

BAB 1. PENDAHULUAN

KURIKULUM BERBASIS KOMPETENSI (KBK) PROGRAM STUDI SOSIAL EKONOMI JURUSAN SOSIAL EKONOMI FAKULTAS PETERNAKAN UNIVERSITAS HASANUDDIN TAHUN 2011

A. VISI PROGRAM STUDI

“Sebagai pusat pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat dibidang Sosial, Ekonomi, dan Manajemen Agribisnis peternakan di era globalisasi dengan tetap memperhatikan potensi lokal dan budaya bahari“.

B. MISI PROGRAM STUDI

Untuk menjabarkan visi tersebut maka disusun misi program studi Sosial Ekonomi Peternakan Unhas sebagai berikut:

- a) Mengembangkan ilmu dan teknologi di bidang agribisnis Peternakan yang berlandaskan budaya bahari.
- b) Mengembangkan jiwa kewirausahaan dalam pengelolaan agribisnis peternakan di era globalisasi yang berbasis potensi lokal.
- c) Mengembangkan dan membina usaha kecil dan menengah serta koperasi di bidang peternakan
- d) Membina kerjasama dengan pihak luar dan institusi lain baik nasional maupun internasional.

C. TUJUAN PROGRAM STUDI

Adapun tujuan dari program studi Sosial Ekonomi Peternakan adalah:

- a) Menghasilkan sarjana peternakan yang mampu berwirausaha dan berwawasan agribisnis dan mampu bersaing di era global.

- b) Menghasilkan sarjana peternakan yang memiliki kemampuan manajerial dalam menganalisa fenomena sosial ekonomi di bidang peternakan.
- c) Menghasilkan sarjana peternakan yang mampu menciptakan jaringan dan kerjasama/kemitraan dengan pemerintah, masyarakat peternak, dunia usaha dan industri baik nasional maupun internasional.

D. SASARAN PROGRAM STUDI

Adapun Sasaran Program Studi:

1. Terciptanya alumni yang kreatif, adaptif dan inovatif yang berwawasan agribisnis dan berjiwa wira usaha
2. Terciptanya alumni yang memiliki kemampuan berwirausaha di bidang agribisnis yang dapat menerapkan ilmunya sehingga mampu menciptakan lapangan pekerjaan.
3. Terciptanya alumni yang memiliki kemampuan sosial dan komunikasi (networking)

E. PROFIL LULUSAN PROGRAM STUDI

Mampu menerapkan dan mengembangkan ilmu dan teknologi di bidang manajemen, sosial dan ekonomi dalam bidang agribisnis peternakan dengan adaptif dan kreatif dalam pemanfaatan sumber daya lokal yang berjiwa bahari.

F. KOMPETENSI LULUSAN

Kompetensi Utama

- a. Kemampuan menerapkan aspek teknis peternakan, teknologi hasil peternakan kepada masyarakat.
- b. Kemampuan mengelola usaha agribisnis peternakan.
- c. Mampu melakukan usaha mandiri (berwirausaha) di bidang peternakan

- d. Kemampuan menganalisis dan memecahkan masalah manajemen, sosial dan ekonomi bidang peternakan.
- e. Kemampuan membuat dan menganalisis studi kelayakan usaha peternakan.
- f. Kemampuan membina dan mengembangkan masyarakat dalam menerapkan inovasi dan teknologi dibidang peternakan.

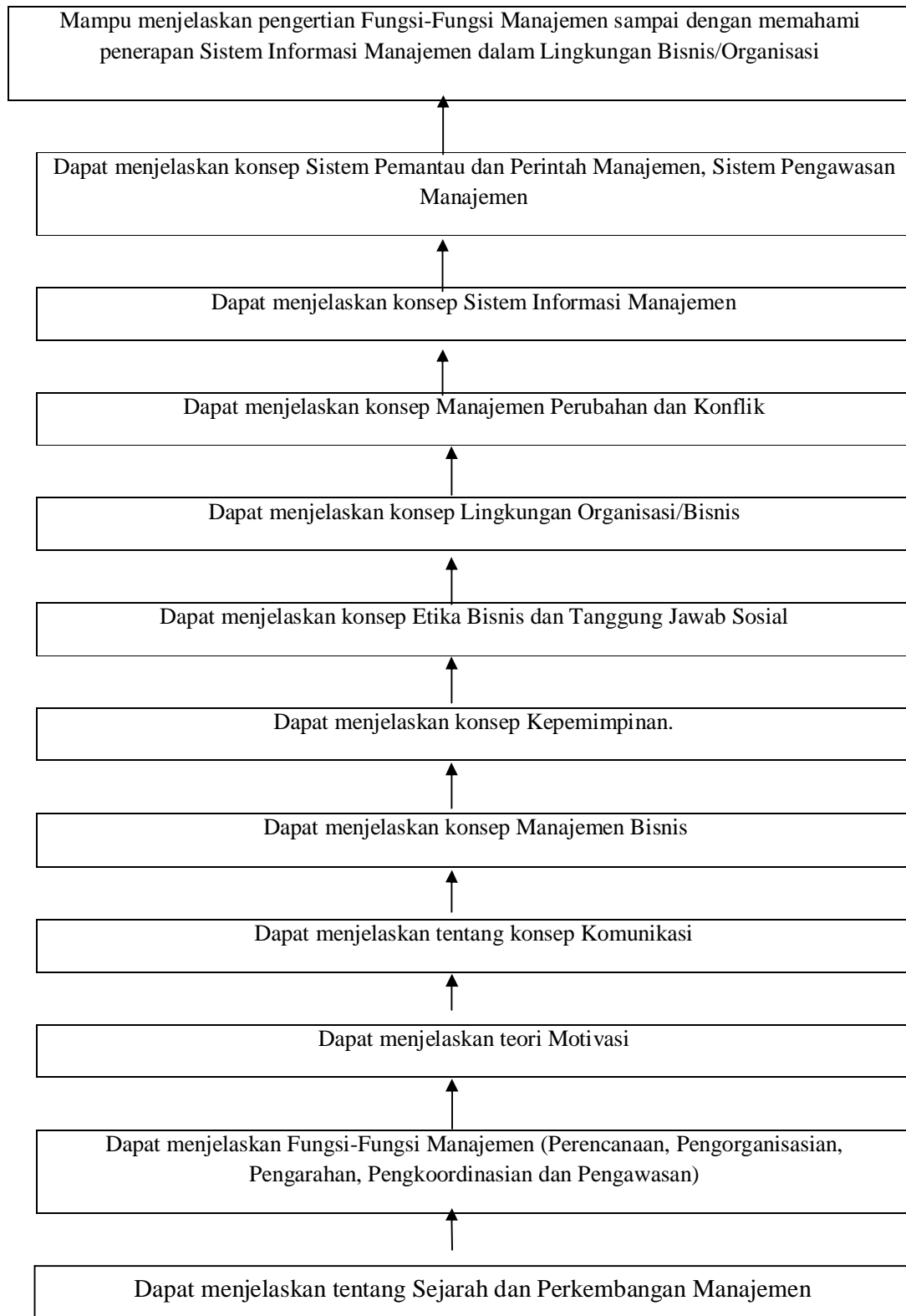
Kompetensi Pendukung

- a. Kemampuan menyusun dan menganalisis laporan keuangan perusahaan peternakan
- b. Mampu melakukan presentasi dan negosiasi untuk meyakinkan masyarakat dalam bidang sosial ekonomi peternakan
- c. Kemampuan untuk mengolah dan menganalisis serta pengambilan keputusan berbasis komputer

Kompetensi Lainnya

- a. Kemampuan mengembangkan diri berdasarkan wawasan budaya bahari
- b. Mampu bekerjasama dalam kehidupan sosial kemasyarakatan
- c. Mampu membuat media dan presentasi multimedia

ANALISIS INSTRUKSIONAL



.....Entry Behavior

RENCANA PEMBELAJARAN BERBASIS KBK

MATA KULIAH : Dasar-Dasar Manajemen

KODE/SKS : 137 131 2

KOMPETENSI SASARAN:

1. Utama : Kemampuan menganalisis dan mengevaluasi interaksi antara manajemen dengan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal dalam suatu organisasi, serta sekaligus dapat menjelaskan sistem informasi manajemen.
2. Pendukung : Kemampuan berkomunikasi, kerjasama dalam kelompok, beretika dan keberanian mengemukakan pendapat dan menerima pendapat orang lain, kreatif dalam memandang dan menyelesaikan masalah yang dihadapi.

SASARAN BELAJAR :

Mampu menganalisis dan mengevaluasi interaksi antara manajemen dengan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal dalam suatu organisasi, serta sekaligus dapat menjelaskan dan mengetahui penerapan sistem informasi manajemen pada suatu organisasi.

Tabel 1. Garis Besar Rencana Pembelajaran MK. Dasar-Dasar Manajemen

Pertemuan Ke	Sasaran Pembelajaran	Materi Pembelajaran	Strategi Pembelajaran	Kriteria Penilaian	Bobot Nilai (%)
I	<ul style="list-style-type: none"> Menjelaskan ruang lingkup pembelajaran dan evaluasi yang akan dilaksanakan Membentuk kelompok kerja dan memilih ketua dan perangkat lainnya secara demokratis 	Informasi Kontrak dan Rencana Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> Ceramah Sumbang Saran 		
II	<ul style="list-style-type: none"> Dapat memahami dan mampu Menjelaskan tentang Sejarah dan Perkembangan Manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> Sejarah dan Perkembangan Manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> Ceramah Sumbang Saran 	<ul style="list-style-type: none"> Respon analitis terhadap materi ceramah 	2
III – VII	Dapat memahami dan mampu menjelaskan Konsep Fungsi-Fungsi Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> Konsep Fungsi-Fungsi Manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> Presentasi Diskusi Kelompok Tugas Mandiri 	<ul style="list-style-type: none"> Kesiapan Kelompok Penyajian materi Isi materi Keaktifan Kerjasama Penguasaan materi Ketepatan Tugas Pengkreasian tugas 	35
VIII	Dapat memahami dan mampu menjelaskan teori Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> Teori Motivasi 	<ul style="list-style-type: none"> Presentasi Diskusi Kelompok Tugas Mandiri 	<ul style="list-style-type: none"> Kesiapan Kelompok Penyajian materi Isi materi Keaktifan Kerjasama Penguasaan materi Ketepatan Tugas Pengkreasian tugas 	7

IX	Dapat memahami dan mampu menjelaskan konsep Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> • Konsep Komunikasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentasi • Diskusi Kelompok • Tugas mandiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesiapan Kelompok • Penyajian materi • Isi materi • Keaktifan • Kerjasama • Penguasaan materi • Ketepatan Tugas • Pengkreasian tugas 	7
X	Dapat memahami dan mampu menjelaskan konsep Manajemen Bisnis	Konsep Manajemen Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Presentasi • Diskusi Kelompok • Tugas mandiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesiapan Kelompok • Penyajian materi • Isi materi • Keaktifan • Kerjasama • Penguasaan materi • Ketepatan Tugas • Pengkreasian tugas 	7
XI	Dapat memahami dan mampu menjelaskan konsep Kepemimpinan	Konsep Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> • Presentasi • Diskusi Kelompok • Tugas mandiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesiapan Kelompok • Penyajian materi • Isi materi • Keaktifan • Kerjasama • Penguasaan materi • Ketepatan Tugas • Pengkreasian tugas 	7
XII	Dapat memahami dan mampu menjelaskan konsep Etika Bisnis	Konsep Etika Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Presentasi • Diskusi Kelompok • Tugas mandiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesiapan Kelompok • Penyajian materi • Isi materi • Keaktifan • Kerjasama • Penguasaan materi • Ketepatan 	7

				Tugas • Pengkreasian tugas	
XIII	Dapat memahami dan mampu menjelaskan konsep Lingkungan Bisnis/Organisasi	Konsep Lingkungan Bisnis/Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Presentasi • Diskusi Kelompok • Tugas mandiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesiapan Kelompok • Penyajian materi • Isi materi • Keaktifan • Kerjasama • Penguasaan materi • Ketepatan Tugas • Pengkreasian tugas 	7
XIV	Dapat memahami dan mampu menjelaskan Konsep Manajemen Perubahan dan Konflik	Konsep Manajemen Perubahan dan Konflik	<ul style="list-style-type: none"> • Presentasi • Diskusi Kelompok • Tugas mandiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesiapan Kelompok • Penyajian materi • Isi materi • Keaktifan • Kerjasama • Penguasaan materi • Ketepatan Tugas • Pengkreasian tugas 	7
XV	Dapat memahami dan mampu menjelaskan konsep Sistem Informasi Manajemen	Konsep Sistem Informasi Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Presentase • Diskusi Kelompok • Tugas mandiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesiapan Kelompok • Penyajian materi • Isi materi • Keaktifan • Kerjasama • Penguasaan materi • Ketepatan Tugas • Pengkreasian tugas 	7
XVI	Dapat memahami dan mampu menjelaskan konsep Sistem Pemantau dan Penilaian Manajemen, serta Sistem Pengawasan Manajemen	Konsep Sistem Pemantau dan Penilaian Manajemen, serta Sistem Pengawasan Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Presentase • Diskusi Kelompok • Tugas mandiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesiapan Kelompok • Penyajian materi • Isi materi • Keaktifan • Kerjasama • Penguasaan materi • Ketepatan Tugas 	7

				<ul style="list-style-type: none">• Pengkreasian tugas	
--	--	--	--	--	--

BAB 2

SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN

Sasaran Pembelajaran :

Pada akhir pertemuan ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan sejarah dan perkembangan manajemen.

Strategi Pembelajaran :

- Ceramah interaktif

Deskripsi Matakuliah :

Materi ini menjelaskan tentang sejarah perkembangan manajemen dari sejak 5000 SM sampai dengan manajemen modern, serta diuraikan tentang klasifikasi konsep pemikiran manajemen.

2.1. PENDAHULUAN

Seperti diketahui bahwa ilmu manajemen berkembang terus sampai saat ini. Manajemen sudah lama dikenal orang seusia peradaban manusia itu sendiri. Adapun manajemen dapat diartikan sebagai: a). seni, karena manajemen dipraktekkan berdasarkan ketrampilan; b). ilmu, karena manajemen memiliki kerangka dasar; dan c). profesi, karena manajemen mencakup keanggotaan dari mereka yang memiliki pengetahuan khusus, diakui dan diatur oleh kode etik.

2.2. SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN

Dimulai sejak 5000 SM di Mesir dalam bentuk catatan tertulis dan berkembang terus sampai sekarang. Adapun rinciannya adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen ilmiah tahun 1886 – 1922
- b. Biaya dan efisiensi tahun 1923 – 1950
- c. Proses manajemen tahun 1951 – 1962
- d. Perilaku tahun 1963 – 1973
- e. Strategis dan nilai-nilai tahun 1973

2.3. KLASIFIKASI KONSEP/PEMIKIRAN MANAJEMEN

- a. Pemikiran kuno
- b. Pendekatan klasik: manajemen itu rasional dan mengadakan reaksi terhadap rangsangan ekonomi
 - Frederick W. Taylor tentang manajemen ilmiah, yang mengemukakan obyek manajemen adalah mendapatkan kemakmuran maksimum bagi pengusaha dan karyawan serta perlu dilakukan penelitian-penelitian.
 - Suami istri Gilbreth tentang studi waktu, yaitu ilmu yang menganalisis tugas sampai pada gerak fisik dasar.
 - Henry Fayol tentang administrasi yang berisi 5 pedoman manajemen yaitu merencana, mengorganisasi, mengkomando, mengkoordinasi dan mengawasi.

- Follet tentang administrasi dinamis yaitu karyawan perlu diikutsertakan dalam badan usaha sehingga mereka merasa ikut memiliki, segala sesuatu saling terkait dalam sistem, sikap dan tanggung jawab sosial perlu bagi manajemen.
- Max Weber tentang birokrasi yaitu pembagian kerja jelas, tugas dan tanggung jawab karyawan jelas, digunakan pedoman dan prosedur standar, ada hierarki wewenang, karyawan dipilih berdasarkan kemampuan teknis, manajemen karier bekerja dengan upah yang ditetapkan.

c. Pendekatan perilaku

- E. Mayo: studi Howtorn yaitu manajer yang menggunakan hubungan manusiawi akan dapat mencapai produktivitas
- Maslow: hierarki kebutuhan manusia dari yang terbawah kebutuhan fisiologi (sandang, pangan, papan, seks); kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial; kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.
- McGregor: teori X dan teori Y dimana teori X mengandung arti bahwa manajer memandang karyawannya tidak menyukai kerjanya, tak ada ambisi, tak bertanggung jawab, menolak perubahan dan lebih baik dipimpin daripada memimpin, sedangkan teori Y mengandung arti bawahan bersedia bekerja, bertanggung jawab, mampu mengarahkan dan mengendalikan diri, berpandangan luas, pandai dan kreatif.
- Chris Argyris: spesialisasi tugas, rantai komando, kesalahan pengarahan dan rentang kendali mengakibatkan orang tak dapat berkembang, orang menjadi tergantung, pasif, tak menguasai lingkungan dan tak memiliki tujuan

d. Pendekatan kuantitatif: menampilkan teknik matematika untuk menganalisis dan memecahkan masalah.

e. Pendekatan modern: bersifat situasional yaitu orang akan menyesuaikan diri dengan situasi yang dihadapi dan mengambil keputusan sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan (sistem tertutup dan terbuka)

- Chester I. Barnard: hakekat organisasi adalah kerjasama, yaitu kesediaan orang saling berkomunikasi dan berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama.
 - Ludwig von Bertalanffy: hubungan bagian dalam sistem dan lingkungan
 - Contingency: pimpinan situasional
 - Newman, Warren dan McGill: Ukuran keberhasilan manajemen oleh konsultan di perusahaan McKinsey terdiri dari 7 S yaitu: staffing, struktur, sistem, strategy, style (gaya), skill (ketrampilan) dan share value (nilai yang dimiliki bersama).
- f. Konsep manajemen dimasa yang akan datang akan mengalami lebih banyak tantangan ataupun perubahan karena adanya dinamika dari bidang sosial, ekonomi, budaya, politik dan keamanan, serta teknologi. Disamping itu aspek lingkungan serta perkembangan teknologi informasi perlu diantisipasi oleh pihak manajemen.

Berikut disajikan perbandingan manajemen tradisional dengan manajemen kontemporer.

Tabel 2. Perbandingan manajemen tradisional dengan manajemen kontemporer.

Manajemen Masa Lalu (abad XX)	Manajemen Masa Depan (abad XXI)
Stabilitas <i>predictability</i>	Perubahan tidak berkelanjutan
ukuran dan skala ekonomi	Kecepatan dan kemampuan untuk merespons
<i>Leadership</i> dari puncak	<i>Leadership</i> dari setiap orang
Kekakuan organisasi	Fleksibilitas permanen
Pengendalian melalui aturan dan hierarki	Pengendalian melalui visi dan <i>values</i>
Informasi dijaga ketat	<i>Information sharing</i>
Analisis kuantitatif	Kreativitas dan intuisi
Kebutuhan tentang kepastian	Dapat menerima keraguan
Reaktif, menghindari resiko	Proaktif, keberanian menanggung resiko
Independensi perusahaan	Saling ketergantungan di antara perusahaan
Integrasi vertikal	<i>Virtual integration</i>
Berfokus ke intern organisasi	Berfokus ke lingkungan kompetitif
Keunggulan kompetitif yang bertahan lama	Inovasi berkelanjutan keunggulan kompetitif
Bersaing dalam pasar yang telah ada	Bersaing dalam pasar masa depan

Sumber: Mulyadi, **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**, Edisi 3, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2007.

TUGAS-TUGAS

1. Untuk tugas kelompok, lakukan diskusi kelompok
2. Untuk tugas individu, buatlah rangkuman hasil diskusi

SOAL-SOAL

1. Sebutkan urutan sejarah perkembangan manajemen.
2. Sebutkan klasifikasi pemikiran manajemen.

TES FORMATIF

Lingkarkanlah B apabila pernyataan berikut benar dan S apabila salah.

1. B S Taylor terkenal dengan manajemen ilmiah.
2. B S Maslow terkenal dengan teori kebutuhan manusia.
3. B S Teori X dan Y dikenalkan oleh Max Weber.
4. B S Pendekatan modern bersifat situasional.
5. B S Konsep manajemen dimasa yang akan datang tidak mengalami tantangan

Cocokkanlah hasil jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif, kemudian hitunglah jawaban Anda yang benar dan gunakanlah rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi tentang sejarah perkembangan manajemen.

