebuntuan. Maka dari itu, sebagai seorang pelaku usaha anda harus juga mempersiapkan diri dengan kreativitas dan inovasi. Jangan

berhenti pada satu titik dan hanya menghasilkan produk yang membosankan. Gunakanlah kreativitas anda untuk melahirkan produk yang menarik dan bermanfaat. Jangan hanya terpaku pada sesuatu yang umum, sesekali anda bisa berinovasi dan berfikir out of the box. Anda bisa menemukan gagasan dan ide baru yang bermanfaat bagi usaha anda. Dunia usaha memang tempatnya jatuh bangun, jadi tidak perlu terlalu takut gagal. Yang terpenting adalah selalu belajar memperbaiki diri dan tetap semangat.

6) Banyak sedikitnya modal

Faktor keberhasilan usaha selanjutnya adalah modal. Modal ini juga akan berpengaruh terhadap usaha yang akan anda jalankan nantinya. Orang yang memiliki keterbatasan modal tentu saja akan memiliki tambahan masalah yang harus diatasi. Jika modalnya cukup maka selanjutnya hanya perlu mengelola modal tersebut dengan baik. Bukan berarti orang yang memiliki modal cukup pasti akan sukses dan bukan berarti juga bahwa yang modalnya kecil tidak bisa sukses. Modal ini berperan hanya sebagai penyedia fasilitas atau segala kebutuhan usaha. Selanjutnya masih ada peran lain yang akan mempengaruhi lancar tidaknya usaha yang dijalankan. Usaha yang modalnya cukup akan lebih mudah dalam menyiapkan alat dan media pendukung serta semua kebutuhan yang diperlukan. Dengan begitu anda akan lebih leluasa dalam mengatur, mengelola dan menjalankan usaha tersebut tanpa adanya kendala kekurangan apapun yang dibutuhkan.

Sebaliknya, jika modal yang dimiliki sedikit maka anda harus bekerja lebih keras untuk menutupi berbagai kekurangan yang ada. Misalnya, karena modalnya tidak cukup maka produksi tidak dapat dalam jumlah yang besar.

KEUANGAN USAHA KECIL

Tidak adanya keuangan yang memadai dapat memberikan pukulan mematikan bagi suatu perusahaan kecil yang baru. Kontrak-sewa peralatan dapat mengurangi kebutuhan akan modal, tetapi diperlukan modal kerja untuk sewa, suplai, membayar gaji, dan pengeluaran lainnya. Para

penyuplai lebih kecil kemungkinannya memberikan kredit selama 90 atau 120 hari kepada usaha kecil daripada kepada usaha besar. Sedikit sekali bank akan memberikan pinjaman kepada perusahaan kecil tanpa jaminan yang besar. Perusahaan besar biasanya mempunyai garis kredit besar pada bank mereka. Mungkin tersedia modal usaha jika suatu perusahaan baru kelihatan sangat memberi harapan. Tetapi di sini para kapitalis spekulasi lebih senang pada perusahaan dan orang-orang dengan nama dan pengalaman yang mantap. Biasanya terdapat nama terkenal seperti itu di antara perusahaan besar dan pengusaha yang berhasil.

Bagaimana mengorganisasikan perusahaan kecil tidak begitu penting pada permulaannya, tetapi menjadi lebih penting jika perusahaan tumbuh dengan cepat. Keuntungan untuk menjadikannya badan hukum tidak begitu besar bagi perusahaan kecil seperti bagi perusahaan besar. Diperlukan nasihat hukum tentang penentuan waktu peralihan dari pemilikan ke perkongsian ke perseroan terbatas.

Seleksi tiap karyawan baru bagi perusahaan kecil lebih penting daripada bagi perusahaan besar. Karena besar kemungkinannya bahwa ia akan menangani banyak kewajiban, maka ia akan mendapatkan "pemeriksaan pekerjaan" dari semula. Perusahaan kecil biasanya tidak dapat memberikan serangkaian penuh jaminan dan tunjangan. Hal ini mempersulit persaingan dengan perusahaan besar dalam hal menyewa pegawai. Sebagai imbangannya, perusahaan kecil menyediakan pekerjaan yang lebih menarik daripada perusahaan besar, hubungan persahabatan dengan rekan sekerja dan peluang lebih besar untuk mendapatkan pengakuan.

Bagi perusahaan yang menjual produk, pemerolehan adalah penting. Sumber-sumber suplai harus mantap, lebih baik yang dapat memberikan syarat-syarat kredit yang longgar. Tetapi perusahaan kecil dengan daya beli lemah agak kurang beruntung jika dibandingkan dengan perusahaan besar. Perusahaan kecil tidak membikin suatu komponen atau membelinya. Pilihan mereka dalam keputusan membuat-atau-membeli sangat terbatas. General Motors dapat menentukan apakah akan membeli sokbreker, membikinnya, atau membeli perusahaan yang membikinnya. Perusahaan kecil tidak mempunyai pilihan seperti itu.

Pencatatan adalah penting. Karena diperlukan pengeluaran banyak, maka keuntungan komputer hanya terbatas pada perusahaan-perusahaan besar saja. Untung sekali bahwa pencatatan dengan komputer sekarang ini disediakan oleh biro-biro pelayanan pemrosesan data, sehingga jurang ini sekarang tidak selebar beberapa tahun yang lalu.

Di samping daya beli yang dimiliki perusahaan besar lebih besar, mereka juga mempunyai kemampuan menjual lebih besar. Perusahaan kecil harus belajar menjual dengan cara yang lebih cerdas, untuk menciptakan tempat khusus bagi dirinya sendiri dengan memberikan lebih banyak perhatian dan pelayanan pribadi kepada para pelanggan.

PROFESIONAL BAGI ORANG YANG BERUSAHA SENDIRI

Sementara orang yang berusaha sendiri dan berhasil seperti dokter, pengacara, atlet, dan aktor telah membentuk badan hukum sendiri atau membentuk usaha profesional. Lama sekali Jawatan Pajak mengamati perusahaan semacam itu dengan iri hati, tetapi akhirnya harus menerima kehadiran mereka setelah menderita kekalahan dalam beberapa keputusan pengadilan penting.

Suatu perusahaan profesional mempunyai banyak keuntungan, antara lain asuransi jiwa kelompok yang dapat dikurangkan dalam menghitung pajak pendapatan, upah selama sakit, asuransi kesehatan, tunjangan kematian, dan rencana bagi laba. Pembentukan badan hukum sendiri (self-incorporation) atau pembentukan suatu perusahaan profesional mengalami banyak perubahan, peraturan dan keputusan baru tentang pajak, sehingga nasihat profesional mutlak perlu. Diperlukan nasihat tentang hukum, pajak, dan perakunan tingkat tinggi. Perubahan dalam bidang-bidang ini terjadi demikian cepatnya, sehingga tak ada buku mutakhir mengenai hal ini.

Keuntungan pajak lainnya bagi pengusaha bebas diberikan oleh Rencana Keogh, yang memberikan potongan pajak untuk sumbangan yang diberikan kepada dana pensiun pribadi. Apresiasi dana yang diinvestasikan dalam rencana itu dan pendapatan dari padanya sekarang tidak dikenakan pajak. Tetapi dana tidak dapat diambil dari rencana itu secara sembarang. Sejumlah besar bank dan kebanyakan dana bersama dapat memberikan

informasi secara terperinci tentang rencana pensiun untuk para pengusaha bebas ini. Seperti halnya pembentukan badan hukum sendiri, perincian Rencana Keogh bisa diubah. Diperlukan nasihat hukum, pajak, dan perakunan profesional tentang informasi terakhir yang ada.

Sebagian terbesar orang lebih senang bekerja untuk suatu perusahaan daripada mengambil risiko mendirikan usaha sendiri. Bagi mereka gaji teratur dan jaminan pekerjaan sangatlah penting. Perusahaan kecil bisa menderita pukulan yang kers dalam masa resesi. Lagi pula, perusahaan kecil biasanya tidak memberikan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan besar. Jam kerja bagi para manajer perusahaan kecil kemungkinan besar akan lebih panjang dibandingkan kalau mereka melakukan pekerjaan yang sama untuk perusahaan besar. Tidak ada bantuan staf, sehingga manajer harus mengerjakan banyak pekerjaan tangan sendiri atau mendapatkan informasi dari berbagai sumber. Banyak perusahaan kecil dimiliki atau dioperasikan oleh suatu keluarga, dan seorang manajer yang cakap ada kemungkinan dikesampingkan, atau berkonfrontasi dengan seorang anggota keluarga yang tidak mengetahui banyak tentang persoalannya.

Sebaliknya, perusahaan besar bisa seolah-olah tak berjiwa. Kadang-kadang seorang manajer merasa dirinya begitu jauh dari sumber keputusan, sehingga ia tidak lebih dari suatu bidak dalam permainan catur perusahaan. Di samping itu, ia mungkin tidak akan mendapatkan persahabatan hangat seperti yang sering berkembang dalam suatu perusahaan kecil. Tiap orang harus mempelajari kebutuhan pokoknya sendiri untuk menentukan apakah kebutuhan itu akan terpenuhi sebaik-baiknya di bawah perlindungan suatu perusahaan besar atau ditempat duduk yang panas dalam suatu usaha kecil.

Tentang Etika Profesi

a. Etika

Pengertian Etika (Etimologi), berasal dari bahasa Yunani adalah “Ethos”, yang berarti watak kesusilaan atau adat kebiasaan (custom). Etika biasanya berkaitan erat dengan perkataan moral yang merupakan istilah dari bahasa Latin, yaitu “Mos” dan dalam bentuk jamaknya “Mores”, yang

berarti juga adat kebiasaan atau cara hidup seseorang dengan melakukan perbuatan yang baik (kesusilaan), dan menghindari hal-hal tindakan yang buruk. Etika dan moral lebih kurang sama pengertiannya, tetapi dalam kegiatan sehari-hari terdapat perbedaan, yaitu moral atau moralitas untuk penilaian perbuatan yang dilakukan, sedangkan etika adalah untuk pengkajian sistem nilai-nilai yang berlaku.

b. Profesi

Profesi berasal dari bahasa latin “Proffesio” yang mempunyai dua pengertian yaitu janji/ikrar dan pekerjaan. Profesi berarti kegiatan yang dijalankan berdasarkan keahlian tertentu dan sekaligus dituntut dari padanya pelaksanaan norma-norma sosial dengan baik. Profesi merupakan suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian atau keterampilan dari pelakunya. Biasanya sebutan “profesi” selalu dikaitkan dengan pekerjaan atau jabatan yang dipegang oleh seseorang, akan tetapi tidak semua pekerjaan atau jabatan dapat disebut profesi karena profesi menuntut keahlian para pemangkuhnya. Hal ini mengandung arti bahwa suatu pekerjaan atau jabatan yang disebut profesi tidak dapat dipegang oleh sembarang orang, akan tetapi memerlukan suatu persiapan melalui pendidikan dan pelatihan yang dikembangkan khusus untuk itu. Pekerjaan tidak sama dengan profesi. Profesi memiliki mekanisme serta aturan yang harus dipenuhi sebagai suatu ketentuan, sedangkan kebalikannya, pekerjaan tidak memiliki aturan yang rumit seperti itu.

BAB 13

Tanggung Jawab Sosial

Tanggung jawab Sosial Perusahaan atau Corporate Social Responsibility (selanjutnya dalam artikel akan disingkat CSR) adalah suatu konsep bahwa organisasi, khususnya (namun bukan hanya) perusahaan adalah memiliki berbagai bentuk tanggung jawab terhadap seluruh pemangku kepentingannya, yang di antaranya adalah konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Oleh karena itu, CSR berhubungan erat dengan "pembangunan berkelanjutan", di mana suatu organisasi, terutama perusahaan, dalam melaksanakan aktivitasnya harus mendasarkan keputusannya tidak semata berdasarkan dampaknya dalam aspek ekonomi, misalnya tingkat keuntungan atau deviden, melainkan juga harus menimbang dampak sosial dan lingkungan yang timbul dari keputusannya itu, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka yang lebih panjang. Dengan pengertian tersebut, CSR dapat dikatakan sebagai kontribusi perusahaan terhadap tujuan pembangunan berkelanjutan dengan cara manajemen dampak (minimisasi dampak negatif dan maksimisasi dampak positif) terhadap seluruh pemangku kepentingannya

CSR merupakan gagasan yang menjadikan perusahaan tidak lagi dihadapkan pada tanggung jawab yang berpijak pada single bottom line, yaitu nilai perusahaan yang direfleksikan dalam kondisi keuangannya saja. Kesadaran atas pentingnya CSR dilandasi pemikiran bahwa perusahaan tidak hanya mempunyai kewajiban ekonomi dan legal kepada pemegang saham (shareholder), tetapi juga kewajiban terhadap pihak-pihak lain yang

berkepentingan (stakeholder). CSR menunjukkan tanggung jawab perusahaan harus berpijak pada triple bottom lines yaitu tanggung jawab perusahaan pada aspek sosial, lingkungan, dan keuangan.