KUNCI JAWABAN

1. B
2. B
3. S
4. B
5. S

Rumus:

Tingkat penguasaan = $\frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{\text{Jumlah soal}} \times 100\%$

5

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

- 90% - 100% = baik sekali
- 80% - 89% = baik
- 70% - 79% = cukup
- 69% = kurang

Jika tingkat penguasaan Anda mencapai $> 80\%$, Anda dapat melanjutkan dengan fungsi Perencanaan. Bagus!. Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih $< 80\%$, Anda harus mengulangi materi tentang Sejarah Perkembangan Manajemen, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

DAFTAR BACAAN

Mulyadi, **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2007.

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

Wijayanti, I, D, S., **Manajemen**. Mitra Cendikia, Yogyakarta, 2008.

BAB 3

PERENCANAAN

Sasaran Pembelajaran :

Pada akhir pertemuan ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan salah satu fungsi manajemen yaitu Perencanaan.

Strategi Pembelajaran :

- Presentasi
- Diskusi kelompok
- Tugas mandiri

Deskripsi Matakuliah :

Materi ini menjelaskan tentang pengertian, jenis-jenis dan manfaat, tujuan, pendekatan dan sifat proses perencanaan.

3.1. PENDAHULUAN

Adanya perencanaan dapat menjamin bahwa setengah dari keberhasilan sudah tercapai, oleh karena itu apabila akan melakukan suatu kegiatan apapun, perlu disusun perencanaan yang bagus.

3.2. DEFINISI

Perencanaan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen. Perencanaan adalah proses manajemen bertalian dengan usaha melihat kedepan, menilai peristiwa yang akan terjadi dimasa yang akan datang dan bersiap untuk menghadapinya.

Proses perencanaan itu pada hakekatnya merupakan proses penentuan tujuan, penerjemahannya kedalam strategi, kebijaksanaan dan program/taktik organisasi, yang semuanya mengandung unsur manfaat.

3.3. JENIS-JENIS RENCANA

Rencana dapat dibagi sebagai berikut:

- (1) Menurut waktu:
 - 1.1 Rencana jangka panjang meliputi waktu lebih dari 5 tahun
 - 1.2 Rencana jangka menengah meliputi waktu 1 – 5 tahun
 - 1.3 Rencana jangka pendek meliputi waktu 1 tahun atau kurang.
- (2) Menurut lingkup :
 - 2.1 Rencana strategik: Lingkup luas, komprehensif, jangka panjang, arahan.
 - 2.2 Rencana operasional: Lingkup terbatas, bertalian dengan sumber daya dan kegiatan implementasi rencana stratejik.
- (3) Menurut penggunaan :
 - 3.1 Beberapa kali: Menjadi pedoman kegiatan pada berbagai situasi.
 - 3.2 Satu kali untuk menanggulangi masalah unik.

3.4. TAHAP PERENCANAAN

Menurut Wijayanti (2008), berdasarkan tahap perencanaan, maka dapat dibagi menjadi 4 yaitu:

- a. Menentukan tujuan dan serangkaian tujuan
- b. Merumuskan keadaan saat ini
- c. Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan
- d. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan

3.5. PERANAN DAN TUJUAN PERENCANAAN

Peranan dan tujuan perencanaan adalah:

- (1) Menghindari pekerjaan rutin dan memperkecil kejadian mendadak.
- (2) Mengkoordinasikan berbagai bagian dengan adanya tujuan organisasi;
- (3) Dipilih metode kerja yang paling baik, karena pimpinan mempunyai lebih banyak waktu.
- (4) Menggariskan strategi, kebijaksanaan dan program sehingga delegasi wewenang untuk bertindak diperlancar dan kepastian dijamin.
- (5) Merupakan dasar atau pedoman untuk pengawasan; perencanaan menghasilkan standar-standar yang dapat dipakai sebagai alat pengukur hasil kerja.
- (6) Memfokuskan kegiatan hingga efisien dan efektif.
- (7) Menciptakan situasi penuh stabilitas, penyesuaian dan memenuhi situasi yang berubah.
- (8) Memperjelas rantai tujuan dan sarana sehingga anggota organisasi berfokus perhatiannya pada tujuan bersama.
- (9) Peningkatan kinerja (*performance*).

3.6. SIFAT PROSES PERENCANAAN

Sifat proses perencanaan itu berupa langkah-langkah yaitu :

- (1) Membatasi masalah (tujuan)
- (2) Menganalisa status, menentukan skenario masa datang.
- (3) Menentukan berbagai alternatif tindakan
- (4) Memilih alternatif tindakan yang terbagi sebagai rencana, dan
- (5) Melaksanakan rencana dan menilai hasil

3.7. PENDEKATAN PROSES PERENCANAAN

Pendekatan proses perencanaan itu adalah:

- (1) Perencanaan dari dalam ke luar (*inside-out*) yang memfokuskan pikiran dan tenaga pada apa yang telah dilakukan dan melakukannya sebaik mungkin; atau perencanaan dari luar ke dalam (*outside-in*), yang berdasarkan analisis luar dan penyesuaian kedalam sambil memanfaatkan kesempatan yang terbuka yang belum dilakukan orang lain.
- (2) Perencanaan dari atas ke bawah (*top-down planning*) di mana pimpinan menentukan tujuan-tujuan umum dan membiarkan manajemen tingkat bawah membuat rencana berdasarkan batasan-batasan tersebut. Atau perencanaan bawah-atas (*bottom-up planning*) yang mulai dengan rencana yang dikembangkan dari tingkat bawah tanpa batasan.
- (3) Perencanaan situasional (*contingency planning*) yang meliputi identifikasi tindakan alternatif yang dapat dipakai untuk mengubah rencana semula bila situasi berubah menurut waktu.

3.8. KELEMAHAN PERENCANAAN

Menurut Wijayanti (2008), perencanaan mempunyai kelemahan, yaitu:

- a. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata.
- b. Perencanaan cenderung menunda pekerjaan.
- c. Perencanaan mungkin terlalu membatasi situasimanajemen untuk berinisiatif dan erinovasi.
- d. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi.
- e. Ada rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten.

3.9. KETERBATASAN-KETERBATASAN PERENCANAAN

Beberapa faktor pembatas perencanaan menurut Wijayanti (2008) adalah:

a. Fleksibilitas

Yakni kemampuan untuk mengatakan perubahan atau penyesuaian terhadap situasi yang berubah, baik ditinjau dari sudut fleksibilitas pembuat rencana maupun fleksibilitas rencana itu sendiri. Karena itu, dituntut adanya kesiapan atau jalan keluar apabila rencana yang disusun ternyata dalam pelaksanaannya mengalami hambatan.

b. Biaya

Yakni biaya yang dikeluarkan untuk penelitian penelitian pendahuluan maupun untuk peramalan situasi mendatang. Dalam hal ini biaya yang dikeluarkan tidaklah kecil.

c. Waktu

Waktu yang tersedia untuk menyusun rencana pada umumnya sangat terbatas.

d. Rencana dibuat berdasarkan data waktu lampau dan asumsi-asumsi tentang masa mendatang.

TUGAS-TUGAS

1. Untuk tugas kelompok, lakukan diskusi kelompok.
2. Untuk tugas individu, buatlah rangkuman hasil diskusi kelompok.

SOAL-SOAL

1. Jelaskan pengertian perencanaan
2. Jelaskan jenis-jenis perencanaan
3. Sebutkan manfaat perencanaan

TES FORMATIF

Lingkarilah B apabila pernyataan berikut benar dan S apabila salah

1. B S Perencanaan menurut waktu dibagi 3 yaitu jangka pendek, menengah dan panjang..

2. B S Salah satu tujuan dari perencanaan adalah memfokuskan kegiatan hingga efisien dan efektif.
3. B S Salah satu manfaat perencanaan adalah peningkatan kinerja.
4. B S Perencanaan itu membuang waktu, tenaga dan uang.
5. B S Perencanaan menurut penggunaan dapat dipakai berkali-kali.

Cocokkanlah hasil jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif, kemudian hitunglah jawaban Anda yang benar dan gunakanlah rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi tentang perencanaan.

KUNCI JAWABAN

1. B
2. B
3. B
4. S
5. B

Rumus:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{5} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

- 90% - 100% = baik sekali
- 80% - 89% = baik
- 70% - 79% = cukup
- 69% = kurang

Jika tingkat penguasaan Anda mencapai > 80%, Anda dapat melanjutkan dengan fungsi Pengorganisasian. Bagus!. Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih < 80%, Anda harus mengulangi materi tentang Perencanaan, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

DAFTAR BACAAN

1. Manullang, M., **Dasar-Dasar Manajemen**. Ghalia Indonesia, Jakarta, 1987.

2. Reksomadiprodjo, S., **Pengantar Manajemen**. Karunika, Universitas Terbuka, Jakarta, 1990.
3. Terry, G. R. dan Leslie, W.R., **Dasar-Dasar Manajemen**. Bumi Aksara, Jakarta, 1992.
4. Wijayanti, I. D. S., **Manajemen**. Mitra Cendikia, Yogyakarta, 2008.

BAB 4

PENGGORGANISASIAN

Sasaran belajar:

Pada akhir pertemuan ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan salah satu fungsi manajemen yaitu Pengorganisasian

Strategi pembelajaran

Presentasi
Diskusi kelompok
Tugas mandiri

Deskripsi mata kuliah:

Materi ini menjelaskan fungsi, teori dan struktur organisasi. Pemahaman mengenai materi ini berguna bagi Anda untuk mengikuti perkuliahan berikutnya tentang fungsi manajemen lainnya yaitu Pengarahan.

4.1. PENDAHULUAN

Untuk mencapai tujuan suatu kegiatan maupun bisnis, maka pengorganisasian perlu dibentuk dengan maksud setiap unit kegiatan ada orang yang mengelola secara profesional.

4.1. DEFINISI

Pengorganisasian adalah proses membagi kerja ke dalam komponen-komponen yang dapat dikelola dan mengkoordinasikan hasil-hasil agar tercapai tujuan-tujuan. Pengorganisasian ini bermanfaat, karena jelas siapa menjalankan apa, siapa bertanggung jawab atas siapa, arus komunikasi dan memfokuskan sumberdaya pada tujuan.

4.2. KONSEP ORGANISASI

Konsep-konsep tentang organisasi berkembang mulai tahun 1800-an, yang terbagi atas:

a. Teori Organisasi Klasik

Teori organisasi klasik mendefinisikan organisasi sebagai struktur hubungan wewenang, tujuan, peranan, kegiatan, komunikasi, dan faktor-faktor lain yang terjadi bila orang-orang bekerja bersama.

Teori organisasi klasik terdiri atas (1) teori birokrasi; (2) teori administrasi, dan (3) manajemen ilmiah.

a.1. Teori birokrasi

Dipelopori oleh Max Weber. Menurut Weber, birokrasi mempunyai karakteristik tertentu, yaitu :

- (1) Pembagian kerja yang jelas.
- (2) Hierarki wewenang dirumuskan dengan baik.

 Sentralisasi kekuasaan berdasarkan suatu hirarki dengan pemisahan jelas peringkat atas dan bawah.

- (3) Program rasional untuk mencapai tujuan.

Seleksi dan promosi personalia didasarkan atas kecakapan teknis, dan pendidikan latihan serta persyaratan lain yang disesuaikan dengan kebutuhan dan pelaksanaan tugas.

- (4) Sistem aturan yang mencakup hak-hak dan kewajiban-kewajiban posisi para pemegang jabatan.
- (5) Hubungan antarpribadi bersifat formal
Ada pemisahan antara masalah pribadi dengan masalah formal organisasi. Jadi birokrasi merupakan model normatif, menekankan struktur dalam organisasi.

ad2. Teori administrasi

Dipelopori oleh Henri Fayol yang mengemukakan bahwa kegiatan industri dibagi ke dalam kegiatan teknis, komersial, finansial, keamanan, personalia, akuntansi, dan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian dan pengawasan).

Fayol selanjutnya membahas tentang 14 kaidah/prinsip manajemen:

- (1) Pembagian kerja atau spesialisasi meningkatkan produktivitas karena orang memusatkan perhatian pada pekerjaan sesuai dengan keahlian;
- (2) Wewenang dan tanggung jawab harus ada dalam pelaksanaan kegiatan. Perlu ada rangsangan untuk kegiatan yang dilaksanakan dengan baik dan sanksi bagi pelaksanaan kegiatan yang baik;
- (3) Harus ada disiplin, yaitu rasa hormat dan taat pada peranan dan tujuan organisasi;
- (4) Perlunya kesatuan perintah. Bawahan hanya menerima perintah dan bertanggung jawab pada satu atasan;
- (5) Perlu adanya kesatuan pengarahan. Organisasi efektif bila para anggota bekerja bersama berdasar tujuan yang sama;
- (6) Para anggota organisasi harus mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi/kelompok;
- (7) Pembayaran balas jasa harus bijaksana, adil, tidak eksploitatif dan memuaskan pihak-pihak;
- (8) Perlu diatur keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi;
- (9) Hubungan antartugas disusun atas dasar suatu hirarki atas bawah (rantai skalar);

- (10) Harus ada order, aturan, ketertiban, di mana ada suatu tempat untuk setiap orang yang seharusnya memang tempatnya;
- (11) Keadilan bagi personalia, kesamaan perlakuan dalam organisasi;
- (12) Perlu kelangsungan, keamanan dan kepastian kerja bagi karyawan;
- (13) Dalam setiap tugas harus dimungkinkan untuk mengadakan prakarsa atau inisiatif;
- (14) Harus ada semangat korps menggalang kekuatan dengan persatuan atau kesetiakawanan, kebanggaan bersama dan merasa memiliki.

Selanjutnya Urwick dan Gulick memperkenalkan selain prinsip pembagian kerja juga prinsip koordinasi, departementalisasi dan staf. Selain itu perlu alokasi tugas, aturan tentang kendali, hubungan lini dan staf serta fungsi. Mooney dan Reilly mengemukakan perlunya (1) prinsip koordinasi, (2) prinsip skalar, dan (3) prinsip fungsional.

ad3. Manajemen ilmiah

Diciptakan oleh Frederick Winslow Taylor dan ada 4 kaidah dasar manajemen yaitu:

- (1) perlunya menggantikan metode kerja praktek dengan yang berdasar ilmu pengetahuan.
- (2) Perlunya mengadakan seleksi, latihan dan pengembangan karyawan secara ilmiah agar karyawan bekerja sebaik-baiknya sesuai dengan spesialisasinya.
- (3) Perlunya pengembangan ilmu tentang kerja dan mengintegrasikannya dengan seleksi, latihan dan pengembangan ilmiah karyawan; dan
- (4) Perlunya pengembangan semangat dan mental karyawan melalui pendekatan karyawan oleh manajer agar timbul suasana kerja sama yang baik.

Teori organisasi klasik menguraikan anatomi organisasi formal. Organisasi formal mengandung 4 unsur pokok, yaitu :

- 1) Sistem kegiatan yang terkoordinasi. organisasi selalu terdiri dari bagian-bagian dan hubungan-hubungan. Bagian organisasi merupakan kegiatan atau fungsi yang saling berhubungan.
- 2) Kelompok orang yang melaksanakan fungsi.
- 3) Kerja sama untuk mencapai tujuan. Organisasi tersusun atas dasar hubungan bawahan terhadap atasan, sehingga wewenang harus ada secara formal. Kepemimpinan pun harus

ada yang mencerminkan kualitas orang yang tepat dalam usaha kerjasama untuk mencapai tujuan.

Menurut pengikut aliran klasik, suatu organisasi atau koordinasi bergantung pada empat kondisi pokok agar kesatuan tindak mencapai tujuan itu ada, yaitu (1) wewenang, (2) saling melayani, (3) doktrin, dan (4) disiplin. Untuk itu perlu tonggak-tonggak dasar: (1) pembagian kerja, (2) proses skalar dan fungsional (vertikal, horisontal), (3) struktur, (4) rentang kendali.

b. Teori Organisasi Neoklasik

Teori neoklasik mengusulkan perubahan-perubahan pada teori klasik semenjak berkembangnya pendekatan perilaku manusia. Pelopor pendekatan perilaku manusia adalah Hugo Munsterberg yang menyatakan adanya pengaruh faktor sosial dan budaya pada organisasi.

Teori hubungan manusiawi dimulai dengan percobaan Hawthorn oleh Elton Mayo disusul oleh Roetherberger dan Dickson.

Titik berat neoklasik adalah pada dua unsur pokok organisasi, yaitu perilaku individu (*individual behavior*) dan kelompok kerja. (*work groups*). Teori neoklasik cenderung ingin memanfaatkan organisasi informal. Organisasi informal terdiri atas orang-orang yang bergabung menjadi suatu kelompok kerja, tetapi penggabungan ini tidak ditentukan dalam bagan organisasi formal. Organisasi formal adalah kelompok alamiah yang terbentuk sebagai hasil interaksi diantara para karyawan dalam situasi kerja mereka. Organisasi informal muncul sebagai tanggapan atas kebutuhan sosial manusia, yaitu ingin berhubungan dengan orang lain. Teori neoklasik menganjurkan agar manajemen memanfaatkan organisasi informal ini dan bekerjasama dengan mereka hendaknya keberadaannya jangan diabaikan; pendapat mereka perlu didengar dan libatkan mereka dalam pengambilan keputusan karena mereka dapat menyebarkan informasi secara lebih cepat pula.

Adapun faktor-faktor yang dapat menentukan munculnya organisasi formal antara lain ialah:

(1) Lokasi

Untuk membentuk suatu kelompok orang harus mempunyai kontak tatap muka yang ajeg.

(2) Jenis Pekerjaan

Ada kecenderungan bahwa manusia yang melaksanakan jenis pekerjaan yang sama akan membentuk kelompok bersama.

(3) Minat

Walau lokasi berdekatan dan jenis pekerjaan sama namun bila tak ada minat atau kepentingan tidak akan timbul kelompok.

(4) Adanya kepentingan khusus tetapi tak permanen.

Hobi olah raga dan lain-lain

c. Teori Organisasi Modern

Teori organisasi modern atau juga analisis sistem terhadap organisasi, melihat semua unsur organisasi sebagai suatu kesatuan. Teori modern mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu sistem tertutup melainkan sistem terbuka yang harus menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungannya.

Teori modern memadukan teori klasik dan neoklasik dengan konsep yang lebih maju. Teori ini memandang organisasi sebagai suatu proses dimana yang terjadi dengan dan dalam hal-hal yang umum dikendalikan oleh struktur. Adanya perkembangan teknologi timbullah perhatian pada operasi atau proses organisasi. Di sini dikemukakan pentingnya perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, komunikasi, motivasi dan integrasi demi kesuksesan operasi mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Teori modern cenderung memandang organisasi sebagai sistem terbuka dengan dasar analisis konseptual dan didasarkan pada data empiris, serta sifatnya sintesis dan integratif. Sistem terbuka itu pada hakekatnya merupakan transformasi masukan yang menghasilkan keluaran; transformasi terdiri atas aliran bahan, energi dan informasi. Sistem adalah sekelompok bagian-bagian yang bekerja bersama untuk mencapai suatu maksud. Sistem terdiri atas subsistem tujuan, manajerial, teknis, psikososial dan struktural.

Sebagai suatu sistem, organisasi terdiri atas 3 unsur: (1) unsur struktur yang bersifat makro, (2) unsur proses yang juga bersifat makro, dan (3) unsur perilaku anggota organisasi yang bersifat makro. Ketiganya saling terkait.

4.3. FUNGSI DALAM ORGANISASI

Fungsi adalah kerja yang dapat dibedakan dari kerja yang lain. Di dalam suatu organisasi, fungsi menyumbang secara langsung pada pencapaian tujuan. Fungsi seperti ini dikenal dengan nama fungsi garis. Wewenang garis dicerminkan dengan adanya rantai komando yang berasal dari manajemen puncak melalui berbagai tingkat hierarki sampai pada tingkat di mana kegiatan organisasi dilaksanakan.