Tanggung jawab sosial dapat diartikan sebagai wujud pelaksanaan etika dalam organisasi. Tanggung jawab sosial perusahaan berkaitan dengan cara suatu bisnis untuk bertindak terhadap kelompok dan pribadi lainnya dalam lingkungan dan merupakan tanggapan dari perusahaan atau bisnis terhadap kebutuhan sosial. Tanggung jawab sosial perusahaan diperuntukkan bagi:

1. Bertanggung jawab terhadap pelanggan, bentuk tanggung jawab terhadap pelanggan antara lain dengan memperhatikan hak-hak konsumen, yaitu antara lain hak untuk mendapatkan produk yang aman, memperoleh informasi, didengar dan hak untuk memilih.
2. Bertanggung jawab terhadap tenaga kerja, perusahaan harus menunjukkan tanggung jawabnya terhadap karyawan misalnya dengan memberikan hak atas jaminan keselamatan kerja dan kesehatan serta jaminan mendapatkan upah yang layak.
3. Bertanggung jawab terhadap lingkungan, perusahaan dapat melakukan tanggung jawab sosialnya pada lingkungan misalnya dengan mencegah terjadinya polusi dan menjaga kelestarian alam.

Beberapa puluh tahun terakhir ini ada kecenderungan menyolok untuk menyalahkan bisnis karena terdapat banyak penyakit dalam masyarakat. Banyak pernyataan diucapkan tentang tanggungjawab perusahaan terhadap masyarakat. Tetapi sedikit terdengar tentang kewajiban berbagai pangsa masyarakat terhadap bisnis — tangan masyarakat yang produktif.

Jika rencana-rencana sosial menemukan kegagalan, para pembuat undang-undang menggunakan bisnis sebagai kambing hitam. Dalam pada itu, mereka memungut lebih banyak upeti dalam bentuk pajak dari para produsen, dan dengan demikian membatasi kesuburan angsa yang menghasilkan telur emas.

Pendidikan hendaknya mempersiapkan generasi mendatang untuk menjadi warganegara yang produktif, tidak hanya untuk mendapatkan

lebih banyak pendidikan saja. Barangkali seharusnya lebih banyak dipergunakan rencana "setengah kelas, setengah kerja" bagi akademi dan bahkan bagi tahun terakhir sekolah menengah. Sementara pendidik, yang tidak pernah harus membayar gaji, justru menyerang sistem yang memungkinkan mereka mendapatkan nafkah penghidupan.

Serikat buruh seolah-olah mengira bahwa majikan mempunyai jambangan berisi emas yang tak ada habis-habisnya untuk membayar upah yang lebih tinggi. Mereka tidak menyadarii bahwa tanpa peningkatan produktivitas pekerja, emas itu segera akan habis dimakan inflasi. Jika bekerja bersama manajemen, serikat buruh dapat merupakan suatu kekuatan besar dalam kesejahteraan bangsa kita.

Kelalaian berbagai pangsa masyarakat sama sekali tidak dapat membebaskan bisnis dari tanggungjawabnya sendiri. Sebaliknya, bisnis jangan dipersalahkan karena kesalahan para pembuat undang-undang, para penasihat ekonomi pemerintah federal, para ahli ekonomi yang penuh idealisms di awangawang, atau para pemimpin serikat buruh yang cupet pandangannya. Bisnis yang terorganisasikan menyediakan sebagian terbesar produk dan jasa yang diperlukan oleh ekonomi yang dapat berjalan.

KRITIK UTAMA TERHADAP BISNIS

Survai tentang pendapat umum mengungkapkan adanya sikap negatif terhadap bisnis dan ketidaktahuan yang besar. Kebanyakan orang mengira bahwa perusahaan besar membuat laba yang luar biasa besarnya. Mereka juga mengira bahwa laba tidak menghasilkan barang dan jasa yang lebih baik. Mereka tidak mengerti mengapa laba diperlukan untuk perkembangan dan penelitian dan merupakan unsur penting sekali untuk mengembangkan tingkat kehidupan yang lebih tinggi. Beberapa survai di antara mahasiswa perguruan tinggi juga menunjukkan bahwa kebanyakan dari mereka yakin bahwa manajemen sedikit memikirkan laba demi kesejahteraan sosial, bahwa manajemen terutama memikirkan laba bagi para pemegang saham.

Bisnis sering dikritik karena mencemarkan hngkungan — udara, air, dan sumber daya tanah. Akhir-akhir ini, istilah "pencemaran" telah diperluas dan mencakup juga pengaruh buruk dari kebisingan. Bisnis telah

menempatkan kepentingan para pemegang saham di atas kesejahteraan sosial.

Perbuatan perusahaan yang buruk mengundang banyak komentar yang bersifat bermusuhan. Tuduhan ini meliputi periklanan yang menyesatkan, mutu produk yang rendah, keusangan yang direncanakan, dan pelayanan yang kurang memuaskan. Keprihatinan lain lagi ialah pembagian pendapatan perusahaan yang kurang adil. Hal ini mencakup upah rendah bagi kaum wanita dan para pekerja minoritas, penetapan harga, dan tunjangan yang terlalu besar bagi para eksekutif utama. Orang tidak usah sependapat dengan pandangan ini, tetapi harus menerima kenyataan bahwa pandangan ini terdapat dalam pikiran sejumlah besar orang. Untuk menghadapi tuduhan-tuduhan ini, beberapa perusahaan mengadakan perencanaan jangka panjang dalam hal tanggungjawab sosial. Rencana mereka meliputi (1) lebih banyak perhatian terhadap kebutuhan para karyawan, (2) lebih melibatkan karyawan dalam penentuan tujuan, (3) lebih banyak partisipasi dalam kegiatan masyarakat, (4) lebih banyak kebijakan dimaksudkan untuk melindungi konsumen dan menjamin produk yang bermutu, (5) pelayanan lebih baik, (6) lebih banyak kerjasama dengan pemerintah dalam usaha menanggulangi masalah-masalah sosial, dan (7) lebih jujur dalam periklanan dan dalam memberitahukan para konsumen produk mana yang baik dan mana yang tidak baik.

Amerika Serikat mempunyai 6% dari penduduk dunia tetapi menghasilkan 40% dari pencemarannya. Masalah pencemaran menjadi sangat menonjol dalam kesadaran masyarakat selama 10 tahun terakhir. Pencemaran udara, tanah, dan air menyebabkan pusing kepala bagi banyak masyarakat. Pemerintahan kota, negara bagian, dan federal sendiri sering merupakan pihak-pihak yang bersalah. Para manajer lembaga-lembaga pemerintahan maupun swasta mengalami tekanan untuk mendapatkan penyelesaian bagi lingkungan yang makin memburuk.

Sudah diambil beberapa langkah: Kertas, gelas, dan logam diolah untuk dipakai lagi. Telah didirikan pabrik-pabrik untuk mengolah kembali kotoran yang dibuang melalui air. Pengawasan pemboran minyak lepas pantai lebih ketat. Telah diadakan penjernihan cairan buangan industri pembikinan dan pengendalian kebisingan dan asap. Lingkungan dilindungi

dengan berbagai cara. Walaupun dorongan langkah-langkah itu telah datang dari kelompok-kelompok khusus, manajemen telah memperhatikannya dan memasukkan pengendalian itu dalam semua perencanaan.

Negara-negara industri dibangun dengan menekankan lebih banyak produksi tanpa memperhatikan pengaruhnya terhadap lingkungan. Para penganut lingkungan sehat hendak menggarisbawahi mutu kehidupan agar supaya orang menikmati dunianya tanpa menurunkan nilainya. Menggabungkan kebutuhankebutuhan ini dengan perlunya penghematan bahan mentah dan sumber daya alam lainnya akan merupakan tantangan bagi pimpinan manajemen dalam waktu dekat mendatang.

TANGGUNG JAWAB PERUSAHAAN

Bidang tanggungjawab perusahaan kepada masyarakat tidak pernah ditentukan secara jelas. Tetapi, setiap sepuluh tahun hal itu menjadi semakin luas. Masyarakat berhak untuk mengharapkan bahwa tanggungjawab perusahaan mencakup:

- Mutu produk.
- Keamanan produk.
- Harga, yang memberikan laba yang wajar.
- Promosi penjualan yang jujur.
- Pekerjaan yang menarik, memberikan tantangan, dan mengembangkan para pekerja.
- Menghindarkan diskriminasi ras, warna kulit, agama, atau jenis kelamin dalam seleksi dan promosi.
- Kesehatan dan keamanan para pekerja.
- Pensiun bagi karyawan yang mempunyai masa kerja panjang
- Pembayaran upah minimum kepada buruh kasar yang tidak terampil dan gaji layak bagi mereka di atas tingkat yang terendah.
- Pembayaran sebagian pajak yang layak.
- Perlindungan lingkungan.

Semua hal di atas memberikan contoh yang baik untuk perluasan bidang. Tak satu pun dari hal di atas dianggap sebagai tanggungjawab

perusahaan terhadap masyarakat pada pergantian abad. Beberapa di antaranya bahkan tidak dianggap sebagai tanggungjawab beberapa tahun yang lalu. Tanggungjawab-tanggungjawab yang baru akan ditambahkan pada daftar ini. Itu akan terus-menerus terjadi.

Para penganjur tanggungjawab sosial yang lebih besar lagi di pihak manajer perusahaan beranggapan bahwa laba dan produktivitas berasal dari tindakan perusahaan yang tepat. Mereka mengatakan bahwa masyarakat tidak dapat membiarkan bisnis untuk mengadakan pencemaran, merampok sumber daya alam, mengadakan pernyataan palsu lewat iklan, memasukkan keusangan terencana dalam produk, atau menghancurkan inisiatif pekerja dengan tugas-tugas yang membosankan.

Sekarang ini di samping memberikan laporan keuangan, para manajer harus juga mempertanggungjawabkan kepada lembaga-lembaga pemerintah tentang hal pajak, upah, jam kerja, kesehatan pekerja, keadaan kerja, dan keamanan. Para manajer di masa depan mungkin harus mencatat sumbangan kepada kesejahteraan masyarakat dan bangsa seperti pendidikan, lingkungan, penggunaan sumber daya, dan partisipasi dalam kegiatan sosial atau politik.

Istilah "perakunan sosial" telah masuk bahasa manajemen. Beberapa perusahaan dalam laporan tahunan mereka kepada para pemegang saham melaporkan adanya kemajuan dalam keamanan, tindakan-tindakan kesehatan bagi karyawan, asuransi, pensiun, pemekerjaan golongan minoritas, kemajuan karyawan wanita, sumbangan derma, dan bantuan masyarakat. Dengan cara ini, mereka mendidik para pemegang saham untuk menerima adanya pengeluaran bagi tujuan-tujuan sosial.

Bisnis sekarang berfungsi dalam suatu iklim sosio-ekonomis yang berlainan dari iklim yang terdapat kurang dari 10 tahun yang lalu. Manajer yang bijak tidak akan berusaha menahan pasang yang membanjir menuju tanggungjawab sosial perusahaan yang lebih besar. Sesungguhnya, mereka tidak akan mampu untuk berbuat demikian.

Manfaat dan Tujuan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Manfaat adanya *CSR* melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan baik pihak internal maupun eksternal yang terdiri atas perusahaan,

masyarakat, dan pemerintah. Bagi perusahaan, manfaat adanya *CSR* adalah membangun citra positif perusahaan di mata masyarakat dan pemerintah sehingga perusahaan dapat menunjukkan bentuk-bentuk tanggung jawab sosial perusahaan yang diimplementasikan oleh perusahaan tersebut. Bagi masyarakat, manfaat *CSR* adalah kepentingan masyarakat dapat terakomodasi oleh perusahaan. Selain itu, manfaat lainnya bagi masyarakat adalah memperat hubungan masyarakat dengan perusahaan dalam situasi *win-win solution*. Manfaat *CSR* bagi pemerintah adalah memiliki *partner* dalam menjalankan misi sosial dan misi pemerintah dalam hal tanggung jawab sosial yang di masa depannya pemerintah juga mempunyai peran ikut serta dalam mengakomodasi masyarakat dalam memenuhi kebutuhannya, terutama kebutuhan mutlak dan kebutuhan primer.

Tujuan adanya *CSR* adalah agar perusahaan dapat membagi kegiatan yang dilakukan sesuai dengan norma-norma moral dan etika. Dengan perusahaan membagi kegiatan yang dilakukan sesuai dengan norma-norma moral dan etika, perusahaan dapat menciptakan produk yang mampu memenuhi kebutuhan para penggunanya. Selain agar perusahaan mampu membagi kegiatan sesuai dengan norma moral dan etika, *CSR* juga mempunyai tujuan agar perusahaan dapat menyediakan informasi dan melakukan promosi yang jujur dan benar mengenai produk yang dihasilkan. Pada perusahaan manufaktur, *CSR* merupakan elemen yang sangat penting karena dengan adanya *CSR*, perusahaan memberikan informasi mengenai komposisi, manfaat, tanggal kadaluwarsa produk, kemungkinan efek samping, cara penggunaan yang tepat, kuantitas, mutu, dan harga dalam kemasan produknya untuk memungkinkan konsumen dapat mengambil keputusan yang rasional apakah akan menggunakan atau tidak akan menggunakan produk tertentu.

PERAKUNAN SOSIAL

Dalam bidang sosial bisnis dilakukan agar kita bisa menjalin interaksi dari manusia satu ke manusia lainnya dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan berbisnis. Bisnis tidak pernah diam. Orang yang berbisnis harus selalu dinamis, inisiatif, dan kreatif. Semua orang tertarik untuk mengetahui dan terlibat dalam kehidupan berbisnis. Dan menurut

saya jika tidak adanya bisnis dalam kehidupan maka kehidupan kita tidak akan berjalan dengan semestinya.

Makin lama standar kelakuan makin ditentukan bagi manajemen dan bukan oleh manajemen. Undang-undang dan pendapat umum mengandaikan bahwa masyarakat tidak percaya bahwa bisnis dapat menjaga, diri terhadap kekejaman, produk yang berbahaya, eksploitasi tenaga, kerja, pengrusakan sumber daya alam, pencemaran, periklanan yang menipu, laba yang berlebihan, dan kesalahan-kesalahan lain yang dituduhkan kepadanya.

Sejumlah besar perusahaan dalam laporan tahunan mereka menyebutkan uang yang telah mereka belanjakan untuk pengendalian pencemaran, pemekerjaan minoritas, mempromosikan wanita, perlindungan konsumen, dan masalah sosial lainnya. Sayang sekali, manajemen suatu perusahaan besar jarang menjadi pemimpin dalam gerakan ini. Sebagian terbesar gerakan ini dipaksakan kepada bisnis oleh perundang-undangan dan tuntutan masyarakat.

Beberapa pemimpin bisnis akhirnya mulai menyadari ide tentang tanggungjawab sosial perusahaan. Misalnya, Perusahaan Xerox sedang menjalankan suatu "program cuti pelayanan sosial". Di bawah program ini seorang karyawan bisa mendapatkan cuti sampai satu tahun dengan gaji penuh untuk melaksanakan suatu proyek masyarakat yang berguna. Suatu panitia penilaian mempelajari proyek-proyek semacam itu dan menganjurkan nama-nama orang-orang yang pantas diberi cuti seperti itu.

Sementara perusahaan memberikan bantuan keuangan dan manajerial kepada bisnis minoritas. Ada perusahaan lain yang mensponsori siaran pelayanan umum atau film dokumenter untuk televisi demi kepentingan umum. Lain perusahaan lagi bekerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan untuk mengembangkan penelitian atau melatih orang-orang dalam keterampilan yang dibutuhkan. Beberapa perusahaan mengambil bagian secara aktif dalam mengembangkan daerah perumahan penduduk dan daerah perdagangan dalam pusat kota. Beberapa perusahaan lagi melaksanakan suatu sistem yang telah berjalan selama bertahun-tahun di Eropa, yaitu pengasuhan anak para pekerja selama siang hari. Ada perusahaan yang mengadakan program-program pendidikan yang

dimaksudkan untuk memberantas penyalahgunaan narkoba, perkelahian gang, pencemaran, atau bahkan korupsi politik.

Tiap perusahaan yang dengan sungguh-sungguh bermaksud memperluas tanggungjawab sosialnya bisa mendapat keuntungan dengan mengikuti pedoman-pedoman berikut:

- * Eksekutif puncak harus melibatkan diri — tidak hanya menerima.
- * Seorang eksekutif tingkat tinggi harus ditunjuk untuk mencari peluang guna mendapatkan jasa dan berusaha agar program itu terus berjalan.
- * Kegiatan hendaknya fleksibel.
- * Harus dilaksanakan suatu program terus-menerus untuk melatih dan menatar para karyawan minoritas.
- * Saluran-saluran komunikasi dengan para karyawan dan para pemimpin masyarakat harus diusahakan terus terbuka.
- * Sejumlah besar karyawan harus terlibat dalam program.
- * Perusahaan-perusahaan lain hendaknya diikutsertakan dalam usaha itu.

Sementara perencanaan sosial perusahaan, yang melihat ke masa depan, berpendapat bahwa diperlukan lebih dari uang perusahaan saja. Kepemimpinan usaha dan sumber daya manusia tidak dapat dibeli dengan uang; mereka harus disediakan untuk masyarakat. Para pemimpin perusahaan yang tangguh harus mempergunakan keterampilan operasional kepemimpinan usaha untuk menangani masalah-masalah utama dalam masyarakat.

Salah satu bagian yang paling sukar dalam pekerjaan manajemen sekarang ialah memastikan bahwa kebijakan dan praktek-praktek memenuhi undang-undang yang berhubungan dengan hubungan tenaga kerja. Kebanyakan undang-undang mengakibatkan adanya berbagai perintah eksekutif, interpretasi administratif, dan peraturan-peraturan mengenai penawaran kolektif, peluang pemekerjaan yang sama, praktek-praktek pemekerjaan yang adil, dan standar-standar kesehatan dan keamanan kerja. Banyak negara mempunyai undang-undang yang mengatur pemutusan kerja, cuti, dan lain-lain syarat pemekerjaan. Di sam-

ping undang-undang federal tentang hal-hal ini ada undang-undang negara bagian, dan kadang-kadang undang-undang lokal. Kadang-kadang berbagai undang-undang ini saling bertentangan.

Dalam beberapa hal, seorang majikan terjepit dalam suatu pertentangan antara suatu undang-undang federal dan undang-undang negara bagian. Misalnya, undang-undang negara bagian tertentu membatasi jumlah jam kerja karyawan wanita dalam sehari, tetapi dalam hal-hal tertentu ini bisa bertentangan dengan undang-undang federal anti-diskriminasi.

Di tengah-tengah peraturan ini seorang majikan sulit untuk mengikuti undang-undang, interpretasi, dan keputusan-keputusan terakhir. Lagi pula, ia mungkin sulit untuk merubah praktek-praktek dan kebijakan personalianya sendiri sesuai dengan itu. Ia mempunyai beberapa pilihan:

1. Ia dapat jalan terus seperti sekarang dan mengesampingkan perubahan-perubahan dalam undang-undang dan peraturan, dan mengharapkan semuanya berjalan dengan baik. Bisa merupakan goncangan yang mahal jika menemukan keputusan-keputusan yang berlawanan dengan kepentingannya.
2. Dia dapat mempekerjakan seorang manajer personalia yang faham tentang undang-undang perburuhan dan menugaskannya untuk mengikuti perubahan-perubahan kaidah-kaidah dan peraturan. Orang seperti itu harus menyangsikan kebijakan dan praktek-praktek personalia yang sekarang ada, dan sering mendapatkan tentang dari para manajer lini yang tidak menyukai campur-tangannya.
3. Ia sendiri dapat terus mengikuti perkembangan-perkembangan. Untuk membantunya dalam hal ini ia dapat berlangganan brosur-brosur dan jasa-jasa yang diindeks. Atau ia dapat menyewa jasa-jasa konsultan personalia yang cakap dari luar.

Bayaran dan maksud baik di pihak majikan belum cukup untuk menjauhkannya dari kesulitan. Catatan-catatan yang baik sekali mutlak perlu. Para majikan juga harus paling sedikit setahun sekali meninjau kembali semua praktek-praktek dan kebijakan personalia untuk

memastikan bahwa itu semua masih sesuai dengan undang-undang. Bekerja melalui jaringan pemenuhan peraturan oleh majikan menjadi bagian yang semakin penting dari pekerjaan para eksekutif utama.

BAB 14

Manajemen Masa Depan

Satu hal yang secara khas akan menandai pekerjaan manajerial di masa depan ialah kompleksitas. Di sana-sini kita akan melihat kecenderungan menurunnya status sosial manajer, suasana ketidakpastian, bahkan kemungkinan timbulnya frustrasi yang parah. Jika kita ikuti skenario ini, maka akan ada beberapa gejala perubahan. .

1. Jenis manusia yang tertarik pada bidang manajemen khususnya manajemen pada perusahaan besar akan berbeda, justru karena perubahan yang terjadi pada hakikat fungsi manajerial itu. Menghadapi hal ini perlu langkah antisipatif diambil:
 - Pendidikan manajemen hendaknya bergerak lebih jauh: dari sekedar mengajarkan teknik administrasi, ke arah lebih memperhatikan dimensi-dimensi kemanusiaan dalam manajemen bahwa pada hakekatnya sebuah organisasi (dan manusia yang ada didalamnya) memiliki tujuan dan kebutuhan yang harus dimengerti dan dipenuhi. Pemahaman seperti itu membutuhkan kemampuan teleologis dan pengertian tentang dimensi pencapaian tujuan.
 - Pandangan tradisional bahwa seorang manajer tidak ada urusannya dengan filosofi, dan nilai-nilai yang ada di masyarakat, harus dihilangkan. Kenyataan kehidupan semakin jelas membuktikan bahwa seorang manajer, di mana pun dia bekerja, mempunyai hak yang sama dengan pihak-pihak lainnya dalam ikut menentukan corak nilai-nilai sosial dan organisasional suatu masyarakat. Karena sekecil apa pun perannya, itu

merupakan sumbangan yang cukup berarti bagi perkembangan masyarakat di mana ia berada.

- Pandangan utilitarianisme masa lalu, bahwa manajer hanya berurusan dengan masalah teknis dan instrumental, harus segera ditinggalkan. Digantikan dengan pandangan baru, yang merangsang kepekaan sosial pada para manajer. Kepekaan sosial ini akan memberikan pengertian bahwa seorang manajer ikut serta dalam proses-proses sosial di luar bidang tugasnya. Komitmen inilah yang nantinya akan memberikan bekal bagi para manajer dalam menghadapi situasi bisnis yang serba keras dan penuh ketidakpastian itu
2. Karena kompleksitas organisasi yang semakin besar, maka para manajer dituntut untuk lebih inovatif. Hal-hal yang perlu diperhatikan di sini adalah:
- Kreativitas, sebagaimana inteligensi, adalah sebuah potensi yang bisa dimiliki oleh siapa saja. Karena itu, munculnya kreativitas tidak hanya bisa diharapkan dari golongan elit di wilayah urban, melainkan bisa saja dimunculkan dari berbagai daerah, juga dari masyarakat berpendapatan rendah.

EKONOMI NASIONAL

Ekonomi nasional luar biasa kompleksnya. Bagian-bagian ekonomi tumbuh dengan kecepatan yang berbeda-beda seperti halnya berbagai perusahaan dan industri. Daerah-daerah tertentu di negara kita mengalami kemajuan lebih cepat daripada yang lain. Indeks satu-satunya yang terbaik dari ekonomi nasional adalah produk nasional bruto (Gross National Product = GNP).

Definisi sederhana "produk nasional bruto" ialah jumlah nilai dasar semua barang dan jasa yang dihasilkan oleh suatu negara dalam satu tahun tertentu. Bagi Amerika Serikat, GNP telah meningkat dengan laju yang makin cepat. Kenyataan ini merupakan sebab dan akibat sekaligus. Karena makin banyak keluarga melampaui tingkat sekedar untuk penyambung hidup, mereka mempunyai pendapat lebih yang dapat dibelanjakan untuk lebih banyak barang terwujud, atau untuk lebih banyak jasa — pendidikan

lebih baik untuk anak-anak, salon kecantikan, rekreasi, transportasi, telepon, listrik, kemudahan pemerintah, asuransi, dan sebagainya. Permintaan-permintaan ini pada, gilirannya telah mengalihkan para karyawan ke pekerjaan jasa, dan dengan demikian menambah masalah kekurangan tenaga, kerja dalam bidang pembikinan. Pada waktu yang bersamaan, permintaan akan jasa telah menciptakan pekerjaan manajemen baru dalam banyak industri jasa. Kecenderungan ini akan terus berlangsung karena, persentase keluarga pada tingkat miskin makin berkurang.

Lagi pula, sebagian dari peningkatan GNP lipat sepuluh merupakan akibat dari inflasi, dan hal ini masih terus berlangsung. GNP yang sesungguhnya (artinya dikurangi inflasi) selama 3 dasawarsa ini barangkali berlipat 6 kali. Kenaikan dalam produktivitas, terutama sebagai akibat investasi modal yang bijaksana, jelas meningkatkan tingkat kehidupan. Tetapi, inflasi harga menghadapkan para manajer dengan keputusan-keputusan rumit sebagai akibat biaya lebih tinggi untuk bahan mentah, tenaga, kerja, dana modal, dan pemasaran. Biaya ini harus diimbangi dengan kenaikan harga yang sesuai dengan persaingan penjualan, peraturan pemerintah, dan pembagian pendapatan konsumen. Karena inflasi akan terus ada, para rnanajer masa depan harus lebih memperhatikan pengaruhnya terhadap operasi mereka.

Angka pertumbuhan GNP jangka panjang mungkin meningkat per tahun, Namun, irama putaran kegiatan bisnis untuk sementara akan mempercepat atau mengurangi kecepatan pertumbuhan ini. Kekuatan-kekuatan tertentu yang sedang bekerja cenderung mengurangi pertumbuhan; kekuatan lain cenderung menambah pertumbuhan itu. Yang mungkin menyebabkan pertumbuhan kurang dari 4% adalah pajak yang lebih tinggi, minggu kerja lebih pendek, pemindahan pekerja dari pembikinan ke jasa, dan meningkatnya pemekerjaan oleh pemerintah. Faktor-faktor yang menyumbang kepada pertumbuhan adalah meningkatnya tenaga kerja dengan angka pengangguran yang agak stabil, pengeluaran lebih besar untuk penelitian dan barang-barang modal, penggunaan otomatisasi yang lebih besar, dukungan pemerintah kepada produksi, dan manajemen yang dinamis. Menghitung faktor-faktor yang mengurangi lawan yang meningkatkan pertumbuhan, hasil bersihnya ialah

suatu peningkatan terus-menerus dari GNP; tetapi hal ini akan berarti suatu peningkatan inflasi yang meresahkan. Tingkat kehidupan (pertumbuhan sesungguhnya dalam barang dan jasa) akan naik.