Fungsi ini berkembang mengikuti prinsip skalar, yaitu bahwa wewenang dan tanggung jawab mengalir secara vertikal langsung lurus dari tingkat teratas ke tingkat paling bawah. Terciptalah struktur hierarki di mana terjadi pembagian vertikal wewenang dan tanggung jawab serta alokasi/pembebanan berbagai tugas sepanjang rantai skalar.

Fungsi lain dalam organisasi adalah fungsi garis dan staf. Di sini staf merupakan individu atau kelompok dalam organisasi yang fungsi utamanya memberikan nasihat dan jasa lain pada orang garis. Ada staf pribadi yang melaksanakan sebagian atau segala fungsi manajer, manajer tetap melakukan sebagian dan bertanggung jawab terhadap fungsi tersebut; ada pula staf khusus yang melakukan kerja yang memerlukan keterampilan atau objektivitas yang tidak dimiliki oleh garis. Staf pribadi terdiri dari asisten garis, asisten staf dan asisten umum. Staf khusus dapat membantu bagian lain pula.

Sekali lagi wewenang fungsional hanya dapat efisien dan efektif apabila dilaksanakan oleh mereka yang memiliki informasi yang cukup banyak, selalu dimintai pendapatnya oleh pimpinan, selalu mengambil inisiatif dan melakukan persuasi agar konsep atau idenya diterima pimpinan.

4.4. HUBUNGAN DALAM ORGANISASI

Pembicaraan tentang hubungan di dalam organisasi mencakup pembicaraan tentang tanggung jawab, wewenang, dan pelaporan. Tanggung jawab adalah kekuasaan yang didelegasikan. Wewenang adalah salah satu kekuasaan didasarkan pada pengakuan terhadap usaha orang mempengaruhi orang lain. Pelaporan adalah wajib jawab pertanyaan bertalian dengan pelaksanaan tugas.

4.5. STRUKTUR ORGANISASI

Struktur adalah pola hubungan komponen atau bagian suatu organisasi. Struktur merupakan sistem formal hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasikan tugas orang dan kelompok orang agar tujuan tercapai.

Struktur dibedakan dari proses. Struktur merupakan susunan subsistem dan komponen dalam ruang tiga dimensi pada suatu waktu, sedang proses adalah perubahan dinamis dalam bahan, energi atau informasi dari sistem tersebut menurut waktu.

Struktur itu sifatnya relatif stabil, statis, berubah lambat atau memerlukan waktu untuk penyesuaian-penyesuaian, sedang proses berubah cepat dan dinamis.

Struktur merupakan komponen organisasi di samping fungsi dan hubungan, sedang proses merupakan sesuatu yang dinamis yang terjadi di dalam organisasi seperti pendelegasian, pengarahan, pengkoordinasian, komunikasi, motivasi, proses mempengaruhi, kepemimpinan, rasa tak puas, konflik dan lain-lain.

Seperti diketahui organisasi adalah wadah kegiatan (perencanaan: tujuan, strategi, kebijaksanaan dan program). Di dalam organisasi maka struktur yang dikenal dapat bersifat formal maupun informal. Struktur formal tergambar dalam peta organisasi yang menunjukkan posisi kerja, jenis kerja yang dilakukan, hubungan atasan dan bawahan, kelompok atau komponen sub bagian, tingkat manajemen dan saluran komunikasi. Struktur informal adalah organisasi bayangan, struktur di belakang struktur, suatu struktur tak resmi berdampingan dengan struktur formal.

Struktur perlu memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

- (1) struktur harus mengikuti strategi
- (2) struktur harus sesuai dengan teknologi organisasi
- (3) struktur harus sesuai dengan lingkungan luar
- (4) struktur harus mengkoordinasikan orang di dalam sistem dan harus pula mengakomodasi besar organisasi.

Adapun komponen struktur adalah spesialisasi dan koordinasi. Spesialisasi adalah proses dengan mana tugas-tugas didefinisikan dalam pembagian kerja. Spesialisasi itu berdasar rancang bangun kerja adalah alokasi tugas kerja tertentu pada perorangan atau kelompok orang.

Koordinasi adalah proses mengkaitkan kegiatan yang telah dispesialisasi satu dengan yang lain sehingga menjamin pencapaian tujuan bersama. Ada koordinasi vertikal yang mengkoordinasikan kegiatan orang perorang dan kelompok sesuai hirarki kewenangan. Koordinasi horisontal mengkoordinasi kegiatan individu dan kelompok yang bekerja pada satu peringkat hirarki.

Departementalisasi. Departementalisasi merupakan proses pengelompokan orang dan kegiatan di bawah pengawasan manajemen. Faktor positif yang menentukan dalam departementalisasi adalah (1) spesialisasi diambil manfaatnya, (2) membantu koordinasi, (3) memperlancar pengawasan, (4) mendapatkan perhatian cukup, (5) mengurangi biaya dan (6) mengakui kemanusiaan. Departemen dapat berdasar fungsi, (divisi) produk, proses, daerah, langganan, waktu dan matriks.

Sentralisasi adalah proses konsentrasi wewenang dan pengambilan keputusan pada peringkat atas suatu organisasi. Bawahan semata-mata sebagai pelaksana.

Keuntungan sistem sentralisasi adalah:

- (1) pemanfaatan lebih sedikit personalia yang kurang terampil sehingga biaya dapat ditekan
- (2) pemanfaatan intuisi dengan cepat, dan
- (3) pengaturan yang sama bagi unit dalam organisasi.

Keburukan sistem sentralisasi adalah:

- (1) putusan lama bila data ada pada bawahan
- (2) personalia bawah tidak berkembang
- (3) bila tidak ada koordinasi putusan tak dilaksanakan, dan
- (4) putusan oleh atasan menyita waktunya.

Untuk menghindari keburukan sentralisasi ini dilakukan delegasi sehingga diperoleh desentralisasi. Bila delegasi itu berhasil, diperoleh keuntungan sebagai berikut:

- (1) penerimaan oleh bawahan akan mengubah sikap di dalam proses membiarkan tugas dan pencapaian tujuan;
- (2) atasan akan dengan senang hati membiarkan bawahan melakukan hal-hal yang dipandang sesuai dalam pelaksanaan tugas;

- (3) atasan dapat menanggung adanya kesalahan kecil; dan (4) atasan akan mempercayai bawahan.

Koordinasi vertikal memiliki 4 unsur fundamental yaitu (1) rantai komando, (2) rentang pengawasan, (3) delegasi dan (4) sentralisasi, desentralisasi. Rantai komando adalah garis wewenang yang secara vertikal menghubungkan orang dalam organisasi dengan atasan berikutnya. Prinsip skalar dan satunya komando mendasari rantai komando. Rentang pengawasan adalah banyaknya bawahan yang melapor langsung pada seorang manajer; jumlah biasanya terbatas karena keterbatasan kemampuan atasan. Delegasi adalah proses membagi dan mempercayakan kerja pada orang lain. Dalam hal ini dasarnya adalah bahwa wewenang harus sama dengan tanggung jawab bila kerja didelegasikan. Dalam hal apakah perlu sentralisasi atau desentralisasi sifatnya adalah situasional.

Koordinasi horisontal yaitu proses dimana kegiatan diintegrasikan pada peringkat yang sama. Koordinasi jenis ini memerlukan wewenang yang bertindak tidak secara hirarkis melainkan tergantung pada keahlian (wewenang fungsional).

Dari aspek organisasi yang telah dibicarakan kita mengenal sentralisasi dan desentralisasi, aturan, pembagian kerja, rentang pengawasan dan koordinasi. Organisasi dirancang bangun untuk mewadahi aspek-aspek ini. Dalam hal ini organisasi dibagi ke dalam (1) organisasi yang mekanistik dan (2) organisasi yang organik.

Struktur organisasi mekanistik sangatlah birokratik sifatnya. Wewenang disentralisasikan, banyak aturan dan prosedur, pembagian kerja, rentang pengawasan sempit, serta cara koordinasi formal dan tidak pribadi.

Struktur organisasi organik hirarki wewenangnya didesentralisasikan, sedikit aturan dan prosedur, pembagian kerja yang tak menentu, rentang pengawasan luas dan koordinasi yang sifatnya formal dan tidak pribadi.

Bagaimanapun juga dalam kenyataannya tidak ada organisasi yang murni mekanistik dan organik. Yang penting rancang bangun itu memberikan semacam topangan sehingga tercapai produktivitas. Oleh karena itu pendekatan contingency dapat membantu manajemen melaksanakan tanggung jawabnya ini. Berdasarkan rancang bangun ini dapat di bangun di kaji kekuatan lingkungan serta strategi teknologi, besaran dan orang sehingga dapat dipilih struktur yang sesuai dan dapat menghasilkan kinerja (performance) yang dikehendaki. Dengan motivasi tertentu tercapailah produktivitas. Misalnya saja dengan

jaringan komunikasi yang memberikan informasi yang rendah, dipilih struktur mekanistik; yang memberikan informasi tinggi dan saling berhubungan, dipilih struktur organik.

Pembicaraan tentang struktur organisasi formal tidaklah lengkap bila tidak mengemukakan adanya struktur organisasi lain, misalnya untuk pimpinan, struktur komite/kepanitiaan, struktur kelompok kepentingan, organisasi penunjang atau pelayanan teknis.

Struktur organisasi untuk pimpinan atau manajemen puncak merupakan bagian organisasi formal. Struktur Dewan Direksi mewadahi kegiatan penentu tujuan, kebijaksanaan badan usaha, memilih manajer-manajer dan bertanggung jawab mengecek pimpinan pelaksana. Mereka adalah orang kuat, mengenal intern organisasi setia dan berminat mendorong organisasi.

Komite atau kepanitiaan adalah kelompok orang yang khusus menjalankan kegiatan secara tidak penuh. Sifatnya *ad hoc* atau sementara; kalau tugasnya selesai di bubarkan. Kebaikan komite adalah memungkinkan adanya putusan intuitif kelompok yang sifatnya terpadu, memungkinkan koordinasi, kemungkinan diperolehnya kerjasama dalam pelaksanaan rencana dan melatih anggota serta mendapatkan pemikiran yang berkesinambungan. Keburukan komite ialah tindakannya lambat, mahal, memecah tanggung jawab dan putusannya kompromi.

Organisasi penunjang atau unit pelayanan teknis (UPT) merupakan organisasi yang sangat penting demi kelancaran tugas unit operasional. Fungsinya ialah menyiapkan dan menyediakan segala sesuatu yang diperlukan oleh unit operasional. Pemisahan unit ini sesuai dengan kebutuhan apakah dipusatkan atau didesentralisasikan. Seperti diterangkan di depan, selain struktur organisasi formal ada pula struktur organisasi informal. Organisasi informal muncul karena kebutuhan pribadi dan kelompok anggota organisasi. Herbert A. Simon mendefinisikan organisasi informal sebagai hubungan antar pribadi dalam organisasi yang mempengaruhi putusan di dalam organisasi tersebut tetapi ditiadakan dari skema formal atau tidak dengan keberadaan struktur formal organisasi.

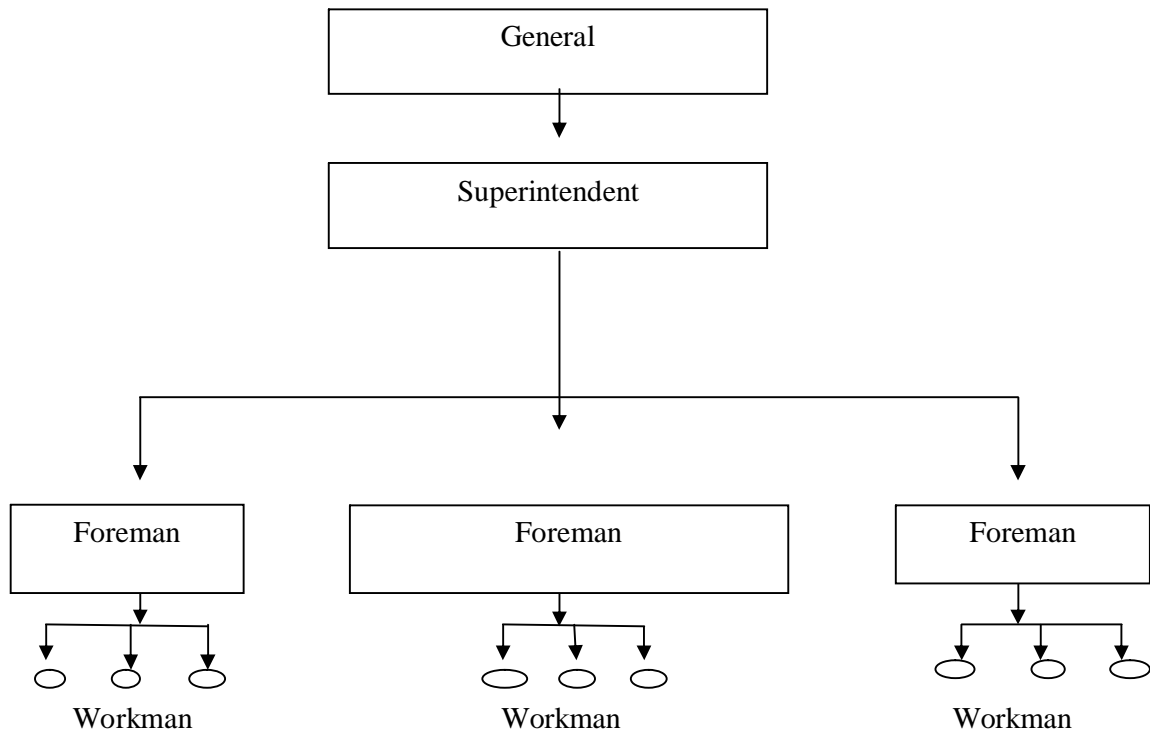
Faktor yang membantu pembentukan organisasi informal ini adalah faktor ekstern, yaitu yang dibawa orang misalnya pendidikan, umum, senioritas, kelamin, latar belakang etnis, dan kepribadian, dan faktor intern, misalnya jabatan, upah, jadwal kerja, mobilitas kerja dan simbol status. Dengan adanya organisasi informal ini para anggota dapat dibantu

mencapai tujuan pribadi, merasa aman dan memiliki jati diri, merasa terlindungi, terpenuhi kebutuhan bermasyarakat, dan lain-lain. Bagi organisasi, organisasi informal ini menjamin adanya kerjasama, mengurangi absensi dan perputaran kerja serta dapat memperbaiki komunikasi.

Organisasi informal dapat berkembang berdasar:

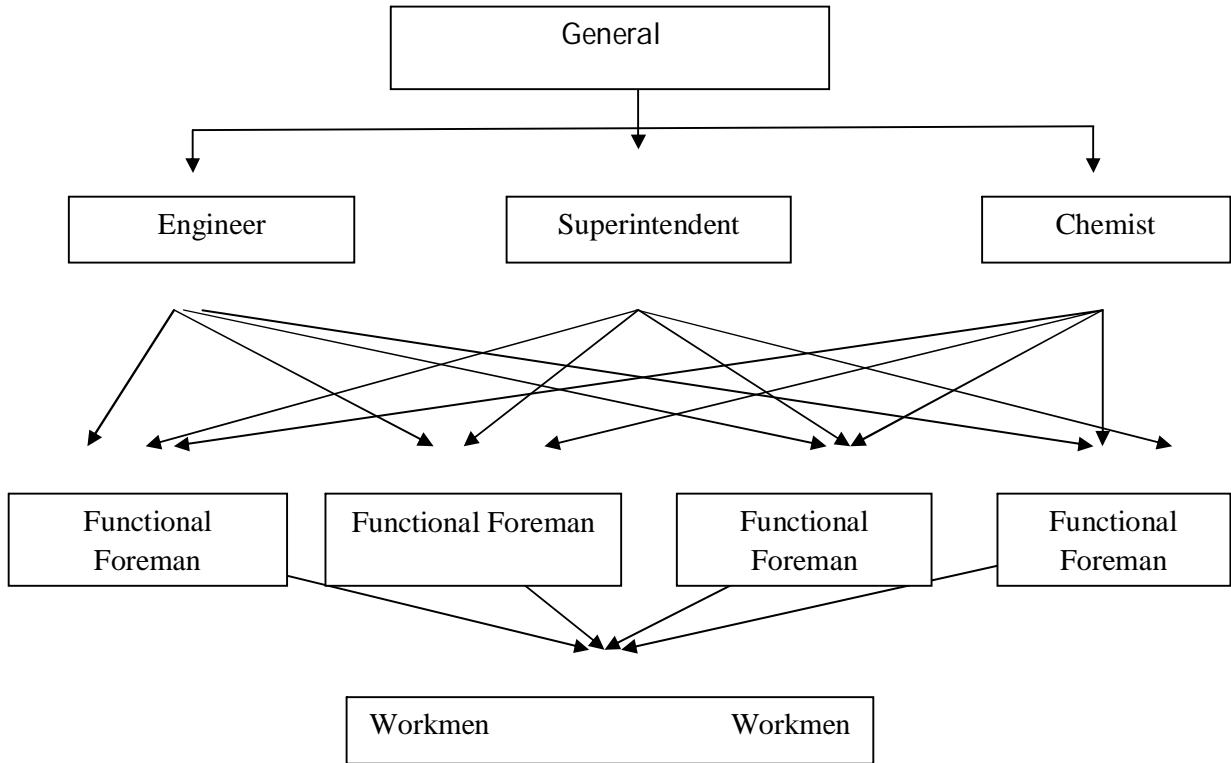
- (1) struktur hubungan manusiawi, di mana atasan dapat mengadakan kontak langsung dengan bawahan dimanapun dia berada;
- (2) model sumber daya manusia, dimana ada pengkaitan hubungan (linking-pin) secara vertikal, horisontal maupun silang antar departemen;
- (3) model tim proyek, dan
- (4) model kolega, dimana satu anggota atau kelompok saling berhubungan dengan banyak anggota atau kelompok lain.

Beberapa contoh bentuk organisasi:

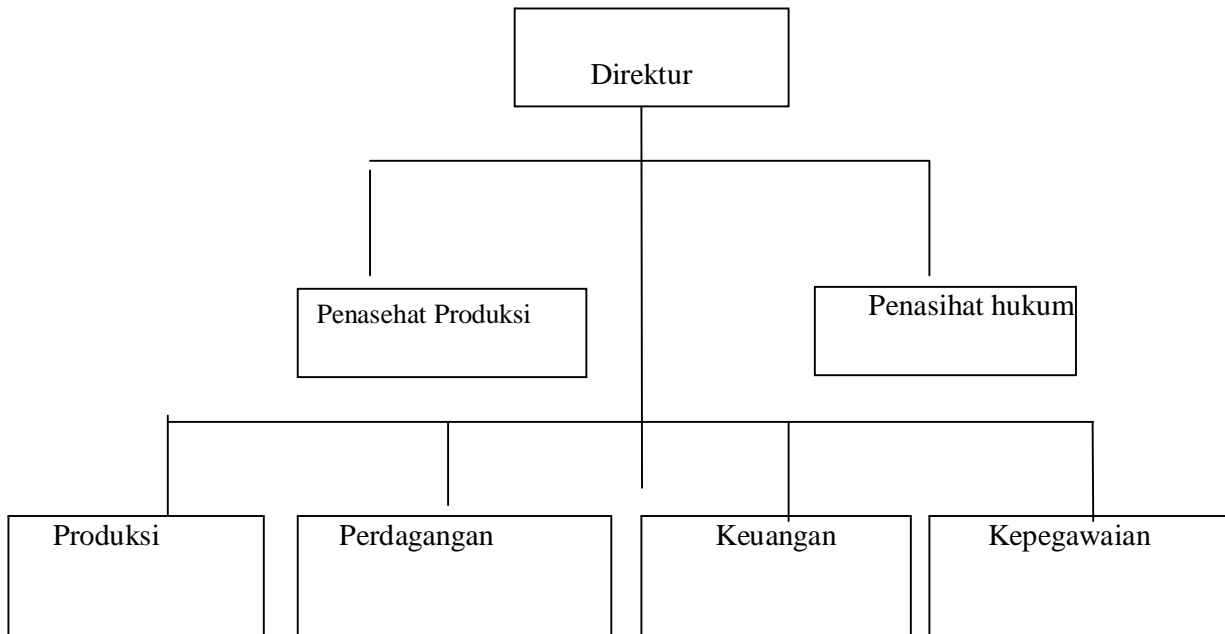


Gambar 1: Struktur Organisasi Garis

Sumber: Kogan (1970 dalam Djatmiko, 2008)



Gambar 2: Struktur Organisasi Fungsional
(Sumber: Djatmiko, 2008)



Gambar 3. Organisasi garis dan staf
Sumber: Manullang (1987)

TUGAS-TUGAS

1. Untuk tugas kelompok, lakukan diskusi kelompok.
2. Untuk tugas individu, buatlah rangkuman hasil diskusi kelompok.

SOAL-SOAL:

1. Sebutkan pengertian fungsi pengorganisasian.
2. Sebutkan macam-macam teori organisasi.
3. Sebutkan jenis-jenis struktur organisasi.

TES FORMATIF

Lingkari B jika pernyataan berikut benar dan S bila salah.

1. B S Teori organisasi ada 3 yaitu klasik, neoklasik dan modern.
2. B S Pencetus teori birokrasi adalah Taylor.

3. B S Teori manajemen ilmiah dipelopori oleh Max Weber
 4. B S Struktur dalam organisasi dapat formal maupun informal.
 5. B S Teori organisasi modern menunjukkan bahwa organisasi adalah kesatuan sistem tertutup.

Cocokkanlah hasil jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif, kemudian hitunglah jawaban Anda yang benar dan gunakanlah rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi tentang pengorganisasian.

KUNCI JAWABAN

1. B
 2. S
 3. S
 4. B
 5. S

Rumus:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{5} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

- 90% - 100% = baik sekali
 80% - 89% = baik
 70% - 79% = cukup
 - 69% = kurang

Jika tingkat penguasaan Anda mencapai > 80%, Anda dapat melanjutkan dengan fungsi Pengarahan. Bagus!. Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih < 80%, Anda harus mengulangi materi tentang Pengorganisasian, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

DAFTAR BACAAN

1. Djatmiko, Y. H., **Perilaku Organisasi**, Alfabeta, Bandung, 2008.
2. Manullang, M. **Dasar-Dasar Manajemen**. Ghalia Indonesia, Jakarta, 1987.
3. Reksodiprodjo, S. **Pengantar Manajemen**. Karunika, Universitas Terbuka, Jakarta, 1990.

BAB 5

PENGARAHAN

Sasaran belajar:

Pada akhir pertemuan ini mahasiswa memahami dan mampu menjelaskan salah satu fungsi manajemen yaitu Pengarahan.

Strategi pembelajaran

Presentasi

Diskusi kelompok

Tugas mandiri

Deskripsi mata kuliah :

Materi ini menjelaskan pengertian, jenis-jenis, aspek-aspek dan kegunaan pengarahan. Pemahaman mengenai materi ini berguna bagi Anda untuk mengikuti perkuliahan berikutnya tentang fungsi manajemen lainnya yaitu Pengkoordinasian.

5.1. PENDAHULUAN

Pengarahan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen. Seperti diketahui mereka yang berada pada peringkat bawahlah yang menjalankan kegiatan operasional dan tanpa adanya pengarahan dari pimpinan segala sesuatu mungkin tidak akan berjalan sebagaimana diharapkan.

5.2. DEFINISI

Pengarahan merupakan cara pemimpin mengeluarkan perintah/instruksi pada bawahan dan menunjukkan apa yang seharusnya dilakukan.

Pengarahan dilakukan oleh penyelia dan meliputi hubungan sehari-hari antara penyelia dan bawahannya bertalian dengan pelatihan, pengarahan, pengawasan dan motivasi, disiplin dan penyesuaian rencana dengan situasi.

5.3. TUJUAN PERINTAH

Menurut Manullang (1987), tujuan atasan memberi perintah adalah:

- a. Menunjukkan kepada bawahan rel yang benar
- b. Menjamin hubungan baik antara pimpinan dengan bawahannya
- c. Memberikan pendidikan kepada bawahan
- d. Merealisasikan tujuan perusahaan

5.4. PRINSIP-PRINSIP PERINTAH

Prinsi-prinsip perintah adalah:

- a. Perintah harus jelas
- b. Perintah diberi satu persatu
- c. Perintah harus positif
- d. Perintah harus diberikan kepada orang yang tepat
- e. Perintah harus erat dengan motivasi
- f. Perintah satu aspek berkomunikasi

Prinsip yang perlu diikuti yaitu sekali perintah diberikan, perlu ditindaklanjuti. Apabila tidak maka bawahan cenderung untuk menundanya. Jadi perlu semacam tindak paksa untuk menghindari kecerobohan yang dapat berakibat ketidakefisienan kegiatan. Selain itu perintah-perintah perlu diberi identifikasi tertentu agar mudah dikenali dan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Selanjutnya arahan harus diberikan secara hati-hati, ditentukan prioritasnya dan bila tidak diperlukan lagi harus diinformasikan secepatnya.

Menerapkan alasan mengapa suatu perintah itu dikeluarkan kiranya perlu dilakukan agar dapat menghindari kesalahpahaman dan salah tafsir, dengan demikian dapat disesuaikan dengan tujuan semula. Tentu saja ini bergantung pada inisiatif bawahan, kapasitas bawahan, latihan yang diperoleh bawahan, kemungkinan perintah tak populer bagi bawahan dan sejauh mana bawahan mengerti alasan perintah.

Akhirnya pengarahan konsultatif perlu disarankan, artinya sebelum arahan itu diberikan, mereka yang tersangkut diajak berbicara terlebih dahulu dengan demikian mereka akan tergugah untuk bekerja sama dan berminat membantu, karena arahan tersebut merupakan sebagian daripadanya. Selain itu rencana yang dibuat juga akan dapat dilaksanakan dengan lebih mudah karena pelaksana merasa bahwa perintah dalam rencana pada hakikatnya adalah bagian daripadanya. Pimpinan hanya bersifat koordinatif saja. Pengembangan pribadi didorong karena inisiatif dan kreativitas diuji. Ini menyederhanakan pemberian dan interpretasi perintah.

Bagaimanapun juga pengarahan konsultatif ada segi negatifnya, yaitu (1) pengarahan dapat tidak lengkap dan jelas, (2) menimbulkan kebosanan setiap kali ada perintah, (3) bawahan merasa lebih superior dari atasan karena selalu diajak bicara.

5.5. JENIS-JENIS PERINTAH

Jenis-jenis perintah adalah:

- a. Perintah tertulis
- b. Perintah lisan

ad a. Perintah tertulis, apabila:

- Pada pekerjaan yang rumit
- Pegawai berada ditempat lain
- Pegawai sering lupa
- Jika tugas yang diperintah itu berlangsung dari suatu bagian kebagian lain
- Kesalahan yang terjadi dapat menimbulkan akibat yang besar

Keuntungan:

- Mudah diperiksa guna memelihara kebenaran
- Orang yang menerima perintah mengetahui benar tanggung jawabnya
- Menjamin persamaan dan keserupaan pelaksanaan diseluruh unsur organisasi

Keburukan: memakan waktu, menelan biaya dan tidak fleksibel

ad b. Perintah lisan, apabila

- Tugas yang diberikan sederhana
- Dalam keadaan darurat
- Jika ada kekeliruan, tidak akan membawa akibat yang besar
- Apabila bawahan yang diperintah adalah buta huruf

Keuntungan perintah lisan:

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

Kekurangan perintah lisan:

1. Tidak begitu dipersiapkan atau direncanakan
2. Terlalu fleksibel

5.6. ASPEK-ASPEK PENGARAHAN

Agar suatu pengarahan dapat berhasil, perlu kiranya seorang atasan mengetahui aspek-aspek pengarahan yaitu kepemimpinan, motivasi dan komunikasi.

TUGAS-TUGAS

1. Untuk tugas kelompok, lakukan diskusi kelompok.
2. Untuk tugas individu, buatlah rangkuman hasil diskusi kelompok.

SOAL-SOAL

1. Sebutkan pengertian pengarahan.
2. Sebutkan jenis-jenis pengarahan.
3. Sebutkan kegunaan pengarahan.

TES FORMATIF

Lingkarilah B apabila pernyataan berikut benar dan S apabila salah.

1. B S Pengarahan dilakukan oleh penyelia.
2. B S Pengarahan hanya dalam bentuk lisan saja.
3. B S Suatu perintah harus ditindalanjuti.
4. B S Pengarahan konsultatif tidak ada segi negatifnya.
5. B S Perintah tertulis dilakukan apabila pegawai berada ditempat lain.

Cocokkanlah hasil jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif, kemudian hitunglah jawaban Anda yang benar dan gunakanlah rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi tentang pengarahan.

KUNCI JAWABAN

1. B
2. S
3. B
4. S
5. B

Rumus:

Tingkat penguasaan = $\frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{\text{Jumlah soal}} \times 100\%$

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

90% - 100% = baik sekali

80% - 89% = baik

70% - 79% = cukup

- 69% = kurang

Jika tingkat penguasaan Anda mencapai > 80%, Anda dapat melanjutkan dengan fungsi Pengkoordinasian. Bagus!. Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih < 80%, Anda harus mengulangi materi tentang Pengarahan, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

DAFTAR BACAAN

1. Manullang, M., **Dasar-Dasar Manajemen**, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1987.
2. Reksodiprodjo, S., **Pengantar Manajemen**, Penerbit Karunika, Universitas Terbuka, Jakarta, 1990.
3. Wijayanti, I, D, S., 2008, **Manajemen**, Mitra Cendikia, Yogyakarta, 1990.

BAB 6

PENGKOORDINASIAN

Sasaran belajar:

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa mampu menjelaskan konsep pengkoordinasian.

Strategi pembelajaran

Presentasi

Diskusi kelompok

Tugas mandiri

Deskripsi mata kuliah :

Materi ini menjelaskan pengertian, jenis-jenis, dan kegunaan pengkoordinasian.

6.1. PENDAHULUAN

Pengkoordinasian merupakan salah satu fungsi dalam manajemen. Tanpa adanya koordinasi maka kegiatan dalam suatu organisasi ataupun antar organisasi tidak akan efisien dan efektif.

6.2. DEFINISI

Koordinasi bertalian dengan usaha mensinkronkan dan memadukan kegiatan sekelompok orang. Kegiatan yang dikoordinasikan adalah kegiatan yang harmonis, dirangkai satu dan disatupadukan mengarah kepada tujuan bersama.

Menurut Prof. Dr. Sukanto Reksodiprodjo M, Com, PhD. dalam Dajtmiko (2008) "Koordinasi merupakan proses peningkatan kegiatan khusus individu dan kelompok satu dengan yang lainnya dan menjamin tercapainya tujuan bersama".

6.3. MANFAAT PENGKOORDINASIAN

Beberapa manfaat pengkoordinasian adalah:

- a. Menciptakan keseimbangan tugas maupun hak antara setiap bagian dalam organisasi maupun antara setiap anggota dalam bagian-bagian tersebut.
- b. Mengingatkan setiap anggota bahwa mereka bekerja untuk tujuan bersama.
- c. Menciptakan efisiensi yang tinggi.
- d. Menciptakan suasana kerja yang rukun, damai dan menyenangkan.

6.4. JENIS-JENIS KOORDINASI

Ada 2 jenis koordinasi yaitu koordinasi vertikal dan koordinasi horizontal. Koordinasi vertikal mengkoordinasikan kegiatan individu dan kelompok sepanjang hierarki kewenangan. Koordinasi horizontal mengkoordinasikan kegiatan individu dan kelompok yang bekerja dekat atau pada peringkat yang sama dalam hierarki.

Koordinasi vertikal mencakup rantai komando, tentang pengawasan, delegasi, dan masalah sentralisasi- desentralisasi. Koordinasi horizontal mencakup wewenang fungsional serta hubungan garis dan staf.

6.5. VARIASI KEBUTUHAN KOORDINASI

Menurut Thompson (1967 dalam Djatmiko, 2008), ada tiga variasi yang diperlukan oleh unit-unit organisasi dalam menentukan kebutuhan akan koordinasi, yaitu:

- a. Ketergantungan yang dikelompokkan, terjadi apabila unit-unit organisasi tidak tergantung satu sama lain untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari, tetapi saling tergantung pada prestasi yang memadai dari setiap unit bagi tercapainya tujuan akhir. Dalam hal ini setiap bagian memberikan kontribusinya masing-masing pada satu keseluruhan. Misalnya LBH cabang Medan, sepenuhnya berfungsi sendiri tanpa ada hubungan dengan cabang lain di Bandung dan Jakarta, tetapi prestasi masing-masing cabang menentukan hidup seluruh cabang LBH di seluruh Indonesia.
- b. Ketergantungan sekuensial, yaitu suatu unit organisasi harus melaksanakan aktivitas terlebih dahulu sebelum unit-unit selanjutnya dapat bertindak, misalnya pupuk dan insektisida yang dihasilkan oleh pabrik PUSRI di Palembang dapat digunakan untuk lahan pertanian di Irian, dan sebelum lading pertanian ini dibuka, distributor Merauke tidak akan dapat mendistribusikan apapun.
- c. Ketergantungan timbal balik, melibatkan hubungan timbale balik antara sejumlah unit.

6.6. MASALAH-MASALAH MELAKSANAKAN KOORDINASI

Lawrence dan Lorsch (dalam Djatmiko, 2008) mengidentifikasi ada empat jenis perbedaan sikap dan gaya kerja karyawan dan departemen organisasi dalam suatu koordinasi yaitu:

- a. Perbedaan orientasi terhadap tujuan tertentu, anggota-anggota dari sub unit atau departemen yang berbeda mengembangkan pandangan tersendiri tentang cara terbaik untuk meningkatkan kepentingan organisasi,

- b. Perbedaan orientasi waktu, misalnya unit produksi menggunakan waktu yang singkat dan segera dalam menangani suatu masalah sehubungan dengan pangsa pasar yang menuntut, sedangkan unit penelitian dan pengembangan memerlukan waktu yang lama untuk memecahkan suatu masalah sehubungan dengan jalur proses yang dihadapi.
- c. Perbedaan orientasi antar pribadi, unit produksi memperoleh cara-cara komunikasi yang tiba-tiba dan mendadak. Keputusan dapat diambil dengan cepat sehubungan dengan mempertahankan laju aktivitas. Sedangkan unit penelitian dan pengembangan system komunikasi yang lambat sehubungan dengan masalah yang harus didiskusikan terlebih dahulu.
- d. Perbedaan formalitas struktur, setiap jenis sub dalam perusahaan dapat memiliki metode dan standar yang berbeda-beda dalam mengevaluasi kemajuan pelaksanaan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi juga dalam member imbalan pada pegawai.

6.7. CARA-CARA MENDAPATKAN KOORDINASI

Adapun cara-cara mendapatkan koordinasi adalah:

- (1) Organisasi disederhanakan
- (2) Strategi, kebijaksanaan dan program yang harmonis
- (3) Metode komunikasi yang dirancang bangun dengan baik.
- (4) Menciptakan koordinasi sukarela; dan
- (5) Supervisi.

Cara-cara tertentu dapat dilakukan terutama untuk membantu terciptanya koordinasi sukarela:

- (1) selalu menitikberatkan pada tujuan;
- (2) mengembangkan kebiasaan dan syarat-syarat yang diterima umum;
- (3) mendorong konteks informal;
- (4) menggunakan penghubung dan
- (5) memanfaatkan panitia-panitia.

Supervisi dapat pula menciptakan koordinasi. Apabila organisasi yang sederhana, strategi, kebijaksanaan dan program yang harmonis, metode komunikasi yang baik dan usaha kearah koordinasi sukarela itu membantu menciptakan koordinasi yang baik, namun

masih saja di dalam praktek diperlukan supervisi, pemeriksaan, pengawasan, dan pengendalian agar sesuatu berjalan sebagaimana diharapkan.

Setelah kita mengetahui tentang cara-cara mendapatkan koordinasi maka perlu kiranya kita menghayati jenis-jenis koordinasi. Koordinasi merupakan proses mengkaitkan kegiatan khusus individu dan kelompok satu dengan lainnya dan menjamin tujuan bersama tercapai. Koordinasi memungkinkan komunikasi tiap komponen organisasi, memungkinkan mereka mengerti masing-masing kegiatan dan membantu mereka saling bekerjasama.

TUGAS-TUGAS

1. Untuk tugas kelompok, lakukan diskusi kelompok.
2. Untuk tugas individu, buatlah rangkuman hasil diskusi kelompok.

SOAL-SOAL

1. Sebutkan pengertian pengkoordinasian.
2. Sebutkan jenis-jenis pengkoordinasian.
3. Sebutkan kegunaan pengkoordinasian.

TES FORMATIF

Lingkarilah B apabila pernyataan berikut benar dan S apabila salah.

1. B S Koordinasi ada 2 macam yaitu koordinasi vertikal dan horizontal.
2. B S Supervisi dapat menciptakan koordinasi.
3. B S Salah satu cara melakukan koordinasi sukarela adalah menggunakan penghubung.
4. B S Kegunaan koordinasi adalah supaya tujuan organisasi dicapai secara efisien dan efektif.
5. B S Koordinasi vertikal mencakup wewenang fungsional serta hubungan garis dan staf.

Cocokkanlah hasil jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif, kemudian hitunglah jawaban Anda yang benar dan gunakanlah rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi tentang pengkoordinasian.

KUNCI JAWABAN

1. B
2. B
3. B
4. B
5. S

Rumus:

Tingkat penguasaan = $\frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{5} \times 100\%$

5

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

90% - 100% = baik sekali

80% - 89% = baik

70% - 79% = cukup

- 69% = kurang

Jika tingkat penguasaan Anda mencapai > 80%, Anda dapat melanjutkan dengan fungsi Pengawasan. Bagus!. Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih < 80%, Anda harus mengulangi materi tentang Pengkoordinasian, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

DAFTAR BACAAN

1. Djatmiko, Y.H., **Perilaku Organisasi**, Alfabeta, Bandung, 2008.
2. Manullang, M., **Dasar-Dasar Manajemen**. Ghalia Indonesia, Jakarta, 1987.
3. Reksohadiprodjo, S., **Pengantar Manajemen**. Karunika, Universitas Terbuka, Jakarta, 1990.
4. Wijayanti, I, D, S., **Manajemen**. Mitra Cendikia, Yogyakarta, 2008.

BAB 7

PENGAWASAN

Sasaran belajar:

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa dapat menjelaskan konsep pengawasan.

Strategi pembelajaran

Presentasi

Diskusi kelompok

Tugas mandiri

Deskripsi mata kuliah:

Materi ini menjelaskan pengertian, jenis-jenis, ruang lingkup dan kegunaan pengawasan.

7.1. PENDAHULUAN

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang terakhir. Pengawasan dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui berbagai cara tergantung dengan kebutuhan.

7.2. DEFINISI

Pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan, apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

7.3. CAKUPAN PENGAWASAN

Pengawasan adalah proses mencakup:

1. Penentuan “apa” yang akan dicapai atau dituju oleh organisasi.
2. Penentuan ‘apa” yang harus dipegang sebagai pedoman yakni standar.
3. Penelaahan “apa” yang sedang dilakukan saat ini dan penganalisisannya lebih lanjut.
4. Penentuan (tindakan) “apa” yang harus diambil sebagai langkah perbaikan.

7.4. RUANG LINGKUP PENGAWASAN

Berdasarkan obyeknya, pengawasan dapat dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Satuan aktivitas:
 - Kuantitas atau tingkat aktivitas
 - Kualitas
 - Biaya
 - Penggunaan waktu
- b. Fungsi

- Produksi
- Penjualan atau pemasaran
- Keuangan atau financial
- Personalia

7.5. LANGKAH-LANGKAH PROSES PENGAWASAN

Langkah dan proses pengawasan:

1. Penciptaan standar dan metode pengukuran kinerja
2. Pengukuran kinerja yang senyatanya
3. Perbandingan kinerja dengan standar serta menafsirkan penyimpangan-penyimpangan
4. Mengadakan tindakan korektif

7.6. JENIS-JENIS PENGAWASAN

Jenis-jenis pengawasan:

1. Prapengawasan
2. Pengawasan pengarahan
3. Pengawasan ya/tidak
4. Pengawasan pasca kegiatan

7.7. METODE PENGAWASAN

Metode pengawasan terdiri dari:

1. Sistem Penilaian Kinerja
2. Sistem Pembayaran dan Imbalan
3. Sistem MBO atau Manajemen Berdasar Tujuan
4. Sistem Karyawan dan Kedisiplinan
5. Sistem Pengawasan Berdasarkan Anggaran
6. Sistem Informasi Manajemen.