Banyak jenis ahli ilmu pengetahuan telah memberikan sumbangan besar sekali kepada tingkat kehidupan kita. Sebagian terbesar para ahli ilmu pengetahuan fisika dan insinyur yang pernah ada sekarang masih hidup. Dalam ilmu pengetahuan apa yang telah lampau hanyalah merupakan prolog bagi kemajuan luar biasa yang masih ada di meja gambar, dalam tabung percobaan, atau yang mulai berkembang dalam impian para ilmuwan yang kreatif. Tak seorang pun dapat meramalkan semua perubahan yang akan dihasilkan oleh penemuan ilmiah. Tetapi bahkan perubahan di horison ditakdirkan untuk meneruskan percepatan ilmu dan teknologi baru-baru ini.

Para ahli ekonomi mengharapkan pertumbuhan yang agak lamban dalam beberapa industri dasar, seperti kayu, pertambangan, batu bara, kulit, besi, dan baja. Sebaliknya, diharapkan pertumbuhan pesat dalam industri-industri yang menghasilkan mesin, alat-alat, bahan kimia, plastik, dan tenaga listrik. Industri pembikinan yang bertumbuh cepat jelas ada hubungannya dengan produktivitas, otomatisasi, dan komputerisasi. Pemrosesan data secara elektronis dengan cepat dipergunakan oleh sementara kegiatan jasa seperti perbankan, asuransi, pemerintah, dan militer. Tetapi banyak industri jasa sangat menurut selera tertentu dan tidak dipengaruhi oleh pembaruan.

Tenaga kerja yang tumbuh dan berpendidikan lebih baik, teknologi yang terus berkembang, investasi modal yang lebih besar, dan manajemen yang makin canggih membentuk suatu sinergi, yakni hasil keseluruhannya lebih besar daripada, jumlah bagian-bagiannya. Pernyataan ini sebagian besar benar karena integrasi kepemimpinan yang diberikan oleh manajemen. Manajer masa depan harus mengkoordinasikan informasi dari sumber-sumber luar maupun dalam, di dalam perencanaan jangka pendek maupun panjang. Dan ini tentu akan mencakup banyak keputusan penting yang dinyatakan secara tidak langsung dalam buku ini.

PERUBAHAN SOSIAL

Perubahan sosial secara umum dapat diartikan sebagai suatu proses pergeseran atau berubahnya struktur/tatanan didalam masyarakat, meliputi pola pikir yang lebih inovatif, sikap, serta kehidupan sosialnya untuk mendapatkan penghidupan yang lebih bermartabat..

Pada dasarnya setiap masyarakat yang ada di muka bumi ini dalam hidupnya dapat dipastikan akan mengalami apa yang dinamakan dengan perubahan-perubahan. Adanya perubahan-perubahan tersebut akan dapat diketahui bila kita melakukan suatu perbandingan dengan menelaah suatu masyarakat pada masa tertentu yang kemudian kita bandingkan dengan keadaan masyarakat pada waktu yang lampau. Perubahan-perubahan yang terjadi di dalam masyarakat, pada dasarnya merupakan suatu proses yang terus menerus, ini berarti bahwa setiap masyarakat pada kenyataannya akan mengalami perubahan-perubahan.

Tetapi perubahan yang terjadi antara masyarakat yang satu dengan masyarakat yang lain tidak selalu sama. Hal ini dikarenakan adanya suatu masyarakat yang mengalami perubahan yang lebih cepat bila dibandingkan dengan masyarakat lainnya. Perubahan tersebut dapat berupa perubahan-perubahan yang tidak menonjol atau tidak menampakkan adanya suatu perubahan. Juga terdapat adanya perubahan-perubahan yang memiliki pengaruh luas maupun terbatas. Di samping itu ada juga perubahan-perubahan yang prosesnya lambat, dan perubahan yang berlangsung dengan cepat.

Pertanda perubahan cepat terdapat di mana-mana di sekitar kita. Pertanda itu menampakkan diri dalam kegelisahan sosial dan radikalisme. Ada keterasingan dari adat kebiasaan tradisional, dan pemberontakan terhadap, "yang sudah mapan". Etika puritan sudah tidak lagi mempengaruhi sikap terhadap, kerja. Individualisms selalu merupakan tiang penyokong penting bagi kapitalisme, tetapi hal ini telah bergeser ke bentuknya yang ekstrem-egosentrisme. Walaupun kemajuan ilmiah selalu. mendapatkan tentangan, tenaga nuklir telah menghasilkan suatu kemualan yang Samar-Samar — ketidakmampuan untuk menentang atas dasar kepentingan diri sendiri dan perlindungan diri sendiri yang kokoh.

Suatu bukti perubahan sosial lainnya ialah kesadaran makin besar

tentang pentingnya sumber daya alam dan lingkungan. Mengingat bahwa kepemimpinan politik, industri, keuangan, pendidikan, dan agama pernah dihormati, perubahan sosial sekarang telah menghasilkan kecurigaan yang mendalam. Dalam abad ke-21 besar kemungkinannya bahwa api kekecewaan ini akan menghancurkan orde sosial yang ada sekarang.

Sementara ahli sosiologi percaya bahwa kita berada pada Pembagi Besar antara masyarakat industri dan suatu masa depan teknologik "setelah industri". Berjuta-juta orang harus menghadapi perubahan-perubahan luar biasa dalam pekerjaan dan status. Perubahan deras ini tentu akan mempengaruhi industri. Sementara manajer merasa demikian terancam oleh kecepatan perubahan ini sehingga mereka menentangnya, atau bahkan tidak mengakui kehadirannya. Tabrakan mereka dengan masa depan yang akan datang akan sangat menyakitkan.

Jaman setelah industri akan berorientasikan jasa, menekankan pada personalia profesional dan teknik, mengumpulkan pengetahuan dari seluruh dunia, merencanakan pembaruan, pertumbuhan, dan pengarahannya penyelidikan ilmiah, mengandalkan pada pemecahan komputer terhadap masalah-masalah sosial yang rumit dan analisis kecenderungan. Yang khas tentang masa depan seperti itu adalah berkurangnya tekanan pada kerja, kemajuan ekonomi, dan efisiensi usaha. Yang akan ditekankan ialah pendidikan yang tersebar luas, penerimaan baik terhadap perubahan sosial yang makin cepat, kegiatan santai, dan pengejaran tujuan-tujuan individualistik. Perubahan-perubahan ini pertama-tama akan menjalar ke seluruh negara-negara industri tinggi. Beberapa perwujudan perubahan yang makin meningkat yang dapat diukur adalah barang-barang yang dihasilkan, tenaga yang dipergunakan, dan kecepatan komunikasi.

Ledakan informasi sebagian besar bertanggungjawab untuk pembaruan teknologi. Komputer, melalui daya simpannya yang besar dan pengetahuan pengintegrasinya, mempercepat proses pembaruan untuk menghasilkan produk dan proses baru, maupun pengetahuan baru. Para manajer masa depan sendiri akan menggunakan komputer dan tidak hanya mengandalkan pada para ahli staf, yang mungkin mengerti tentang komputer, tetapi tidak mengerti tentang manajemen dengan jangkauan luas.

Perubahan sosial tidak sama cepat dengan perubahan teknologi. Kebudayaan cabang tidak diserap dalam arus utama. Sumber daya alam masih dieksploitasikan tanpa memikirkan hari esok. Jurang antara bangsa-bangsa kaya dan miskin makin lebar. Pendidikan sebagian besar memberikan latihan untuk masa lampau yang menghilang dan bukan untuk masa depan yang datang dengan cepat. Industri ketinggalan dari pendapat umum dan perundang-undangan sosial.

Kekecewaan sama sekali tidak terbatas pada Amerika Serikat atau pada para pekerja dalam produksi. Hampir semua negara maju mengalami keresahan yang sama. Kegelisahan ini masuk mencapai staf kantor, para karyawan pemerintah, dan lain-lain karyawan pengetahuan, dan bahkan masuk tingkattingkat manajerial. Kebosanan, kemangkiran, pergantian tenaga kerja, mutu kerja yang buruk, alkoholisme, dan kecanduan obat bius merupakan gejala-gejala di seluruh dunia. Para manajer perlu mempertimbangkan hasil penelitian para ahli sosiologi, ahli psikologi, ahli demografi, dan para antropolog. Mereka perlu mengimbangi penerimaan mereka terhadap para ahli ilmu sosial dengan penerimaan mereka terhadap para ahli ilmu fisika.

Bangsa-bangsa yang baru timbul, maupun bangsa-bangsa dengan ekonomi rendah yang sudah mapan bergerak dengan harapan-harapan yang meningkat. Lebih dari seabad yang lalu, ahli sejarah Prancis Alexis de Tocqueville menulis, "Kemalangan yang diderita dengan sabar sebagai sesuatu yang tak terelakkan terasa tak tertahankan segera setelah gagasan untuk menghindarinya terlintas di otak orang."

Namun, bangsa-bangsa di dunia benar-benar tidak mempunyai modal, kecakapan teknik, atau sumber daya alam untuk memenuhi harapan semua orang dari semua bangsa. Jika stabilitas internasional hendak dicapai, para manajer di mana-mana harus memainkan peran utama dalam menentukan tujuan ekonomi yang realistis dan memberikan kepemimpinan yang diperlukan untuk mencapainya.

Penduduk dunia terus bertambah. Di banyak negara, terutama yang belum begitu maju, pertumbuhan penduduk menang dalam perlombaan terhadap produktivitas. Usaha pembaruan kota tidak cukup untuk membuat kota-kota menjadi tempat tinggal yang lebih enak. Maka, perusahaan-

perusahaan akan makin banyak menempatkan pabrik dan kantor di daerah pinggiran kota atau di pedesaan. Mereka akan mengandalkan tenaga kerja lokal, menyediakan transportasi tambahan, dan mengadakan jam kerja yang fleksibel.

Untuk mengembangkan pembaruan-pembaruan ini dan menyediakannya bagi kepentingan umum, para manajer harus berani mengadakan investasi, menentukan produksi, merencanakan kemudahan-kemudahan pemasaran yang luas, dan memperkenalkan praktek-praktek manajemen baru.

"Ekologi" merupakan kata yang relatif baru dalam kamus masyarakat. Protes saja tidak akan menghilangkan pencemaran udara, air, tanah, atau kebisingan. Karena kesadaran masyarakat telah dibangkitkan, maka ada harapan baik sekali bagi perbaikan lingkungan. Jika warganegara perorangan menerima tanggungjawab mereka terhadap pencemaran, masalahnya menjadi jauh lebih ringan. Di seluruh dunia, pemerintah maupun industri menanggulangi masalah itu.

Masalah-masalah utama pada masa yang akan datang ini akan bersifat sosial dan bukan teknologik. Psikologi, sosiologi, ekonomi, dan ilmu-ilmu sosial lainnya akan berintegrasi untuk menciptakan teknik sosial. Pengetahuan baru ini akan dipelajari oleh para manajer masa depan di perguruan tinggi, seperti mereka sekarang mempelajari teknik industri atau ketataniagaan perusahaan. Para manajer sekarang dapat meliputi bidang yang sama melalui seminar dan orientasi yang diberikan oleh perkumpulan-perkumpulan profesional dan program pendidikan lainnya.

Secara ringkas dikatakan bahwa beberapa dasawarsa yang akan datang akan merupakan masa tidak tenang. Karena momentum kecenderungan sekarang tidak dapat diperlambat, maka permulaan dari masa depan barangkali sudah menjadi sejarah. Sebagian besar dari pengendalian masa depan itu terletak dalam tangan para pemimpin bisnis dan pemerintah. Kelompok-kelompok ini, yang dipercayakan untuk menemukan penyelesaian masalah-masalah sekarang dan yang akan datang, harus menyadari bahwa sebelum mereka, dapat menemukan jawaban yang benar, mereka harus mengajukan pertanyaan yang benar. Suatu kekuatan nyata dalam manajemen di masa depan ialah arus

informasi yang lebih besar yang berhubungan dengan kerja para manajer di semua tingkat. Tersedianya informasi dari luar dan dalam yang banyak itu akan menguntungkan bagi kemampuan mengajukan pertanyaan yang tepat.

PEMERINTAH

Pemerintah dan para pemimpin-pemimpin politik akan makin kehilangan kepercayaan. Pemogokan yang menentang unit-unit pemerintah mungkin akan meningkat. Para konsumen akan lebih memperdengarkan pendapat mereka. Para warganegara yang prihatin akan berusaha dan mendapatkan hak bersuara lebih besar dalam urusan kemasyarakatan, pendidikan lokal, dan pengendalian lingkungan; namun mereka akan semakin merasa tak berdaya dalam masalah-masalah federal. Berkurangnya wewenang orang tun akan menimpakan masalah-masalah disiplin atas pundak pemerintah yang kurang diperlengkapi untuk menangani beban semacam itu.

Dalam politik, sikap tidak berlebih-lebihan akan memperlembut sikap militan ekstrem kiri maupun ekstrem kanan yang marah. Pendapat umum besar kemungkinannya akan berada di sebelah kiri dari tengah. Keterangan internasional akan tetap ada dan dapat dengan mudah membakar mayoritas yang diam menuju militansi.

Yang akan menambah adanya konflik ialah tingkat pendidikan yang makin tinggi, diciptakannya pekerjaan yang memerlukan pertimbangan pribadi, dan berkurangnya kekuasaan autokratik. Karena orang sudah kecewa terhadap cara pemerintah federal menanggulangi perluasan kota-kota besar yang kacau, kota-kota yang makin buruk, bagian kota yang miskin, sistem pendidikan, masalah-masalah pertanian, dan penyakit-penyakit masyarakat lainnya, maka kita dapat mengharapkan terdengarnya protes yang lebih kerna dan lebih banyak tindakan massal. Secara kha pemerintah hanya mengobati gejala dan bukan penyakitnya.

Bahkan dalam pemerintah, sekarang yang menjadi masalah adalah ukuran. Sering terjadi bahwa satu badan pemerintah mengeluarkan peraturan-peraturan yang mengganggu, atau bahkan sama sekali bertentangan dengan peraturan badan pemerintah lainnya. Banyak usaha

rangkap oleh badan-badan pemerintah yang mungkin tidak mereka sadari. Masalah komunikasi yang begitu luas tersebar dalam industri, yang lebih besar bahkan terdapat antara kantor-kantor perwakilan pemerintah federal, pemerintah negara bagian, dan pemerintah lokal. Sayang sekali, kelihatannya akan ada perkembangbiakan kantor-kantor pemerintah lebih besar untuk memecahkan masalah-masalah yang akan timbul daripada pengurangan jumlah kantor-kantor itu.

Pada saat kepercayaan terhadap lembaga-lembaga yang sudah mantap (terutama bisnis) makin berkurang, para eksekutif harus memulai kepemimpinan yang baru atau menjadi abdi yang patuh dari suatu negara autokratik. Supaya efektif pimpinan bisnis harus pertama-tama memecahkan masalah-masalah sosial lokal. Mereka bersama dengan para pemimpin pemerintah yang melihat jauh ke depan, lembaga-lembaga pelayanan, universitas, dan banyak cabang pengetahuan, akan memberikan pengarahan yang terkoordinasikan pada masyarakat kita. Para eksekutif akan mengambil cuti untuk menduduki jabatan pemerintah atau sosial. Masalah-masalah sosial akan dibicarakan oleh para pembuat undang-undang yang akan terdiri dari para insinyur, ahli pendidikan, dokter, ahli ilmu-ilmu sosial, dan pemimpin bisnis serta para ahli hukum. Mungkin ini merupakan suatu Utopia — tetapi Utopia yang dapat diraih, jika kita sangat menginginkannya!

Sejumlah sarjana dan ahli ekonomi yang bijak berusaha untuk menembus masa depan dan menemukan pemecahan masalah-masalah yang diharapkan. Orang-orang dan kelompok-kelompok ini memproyeksikan kecenderungan sekarang dan membuat model matematika untuk menggambarkan hubungan antara faktor-faktor yang sedang bekerja; dipertimbangkan kemungkinan adanya masa depan yang lain.

Para pengamat ekonomi ini berusaha memahami proses-proses yang sedang berjalan yang menyebabkan perubahan, dan bagaimana mereka saling berhubungan. Mereka berpendapat bahwa sumber daya utama masyarakat adalah informasi, tetapi bahwa manusia tidak tabu bagaimana menggunakan sejumlah informasi besar yang ia kuasai. Mereka percaya bahwa banyak masalah disebabkan oleh lembaga-lembaga yang usang;

beberapa dari mereka berpendapat bahwa perseroan terbatas.

Pada umumnya sumber berpikir itu terdiri atas para ilmuwan terkemuka dari berbagai disiplin yang sangat ahli dalam bidang mereka yang menerapkan pengetahuan mereka pada masalah tertentu. Di samping itu, dikembangkan pula pusat-pusat ilmiah. Suatu contoh adalah perusahaan yang tidak mencari keuntungan, Pusat Ilmu Universitas di Philadelphia yang merupakan suatu konsorsium yang didirikan oleh 27 akademi, universitas, dan perguruan tinggi kedokteran. Para pendukung ini, dan kira-kira 50 penyewa yang berorientasikan ilmu, dapat menggunakan suatu komputer raksasa dalam pusat itu. Pusat-pusat ilmu menghasilkan pengetahuan yang berhubungan dengan masalah-masalah manusia. Pemerintah di masa depan akan lebih banyak menyandarkan diri pada kelompok-kelompok sumber berpikir dan pusat-pusat ilmu untuk memanfaatkan pengetahuan mereka dan keahlian mereka.

MANAJEMEN DI MASA DEPAN

Kekuatan-kekuatan pengubah yang sudah kita lihat itu demikian hebatnya sehingga ada penulis yang percaya bahwa kita berada di tengah-tengah revolusi industri kedua. Sementara orang cemas menghadapi jaman sesudah industri. Orang lain menyadari dengan tepat bahwa kecenderungan-kecenderungan ini membuka, banyak peluang untuk karier yang akan memerlukan lebih banyak manajer yang lebih cakap. Mereka yang gagal mengatasi perubahan mungkin akan menghadapi suatu perubahan manajemen.

Kemungkinan besar perkembangan di masa depan dalam industri dan perdagangan akan mencakup:

- * Tumbuhnya sibernetika, yaitu suatu istilah yang dalam kamus didefinisikan sebagai "telaah teoretis tentang proses-proses pengendalian dalam sistem-sistem elektronika, mekanika, dan biologi, terutama analisis matematik tentang arus informasi dalam sistem-sistem itu". Definisi yang mentereng ini dapat disederhanakan dan diartikan "telaah tentang hubungan antara manusia dan mesin". Dalam hubungan ini, kata "manusia" mencakup karyawan, manajer, dan pencipta; "mesin" mencakup

lingkungan dan komputer.

- * Sibernetika merupakan konsep yang jauh lebih luas daripada hanya menghubungkan manusia dengan mesin atau mengerjakan hal dengan mesin. Hal ini mencakup konsep tentang sistem informasi manajemen menyeluruh dengan umpan balik dan penyesuaian kembali berulang-ulang dari kebijakan dan praktek-praktek. Norbert Wiener, bapak sibernetika, mengatakan bahwa sibernetika meliputi "seluruh bidang teori pengendalian dan komunikasi, baik dalam mesin maupun binatang".
- * Penerapan komputer secara luas kepada perbankan, kredit, audit, transportasi, pengendalian proses-proses pembikinan, penyimpanan informasi, pencarian keterangan, dan bidang lain-lain.
- * Toko-toko pengecer automatic, bersamaan dengan konsumsi massal yang lebih besar.
- * Penggunaan kriogenika secara meluas. Kriogenika adalah ilmu fenomena suhu rendah. Contoh-contoh terdapat dalam krio-pembedahan, hibernasi manusia dalam pengobatan medis, mengerjakan logam dingin, pengendalian penelitian ruang dari tenaga termonuklir, dan pengawetan darah utuh.
- * Penggunaan sinar laser secara luas dalam mengerjakan logam, komunikasi di seluruh dunia, pengiriman tenaga, radar, pembedahan, dan pertahanan militer.
- * Bahan-bahan baru — bahan pakaian super dengan kekuatan tinggi dan tahan suhu tinggi dengan sifat-sifat khusus.
- * Makanan dan minuman sintesis.
- * Teknik lebih cepat dalam pembangunan, pertambangan, dan pemindahan tanah. Contoh-contoh: penggunaan plastik yang dikuatkan dan dibentuk sebelumnya; tenaga nuklir dalam pertambangan atau pembuatan terowongan dan pengambilan minyak dari serpih.
- * Komunikasi ke seluruh dunia dengan kapasitas tinggi.
- * Makin kurang pentingnya pekerjaan dalam industri dasar dan pembikinan.
- * Makin pentingnya pekerjaan jasa, profesional, kelembagaan, dan

pemerintahan, yang membuka lebih banyak peluang manajerial dalam bidang ini.

Tentu saja tiap ramalan dapat ditiadakan atau disangkal oleh kejadian-kejadian besar seperti perang atau kelaparan, atau oleh penemuan ilmiah yang tak terduga. Di masa depan hampir semua perusahaan akan mempunyai komputernya sendiri atau menyewa waktu pada suatu sistem komputer yang akan berfungsi sebagai semacam alat keperluan umum. Walaupun ada komputer yang demikian kecil sehingga dapat dipegang dalam tangan, ia akan bisa mendapatkan informasi pada saat itu juga melalui hubungan dengan sistem data sentral. Di masa depan chip juga akan lebih banyak dipergunakan dalam mesin hitung uang, mobil, alat-alat rumah tangga, jam, dan telepon. Tiap manajer yang melihat ke depan akan mengikuti perkembangan dalam bidang seperti sihir ini dan mencoba menerapkannya dalam usahanya sendiri.

PERUSAHAAN DAN MANAJER

Perubahan ekonomi yang menggelombang digambarkan dalam bab ini jelas akan mempunyai pengaruh nyata terhadap manajemen di waktu mendatang. Perubahan besar telah menyebabkan kemakmuran. Tetapi juga mendatangkan banyak masalah. Para pemimpin pemerintah dan industri menyadari bahwa bangsa-bangsa yang beroperasi menurut ukuran negara-negara terbesar di dunia dapat menghancurkan, atau paling sedikit merusak, tanah, udara, dan air. Perubahan besar telah menyebabkan perasaan keterasingan kepada banyak orang. Perubahan itu tidak dapat dibalikkan; sesungguhnya, is laksana bola salju yang menggelinding turun dari bukit.

Para manajer harus belajar menanggulangi masalah yang disebabkan oleh perubahan yang besar, dan belajar melihat peluang yang diberikan oleh masalah-masalah ini. Mereka harus berulangkah memperbaharui pengetahuan mereka; mempelajari kecenderungan sosial, masalah, dan perundang-undangan; mengambil bagian secara aktif dan memimpin dalam kegiatan masyarakat, pendidikan, penelitian, dan pemecahan masalah perumahan, kejahatan, pencemaran; menyebarkan informasi tentang masalah sebenarnya dari sistem kapitalis; mengembalikan

kepercayaan melalui tindakan dan kejujuran mereka.

Di masa lampau para manajer memperhatikan pertumbuhan; kalau tidak kita tidak akan pernah mencapai tingkat ekonomi seperti sekarang ini. Alat-alat manajerial seperti perencanaan, pengendalian, delegasi, desentralisasi, merger, dan organisasi multinasional bukan hasil dari pertumbuhan — mereka penyebab pertumbuhan yang dihasilkan oleh para manajer yang banyak akal. Tetapi waktunya sudah ketinggalan untuk menyadari bahwa para manajer harus menerima nilai-nilai lain di samping pemaksimalan laba dan produktivitas. Nilai-nilai sosial telah menjadi kewajiban, bukan pilihan. Dalam pada itu, para manajer perusahaan dan para pemimpin lainnya harus menyadari bahwa laba adalah mutlak perlu jika tanggungjawab sosial harus dipenuhi. Seorang pengusaha yang bangkrut tidak dapat menjadi majikan yang baik, suatu produsen barang atau jasa yang baik, anggota masyarakat yang baik, dan bertanggungjawab secara sosial untuk lingkungannya. Kepemimpinan dalam pemerintah dan industri sangat tinggi nilainya seperti belum pernah terjadi dalam generasi mana pun sebelumnya.

Para sarjana, insinyur, teknisi, dan manajer makin menjadi suatu pangsa yang mudah bergerak (mobil) dalam masyarakat kita. Mereka menerima pekerjaan 1000 mil jauhnya, karena mencari pendapatan lebih tinggi atau kedudukan lebih menarik. Suatu perusahaan raksasa akan memindahkan mereka dari satu tempat ke tempat yang lain, ketika mereka menaiki tangga eksekutif. Hijrahnya orang-orang yang sangat terlatih dari Eropa memperbesar gambaran mobilitas ini. Tetapi, akhir-akhir ini beberapa perusahaan mendapati suatu kecenderungan yang terbalik. Para karyawan mereka yang cakap, terutama yang muda-muda, menolak promosi yang mengharuskan mereka pindah ke tempat-tempat yang jauh. Penolakan seperti itu sesuai dengan kecenderungan menuju etika kerja baru dan menuju pemuasan diri sendiri. Para manajer makin "berkembang di rumah" melalui metode pembinaan eksekutif seperti yang diajukan dalam buku ini.

Walaupun perpindahan geografis antara para manajer berkurang, "keusangan eksekutif" membantu untuk menciptakan mobilitas pekerjaan. Pengalaman menyerah kepada pengetahuan dalam berbagai macam

pekerjaan manajerial dan profesional. Sementara eksekutif, terlantar dan kecil hati, beralih mengajar kerajinan tangan atau pekerjaan yang sama sekali berlainan — biasanya dengan pengurangan pendapatan tetapi sering dengan kepuasan pribadi yang lebih besar. Kantor-kantor pencari eksekutif (kadang-kadang disebut "pengacau") semakin menambah mobilitas dalam eselon manajemen yang lebih tinggi.