7.8. SYARAT-SYARAT PENGAWASAN YANG EFEKTIF

Syarat-syarat pengawasan yang efektif:

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

TUGAS-TUGAS

1. Untuk tugas kelompok, lakukan diskusi kelompok.
2. Untuk tugas individu, buatlah rangkuman hasil diskusi kelompok.

SOAL-SOAL

1. Sebutkan pengertian pengawasan.
2. Sebutkan jenis-jenis pengawasan.
3. Sebutkan kegunaan pengawasan.

TES FORMATIF

Lingkarilah B apabila pernyataan berikut benar dan S apabila salah.

1. B S Tujuan pengawasan adalah untuk mengoreksi tindakan yang salah.
2. B S Pra pengawasan adalah pengawasan yang dilakukan setelah kegiatan selesai.
3. B S Salah satu syarat pengawasan adalah jujur.
4. B S Metode pengawasan ada 6 macam.
5. B S Berdasarkan fungsi pengawasan dapat dilakukan pada bagian penjualan.

Cocokkanlah hasil jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif, kemudian hitunglah jawaban Anda yang benar dan gunakanlah rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi tentang pengawasan.

KUNCI JAWABAN

1. B
2. S
3. B
4. B
5. B

Rumus:

Tingkat penguasaan = $\frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{5} \times 100\%$

5

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

- 90% - 100% = baik sekali
- 80% - 89% = baik
- 70% - 79% = cukup
- 69% = kurang

Jika tingkat penguasaan Anda mencapai $> 80\%$, Anda dapat melanjutkan dengan Motivasi. Bagus!. Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih $< 80\%$, Anda harus mengulangi materi tentang Pengawasan, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

DAFTAR BACAAN

- Manullang, M., **Dasar-Dasar Manajemen**. Ghalia Indonesia. Jakarta, 1987.
- Reksohadiprodjo, S., **Pengantar Manajemen**. Karunika. Universitas Terbuka, Jakarta, 1990.
- Wijayanti, I, D, S, **Manajemen**. Mitra Cendikia, Yogyakarta, 2008.

BAB 8

MOTIVASI

Sasaran belajar:

Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa dapat menjelaskan teori motivasi.

Strategi pembelajaran:

Presentasi

Diskusi kelompok

Tugas mandiri

Deskripsi mata kuliah:

Materi ini menjelaskan pengertian dan berbagai macam teori motivasi.

8.1. PENDAHULUAN

Motivasi dalam manajemen sangat diperlukan guna memberikan dorongan kepada bawahan untuk terus meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

8.2. DEFINISI

Motivasi menurut Stoner, adalah sesuatu yang menyebabkan, menyalurkan dan melestarikan perilaku seseorang. Ini merupakan salah satu syarat kemampuan kepemimpinan seseorang manajer. Seorang manajer harus mampu memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahan. Bawahan dimotivasi mengikuti dan meningkatkan prestasi dan kepuasan bekerjanya.

Kepuasan bekerja dicapai melalui pemenuhan kebutuhan yang beraneka ragam mulai dari kebutuhan fisik seperti sandang, pangan, perumahan, kebutuhan keamanan (ekonomi, jiwa); kebutuhan sosial (bermasyarakat, merasa diri masuk dalam kelompok dan status) kebutuhan penghargaan; dan kebutuhan menyatakan diri (bebas, berinisiatif, kekuasaan, pencapaian hasil, perkembangan diri).

8.3. CARA-CARA MEMENUHI KEBUTUHAN

Pemuasan kebutuhan dapat diperoleh pada tempat kerja atau diluar tempat kerja. Yang penting diperhatikan manajemen tentunya ialah bagaimana memenuhi kebutuhan ditempat kerja sehingga kebutuhan yang dipenuhi ini menjadi pendorong tindakan sehingga yang bersangkutan puas.

Caranya bermacam-macam, misalnya dengan

- (1) menciptakan kelompok atau unit-unit kecil
- (2) menghindari isolasi organisasi
- (3) memperkaya jabatan
- (4) menyusun kembali arus kerja
- (5) memecah peranan yang sudah mapan
- (6) memberikan status
- (7) desentralisasi

(8) menyeimbangkan beban dan ketertiban.

8.4. TEORI MOTIVASI

Berbagai teori motivasi:

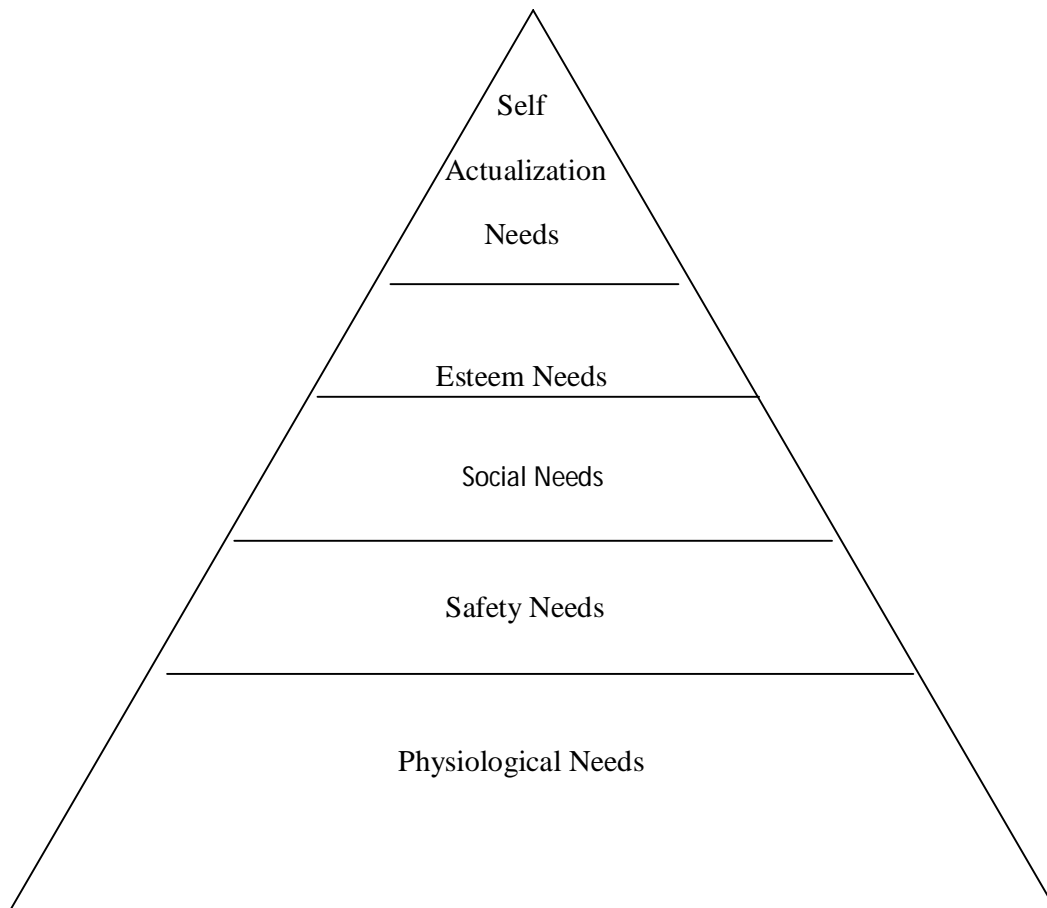
(1) Teori pemenuhan kebutuhan

Dibicarakan tentang faktor-faktor yang ada didalam diri individu yang menyebabkan mereka melakukan tindakan tertentu. Ingin diketahui mengapa seseorang melakukan suatu tindakan. Kebutuhan apa saja yang ingin mereka penuhi? Maslow, McGregor, Atkinson, dan McClelland masuk dalam kelompok ini.

Menurut ahli psikologi Abraham Maslow dalam Solihin (2008), jenjang kebutuhan manusia dari tingkat bawah ke tingkat yang lebih tinggi adalah:

- a. Kebutuhan fisik: yang mencakup kebutuhan-kebutuhan dasar untuk bertahan hidup seperti kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, kebutuhan seksual dll;
- b. Kebutuhan keamanan: merupakan kebutuhan untuk memperoleh rasa aman atau terlindungi dari bentuk bahaya, ancaman, dan kekerasan baik kekerasan fisik maupun secara mental;
- c. Kebutuhan sosial: merupakan kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk diterima oleh lingkungannya. Termasuk dalam kelompok kebutuhan ini misalnya kebutuhan untuk mencintai dan dicintai dan kebutuhan untuk mengembangkan persahabatan;
- d. Kebutuhan akan pujian: merupakan kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pihak lain. Termasuk dalam kategori kebutuhan ini misalnya kebutuhan akan otonomi, status dan perhatian;
- e. Kebutuhan aktualisasi diri: merupakan kebutuhan yang dimiliki oleh diri sendiri dan bukan hanya mewujudkan diri seperti yang diinginkan orang lain (tuntutan orang tua, teman, tokoh panutan, dan lain-lain).

Dalam konsepsi Maslow, kebutuhan baru akan menjadi motivator dominan yang akan menjadi drive (dorongan) bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, sedangkan kebutuhan lama yang sudah terpenuhi tidak lagi menjadi motivator utama bagi tindakan seseorang.



Gambar 4: Hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow

(2) Teori dua faktor Herzberg

Faktor-faktor yang cenderung untuk meniadakan motivasi pegawai biasanya bersangkutan paut dengan lingkungan kerja, yaitu: status kerja, relasi-relasi antar perorangan dengan para pengawas dan gaya pengawasan yang diterima orang itu, kebijakan perusahaan, kepastian kerja, kondisi-kondisi kerja, upah dan segi-segi kehidupan pribadi, yang dipengaruhi oleh situasi pekerjaan. Faktor-faktor ini disebut

faktor keberhasilan. Selanjutnya faktor-faktor yang memotivasi orang banyak adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan kerja itu sendiri (**motivators**) berlainan dengan lingkungan kerja., yang meliputi: keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, dan tantangan-tantangan kerja itu. Motivasi yang benar hanya terjadi kalau terdapat faktor-faktor motivators dan keberhasilan.

(3) Teori proses

Teori ini mengemukakan tentang bagaimana dan berdasar tujuan apa individu itu termotivasi. Yang penting adalah harapan akan imbalan yang mendorong mereka berbuat sesuatu, faktor lain ialah pilihan seseorang terhadap kemampuan yang diharapkan diperoleh yang menentukan perilaku seseorang.

(4) Teori pemuatan

Teori ini membicarakan tentang bagaimana akibat tindakan masa lalu mempengaruhi tindakan yang akan datang; semacam proses mempelajari atau belajar dari pengalaman dengan pandangan tindakan tertentu akan menghasilkan sesuatu yang baik; hasilnya buruk.

Teori ini muncul berdasarkan peristiwa yang dipelajari dan diabstraksi didalam bentuk model-model. Ada enam model tentang motivasi, yaitu:

- (1) Model tradisional. Model ini mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia, termasuk motivasi, cukup melalui pemberian rangsangan berupa upah.
- (2) Model hubungan kemanusiaan. Model ini menyatakan bahwa karyawan akan bersedia melakukan kegiatan apabila kebutuhan sosialnya dipenuhi.
- (3) Model sumber daya manusia. Model ini mengemukakan bahwa manusia termotivasi untuk bekerja bila diberi tanggung jawab yang lebih besar.
- (4) Model pendekatan sistem. Model ini menyatakan bahwa karyawan termotivasi bila diperhatikan karakteristik individu atau kebutuhannya (fisik, kemauan, sosial, harga diri, serta pengembangan diri); karakteristik kerjanya (isi dan lingkungan kerja; isi kerja: hasil, pengakuan, tanggung jawab, perkembangan); konteks atau yang bertalian dengan kerja: kebijaksanaan, penyediaan, hubungan kerja, upah, status

dan keamanan; serta karakteristik situasi kerja (lingkungan kerja dan kebijaksanaan organisasi, terutama bertalian dengan imbalan).

- (5) Model dampak konsekuensi masa lalu pada perilaku. Model ini mengemukakan bahwa perilaku masa datang seseorang dapat diperkirakan berdasarkan perilaku yang lalu dan seseorang akan belajar dari pengalaman.
- (6) Model terpadu: harapan dan kesamarataan. Motivasi, prestasi dan imbalan serta kepuasan saling bertalian. Prestasi bergantung pada motivasi yang menentukan usaha kerja; kemampuan individu dan dukungan organisasi. Prestasi menentukan imbalan yang diperbandingkan dengan yang lain dan yang mendukung sehingga tercapai kepuasan. Dukungan dan kepuasan balik mempengaruhi motivasi.

8.5. PROSES MEMPENGARUHI

Proses mempengaruhi adalah sesuatu transaksi sosial dimana seseorang atau sekelompok orang digerakkan oleh seseorang atau sekelompok orang lain untuk melakukan kegiatan sesuai dengan harapan mereka yang mempengaruhi. Proses ini meliputi unsur:

- (1) orang yang mempengaruhi
- (2) metode mempengaruhi
- (3) orang yang dipengaruhi

8.6. METODE MEMPENGARUHI

Adapun metode mempengaruhi dapat berupa:

- (1) kekuatan fisik
- (2) penggunaan sanksi
- (3) usaha menunjukkan keahlian-keahlian
- (4) kharisma (daya tarik).

Orang yang dipengaruhi lambat laun akan selalu mengikuti apa yang dikehendaki oleh yang mempengaruhi, sehingga terjadilah hubungan pemimpin dan pengikut (*leader-follow relation*).

TUGAS-TUGAS:

1. Untuk tugas kelompok, lakukan diskusi kelompok.
2. Untuk tugas individu, buatlah rangkuman hasil diskusi kelompok.

SOAL-SOAL

1. Sebutkan pengertian motivasi.
2. Sebutkan perbedaan antara teori X dan teori Y.
3. Sebutkan urutan kebutuhan manusia menurut Maslow

TES FORMATIF

Lingkarlah B apabila pernyataan berikut benar dan S apabila salah.

1. B S Jenjang kebutuhan manusia tertinggi menurut Maslow adalah sandang, papan dan pangan.
2. B S Pemuasan kebutuhan dapat diperoleh pada tempat kerja atau diluar tempat kerja.
3. B S Teori dua faktor Herzberg terdiri dari faktor keberhasilan dan motivators.
4. B S Model motivasi tradisional adalah memberi rangsangan dalam bentuk upah.
5. B S Manajer tidak perlu memberikan motivasi kepada bawahan.

Cocokkanlah hasil jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif, kemudian hitunglah jawaban Anda yang benar dan gunakanlah rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi tentang Motivasi.

KUNCI JAWABAN

1. S
2. B
3. B
4. B
5. S

Rumus:

Tingkat penguasaan = $\frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{\text{Jumlah soal}} \times 100\%$

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

90% - 100% = baik sekali

80% - 89% = baik

70% - 79% = cukup

- 69% = kurang

Jika tingkat penguasaan Anda mencapai $> 80\%$, Anda dapat melanjutkan dengan Komunikasi. Bagus!. Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih $< 80\%$, Anda harus mengulangi materi tentang Motivasi, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

DAFTAR BACAAN

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

Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, Jr., **Organisasi**, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1985.

Solihin, I., **Pengantar Bisnis**, Kencana, Bandung, 2006.

Terry, G.R. dan W.R. Leslie., **Dasar-Dasar Manajemen**, Bumi Aksara. Jakarta, 1992..

BAB 9

KOMUNIKASI

Sasaran belajar:

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa dapat menjelaskan tentang pengertian dan proses komunikasi.

Strategi pembelajaran:

Presentasi

Diskusi kelompok

Tugas mandiri

Diskripsi mata kuliah :

Matakuliah ini menjelaskan tentang pengertian, unsur-unsur, jenis-jenis dan proses komunikasi

9.1. PENDAHULUAN

Dalam satu organisasi pasti akan terjadi komunikasi antara anggota organisasi tersebut. Media untuk komunikasi bisa bermacam-macam tergantung dengan situasi.

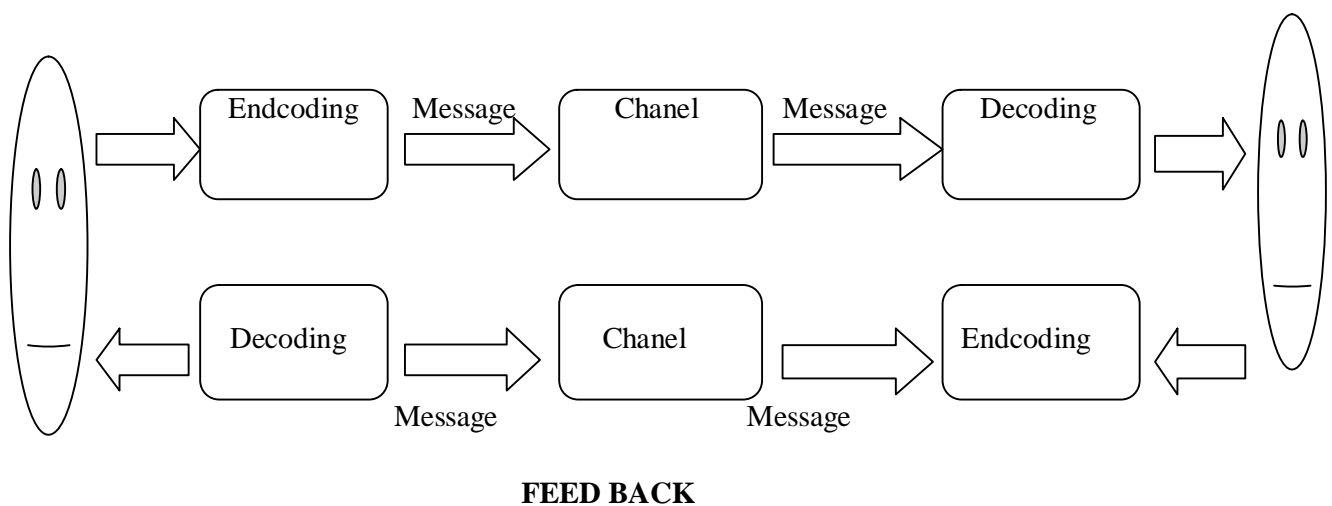
9.2. DEFINISI

Komunikasi merupakan suatu cara penyampaian informasi dari pemberi informasi kepada sasaran dengan maksud terjadi pemahaman akan isi pesan. Komunikasi adalah proses dengan mana orang yang bekerja dalam organisasi saling mentransmisikan informasi dan menginterpretasikan artinya.

9.3. UNSUR-UNSUR KOMUNIKASI

Unsur-unsur dalam proses suatu komunikasi adalah sumber informasi, saluran atau metode yang dipakai, isi pesan atau informasi, efek, umpan balik (*feed back*), dan sasaran informasi.

9.4. PROSES KOMUNIKASI



Gambar 5: Proses Komunikasi (Sumber: Djatmiko, 2008)

Elemen-elemen serta proses-proses yang terlibat dalam proses komunikasi adalah sebagai berikut:

- a. Pengirim (*Sender*) atau sumber yang memulai komunikasi. Dalam suatu organisasi, pengirim mengkomunikasikannya kepada satu atau lebih orang lain.
- b. Pengkodean (*Encoding*). Pengirim mengkodekan informasi yang akan disampaikan dengan cara menerjemahkan ke dalam serangkaian simbol atau isyarat, biasanya dalam bentuk kata-kata atau isyarat yang diyakini oleh pengirim akan ditinterpretasikan oleh penerima dengan maksud yang sama.
- c. Pesan (*Message*). Pesan adalah bentuk fisik yang digunakan oleh pengirim untuk mengkodekan informasi. Pesan dapat berupa segala bentuk yang dapat dirasakan atau diterima oleh satu atau lebih indra penerima.
- d. Saluran (*Channel*) atau kanal. Kanal ialah media yang digunakan untuk menyampaikan pesan, misalnya udara untuk pesan yang disampaikan dengan kata-kata, atau kertas untuk pesan yang disampaikan dalam bentuk tulisan. Kanal harus disesuaikan dengan bentuk pesannya supaya komunikasi dapat dilakukan lebih efisien dan efektif.
- e. Penafsiran Kode (*Decoding*). Penafsiran kode adalah proses dimana penerima menafsirkan pesan dan menerjemahkannya menjadi informasi yang berarti baginya. Penafsiran kode dipengaruhi oleh (1) pengalaman masa lalu si penerima, (2) interpretasi pribadi terhadap simbol atau isyarat yang digunakan, (3) harapan (orang cenderung mendengarkan apa yang dia ingin dengarkan, serta (4) kesamaan pengertian arti dengan pengirim.
- f. Penerima (*Receiver*). Penerima adalah orang yang menafsirkan pesan dari pengirim.
- g. Gangguan (*Noise*). Gangguan adalah semua faktor yang mengganggu, membingungkan atau mengacaukan proses komunikasi.
- h. Umpan balik (*Feedback*). *Feedback* adalah kebalikan dari proses komunikasi yang menyatakan reaksi terhadap komunikasi dari pengirim. Karena saat itu penerima menjadi pengirim feedback dan pengirim berfungsi sebaliknya, maka feedback tersebut mengalir melalui urutan langkah yang sama dengan sebelumnya, hanya arahnya yang berlainan.