MASYARAKAT DAN PENGERTIAN EKONOMI

Ekonomi merupakan salah satu ilmu sosial yang mempelajari aktivitas manusia yang berhubungan dengan produksi, distribusi, pertukaran, dan konsumsi barang dan jasa. Oleh karena itu manusia dan ekonomi tidak dapat di pisahkan, karena secara otomatis manusia adalah penggerak dari kegiatan ekonomi itu sendiri dan manusia pun akan mendapatkan hasil dari kegiatan ekonomi yang ia lakukan. Dalam berjalannya kegiatan ekonomi di kehidupan sehari-hari ada beberapa faktor penggerak kegiatan ekonomi yang dapat mempengaruhi jalannya kegiatan ekonomi, yaitu kebutuhan ekonomi yang sifatnya tidak terbatas, kelangkaan, pilihan, dan konsep ekonomi.

Perekonomian dapat berkembang dan mengikuti perkembangan zaman layaknya manusia, hal tersebut terjadi karena berkembangnya peradaban manusia yang disini adalah sebagai pelaku ekonomi. Dan kebutuhan manusia yang tidak terbatas dan terus berkembang merupakan faktor utama dari berkembangnya kegiatan ekonomi.

Para manajer usaha, sebagai suatu pangsa penting dari umat manusia, merupakan peserta aktif dalam perlombaan itu. Mereka menghadapi dua tantangan pendidikan yang berbeda:

1. Mengajar masyarakat tentang bagaimana seluk-beluk sistem usaha bebas dan bagaimana usaha bebas itu telah menjadikan Amerika Serikat pemimpin industri dunia.
2. Membina para calon manajer industri dan pemerintah untuk menghadapi perubahan.

Alat-alat untuk menyebarluaskan pengetahuan ekonomi sudah tersedia - televisi, pelajaran yang dibantu oleh komputer, video tape,

periklanan, dan kata-kata yang dicetak. Unsur yang tidak ada ialah kesadaran para manajer bisnis dan pemimpin pemerintah bahwa diperlukan program jangka panjang seperti itu dalam kehidupan nasional kita untuk mempertahankan bentuk pemerintah kita dan kedudukan kita sebagai salah satu bangsa yang paling maju di dunia.

Di masa yang akan datang, pelatihan manajer harus juga mencakup pengembangan kemampuan para manajer untuk mendidik masyarakat umum, tentang sistem usaha bebas. Pelatihan seperti itu harus di luar kuliah-kuliah kesarjanaan tentang hukum, peraturan bisnis, keuangan, perakunan, produksi, pemasaran, manajemen, dan organisasi. Harus diberi tekanan lebih besar pada masalah-masalah personalia, perilaku manusia, dan tanggungjawab sosial bisnis terhadap masyarakat. Harus ada lebih banyak pengertian dari para manajer tentang betapa pentingnya informasi murni di seluruh dunia. Beberapa universitas telah mulai memberikan pelajaran dalam tanggungjawab sosial. Diperlukan perluasan lebih lanjut.

Sudah diterima sebagai benar bahwa para insinyur harus memperbaharui diri secara teratur; kalau tidak kemampuan teknik mereka akan ketinggalan jaman. Hal ini berlaku juga untuk para manajer. Dalam karier bisnis yang rata-rata 40 tahun lamanya, seorang manajer harus terus-menerus memperbaharui pengetahuannya tentang bisnis dan meningkatkan keterampilannya.

Banyak tanda yang menggembirakan. Banyak juga perusahaan besar yang telah mendirikan lembaga manajemennya sendiri. Beberapa perusahaan mempunyai pusat audio-visual di dalam pabrik mereka, yang dihubungkan dengan universitas di dekatnya. Beberapa universitas melihat dengan cara yang baru sama sekali kepada masalah pelatihan para manajer bisnis dalam teknik-teknik mutakhir tentang sistem informasi, perencanaan, pengendalian, keuangan, analisis risiko, psikologi, sosiologi, ekonomi, dan hubungan dengan pemerintah. Rupanya sudah jelas bahwa makin banyak manajer harus melengkapi kembali keterampilannya dalam pekerjaan, dan bahwa harus disediakan fasilitas bagi mereka agar mereka dapat menyesuaikan diri pada perubahan.

Mencela, kenyataan yang sudah jelas bahwa ilmu-ilmu sosial tidak maju sama cepat dengan ilmu-ilmu fisika tidak banyak menambah

kesejahteraan bangsa. Yang perlu dikembangkan ialah bagaimana cara pemimpin pemerintah dan bisnis akan diberitahu tentang kemajuan dalam kedua bidang itu.

Secara ringkas, para manajer bisnis dan pemerintah di masa depan harus melihat tugas mereka sebagai sebagian dari seluruh struktur sosial, dan menggabungkan sumbangan mereka masing-masing agar supaya masyarakat tetap bergerak maju.

Daftar Pustaka

- Arthur G. Bedeian, (1980), *Organizations : Theory and Analysis*, Hinsdale, Illinois, The Dryden Press.
- Burt Scanlan & J. Bernard Keys (1979), *Management and Organizational Behavior*, Canada, John Wiley & Sons, Inc.,.
- Charles H. Kepner & Benyamin B. Tregoe (1982), *Manajer yang Rasional (II) (terjemahan)*, ,Jakarta ,Penerbit Erlangga.
- Elwood S. Buffa & James S. Dyer,(1978), *Essentials of Management Science /Operations Research*, Canada, John Wiley & Sons, Inc.
- Fred Luthans, *Organizational Behavior* (1977), New York, McGraw-Hill, Inc..
- Gary Dessler (1980), *Organization and Management : A Contingency Approach*, Illinois, Prentice Hall, Inc., Homewood..
- Harold Koontz & Cyril O'Donnell (1964), *Management : A Book of Readings*, New York, McGraw-Hill, Inc.
- Harold Koontz, Cyril O'Donnell & Heinz Weihrich (1980), *Management*, edisi ketujuh, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.
- Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan (1982), *Manajemen Personalia*, edisi revisi, Yogyakarta BPFE.
- Henry G. Hodges (1956), *Management : Principles, Practices, Problems*, Cambridge, Massachusetts, The Riberside Press.
- James A.F. Stoner (1982), *Management*, edisi kedua, New York, Prentice/Hall International, Inc., Englewood Cliffs.

- John A. Pearce II & Richard B. Robinson, Jr. (1982), *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc.
- Leon C. Megginson, Donald C. Mosley & Paul H. Pietri, Jr. (1983), *Management : Concept and Applications*, New York, Harper & Row, Publishers, Inc.
- N. Paul Loomba (1978), *Management A Quantitative Perspective*, New York, Mac-millan Publishing Co., Inc.
- N.K. Kwak & Stephen A. Delurgio (1980), *Quantitative Models for Business Decisions*, California, Duxbury Press, Inc.
- Pangestu Subagyo, Marwan Asri & T. Hani Handoko (1984), *Dasar-Dasar Riset Operasi (Operations Research)*, Yogyakarta, BPFE.
- Peter F. Drucker (1982), *Pengantar Manajemen (terjemahan)*, Jakarta, PT. Binaman Pressindo LPPM.
- Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Row, Publishers, Inc., New York, 1954.
- Rensis Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, Inc., New York, 1961.
- Richard M. Steers & Lyman W. Porter (1975), *Motivation and Work Behavior*, edisi kedua, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.,
- Robert N. Anthony & John Dearden, (1980). *Management Control Systems*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc.
- Suad Husnan (1982), *Manajemen Keuangan : Alat-Alat Pengendalian dan Analisa Keuangan*, Yogyakarta, Penerbit Liberty.
- Sukanto Rekshodiprodjo & T. Hani Handoko (1983), *Organisasi Perusahaan: Teori dan Perilaku*, Yogyakarta, BPFE.
- Sukanto Reksohadiprodjo, T. Hani Handoko & Siswanto (1984), *Kebijaksanaan Perusahaan (Business Policy) : Konsep Dasar dan Studi Kasus*, Yogyakarta, BPFE.

- T. Hani Handoko (1985), *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Penerbit Liberty,
- T. Hani Handoko, *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi* (1984), Yogyakarta, BPFE.
- Wibowo Sampurno (2009), *Pengantar Manajemen Bisnis*, Bandung, Politeknik Telkom.
- William H. Newman (1951), *Administrative Action : The Techniques of Organization and Management*, New York, Prentice—Hall, Inc.
- William H. Newman, E. Kirby Warren & Jerome E. Schne (1982), *The Process of Management : Strategy, Action, Result*, edisi kelima, New York, Prentice-Hall, Inc.
- William F. Glueck (1977), *Management*, Hinsdale, Illinois, The Dryden Press.

Glosarium

Alternatif : pilihan di antara dua atau beberapa kemungkinan

Analisis : penyelidikan terhadap suatu peristiwa (karangan, perbuatan, dan sebagainya) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya (sebab-musabab, duduk perkaranya, dan sebagainya)

Acap Kali : berulang kali

Afiliasi : merupakan salah satu cara mengembangkan bisnis dengan cara memanfaatkan sosialisasi yang secara terarah dilakukan oleh individu, badan usaha atau organisasi dan kedua belah pihak akan mendapatkan keuntungan seperti yang sudah disepakati bersama

Apatis : acuh tidak acuh; tidak peduli; masa bodoh

Arbitrasi : melalui pengadilan, dengan seorang hakim (arbiter) sebagai pengambil keputusan.

Autokratik : suatu bentuk pemerintahan yang kekuasaan politiknya dipegang oleh satu orang.

Bonus : upah tambahan di luar gaji atau upah sebagai hadiah atau perangsang; gaji, upah ekstra yang dibayarkan kepada karyawan; gratifikasi; insentif;

Budgetary Control : suatu sistem pengendalian perusahaan dengan menggunakan anggaran sebagai alatnya.

Berkonfrontasi : bertentangan

Cost Accumulation : proses pengumpulan biaya sebagai produk berkembang melalui sistem produksi, sehingga memungkinkan biaya total pembuatan dibuat secara berurutan

Clan : sekelompok orang yang dipersatukan oleh perasaan adanya hubungan kekerabatan atau seketurunan, baik actual maupun tidak.

Divisi : bagian dari suatu perusahaan besar

Desentralisasi :penyerahan sebagian wewenang pimpinan kepada bawahan (atau pusat kepada cabang dan sebagainya)

Dinamis: penuh semangat dan tenaga sehingga cepat bergerak dan mudah menyesuaikan diri dengan keadaan dan sebagainya; mengandung dinamika;

Departementalisasi : pembagian menjadi beberapa departemen

Dijelmakan: dirayakan

Dirut: direktur utama

Defensif: bersikap bertahan

Efisien: tepat atau sesuai untuk mengerjakan (menghasilkan) sesuatu (dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga, biaya);

Eksplorasi: politik pemanfaatan yang secara sewenang-wenang atau terlalu berlebihan terhadap sesuatu subyek eksploitasi hanya untuk kepentingan ekonomi semata-mata tanpa pertimbangan rasa kepatutan, keadilan serta kompensasi kesejahteraan.

Egosentrisme: sifat dan kelakuan yang selalu menjadikan diri sendiri sebagai pusat segala hal.

Ekologi: ilmu yang mempelajari interaksi antara organism dengan lingkungannya dan lainnya.

Eselon : merupakan jabatan struktural.

Konstruktif: memiliki 2 arti, (1) konstruktif adalah sebuah homonym karena arti-artinya memiliki ejaan dan pelafalan yang sama tetapi maknanya berbeda. (2) konstruktif bisa masuk dalam jenis kiasan sehingga penggunaan konstruktif bisa dalam arti kata yang sebenarnya.

Kompleksitas: kerumitan, keruwetan

Formal: sesuai dengan peraturan yang sah; menurut adat kebiasaan yang berlaku

Fleksibel: lentur, mudah dibengkokkan, luwes, mudah dan cepat menyesuaikan diri.

Hipotek: instrument hutang dengan pemberian hak tanggungan atas property dan peminjam kepada pemberi pinjaman sebagai jaminan terhadap kewajibannya.

- Independensi:*** suatu keadaan atau posisi dimana kita tidak terikat dengan pihak manapun. Artinya keberadaan kita adalah mandiri. Tidak mengesampingkan kepentingan pihak tertentu atau organisasi tertentu.
- Interprestasi:*** proses komunikasi melalui lisan atau gerakan antara dua atau lebih pembicara yang tak dapat menggunakan symbol-simbol yang sama, baik secara simultan atau berurutan.
- Inflasi:*** indikator untuk melihat perubahan, dan dianggap terjadi jika proses kenaikan harga berlangsung secara terus menerus dan saling pengaruh-mempengaruhi.
- Integral:*** sebuah konsep penjumlahan secara berkesinambungan dalam matematika, dan bersama dengan inversnya, diferensiasi, adalah satu dari dua operasi utama dalam kalkulus.
- Impulsive:*** istilah psikologis yang menunjukkan bahwa individu yang terlibat dan melibatkan diri dalam bentuk reaksi perilaku yang dilakukan tanpa berpikir (tanpa merefleksi secara cukup) sehingga orang itu tidak mampu menahan untuk merespon balik.
- Independen:*** bebas, merdeka, berdiri sendiri, swadaya, swakarsa atau swakarya.
- Jawatan:*** bagian dari departemen atau pemerintah daerah yang mengurus (menyelenggarakan) suatu tugas atau pekerjaan yang luas lingkungannya
- Kolektif:*** secara bersama; secara gabungan
- Koordinasi :*** perihal mengatur suatu organisasi atau kegiatan sehingga peraturan dan tindakan yang akan dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang siur
- Konsultasi :*** pertukaran pikiran untuk mendapatkan kesimpulan (nasihat, saran, dan sebagainya) yang sebaik-baiknya;
- Kolateral :*** sejalan; berdampingan; sejajar
- Kebenaran Formil:*** kebenaran yang hanya didasarkan kepada bukti-bukti yang diajukan di depan sidang pengadilan tanpa harus disertai keyakinan hakim.
- Keserupaan :*** kesamaan rupa
- Komite :*** sejumlah orang yang ditunjuk untuk melaksanakan tugas tertentu (terutama dalam hubungan dengan pemerintahan)

- Korelasi** : hubungan timbal balik atau sebab akibat
- Komunikasi**: pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami;
- Koalisi** : kerja sama antara beberapa partai untuk memperoleh kelebihan suara dalam parlemen
- Kolektif** : sesuatu hal yang bersifat gabungan atau secara bersama-sama.
- Ketaksaan** : ambiguitas dan keambiguan ditafsir sebagai memiliki lebih dari satu makna akan sebuah konstruksi sintaksis
- Kompleksitas** : kerumitan, keruwetan.
- Konsorsium** : pembiayaan bersama suatu proyek atau perusahaan yang dilakukan oleh dua atau lebih bank atau lembaga keuangan.
- Mengungguli** : melebihi yang lain
- Militansi** : ketangguhan dalam berjuang (menghadapi, kesulitan, berperang, dan sebagainya).
- Otoriter** : gaya manajemen yang kekuasaan pengawasan serta pengambilan putusannya ada pada tangan satu orang atau satu kelompok kecil saja
- Otonomi**: hak, wewenang, dan kewajiban daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- Personalia**: manajemen yang menyangkut pengerahan dan seleksi karyawan, uraian tugas, pendidikan, pelatihan, dan pengembangannya, hubungan majikan dengan karyawannya, dan sebagainya
- Pengawasan Melekat**: serangkaian kegiatan yang bersifat sebagai pengendalian yang terus menerus, dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya, secara preventif atau represif agar pelaksanaan tugas bawahan tersebut berjalan secara berdaya guna sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Prinsipil**: mendasar
- Penyelia**: seseorang yang diberikan tugas dalam sebuah penghimpunan perusahaan sebagaimana ia mempunyai kuasa dan wewenang untuk mengeluarkan perintah kepada rekan kerja bawahannya.

Prerogatif: hak khusus atau istimewa yang diberikan kepada seorang atau sekelompok orang yang terpisah dari hak-hak masyarakat menurut hukum yang berlaku

Puritan: kumpulan sejumlah kelompok keagamaan yang memperjuangkan “kemurnian” doktrin dan tata cara peribadatan, begitu juga kesalehan perseorangan dan jemaat.

Redesign : mendesain ulang

Restriktif : Membatasi

Resesi : kondisi ketika produk domestic bruto menurun atau ketika pertumbuhan ekonomi riil bernilai negative selama dua kuartal atau lebih dalam satu tahun

Radikalisme : (sejarah), sebuah kelompok atau gerakan politik yang kendur dengan tujuan mencapai kemerdekaan atau pembaruan electoral yang mencakup mereka yang berusaha mencapai republikanisme, penghapusan gelar, redistribusi hak milik dan kebebasan pers, dan dihubungkan dengan perkembangan liberalisme.

Statis : dalam keadaan diam (tidak bergerak, tidak aktif, tidak berubah keadaannya)

Standing Orders : instruksi ke bank untuk membayar jumlah yang ditetapkan secara berkala dari satu akun ke rekening lainnya

Spekulan: pelaku pasar yang mencari keuntungan besar dalam perniagaan pada pasar komoditi, bursa saham, pasar masa depan atau pasar mata uang asing, dengan cara melakukan spekulasi (dugaan , perkiraan) terhadap perubahan-perubahan dalam harga komoditi dan jasa pada pasar-pasar tersebut

Shareholder: seseorang yang mempunyai saham financial disuatu perusahaan, berarti adalah pemilik sebagian dari perusahaan.

Stakeholder: seseorang yang mempunyai minat dan kepentingan dalam perusahaan, ini bisa kepentingan financial atau kepentingan yang lain, bisa langsung bisa juga tidak langsung. **Teleologis :** ajaran yang menerapkan segala sesuatu dan segala kejadian menuju pada tujuan tertentu.

Utilitarianisme : suatu teori dari segi etika normative yang menyatakan bahwa suatu tindakan yang patut adalah yang memaksimalkan penggunaan (utility), biasanya didefinisikan sebagai memaksimalkan kebahagiaan dan mengurangi penderitaan.

Utopia : suatu komunitas atau masyarakat khayalan dengan kualitas kualitas yang sangat didambakan ataupun nyaris sempurna

Yurisdiksi : lingkungan hak dan kewajiban, serta tanggung jawab dalam suatu wilayah atau lingkungan kerja tertentu; kekuasaan hukum

Win-win Solution: suatu strategi komunikasi yang bisanya terjadi dalam hal percakapan negosiasi yang bermakna bahwa dua pihak yang terlibat pembicaraan siap sedia untuk berkompromi, setidaknya sampai tingkat tertentu tapi bukan merupakan suatu upaya untuk menang sendiri, bukan menyatakan keberatan dan bukan pula menjadikan teman komunikasi itu sebagai lawan debat.

Indeks

A

Analisis, 262, 276, 333, 338, 343
Analisis, 276, 348
Apatís, 162, 275
Apatís, 348
Aspirasi, 202, 294

B

Bonus, 28, 33, 93, 182, 183, 188,
268, 279
Bonus, 348
Budgetary control, 348

C

Chester, 4, 59
Contoh, 47, 60, 61, 117, 186, 197,
226, 295, 310, 339
Control by exception., 151, 153
Coordinating, 9, 10, 13
Csr, 317, 322, 323

D

Defensif, 349
Delegasi, 39, 67, 70, 87, 88, 89, 90,
91, 95, 341
Delegasi, 67, 70, 71, 87, 88, 92, 94

Demand, 135
Demokratis, 51, 114, 199, 227, 240,
294
Demokratis, 114
Departemenisasi, viii, xii, 75, 81
Departementalisasi, 75, 349
Departementalisasi :, 349
Desentralisasi, 28, 77, 341
Desentralisasi, 349
Dinamis, 61, 62, 216, 229, 248,
255, 288, 323, 330
Dinamis, 62, 349
Directing, 3, 7, 56, 57, 90, 214
Directing, viii, 9, 10, 12, 127, 130
Disiplin, 27, 100, 113, 268, 284,
287, 336, 338
Disiplin, 27
Distandarisasi, 153
Distorsi, 232
Division, 19, 22, 25, 26

E

Efisiensi, 34, 85, 166, 204, 235,
273, 274, 288, 333
Ekonomi, 28, 35, 55, 61, 100, 109,
115, 116, 147, 148, 182,
223, 249, 250, 254, 278,
288, 294, 297, 302, 303,

317, 319, 329, 331, 333,
334, 335, 337, 340, 341,
342, 343, 349, 352
Ekonomi, xi, 32, 54, 302, 329, 342
Eksternal, 108, 115, 116, 247, 248,
249, 274, 322
Eksternal, 109, 247
Ekstrem berlawanan, 248
Elemen, 8, 36, 42, 87, 136, 273,
274, 323
Elemen, 274
Equity, 26, 29
Equity, 26, 29
Etika, 116, 316, 318, 323, 341, 353
Etika, 315, 332

F

Faktor, 5, 6, 31, 39, 40, 43, 45, 51,
56, 60, 71, 89, 93, 95, 102,
104, 108, 115, 119, 124,
131, 132, 162, 164, 167,
172, 173, 174, 175, 186,
189, 190, 191, 194, 197,
206, 208, 212, 218, 223,
242, 247, 251, 254, 262,
268, 281, 288, 309, 330,
337, 342
Faktor, viii, 46, 104, 108, 115, 119,
191, 212, 223, 309, 312,
330
Falsafah, 288, 289, 291
Falsafah, x, 288, 289

Fleksibel, 43, 57, 96, 134, 146, 271,
272, 290, 325, 335
Fleksibel, x, 43, 145, 163, 349
Fleksibel:, 349
Fleksibilitas, 96
Forecasting, 9, 10
Formal, 26, 60, 61, 150, 228, 230,
234, 307
Formal, viii, 60, 61, 62, 349
Fungsi, 1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 11, 12,
13, 14, 16, 17, 18, 24, 26,
31, 35, 36, 37, 38, 41, 42,
46, 52, 55, 56, 60, 62, 64,
68, 69, 70, 76, 79, 80, 81,
82, 87, 90, 91, 92, 93, 94,
98, 100, 101, 105, 116,
127, 128, 129, 132, 140,
141, 142, 143, 144, 161,
194, 195, 212, 215, 217,
218, 219, 225, 228, 238,
245, 250, 264, 266, 281,
283, 291, 301, 328
Fungsi, vii, viii, ix, xii, xiii, 2, 8,
15, 16, 79, 82, 93, 94, 97,
98, 129, 141, 216, 217,
219, 238, 281, 293, 294,
301, 302
Fungsi komunikasi, 216, 238
Fungsi komunikasi, ix, xiii, 219

G

Garis kekuasaan, 28
George r. Terry, 3, 4, 9, 143

H

Henry fayol, vii, 4, 9, 25, 26, 27,
28, 30, 31, 63, 143

I

Ilmu, 1, 3, 4, 19, 20, 21, 22, 23, 32,
147, 287, 293, 309, 331,
334, 335, 337, 338, 339,
342, 343, 349

Ilmu, 1, 4, 19, 21, 309, 338

Independensi, 148

Independensi, 350

Industri, 7, 10, 25, 27, 30, 33, 47,
54, 68, 75, 78, 81, 116,
119, 124, 154, 159, 183,
184, 185, 195, 253, 254,
262, 291, 297, 299, 309,
320, 321, 329, 330, 331,
333, 335, 337, 338, 339,
340, 341, 342

Industri, x, 22, 32, 272, 331, 334

Industrial, 25, 293

Inflasi, 159, 185, 295, 299, 319,
330, 331

Inflasi, 350

Inflasi:, 350

Informasi, 2, 46, 57, 100, 108, 114,
138, 163, 175, 179, 193,
200, 205, 216, 217, 218,
220, 221, 223, 224, 225,
226, 227, 228, 230, 233,
234, 235, 236, 237, 238,
240, 242, 243, 244, 245,

246, 249, 251, 264, 278,
292, 305, 307, 308, 315,
318, 323, 331, 333, 336,
337, 338, 339, 340, 343

Informasi, xiv, 109, 163, 215, 217,
220, 226, 235, 244, 245

Inisiatif, 30, 71, 135, 137, 198, 264,
295, 322, 323

Inisiatif, 71

Interaksi, 187, 191, 207, 208, 215,
217, 229, 230, 294, 323,
349

Interaksi, 192, 217

Internal, 16, 96, 102, 107, 108,
110, 114, 115, 119, 216,
218, 224, 247, 248, 249,
322

Internal, 109

J

Jenis, 16, 20, 33, 42, 68, 94, 100,
101, 104, 114, 115, 124,
125, 128, 138, 141, 147,
149, 150, 151, 156, 158,
160, 165, 170, 182, 183,
196, 198, 200, 209, 224,
226, 228, 247, 255, 308,
309, 311, 321, 331, 349

Jenis, viii, 104, 134, 135, 158, 160,
170, 171, 199, 200, 226,
228, 241, 243, 247, 308,
328

K

- Kajian, 287
- Kebijakan, 35, 114, 149, 217, 248,
249, 262, 287, 288, 289,
290, 291, 292, 293, 320,
325, 326, 339
- Kebijakan, x, 278, 287, 290, 291,
292, 293, 295
- Kebijakan manajemen, 287, 295
- Keprihatinan, 320
- Kesadaran, 165, 184, 266, 277,
295, 299, 320, 332, 335,
343
- Kesadaran, 197, 317
- Kinerja, 50, 102, 112, 115, 127,
129, 140, 164, 175, 186,
195, 246, 247, 265
- Koalisi, 240, 247
- Koalisi, 351
- Koalisi :, 351
- Kolateral**, 54, 350
- Kolateral :, 350
- Kolektif**, 350, 351
- Kolektif :, 351
- Komite, 240, 242, 278, 350
- Komite :, 350
- Kompeten, 17, 104, 108, 135
- Komunikasi, 13, 28, 29, 30, 73, 95,
101, 117, 132, 133, 138,
179, 185, 193, 202, 203,
215, 216, 217, 218, 219,
220, 221, 222, 223, 224,
225, 226, 227, 228, 229,
230, 231, 232, 233, 234,
235, 236, 237, 238, 239,
240, 242, 243, 245, 325,
333, 337, 339, 350, 353
- Komunikasi, viii, ix, xiii, 15, 133,
138, 139, 215, 217, 218,
220, 221, 222, 223, 224,
225, 226, 227, 228, 229,
230, 231, 234, 237, 238,
239, 240, 242, 339, 351
- Konflik, 27, 74, 100, 204, 217, 260,
276, 277, 289, 290, 336
- Konsep, v, 176, 242, 287, 317, 339,
342, 350
- Konsep, x, 172, 227, 296, 346
- Konsultasi, 49, 350
- Konsultasi :, 350
- Koordinasi, 67, 73, 74, 82, 264,
350
- Koordinasi :, 350
- Korelasi, 191, 262, 265
- Korelasi, 262, 351
- Korelasi :, 351
- Kriteria, 238, 302
- Kritik, 203
- Kritik, vi, x
- Kualifikasi, 40, 70, 95, 104, 123,
193, 252, 273
- Kualitatif, 37, 158, 283