9.5. KOMUNIKASI YANG EFEKTIF DAN EFISIEN

Komunikasi efektif terjadi bila artian yang dimaksudkan oleh pengirim berita dan artian yang ditangkap oleh penerima berita itu satu dan sama. Komunikasi yang efisien terjadi bila biayanya minimum berdasar sumberdaya yang dimanfaatkan. Komunikasi sering terganggu karena masalah semantic/arti kata, tak ada umpan balik, saluran komunikasi, gangguan fisik, perbedaan budaya dan status.

Ada pedoman untuk mendapatkan komunikasi yang efektif:

- (1) bahwa harus mendengarkan secara aktif
- (2) usahakan memberikan umpan balik
- (3) langsung pada masalah
- (4) menggambarkan situasi
- (5) meringkas

Para pakar di American Management Assosiation mengungkapkan 10 aturan yang diikuti bila anda ingin berkomunikasi dengan baik:

1. Jelaskan konsep / ide anda sebelum berkomunikasi
2. Teliti tujuan sebenarnya dari komunikasi
3. Pertimbangkan suasana lingkungan dan waktu
4. Hubungi pihak lain
5. Waspada atas nada dan isi berita
6. Komunikasikan sesuatu yang membantu dan bernilai bagi penerima
7. Tindak lanjut komunikasi anda
8. Komunikasi untuk waktu yang akan datang pula
9. Tindakan konsisten dengan kata
10. Menjadilah pendengar yang baik

9.6. JENIS-JENIS KOMUNIKASI

Didalam organisasi ada beberapa jenis komunikasi, yaitu :

- (1) **Komunikasi formal vs komunikasi informal**

Komunikasi formal adalah komunikasi yang mengikuti rantai komando yang diciptakan oleh hierarki wewenang dalam organisasi. Komunikasi informal terjadi di luar saluran formal dan tak bergantung pada hierarki wewenang organisasi.

(2) **Komunikasi kebawah vs komunikasi keatas vs komunikasi lateral**

Komunikasi ke bawah mengalir dari peringkat atas ke peringkat bawah dalam hierarki. Komunikasi ke atas adalah berita yang mengalir dari peringkat bawah ke peringkat atas suatu organisasi. Komunikasi lateral sejajar antar mereka yang berada pada satu peringkat wewenang dalam organisasi.

Bila tak ada komunikasi ini terjadi kebingungan, pertentangan, dan beban lebih pada para anggota sehingga mungkin menimbulkan kesulitan-kesulitan dalam pengambilan keputusan. Jadi jelas bahwa komunikasi penting bagi manajemen dalam peranannya sebagai pengambil keputusan. Selain itu komunikasi penting bagi manajemen dalam peranannya sebagai yang selalu melakukan hubungan pribadi dan yang selalu memberi informasi.

(3) **Komunikasi satu dan dua arah**

Pada komunikasi satu arah pengirim berita komunikasi tanpa mengharapkan atau meminta umpan balik dari penerima. Pada komunikasi dua arah penerima dapat dan memberikan umpan balik.

9.7. KUNCI MENDENGARKAN SECARA EFEKTIF

Kunci untuk mendengarkan secara efektif dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Kunci untuk Mendengarkan Secara Efektif

Kunci	Pendengar yang buruk	Pendengar yang baik
1. Mendengarkan secara aktif	<ul style="list-style-type: none"> • Pasif, membalikkan badan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengajukan pertanyaan, menguraikan apa yang dikatakan
2. Menemukan area minat	<ul style="list-style-type: none"> • Perhatian pada subyek yang tidak penting 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencari peluang, pembelajaran baru
3. Menolak gangguan	<ul style="list-style-type: none"> • Mudah terganggu 	<ul style="list-style-type: none"> • Melawan gangguan atau menghindari gangguan: toleransi terhadap kebiasaan jelek, tahu bagaimana berkonsentrasi
4. Bertumpu pada kenyataan bahwa pikiran lebih cepat dari bicara	<ul style="list-style-type: none"> • Cenderung untuk melamun dengan pembicara yang lambat 	<ul style="list-style-type: none"> • Menantang, mengantisipasi, merangkum secara mental, membobot bukti, mendengar di antara batas hingga nada suara
5. Responsif	<ul style="list-style-type: none"> • Terlibat secara minimal 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengganggu, menunjukkan minat, memberi dan menerima, umpan balik positif
6. Menilai isi, bukan penyampaian	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak memperhatikan jika penyampaian buruk 	<ul style="list-style-type: none"> • Menilai isi, melewatkan kesalahan penyampaian
7. Tahan emosi	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki dugaan, mulai berargumentasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak menilai sebelum segala sesuatunya lengkap
8. Mendengarkan gagasan	<ul style="list-style-type: none"> • Mendengarkan fakta 	<ul style="list-style-type: none"> • Mendengarkan tema sentral
9. Bekerja dengan mendengarkan	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak menampilkan energi keluaran; pura-pura perhatian 	<ul style="list-style-type: none"> • Bekerja keras, menampilkan gerakan tubuh yang aktif, kontak mata
10. Melatih pikiran seseorang	<ul style="list-style-type: none"> • Menolak bahan yang sulit demi materi yang ringan dan menghibur • 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan bahan yang lebih berat sebagai latihan pikiran

Sumber: Daft, R, L, 2003, **Manajemen**, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.

9.8. KOMUNIKASI YANG EFEKTIF

Bagaimanapun juga keefektifan komunikasi di dalam organisasi (walau orang sudah menjalankan pedoman komunikasi efektif dipengaruhi oleh):

- (1) saluran formal
- (2) struktur organisasi
- (3) spesialisasi tugas dan
- (4) dimilikinya informasi tertentu oleh orang per orang.

Makin panjang saluran formal, makin tidak efektif komunikasi; makin kompleks struktur organisasi makin sulit komunikasi; komunikasi di dalam kelompok relatif mudah, antar kelompok relatif sulit, dan makin banyak informasi unit dimiliki orang per orang makin kompleks komunikasi.

TUGAS-TUGAS

1. Untuk tugas kelompok, lakukan diskusi kelompok.
2. Untuk tugas individu, buatlah rangkuman hasil diskusi kelompok.

SOAL-SOAL:

1. Jelaskan pengertian komunikasi.
2. Sebutkan unsur-unsur komunikasi.
3. Sebutkan jenis-jenis komunikasi.
4. Jelaskan komunikasi yang efektif dan efisien.

TES FORMATIF

Lingkarilah B apabila pernyataan berikut benar dan S apabila salah.

1. B S Tujuan dari komunikasi adalah menyampaikan informasi.
2. B S Komunikasi dapat dilakukan secara lisan dan tertulis.
3. B S Perbedaan budaya dapat mengakibatkan salah komunikasi.
4. B S Komunikasi yang efektif tidak dipengaruhi oleh struktur organisasi.

5. B S Komunikasi satu arah terjadi bila pengirim berita komunikasi tidak mengharapkan atau meminta umpan balik dari penerima.

Cocokkanlah hasil jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif, kemudian hitunglah jawaban Anda yang benar dan gunakanlah rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi tentang Komunikasi.

KUNCI JAWABAN

1. B
2. B
3. B
4. S
5. B

Rumus:

Tingkat penguasaan = $\frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{\text{Jumlah soal}} \times 100\%$

5

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

- 90% - 100% = baik sekali
- 80% - 89% = baik
- 70% - 79% = cukup
- 69% = kurang

Jika tingkat penguasaan Anda mencapai > 80%, Anda dapat melanjutkan dengan Manajemen Bisnis. Bagus!. Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih < 80%, Anda harus mengulangi materi tentang Komunikasi, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

DAFTAR BACAAN

Daft, R, L., **Manajemen**, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta, 2003.

Effendy, O.U., **Sistem Informasi Manajemen**. Mandar Maju. Bandung, 1996.

Gibson, J.J., J.H. Donelly, JR, dan J.M. Ivancevich., **Manajemen**, Edisi Kesembilan, Erlangga, Jakarta, 1997.

BAB 10

MANAJEMEN BISNIS

Sasaran belajar:

Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa dapat menjelaskan pengertian manajemen bisnis dan macam-macam bisnis.

Strategi pembelajaran:

Presentasi

Diskusi kelompok

Tugas mandiri

Deskripsi:

Materi ini menjelaskan pengertian manajemen bisnis, macam-macam bisnis dan ciri-cirinya.

10.1. PENDAHULUAN

Untuk menjalankan suatu bisnis, diperlukan manajemen. Berdasarkan jenis, ciri-ciri dan skala usahanya, maka bisnis dapat dibagi menjadi 4 yaitu bisnis kecil, menengah, besar dan multinasional.

10.2. DEFINISI

Bisnis menurut Steinhoff (1979 dalam Solihin, 2006) dapat didefinisikan sebagai aktivitas yang menyediakan barang dan jasa yang diperlukan atau diinginkan konsumen, dapat dilakukan oleh organisasi perusahaan yang memiliki badan hukum, perusahaan yang memiliki badan usaha, maupun perorangan yang tidak memiliki badan hukum maupun badan usaha seperti pedagang kaki lima, warung yang tidak memiliki Surat Izin Tempat Usaha (SITU) dan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), serta usaha informal lainnya.

10.3. PENGERTIAN BISNIS KECIL, SEDANG/MENENGAH, BESAR DAN INTERNASIONAL

10.3.1. BISNIS KECIL

Bisnis kecil adalah bisnis yang mempunyai karyawan sebanyak 5-10 orang.

Ciri-ciri Bisnis kecil

Bisnis kecil ditandai dengan adanya pemilik sebagai pimpinan organisasi dengan bawahan yang bekerja secara serba tak jelas (indifferenceated), rencana dilakukan oleh pemilik pimpinan, bawahan tinggal melaksanakan, struktur oeganisasi kecil dan fungsi yang dijalankan tunggal sifatnya dengan harapan agar organisasi dapat menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan lingkungan. Koordinasi dan pembebanan kerja, pengarahan dan pengawasan dilakukan oleh pemilik. Sifat hubungan luwes, namun segala

sesuatu bergantung pada kemampuan pemilik. Selanjutnya hubungan tersebut internal dan patriarehat. Bila lingkungan berubah banyak biasanya organisasi tidak dapat bertahan.

Bisnis kecil ini sangatlah penting peranannya dalam pertumbuhan perekonomian negara. Di Indonesia bisnis kecil ini sebagian masuk dalam golongan ekonomi lemah. Bantuan terhadap mereka berupa penyuluhan dan penataran untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keuletan mereka untuk berusaha. Mereka juga dibantu agar dapat memperoleh kesempatan untuk mendapat kredit dengan prosedur dan syarat yang wajar dan tidak memberatkan. Selain itu tempat berusaha mereka terbatas, tempat berproduksi di rumah, namun tempat menjual perlu pula diadakan, apalagi yang untuk ekspor perlu semacam pooling. Selanjutnya mereka perlu mendapatkan informasi dari patner kerja sama dan untuk meningkatkan kemampuan mereka untuk bekerja sama.

Bisnis kecil ini biasanya mengalami kesulitan bila lingkungan berubah walau sementara orang menyatakan bahwa bisnis kecil cukup tahan menghadapi bantingan. Mereka dapat cukup cepat menyesuaikan diri. Namun bila operasi berkembang, bisnis kecil akan mengalami hambatan karena beban berlebihan ada di pundak pemilik. Pemilik bisnis yang sekaligus memimpin relatif bekerja sendiri. Dia tak mau mengambil resiko. Rencananya bersifat jangka pendek dan bawahan sering hanya menerima apa yang direncanakan pimpinan, mereka tidak diajak untuk berpartisipasi. Karena jarak antara pimpinan dan bawahan jauh, maka putusan-putusan biasanya disentralisasikan. Untuk menghindari ketidakpastian dibuatlah putusan tanpa konsultasi. Dalam hal ini bawahan diharapkan agar tetap searah pada organisasi.

10.3.2. BISNIS MENENGAH

Bisnis sedang/menengah adalah bisnis yang mempekerjakan 20-50 karyawan.

Ciri-ciri bisnis menengah

Untuk organisasi sedang/menengah, biasanya ada pembagian kerja dan fungsi jelas terbagi. Spesialisasi diutamakan sehingga beban masing-masing anggota pun jelas. Organisasi disusun sesuai dengan kemajuan teknologi dan putusan strategi diambil oleh

manajemen. Rencana dibuat dan bila lingkungan berubah, organisasi cukup kuat untuk menanggulangnya.

Di sini pembagian kerja jelas dan ada departementalisasi. Lima fungsi manajemen biasanya lengkap dilaksanakan. Terjadi spesialisasi fungsi. Para anggota organisasi jelas beban tugasnya. Organisasi disesuaikan dengan kemajuan teknologi. Putusan-putusan strategi dilakukan oleh manajemen sedang putusan lain disentralisasikan.

Bila bisnis berkembang maka organisasi lambat mengadakan reaksi dan ada kecenderungan masing-masing unit mengadakan suboptimalisasi usaha. Unit-unit menjadi sumber pertentangan karena masing-masing mencapai tujuannya sendiri-sendiri. Bagaimana pun juga organisasi bisnis sedang/menengah ini akan lebih tegar menghadapi perubahan lingkungan. Kefektifannya diukur dengan berbagai ukuran:

1. Bagian pasar-terutama selama ekspansi pasar atau perubahan pasar,
2. Perkembangan-terutama reaksi dalam Research dan Development produk dan proses,
3. Produksi terutama reaksi terhadap permintaan konsumen, jumlah persediaan habis, dan lain-lain
4. Efisiensi- ukuran kinerja tiap satuan waktu tiap satuan personalia, tiap satuan uang, dan lain-lain
5. Kepuasan – dari karyawan, langganan, pemegang saham, pemasok dan lain-lain
6. Tingkat keuntungan- hasil kembali investasi, hasil kembali modal sendiri
7. Perolehan sumberdaya – terutama pada masa kekurangan pasokan, mencakup persediaan keuangan, pesanan mendadak, harga ekstra yang harus dibayar.

Manajemen bisnis sedang/menengah berusaha untuk mengambil resiko (risk taker) walau dalam skala rendah. Dilakukan peramalan-peramalan usaha dan rencana-rencana jangka menengah meliputi 3-5 tahun ke muka.

Makin tumbuhnya organisasi maka fungsionalisasi mungkin tidak cukup memadai kegiatan, karena itu diperlukan struktur organisasi berdasar: divisi produk, daerah, langganan dan lain-lain. Jadi pada divisi produk 1 misalnya ada fungsionalisasi, artinya ada bagian pemasaran, produksi, personalia, keuangan dan administrasi sendiri. Masalah yang

timbul adalah pendelegasian dan interpretasi kebijaksanaan pusat yang sering menimbulkan konflik. Bagaimana pun juga organisasi seperti ini tegar terhadap perubahan lingkungan. Bentuk organisasi yang terakhir ini dimiliki oleh bisnis multinasional, yang penting bagi mereka adalah perlunya selalu menganalisis lingkungan, mengidentifikasi perbedaan yang penting dan perlu mengubah konsep manajemen bila diperlukan dan mengimplementasikan tindakan manajerial yang sudah diubah dan disesuaikan dengan situasi dan kondisi daerah operasi.

10.3.3. BISNIS BESAR

Bisnis besar adalah bisnis dengan bekerja 100 orang atau lebih.

Ciri-ciri Bisnis besar

Organisasi yang dipakai adalah divisionalisasi berdasar produk, langganan, daerah, pasar, dan lain-lain. Pada bisnis ini spesialisasi makin berkembang, namun dengan pertumbuhan yang terjadi, bila tidak disertai dengan delegasi akan menimbulkan berbagai masalah. Sering terjadi penafsiran salah kebijaksanaan yang digariskan sehingga berakibat konflik terutama dalam masalah transfer pricing serta alokasi biaya dan sumberdaya.

Pada bisnis ini setiap divisi menjalankan secara penuh fungsi manajemen. Desentralisasi akan sangat menunjang pertumbuhan lebih lanjut asalkan ada unsur pengikat bagi masing-masing divisi, misalnya adanya rencana jangka panjang 10-20 tahun, karena kedewasaan organisasi bisnis, ini tegar terhadap pengaruh lingkungan.

Di Indonesia dunia bisnis/usaha nasional terdiri atas usaha negara, koperasi dan swasta. Tujuan pengembangan dunia bisnis ialah (1) meningkatkan kegairahan dan kegiatan ekonomi serta pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya; (2) memperluas lapangan kerja; (3) meningkatkan taraf hidup, kecerdasan dan kesejahteraan rakyat; (4) memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa, serta (5) menetapkan ketahanan nasional.

Ada pun sasarannya ialah 1) penciptaan iklim usaha yang sehat dan serasi, 2) perluasan kesempatan berusaha serta 3) pengembangan swadaya dan kemampuan berusaha.

10.3.4. BISNIS INTERNASIONAL

Bisnis internasional adalah perilaku transaksi barang dan jasa melewati batas negara untuk tujuan mencari keuntungan. Bisnis internasional atau badan usaha multinasional adalah perusahaan yang mengadakan kegiatan di dua atau lebih negara secara bersamaan.

Adapun alasan suatu bisnis melakukan kegiatan di negara lain adalah:

1. Mendapatkan laba
2. Memperluas pasar
3. Mendapatkan bahan
4. Memperoleh dana
5. Mendapatkan tenaga kerja dengan upah murah.

Kegiatan yang dilakukan mencakup impor dan ekspor, lisensi memproduksi atau menjual barang dan jasa di negara lain, kontrak manajemen untuk mengoperasikan badan usaha atau fasilitas di luar negeri, perusahaan patungan atau join ventures, yaitu mendirikan operasi di Negara lain melalui pemilikan bersama dengan pengusaha lokal, dan mendirikan cabang di luar negeri. Perusahaan multinasional mempunyai segi positif dan negatif bagi negara di masa perusahaan tersebut beroperasi.

Segi positifnya antara lain adalah: membantu negara tersebut dalam pembangunan ekonomi mengingat negara tersebut kekurangan dana pembangunan dalam eksploitasi sumber alam sehingga mengurangi pengangguran, dan sebagainya.

Segi negatifnya adalah: bisnis internasional dapat mempengaruhi perekonomian negara dimana bisnis itu berada, apalagi bila bisnis tersebut merupakan satu-satunya bisnis (yang memegang monopoli) di Negara tersebut. Dengan demikian dimungkinkan mendapat laba secara berlebihan, tidak berusaha membantu badan usaha di dalam negeri, menyerap tenaga kerja lokal, gagal mengalihkan teknologi, tidak menghormati peraturan pajak, bea cukai dan lain-lain dari pemerintah lokal, dan mencampuri urusan dalam negeri pemerintah lokal.

Bagaimanapun bisnis internasional dipengaruhi oleh lingkungan, ideologi, politik-hukum, ekonomi, sosial budaya, teknologi, pendidikan, dan lain-lain dari negara dimana

bisnis tersebut berada. Bisnis internasional terbiasa bergerak di situasi atau sistem demokrasi. Di tempat lain mereka mungkin menghadapi sistem lain atau dimana hukum berbeda. Di sektor ekonomi bisnis internasional menghadapi masalah kualitas hidup yang rendah, kekurangan teknologi, modal dan kehidupan perekonomian tidak berdasarkan pasar namun direncanakan pusat. Latar belakang pendidikan yang tak cukup juga menjadi kendala bagi bisnis internasional mendapatkan tenaga kerja yang sesuai. Latar belakang budaya yang berbeda memerlukan penyesuaian-penyesuaian: adanya jarak kekuasaan, usaha menghindari ketidakpastian, pandangan individualisme versus kolektivisme dan sifat memaksa, ketidaktergantungan dan ketidakpekaan, sangat mempengaruhi.