L

Leading, 9, 10, 12

M

- Manajemen, v, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 42, 46, 57, 87, 98, 100, 101, 102, 104, 105, 108, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 125, 127, 138, 140, 144, 164, 168, 170, 174, 178, 179, 181, 184, 185, 188, 193, 194, 196, 198, 202, 203, 205, 206, 215, 217, 227, 228, 229, 231, 233, 234, 238, 240, 243, 246, 248, 250, 255, 260, 261, 263, 265, 266, 268, 270, 272, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 301, 302, 303, 305, 307, 317, 319, 321, 322, 324, 325, 328, 330, 331, 333, 335, 338, 339, 340, 342, 343, 351
- Manajemen, iv, v, vi, vii, x, xi, xii, xiii, 1, 2, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 14, 19, 20, 21, 22, 25, 31, 33, 99, 139, 164, 192, 195, 211, 215, 227, 247, 248, 250, 265, 271, 276, 277, 278, 281, 287, 288, 289, 292, 293, 294, 301, 302, 295, 301, 302, 294, 295, 301, 302, 303, 305, 307, 317, 319, 321, 322, 324, 325, 328, 330, 331, 333, 335, 338, 339, 340, 342, 292, 293, 294, 301, 302, 303, 305, 307, 317, 319, 321, 322, 324, 325, 328, 330, 331, 333, 335, 337, 340, 341, 342, 343, 344, 352, 353
- Manajemen konvensional, 20
- Manfaat, 4, 55, 69, 71, 75, 119, 122, 165, 184, 190, 193, 204, 242, 243, 323
- Manfaat, 209, 322
- Masyarakat, v, vi, 6, 10, 16, 17, 26, 27, 31, 40, 47, 51, 52, 55, 56, 61, 68, 77, 97, 109, 114, 115, 142, 154, 219, 245, 252, 274, 287, 289, 295, 300, 302, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 328, 329, 332, 333, 335, 336, 337, 340, 341, 342, 343, 344, 352, 353
- Masyarakat, xi, 61, 321
- Material, 5, 7, 40, 52, 96, 137, 187, 194, 229
- Material, 6
- Mbo, 176, 178, 184, 188, 201, 227, 238
- Men, 5, 6, 142
- Merealisasi, 17, 51, 81, 82, 128, 129, 130, 132, 138, 141, 142, 145, 146, 155, 156
- Mereflektir, 145, 146
- Method, 6, 259
- Metode deming, 278
- Militeristik, 113
- Militeristik, 113
- Misi, 49, 50, 245, 323
- Misi, xii, 50, 296, 297

Modal, 30, 37, 51, 94, 159, 253,
254, 304, 305, 306, 307,
312, 330, 331, 334

Modal, 302, 304, 312

Money, 4, 5

Money, 5, 6

N

Non formal, 61

O

Observasi, 32

Order, 26, 36, 143

Order, 26, 29

Organisasi, viii, ix, xii, xiv, xv, 9,
11, 24, 32, 58, 59, 60, 61,
62, 63, 64, 65, 66, 140,
191, 192, 203, 216, 226,
288, 346

Otokratis, 113

Otonomi, 274, 351

P

Paternalistis, 113

Pedoman, 11, 32, 40, 47, 48, 54,
68, 116, 141, 146, 153,
161, 199, 202, 237, 238,
239, 240, 275, 289, 292,
307, 325

Pedoman, 67, 74, 239

Peluang, 180, 280, 308, 309, 310,
313, 325, 338, 340

Peluang, 310

Pemerintah, 17, 40, 51, 68, 70, 78,
116, 147, 148, 185, 218,
219, 232, 236, 293, 297,
309, 319, 320, 322, 323,
330, 331, 335, 336, 337,
340, 341, 342, 343, 344,
350

Pemerintah, xi, 109, 262, 294, 297,
336, 338

Pemogokan, 284, 285, 297, 336

Pencatatan, 32, 93, 304, 314

Pencatatan, 314

Pencemaran, 320

Pengendalian, 13, 144, 162, 163,
248, 250, 254, 257, 259,
263, 264, 265, 266, 280,
281, 282, 283, 320, 324,
335, 336, 338, 339, 341,
343, 348, 351

Pengendalian, ix, 162, 163, 257,
263, 266, 346

Penyimpangan, 102, 142, 145, 146,
148, 161, 162, 163, 236

Penyimpangan, 140, 161, 162, 232

Peradaban, 342

Perburuhan, 93, 185, 294, 295, 326

Perencanaan, 4, 10, 11, 14, 16, 18,
24, 35, 36, 37, 38, 41, 42,
45, 46, 47, 50, 55, 56, 57,
79, 81, 91, 92, 101, 110,
121, 142, 178, 179, 186,
213, 215, 223, 231, 248,
249, 250, 251, 252, 253,
254, 255, 257, 259, 260,

- 261, 262, 263, 264, 266,
282, 283, 287, 304,
307,311, 320, 321, 325,
331, 341, 343
- Perencanaan, viii, ix, xii, 9, 35, 36,
37, 38, 42, 46, 47, 48, 57,
111, 112, 143, 231, 237,
248, 250, 251, 252, 253,
254, 255, 256, 259, 263,
266, 304
- Perintah, 12, 13, 30, 57, 67, 71, 73,
86, 113, 114, 116, 128,
129, 130, 131, 132, 133,
134, 135, 136, 137, 138,
141, 142, 143, 217, 291,
292, 296, 325, 351
- Perintah, viii, 73, 130, 131, 132,
134, 135, 136, 137, 138,
296
- Perkembangan, 14, 96, 106, 114,
124, 184, 283, 311, 319,
326, 329, 338, 340, 342,
352
- Persediaan, 107, 109, 154, 303
- Persetujuan, 27, 199, 221, 257, 272,
291, 307, 308
- Persetujuan, 308
- Perubahan, 43, 72, 76, 93, 96, 109,
110, 117, 119, 122, 126,
145, 163, 179, 185, 187,
216, 218, 222, 223, 232,
235, 247, 248, 265, 268,
270, 273, 276, 290, 295,
298, 299, 314, 326, 328,
331, 332, 333, 334, 337,
338, 340, 342, 343, 350,
352
- Perubahan, xi, 96, 109, 222, 235,
254, 270, 283, 289, 293,
314, 332, 333, 334, 340
- Prinsip fleksibilitas, 145
- R**
- Rencana, 7, 14, 20, 29, 36, 38, 39,
40, 42, 43, 44, 46, 47, 48,
49, 52, 53, 56, 57, 101,
104, 107, 108, 109, 110,
114, 115, 128, 140, 142,
143, 144, 145, 149, 150,
152, 155, 157, 159, 161,
162, 174, 193, 215, 219,
225, 236, 237, 243, 249,
250, 251, 252, 253,
254,261, 264, 265, 266,
271, 285, 314, 318, 319,
351
- Rencana, vii, 43, 57, 144, 255, 304,
314, 320
- Rencana awal, 142, 265
- Research, 93, 94, 154
- Research, 345, 346
- Responsive, 61
- Riset, 101, 115, 181, 190, 191, 192,
197, 198, 202, 203, 204,
209, 211, 241, 242
- Riset, 172, 186, 190, 211, 346

Risiko, 100, 191, 234, 262, 269,
303, 315, 343

Risiko, x

Robert owen, 31

S

Scalar chain, 26, 28

Scientific management, 21

Serikat buruh, 109, 185, 190, 195,
269, 271, 274, 281, 292,
293, 294, 295, 297, 298,
299, 300, 319

Serikat buruh, 299, 319

Sintesa, 46

Solidaritas, 64, 65

Staffing, viii, xiii, 9, 10, 12, 97, 98,
102, 110, 115, 116, 124,
125

Statis, 62, 352

Statis :, 352

Steering control, 156

Struktur organisasi, 38, 60, 67, 68,
73, 79, 83, 86, 96, 98, 115,
119, 123, 125, 128, 178,
193, 217, 223, 231, 252

Subsida, 52, 53

Suggestion, 48, 135

T

Taktis penyesuaian, 236

Tantangan, 44, 123, 174, 186, 188,
189, 267, 288, 289, 321,
342

Teleconference, 243

Teleconference, 243

Tenaga kerja, 12, 17, 28, 31, 72,
98, 109, 141, 162, 252,
261, 271, 272, 273, 282,
284, 285, 287, 293, 294,
296, 297, 318, 325, 330,
334, 335

Tenaga kerja, 109, 271, 331

Teori fiedler, 207

Teori hierarki kebutuhan, ix, 170

Teori pengikut, 207

Teori sistem, 203

Teori vroom, 175

Terorganisir, 39, 169, 193, 197,
216, 217

Tugas pengawasan, 92, 141, 156

Tujuan, 1, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 13,
14, 15, 19, 21, 33, 35, 36,
37, 38, 39, 40, 41, 42, 44,
45, 46, 49, 50, 51, 52, 53,
54, 55, 56, 57, 58, 59, 60,
61, 62, 66, 67, 73, 74, 82,
93, 100, 101, 102, 112,
115, 123, 128, 129, 130,
132, 133, 138, 140, 141,
142, 143, 145, 146, 147,
148, 149, 153, 155, 156,
164, 165, 174, 175, 176,
180, 193, 194, 195, 201,
205, 215, 216, 217, 218,
223, 224, 225, 227, 228,
237, 238, 248, 251, 260,
265, 266, 279, 280, 281,

- 283, 287, 288, 294, 302,
304, 310, 317, 320, 322,
323, 328, 333, 334, 352
- Tujuan, vii, viii, xii, 26, 34, 38, 40,
42, 44, 50, 51, 53, 54, 55,
56, 60, 62, 66, 67, 129,
142, 145, 156, 165, 266,
298, 302, 322, 323
- Tuntutan, v, 168, 190, 254, 281,
282, 298, 324
- Tuntutan, x, 282, 298
- U**
- Undang-undang, iv, 116, 270, 295,
299, 318, 319, 325, 326,
327, 337
- Undang-undang, 116, 293, 298,
302, 324
- Unsur, xii, 4, 5, 40, 88, 137, 164,
196, 197, 343
- Untuk, 2, 5, 6, 7, 17, 22, 26, 27, 28,
29, 30, 42, 44, 45, 47, 49,
83, 95, 115, 122, 123, 124,
126, 134, 141, 143, 144,
153, 155, 157, 159, 161,
185, 186, 195, 206, 209,
216, 220, 222, 224, 240,
241, 242, 250, 260, 266,
267, 268, 273, 280, 288,
289, 291, 297, 303, 306,
309, 311, 320, 326, 335
- Upah, 6, 7, 17, 24, 33, 93, 154, 165,
182, 183, 269, 270, 289,
290, 294, 295, 296, 297,
298, 299, 306, 314, 318,
319, 320, 321, 322, 348
- Upah, 24, 296, 297
- Usaha kecil, 301, 302, 303, 304,
305, 306, 309, 313, 315
- Usaha kecil, 301
- V**
- Valunter, 135
- Visi, xii, 49, 50
- Y**
- Yurisdiksi, 241
- Yurisdiksi, 353
- Yurisdiksi :, 353

Profil Penulis



Dr. M. Anang Firmansyah, S.E., M.M. adalah Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surabaya. Doktor (S3) Manajemen Strategik, Magister Manajemen (S2) Manajemen Pemasaran, Sarjana (S1) di bidang Manajemen Pemasaran. Sebagai Dosen Luar Biasa di beberapa Perguruan Tinggi. Pernah bekerja di Kantor Akuntan Publik dan Konsultan Manajemen “SUPOYO” Surabaya, PT Pupuk Kaltim Group, Bontang, Kalimantan Timur, Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (BPD JATENG) Semarang.



Budi Wahyu Mahardhika, SE, ST, MM adalah Pengajar di Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Surabaya. Ia mengajar di mata kuliah manajemen keuangan, studi kelayakan bisnis, kewirausahaan dan sistem informasi manajemen.

Alumni S2 MM Universitas Sebelas Maret, S1 Manajemen Universitas Airlangga dan S1 Teknik Perkapalan ITS ini juga Pengajar Akuntansi, Pengantar Manajemen dan Pengantar Bisnis di Kampus Entrepreneurship Penghafal Qur'an (KEPQ) Nurul Hayat serta Konsultan di PT. SNF Consulting, sebuah firma konsultan yang bergerak dalam bidang konsultan manajemen dan bisnis.