Jarak kekuasaan adalah ukuran budaya seberapa jauh masyarakat menerima tagihan kekuasaan yang tak sama dalam organisasi. Individualisme adalah gatra budaya dimana orang mengharapkan orang lain dalam kelompoknya memperhatikan dan melindungi anggota yang berada dalam kesulitan. Penghindaran ketidakpastian adalah ukuran budaya yang bertalian dengan seberapa banyak orang mentoleransi resiko dan perilaku yang tidak biasa.

Mungkin saja terjadi kejutan budaya (*culture shock*) apabila kita tidak mempersiapkan diri terlebih dahulu di dalam kita memasuki masyarakat yang berbeda. Oleh karena itu kita harus menganalisis lingkungan, mengidentifikasi perbedaan mengubah konsep manajemen agar mencerminkan budaya baru, dan melaksanakan perubahan agar tidak bingung, frustrasi dan lain sebagainya namun dapat adaptif.

Suatu waktu bisnis internasional menghadapi birokrasi dimana jarak kekuasaan itu besar, dilain kesempatan mereka menghadapi jarak yang dekat. Untuk itu perlu dirancang bangun strategi yang berbeda. Pendeknya akan dihadapi dualisme dalam masyarakat sehingga bisnis internasional perlu berhati-hati.

Bisnis internasional menjalankan fungsi manajemen pada peringkat tinggi. Diusahakan agar faktor-faktor lingkungan yang sangat berbeda mendapatkan perhatian dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan. Lingkungan yang kompleks mempengaruhi fungsi manajemen. Dalam hal perencanaan (jangka panjang) perlu diperhatikan stabilitas sosial, konflik internasional, sistem pemerintah, iklim ekonomi. Dalam pengorganisasian (berdasar divisi) diperlukan perhatian struktur organisasi yang sesuai dengan pengaturan personalia yang dapat

diterima. Sistem formal mungkin perlu diterapkan agar tidak menimbulkan salah paham. Motivasi tinggi perlu untuk menciptakan kesetiaan pada organisasi. Gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Fungsionalisasi dapat dipakai, tetapi kemudian perlu divisionalisasi bila operasi makin berkembang. Dalam hal pengawasan perlu catatan formal, namun mungkin saja data tak dapat dibandingkan. Rekonsiliasi sulit dilakukan karena teknologi yang dipakai berbeda. Karena itu pengawasan langsung diperlukan dicabang-cabang dan dilakukan secara periodik namun berdasar sistem tertentu dengan bantuan komputer.

TUGAS-TUGAS

1. Untuk tugas kelompok, lakukan diskusi kelompok.
2. Untuk tugas individu, buatlah rangkuman hasil diskusi kelompok.

SOAL-SOAL

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan manajemen bisnis.
2. Sebutkan macam-macam bisnis dan ciri-cirinya.

TES FORMATIF

Lingkarilah B apabila pernyataan berikut benar dan S apabila salah.

1. B S Bisnis kecil adalah bisnis yang mempunyai karyawan sebanyak 5-10 orang.
2. B S Bisnis sedang/menengah, biasanya ada pembagian kerja dan fungsi jelas terbagi.
3. B S Bisnis besar adalah bisnis dengan bekerja kurang dari 100 orang.
4. B S Alasan bisnis dinegara lain adalah mendapatkan tenaga kerja murah.
5. B S Bisnis internasional dipengaruhi oleh lingkungan, ideologi, politik-hukum, ekonomi, sosial budaya, teknologi, pendidikan, dan lain-lain dari negara tempat bisnis.

Cocokkanlah hasil jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif, kemudian hitunglah jawaban Anda yang benar dan gunakanlah rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi tentang Manajemen Bisnis.

KUNCI JAWABAN

1. B
2. B
3. S
4. B
5. B

Rumus:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{5} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

90% - 100% = baik sekali

80% - 89% = baik

70% - 79% = cukup

- 69% = kurang

Jika tingkat penguasaan Anda mencapai $> 80\%$, Anda dapat melanjutkan dengan Kepemimpinan. Bagus!. Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih $< 80\%$, Anda harus mengulangi materi tentang Manajemen Bisnis, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

DAFTAR BACAAN

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

Solihin, I., **Pengantar Bisnis**, Kencana, Jakarta, 2006.

BAB 11

KEPEMIMPINAN

Sasaran belajar

Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa dapat menjelaskan pengertian kepemimpinan dan macam-macam teori kepemimpinan.

Strategi pembelajaran

Presentasi

Diskusi kelompok

Tugas mandiri

Deskripsi matakuliah:

Materi ini menjelaskan tentang pengertian kepemimpinan dan macam-macam teori kepemimpinan.

10.1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahan. Pemimpin yang baik adalah sosok figur yang dapat memberi motivasi serta pengayoman terhadap bawahan. Sehingga apabila kepemimpinan dalam suatu organisasi baik, maka organisasi tersebut dapat berkembang dengan baik pula.

10.2. DEFINISI

Menurut Solihin (2006), kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan manajer perusahaan untuk mengarahkan (*directing*) dan mempengaruhi (*influencing*) para bawahannya dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas (*task-related activities*), agar para bawahannya mau mengerahkan seluruh kemampuannya, baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota tim, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Hakekat kepemimpinan ialah bahwa atasan mempengaruhi perilaku orang lain didalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan seseorang agar yang bersangkutan mengerjakan apa yang dikehendaki.

10.3. ASAL KEKUASAAN PEMIMPIN

Kekuasaan pemimpin menurut Solihin (2006) dapat berasal dari:

- a. *Legitimate power*. Pemimpin memiliki kekuasaan karena dia diberi kewenangan oleh otoritas/pemegang kekuasaan yang lebih tinggi.
- b. *Expert power*. Pemimpin memiliki keahlian yang menonjol dalam bidangnya sehingga dia diakui otoritas keahliannya oleh orang lain.
- c. *Reward power*. Kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin karena pemimpin tersebut gemar memberikan hadiah/imbalan terutama dalam bentuk materi.
- d. *Coercive power*. Kekuasaan yang dimiliki pemimpin karena dia memiliki kemampuan untuk memaksa orang agar patuh terhadap perintahnya.
- e. *Referent power*. Kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin karena wibawa yang dia miliki. Kewibawaan seorang pemimpin diperoleh dari keselarasan antar perkataan dan perbuatannya.

Ada kepemimpinan formal, yang terjadi karena manajer mengarahkan bersandar pada wewenang formal, sedang kepemimpinan informal terjadi karena seseorang yang tanpa wewenang formal berhasil mempengaruhi perilaku orang lain. Kepemimpinan formal biasanya terhadap bawahan, sedang kepemimpinan informal kepada mereka yang berada pada satu tingkat, atasan lain, kontak luar, dan mereka yang mudah dipengaruhi.

10.4. TIPOLOGI KEPEMIMPINAN

Menurut Djatmiko (2008), ada lima tipe kepemimpinan yaitu:

1. Tipe Otokratik

Dalam hal ini pengambilan keputusan seorang manajer yang otokratik akan bertindak sendiri dan memberitahukan kepada bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahannya itu hanya berperan sebagai pelaksana karena mereka tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilan keputusan.

2. Tipe Paternalistik

Seorang pimpinan yang paternalistik dalam menjalankan organisasi menunjukkan kecenderungan-kecenderungan sebagai berikut:

- a. Dalam hal pengambilan keputusan kecenderungannya adalah menggunakan cara mengambil keputusan sendiri, kemudian menjual kepada bawahannya tanpa melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
- b. Hubungan dengan bawahan lebih banyak bersifat bapak dan anak.
- c. Dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya, pada umumnya bertindak atas dasar pemikiran kebutuhan fisik para bawahan sudah terpenuhi. Apabila sudah terpenuhi, maka para bawahan akan mencurahkan perhatian pada pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

3. Tipe Kharismatik

Pemahaman yang lebih mendalam tentang kepemimpinan yang bersifat kharismatik menunjukkan bahwa sepanjang persepsi yang dimilikinya tentang keseimbangan antar

pelaksanaan tugas dan pemeliharaan hubungan dengan para bawahan seorang pimpinan kharismatik nampaknya memberikan penekanan pada dua hal tersebut.

4. Tipe Laizessz Faire

Persepsi pimpinan yang Laizessz Faire tentang pentingnya pemeliharaan keseimbangan antara orientasi pelaksanaan tugas dan orientasi pemeliharaan hubungan sering terlihat bahwa aksentuasi diberikan pada hubungan ketimbang pada penyelesaian tugas. Titik tolak pemikiran yang digunakan ialah bahwa jika dalam organisasi terdapat hubungan yang intim antara seorang pemimpin dengan para bawahan, dngan sendirinya para bawahan itu akan terdorong kuat untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya secara bertanggung jawab.

5. Tipe Demokratik

Ciri pimpinan yang demokratik dalam hal pengambilan keputusan tercermin pada tindakannya mengikutsertakan para bawahan dalam seluruh proses pengambilan keputusan. Pemeliharaan hubungan tipe demokratik biasanya memberikan penekanan kuat pada adanya hubungan yang serasi, dalam arti terpeliharnya keseimbangan antara hubungan yang formal dan informal. Seorang pemimpin yang demokratik cenderung memperlakukan para bawahannya sebagai rekan kerja, juga menjaga keseimbangan antara orientasi penyelesaian tugas dan orientasi hubungan yang bersifat relasional.

10.5. PENDEKATAN STUDI KEPEMIMPINAN

Berbagai pendekatan studi kepemimpinan muncul:

1. pendekatan sifat seseorang yang memfokuskan pada karakteristik pribadi pemimpin.
2. pendekatan perilaku yang memfokuskan pada perilaku pemimpin dihadapkan dengan pengikutnya.
3. pendekatan situasional yang memfokuskan pada kesesuaian antara perilaku pimpinan dengan karakteristik situasional

Yang dimaksud dengan karakteristik pribadi adalah umur, raut muka, ukuran badan, kecakapan, kerjasama, dan lain-lain. Biasanya pemimpin yang baik memiliki kombinasi karakteristik yang baik.

Perilaku pemimpin dapat dibagikan ke dalam yang mementingkan orang atau yang mementingkan tugas/hasil/produksi atau kombinasinya. Yang mementingkan orang namun

tak begitu mementingkan tugas disebut pemimpin yang bebas; dan tidak mementingkan orang namun tak begitu mementingkan tugas disebut pemimpin yang mendukung/manusiawi; yang tidak mementingkan keduanya disebut pemimpin yang bebas; yang tidak mementingkan orang namun mementingkan tugas disebut pemimpin yang direktif/otokratif dan mereka yang memperhatikan orang dan tugas disebut pemimpin yang partisipatif/demokratis. Adapula yang menyatakan yang pertama itu manajemen santai, yang kedua manajemen yang mencelakakan, yang ketiga manajemen yang mementingkan tugas, yang keempat manajemen tim dan yang kelima manajemen tengah jalan.

Teori situasional dari Fieldler menyatakan bahwa pemimpin yang berorientasi tugas akan berhasil pada situasi dengan pengawasan ketat atau lepas, sedang pemimpin yang berorientasi hubungan akan berhasil pada situasi pengawasan yang moderat.

Teori lain, yaitu teori jalur tujuan dari House menyatakan bahwa:

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

Selanjutnya Vroom dan Yetton mengemukakan adanya tiga putusan, yaitu (1) putusan kewenangan yang dibuat oleh pimpinan dan dikombinasikan pada bawahan; tak ada masukan dari bawahan kecuali diminta; (2) putusan konsultatif dimana masalah dipecahkan bersama; anggota dimintai informasi, saran dan pendapat, (3) putusan kelompok, dimana semua anggota berpartisipasi dan mencapai konsensus tentang apa yang harus dilakukan. Caranya yang direktif/otokratis cenderung berkeputusan yang individualistis/kewenangan; sedang gaya mendukung/partisipatif cenderung berkeputusan kelompok/konsensus.

Ada pula kepemimpinan transformasional dengan mereka yang dapat membuat orang melakukan kegiatan lebih daripada yang diharapkan, biasanya melalui kharisma, pertimbangan individual dan stimulasi intelektual. Yang penting seorang itu dapat

memimpin melalui komunikasi, motivasi dan dinamika kelompok sehingga mencapai kesetupaduan dan kinerja yang tinggi.

10.6. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIFITAS KEPEMIMPINAN

Menurut Stoner (1992 dalam Djatmiko, 2008), faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan ada enam, yaitu:

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin
2. Harapan dan perilaku para atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan
4. Kebutuhan tugas
5. Iklim dan kebijaksanaan organisasi
6. Harapan dan perilaku rekan

Terdapat perbedaan antara pemimpin dan manajer dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Perbedaan antara Pemimpin dan Manajer

Pemimpin	Manajer
<p>Jiwa</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Visioner ➤ Bergairah ➤ Kreatif ➤ Fleksibel ➤ Menginspirasi ➤ Inovatif ➤ Berani ➤ Imajinatif ➤ Eksperimental ➤ Memulai perubahan ➤ Kekuatan pribadi 	<p>Pikiran</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rasional ➤ Konsultasi ➤ Gigih ➤ Pemecahan masalah ➤ Tangguh ➤ Analitis ➤ Terstruktur ➤ Hati-hati ➤ Otoritatif ➤ Membuat stabil ➤ Kekuatan posisi

Sumber: Capowski dalam Daft, R, L, , **Manajemen**, Edisi Kelima, Jilid II, Erlangga, Jakarta, 2000.

TUGAS-TUGAS

1. Untuk tugas kelompok, lakukan diskusi kelompok.
2. Untuk tugas individu, buatlah rangkuman hasil diskusi kelompok.

SOAL-SOAL

1. Jelaskan pengertian kepemimpinan.
2. Sebutkan macam-macam teori kepemimpinan

TES FORMATIF

Lingkarilah B apabila pernyataan berikut benar dan S apabila salah

1. B S Kekuasaan adalah kemampuan seseorang agar yang bersangkutan mengerjakan apa yang dikehendaki
2. B S Pendekatan situasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan.
3. B S Pendekatan sifat seseorang yang menfokuskan pada karakteristik pribadi pemimpin.
4. B S Kepemimpinan formal terjadi karena seseorang yang tanpa wewenang formal berhasil mempengaruhi perilaku orang lain
5. B S Kepemimpinan transformasional adalah mereka yang dapat membuat orang melakukan kegiatan lebih daripada yang diharapkan.

Cocokkanlah hasil jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif, kemudian hitunglah jawaban Anda yang benar dan gunakanlah rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi tentang Kepemimpinan.

KUNCI JAWABAN

1. B
2. B
3. B
4. S
5. B

Rumus:

Tingkat penguasaan = $\frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{\text{Jumlah soal}} \times 100\%$

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

- 90% - 100% = baik sekali
80% - 89% = baik
70% - 79% = cukup
- 69% = kurang

Jika tingkat penguasaan Anda mencapai > 80%, Anda dapat melanjutkan dengan Etika Bisnis. Bagus!. Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih < 80%, Anda harus mengulangi materi tentang Kepemimpinan, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

DAFTAR BACAAN

- Daft, R. L., **Manajemen**. Edisi Kelima, Jilid II, Erlangga, Jakarta, 2000.
- Djarmiko, Y.H., **Perilaku Organisasi**, Alfabeta, Bandung, 2008.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, Jr., **Organisasi**. Erlangga, Jakarta, 1995.
- Reksohadiprodjo, S., **Pengantar Manajemen**. Karunika. Universitas Terbuka, Jakarta, 1990.
- Wijayanti, I. D. S., **Manajemen**, Mitra Cendikia, Yogyakarta, 2008.

BAB 12

ETIKA BISNIS

dan

TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Sasaran belajar:

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa dapat menjelaskan pengertian etika bisnis dan tanggung jawab sosial.

Strategi pembelajaran:

Presentasi

Diskusi kelompok

Tugas mandiri

Deskripsi matakuliah:

Materi ini menjelaskan tentang pengertian etika bisnis, tanggung jawab sosial dan cara-cara memperbaiki etika bisnis.

12.1. PENDAHULUAN

Dalam menjalankan suatu bisnis, maka pihak manajemen tidak boleh melupakan etika bisnis maupun tanggung jawab sosial.

12.2. DEFINISI ETIKA BISNIS

Etika adalah aturan dan prinsip yang mendefinisikan laku benar dan salah, atau suatu sistem/kode moral seseorang, agama, kelompok, profesi dan lain-lain tertentu. Moral bertalian dengan usaha membedakan laku/sifat benar dari laku/sifat yang salah.

Perilaku etis adalah apa yang secara moral diterima sebagai benar atau salah dalam rangka menjalankan kode moral.

Etika bisnis adalah standar dan prinsip yang menjadi pedoman tindakan dan putusan manajer dan menentukan apakah tindakan dan putusan itu baik atau buruk atau benar atau salah secara moral.

12.3. PANDANGAN PERILAKU ETIS

Perilaku etis dapat digolongkan menjadi 4 yaitu:

1. *Utilitarian view*

Perilaku yang etis adalah perilaku yang akan memberikan kebaikan terbesar bagi sebagian besar orang.

2. *Individualism view*

Perilaku yang etis adalah perilaku yang dalam jangka panjang memberikan kepentingan bagi diri sendiri.

3. *Moral-right view*

Perilaku yang etis adalah perilaku yang menghargai hak azasi manusia yang dianut oleh semua orang.

4. *Justice view*

Perilaku yang etis adalah perilaku yang tidak memihak, jujur, dan adil dalam memberlakukan orang.

12.4. MENGAPA BISNIS HARUS ETIS?

Post *et al.*, (2002 dalam Solihin, 2006) menyebutkan terdapat tujuh alasan yang mendorong perusahaan untuk menjalankan bisnisnya secara etis, yaitu:

1. Meningkatkan harapan publik agar perusahaan menjalankan bisnisnya secara etis.
2. Supaya mereka tidak melakukan berbagai tindakan yang membahayakan stakeholders lainnya.
3. Penetapan etika bisnis di perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
4. Penetapan etika bisnis seperti kejujuran, menepati janji, dan menolak suap dapat meningkatkan kualitas hubungan bisnis di antara dua pihak yang melakukan hubungan bisnis.
5. Agar perusahaan terhindar dari penyalahgunaan yang dilakukan karyawan maupun kompetitor yang bertindak tidak etis.
6. Dapat menghindarkan terjadinya pelanggaran hak-hak pekerja oleh pemberi kerja.
7. Untuk mencegah agar perusahaan tidak memperoleh sanksi hukum karena telah menjalankan bisnis secara tidak etis.

12.5. MANAJER YANG ETIS

Perilaku manajer yang etis adalah perilaku yang sesuai tidak saja pada hukum tetapi juga pada serangkaian prinsip moral yang biasa terdapat di dalam masyarakat. Sering manajer menghadapi dilema memilih tindakan: walau bermanfaat bagi organisasi, namun tindakan itu tidak etis atau melawan hukum. Namun bila manajer berpegang teguh pada nilai-nilai hidup yang baik tentu akan dapat menyelesaikan masalah dengan mudah.

Faktor yang mempengaruhi perilaku manajerial yang etis itu bermacam-macam (1) orang dipengaruhi oleh keluarga, nilai-nilai agama, standar dan kebutuhan pribadi; (2) organisasi: perilaku penyelia, kebijaksanaan formal dan perilaku mereka yang ada disatu perintah, dan (3) lingkungan luar: peraturan pemerintah, norma dan nilai masyarakat dan iklim etika industri.

Isyu etis yang sekarang ada berhubungan dengan

- 1) konflik antara nilai pribadi dengan tujuan organisasi
- 2) konflik antara tujuan organisasi dengan nilai sosial
- 3) produk berbahaya namun disukai masyarakat (mengandung gula dan garam berlebihan)
- 4) eksploitasi kelompok tertentu oleh manajemen: langganan, pemasok dan karyawan.

12.6. CARA MEMPERBAIKI PERILAKU ETIS

Untuk memperbaiki perilaku etis maka dapat ditempuh jalan sebagai berikut:

- 1) seleksi anggota dengan wawancara, ujian, pengecekan latar belakang untuk melihat nilai-nilai pribadi, kekuatan ego seseorang, lokus pengawasan dan sebagainya;
- 2) penerapan kode etika, yaitu semacam pernyataan formal nilai organisasi dari aturan yang harus diikuti karyawan
- 3) kepemimpinan manajerial puncak/ketauladanan
- 4) tujuan tugas
- 5) pelatihan etika
- 6) penilaian komprehensif
- 7) audit sosial
- 8) mekanisme perlindungan formal dengan mengadakan penasehat-penasehat.

Selanjutnya untuk memecahkan/mempertahankan standar etika yang tinggi dapat dilakukan dengan mengekspose praktek-praktek yang tidak etis, dukungan manajemen terhadap standar yang tinggi, adanya kode etika manajer. Apabila ini semua ini dipenuhi niscaya bisnis akan bertanggung jawab sosial.

12.7. DEFINISI TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Tanggung jawab sosial adalah kewajiban organisasi bertindak dengan cara yang memperhatikan dan melayani kepentingan organisasi sendiri dan kepentingan publik. Pandangan klasik mengatakan bahwa tanggung jawab sosial bisnis adalah maksimalisasi keuntungan, sedang pandangan sosio- ekonomi tentang tanggung jawab sosial bisnis selain keuntungan adalah juga melindungi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Tanggung jawab sosial itu merupakan kewajiban sosial bisnis diluar yang dipengaruhi hukum dan ekonomi, agar bisnis mengejar tujuan jangka panjang demi kebaikan kehidupan masyarakat. Di Indonesia seorang manajer mestinya berpegang pada Pancasila, yaitu faslafah hidup bangsa agar tindakannya itu konsisten.

12.8. PERINGKAT TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Dikemukakan adanya peringkat dalam pertanggung jawaban sosial ini, yaitu:

- 1) Kewajiban sosial, dimana perilaku bisnis sesuai dengan persyaratan hukum dan tekanan pasar yang kompetitif.

- 2) Pertanggung jawaban sosial, dimana perilaku bisnis sesuai dengan norma, nilai dan harapan yang ada didalam masyarakat; dan
- 3) Menanggapi masyarakat, dimana perilaku bisnis bertalian dengan tindakan pencegahan, menghindari dampak sosial yang sifatnya negatif dari kegiatan bisnis; dalam hal ini dilakukan antisipasi tentang apa yang mungkin terjadi diwaktu yang akan datang.

Dari ini muncul tindakan-tindakan atau strategi yang sifatnya (a) adaptif, yaitu bereaksi terhadap lingkungan sosial yang berubah setelah kejadian sesuatu; (b) proaktif, tidak saja menyesuaikan diri namun memanipulasi lingkungan sosial agar bermanfaat bagi bisnis; dan (c) interaktif, artinya mengantisipasi perubahan pada lingkungan sosial, dan mengadaptasi tindakan bisnis terhadap perubahan yang ada.

12.9. JENIS-JENIS TANGGUNG JAWAB PERUSAHAAN

Menurut Post, *et al.*, (2002 dalam Solihin, 2006), saat ini perusahaan dihadapkan kepada tiga jenis *responsibility* yaitu *economic responsibility*, *legal responsibility*, dan *social responsibility*. Walaupun pelaksanaan berbagai tanggung jawab tersebut secara bersamaan sering kali dapat menimbulkan konflik, namun perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang pihak manajemennya mampu mencari cara terbaik untuk memenuhi ketiga jenis tanggung jawab tersebut secara simultan.

Dari perkembangan ini muncul manajer yang berorientasi pada maksimalisasi laba, manajer yang bertanggung jawab pada pemasok modal, pemasok bahan, karyawan, langganan, dan pemerintah, dan manajer yang bertanggung jawab pada kualitas hidup masyarakat. Di dalam menjalankan fungsinya manajer terakhir ini memperhatikan isu-isu dimasyarakat agar bisnis berkinerja sebaik-baiknya. Didalam merencana, manajer akan memasukkan kesadaran akan isu sosial yang penting dan perlu agar bermanfaat bagi masyarakat. Demikian pula dalam mengorganisasikan, segala sesuatu diarahkan dan dikordinasikan demi kepentingan masyarakat berdasar standar perilaku yang tinggi yang didambakan masyarakat. Selanjutnya didalam pengawasan perlu diciptakan sanksi dan imbalan bagi mereka yang tak bertanggung jawab sosial dan yang berperilaku etis. Audit sosial dapat membantu pencapaian kinerja ekonomi maupun sosial sekaligus. Apabila bisnis bertanggung jawab sosial menjalankan kegiatannya berdasar etika bisnis yang tinggi di dalam jangka panjang akan menghasilkan kinerja ekonomi yang tinggi.

TUGAS-TUGAS

1. Untuk tugas kelompok, lakukan diskusi kelompok.
2. Untuk tugas individu, buatlah rangkuman hasil diskusi kelompok.

SOAL-SOAL

1. Jelaskan pengertian etika bisnis
2. Jelaskan pengertian tanggung jawab sosial.
3. Sebutkan cara-cara memperbaiki etika bisnis.

TES FORMATIF

Lingkarilah B apabila pernyataan berikut benar dan S apabila salah.

1. B S Etika bisnis dan tanggung jawab sosial adalah sama.
2. B S Etika bisnis berhubungan dengan tindakan moral.
3. B S Perilaku manajer yang etis hanya dipengaruhi oleh faktor keluarga saja.
4. B S Pandangan sosio-ekonomi tentang tanggung jawab sosial adalah keuntungan saja.
5. B S Salah satu cara untuk memperbaiki etika bisnis adalah melalui pelatihan etika.

Cocokkanlah hasil jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif, kemudian hitunglah jawaban Anda yang benar dan gunakanlah rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi tentang Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial.

KUNCI JAWABAN

1. S
2. B
3. S
4. S
5. B

Rumus:

Tingkat penguasaan = $\frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{5} \times 100\%$

5

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

- 90% - 100% = baik sekali
- 80% - 89% = baik
- 70% - 79% = cukup
- 69% = kurang

Jika tingkat penguasaan Anda mencapai $> 80\%$, Anda dapat melanjutkan dengan Lingkungan Organisasi/Bisnis. Bagus!. Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih $< 80\%$, Anda harus mengulangi materi tentang Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

DAFTAR BACAAN

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

Solihin, I., **Pengantar Bisnis: Pengenalan Praktis & Studi Kasus**, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, 2006.

Wijayanti, I, D, S., **Manajemen**, Mitra Cendikia, Yogyakarta, 2008.

BAB 13

LINGKUNGAN ORGANISASI/BISNIS

Sasaran belajar :

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa dapat menjelaskan pengertian lingkungan organisasi/bisnis beserta unsur-unsurnya.

Strategi pembelajaran:

Presentasi

Diskusi kelompok

Tugas mandiri

Deskripsi matakuliah:

Materi ini menjelaskan tentang pengertian lingkungan organisasi/bisnis beserta unsur-unsurnya yang dapat terdiri dari lingkungan jauh dan dekat.

13.1.PENDAHULUAN

Suatu organisasi/bisnis akan berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya dalam rangka mencapai tujuan, berbagai sasaran dan dalam mengemban misinya.

13.2. DEFINISI

Lingkungan organisasi adalah faktor-faktor eksternal yang terdiri dari ideologi, politik, sosial, budaya, ekonomi, dan teknologi yang mempengaruhi jalannya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

13.3. ALASAN PENGENALAN LINGKUNGAN EKSTERNAL

Alasan pengenalan lingkungan eksternal organisasi:

- a. jumlah faktor-faktor yang berpengaruh itu tidak pernah konstan melainkan selalu berubah;
- b. intensitas dampaknya beraneka ragam;
- c. ada faktor-faktor eksternal yang merupakan kejutan yang tidak dapat diperhitungkan sebelumnya betapapun cermatnya analisis SWOT dilakukan;
- d. kondisi eksternal itu berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.

Kategori faktor-faktor lingkungan eksternal ada 2 yaitu:

- a. Faktor-faktor eksternal yang jauh
- b. Faktor-faktor eksternal yang dekat

ad a. Faktor-faktor eksternal yang jauh

Dikatakan jauh karena faktor-faktor tersebut bersumber dari luar organisasi dan biasanya timbul terlepas dari situasi operasional yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan, akan tetapi mempunyai dampak pada proses manajerial dan operasional dalam organisasi (perusahaan tersebut), seperti: ekonomi, politik, sosial, teknologikal dan industri.

Pertimbangan-pertimbangan ekonomi:

- perkembangan global dibidang ekonomi,
- pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan,
- kehadiran korporasi multinasional,
- kejutan dibidang ekonomi dan,
- pendanaan

Faktor-faktor politik:

- Domestik: partai politik
- Regional dan global

Faktor-faktor sosial:

Meliputi: keyakinan, sistem nilai yang dianut, sikap opini dan gaya hidup yang tumbuh sebagai akibat kondisi keagamaan, pendidikan, kultur, moral, etika, ekologis dan demografikal.

Tidak dapat disangkal bahwa manusia selalu berupaya untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian tertentu terhadap tuntutan sosial yang selalu berubah. Akibatnya terjadi pula perubahan-perubahan sikap tentang makna kehidupan, yang biasanya tercermin pada berbagai hal seperti:

- pandangan tentang pemanfaatan waktu senggang,
- gaya memilih dan penggunaan busana,
- penggunaan produk yang sedang “trendy”
- bahan bacaan yang disenangi
- bentuk hiburan yang diminati,
- pola interaksi dalam keluarga
- preferensi sekolah dan bidang ilmu yang ditekuni
- makna kehidupan kekarayaan

yang kesemuanya biasanya mengarah pada upaya peningkatan kemampuan seseorang memuaskan berbagai keinginan, cita-cita, harapan dan kebutuhannya

Faktor Teknologi

Setiap pengambil keputusan mutlak perlu memahami perkembangan teknologikal yang sudah, sedang, dan akan terjadi karena dengan demikian ia mengetahui unttuk segi dan proses bisnis yang mana teknologi tertentu akan diterapkan.

Teknologi masa kini dapat diaplikasikan diberbagai bidang misalnya dibagian produksi, pemasaran, keuangan dan akunting, surat menyurat, manajemen sumber daya manusia, dan pengambilan keputusan.

Industri sebagai faktor lingkungan eksternal yang turut berpengaruh

Ada 5 hal dalam kondisi industri yang harus dikenali dan diperhitungkan, yaitu:

- ancaman dari para pendatang baru,
- faktor pemasok
- faktor pembeli,
- faktor produk substitusi,
- faktor persaingan.

ad b. Faktor lingkungan eksternal yang dekat

Meliputi:

- kedudukan kompetitif perusahaan,
- profil para pelanggan:
 - faktor geografi
 - faktor demografi
 - faktor psikografi
- perilaku pembeli,
- faktor pemasok,
- faktor penyandang dana,
- situasi pasaran kerja:
 - perencanaan ketenagakerjaan
 - sistem informasi sumber daya manusia
 - rekrutmen
 - seleksi
 - orientasi dan penempatan
 - imbalan
 - pendidikan dan pelatihan

- perencanaan dan pengembangan karier
- pemutusan hubungan kerja
- pemeliharaan hubungan industrial
- pemensiunan

TUGAS-TUGAS

1. Untuk tugas kelompok, lakukan diskusi kelompok.
2. Untuk tugas individu, buatlah rangkuman hasil diskusi kelompok.

SOAL-SOAL

1. Jelaskan pengertian lingkungan organisasi/bisnis.
2. Sebutkan dan jelaskan unsur-unsur lingkungan organisasi/bisnis.

TES FORMATIF

Lingkarilah **B** apabila pernyataan berikut benar dan **S** apabila salah.

1. B S Unsur dalam lingkungan organisasi/bisnis bersifat konstan.
2. B S Lingkungan eksternal organisasi/bisnis ada 2 yaitu eksternal dekat dan jauh.
3. B S Lingkungan eksternal organisasi/ bisnis hanya terdiri dari faktor ekonomi saja.
4. B S Salah satu faktor dalam lingkungan eksternal yang dekat adalah profil pelanggan.
5. B S Lingkungan organisasi/bisnis tidak perlu diantisipasi.

Cocokkanlah hasil jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif, kemudian hitunglah jawaban Anda yang benar dan gunakanlah rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi tentang Lingkungan Organisasi/Bisnis.

KUNCI JAWABAN

1. S
2. B
3. S
4. B
5. S

Rumus:

Tingkat penguasaan = $\frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{5} \times 100\%$

5

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

90% - 100% = baik sekali

80% - 89% = baik

70% - 79% = cukup

- 69% = kurang

Jika tingkat penguasaan Anda mencapai > 80%, Anda dapat melanjutkan dengan Manajemen Perubahan. Bagus!. Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih < 80%, Anda harus mengulangi materi tentang Lingkungan Organisasi/Bisnis, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

DAFTAR BACAAN

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

Siagian, S.P., **Manajemen Stratejik**. Bumi Aksara. Jakarta, 2005.

BAB 14

MANAJEMEN PERUBAHAN

Sasaran belajar:

Pada akhir pertemuan ini mahasiswa diharapkan memahami dan mampu menjelaskan tentang manajemen perubahan.

Strategi pembelajaran:

Presentasi

Diskusi kelompok

Tugas mandiri

Deskripsi:

Materi ini menjelaskan tentang pengertian manajemen perubahan, tujuan perubahan, proses perubahan, jenis-jenis perubahan, faktor-faktor yang menyebabkan perubahan, tahap perubahan, cara menanggulangi penolakan perubahan dan syarat-syaratnya.

14.1. PENDAHULUAN

Organisasi dalam menjalankan kegiatannya akan menghadapi berbagai perubahan yang bisa diramalkan maupun tidak, oleh karena itu perubahan harus diantisipasi dan dikelola dengan baik.

14.2. DEFINISI

Perubahan adalah proses yang menjadikan sesuatu/situasi lain daripada yang sudah ada.

14.3. SASARAN PERUBAHAN

Perubahan memerlukan iklim tertentu demi tumbuh suburnya faktor perubahan, yaitu disiplin, inisiatif, kreativitas dan inovasi.

Perubahan itu bisa terjadi pada orang, struktur, teknologi maupun masyarakat.

- a. Perubahan pada orang meliputi sikap, ketrampilan, harapan, persepsi atau perilaku. Hal ini dapat dilakukan melalui pengembangan organisasi, pelatihan kepekaan, umpan balik survey, konsultasi, penggunaan tim dan pengembangan antar kelompok
- b. Perubahan struktur meliputi wewenang, mekanisme koordinasi, derajat sentralisasi, rancang kembali desain serta variabel struktural lainnya. Hal ini dapat dilakukan melalui komponen-komponenya: tanggung jawab, wewenang, pelaporan, fungsi, hubungan, mengubah desain structural dari fungsi ke devisi.
- c. Perubahan teknologi meliputi perubahan terhadap cara perumusan atau metode dan peralatan yang dipakai melalui memperkenalkan alat, metode, sarana baru, ootomatisasi, serta komputerisasi.

14.4. PENYEBAB PERUBAHAN

Perubahan dapat disebabkan oleh:

- a. Faktor intern
- b. Faktor ekstern

ad a) Faktor intern

Terjadi karena adanya perubahan tujuan, strategi, kebijaksanaan dan program yang biasanya karena perubahan ekstern.

ad b) Faktor ekstern

Terjadi karena perubahan pasar, pemerintah dengan peraturannya, perubahan ekonomi, teknologi dalam negeri maupun luar negeri serta faktor demografis.

14.5. TUJUAN PERUBAHAN

Tujuan perubahan adalah:

- a. Penyesuaian diri dengan lingkungan eksternal agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan mudah
- b. Perilaku anggota dapat berubah sehingga dapat lebih mampu menanggulangi hal yang telah berubah

14.6. PROSES PERUBAHAN

Proses perubahan terdiri dari:

- a. Mengeluarkan dari kotak *status quo*
- b. Mengubahnya ke situasi baru
- c. Mengembalikannya pada perubahan baru yang sifatnya permanen

14.7. TAHAP PERUBAHAN

Tahap perubahan terdiri dari:

- a. Adanya tekanan pada manajer puncak sehingga tergugah untuk menanggapi, atau muncul kebutuhan untuk mengadakan perubahan, dan yang bersangkutan mengambil tindakan
- b. Intervensi dipuncak dilanjutkan dengan orientasi kembali pada masalah yang dihadapi secara intern.
- c. Diagnosis masalah disusul dengan adanya pengakuan terdapat masalah khusus
- d. Penemuan cara penyelesaian yang baru disusul dengan pengikatan diri (komitmen) perlunya tindakan baru
- e. Mencoba cara penyelesaian yang baru serta menunggu hasilnya dan
- f. Menegaskan hasil-hasil positif, menciptakan praktek baru.

14.8. ALASAN PERUBAHAN DITENTANG

Beberapa alasan perubahan ditentang yaitu:

- a. Persepsi selektif

- b. Kurangnya informasi
- c. Perasaan takut terhadap hal yang tidak diketahui
- d. Kebiasaan
- e. Penolakan terhadap pihak yang menginisiasi perubahan (initiator)

14.9. CARA MENANGGULANGI PENOLAKAN PERUBAHAN

Cara menanggulangi penolakan terhadap perubahan dapat dilakukan melalui:

- a. Pendidikan dan komunikasi
- b. Partisipasi
- c. Pembinaan fasilitas dan dukungan
- d. Negosiasi
- e. Manipulasi (usaha tertutup untuk menanggulangi)
- f. Pemaksaan/penekanan

TUGAS-TUGAS

1. Untuk tugas kelompok, lakukan diskusi kelompok.
2. Untuk tugas individu, buatlah rangkuman hasil diskusi kelompok.

SOAL-SOAL:

1. Jelaskan pengertian manajemen perubahan.
2. Perubahan dapat terjadi dimana saja?
3. Sebutkan syarat terjadinya perubahan.

TES FORMATIF

Lingkarilah B apabila pernyataan berikut benar dan S apabila salah,

1. B S Disiplin, inisiatif, kreativitas dan inovasi diperlukan dalam perubahan.
2. B S Perubahan hanya terjadi pada struktur organisasi saja.
3. B S Penyebab perubahan dapat bersumber faktor intern dan ekstern.
4. B S Salah satu tujuan dari perubahan adalah penyesuaian diri dengan lingkungan eksternal agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan mudah
5. B S Pendidikan dan komunikasi merupakan salah satu cara untuk menanggulangi penolakan perubahan.

Cocokkanlah hasil jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif, kemudian hitunglah jawaban Anda yang benar dan gunakanlah rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi tentang Manajemen Perubahan.

KUNCI JAWABAN

1. B
2. S
3. B
4. B
5. B

Rumus:

Tingkat penguasaan = $\frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{5} \times 100\%$

5

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

90% - 100% = baik sekali

80% - 89% = baik

70% - 79% = cukup

- 69% = kurang

Jika tingkat penguasaan Anda mencapai > 80%, Anda dapat melanjutkan dengan Konflik. Bagus!. Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih < 80%, Anda harus mengulangi materi tentang Manajemen Perubahan, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

DAFTAR BACAAN

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

Siagian, S.P, **Manajemen Abad 21**, Bumi Aksara, Jakarta, 2000.

Winardi, J, **Manajemen Perubahan**, Kencana, Jakarta, 2010.

BAB 15

KONFLIK

Sasaran belajar:

Pada akhir pertemuan ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan tentang Konflik.

Strategi pembelajaran:

Presentasi

Diskusi kelompok

Tugas mandiri

Deskripsi:

Materi ini menjelaskan tentang pengertian konflik, penyebabnya, dampaknya dan cara mengatasinya.

15.1.PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi dapat dipastikan pernah terjadi konflik. Konflik dapat disebabkan oleh beberapa faktor dan konflik dapat dikelola untuk kebaikan organisasi.

15.2. DEFINISI

Konflik adalah akibat situasi dimana keinginan atau kehendak yang berbeda atau berlawanan antara satu dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu. Konflik bisa juga merupakan kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain.

14.3. PANDANGAN TERHADAP KONFLIK

Ada tiga macam pandangan tentang konflik yaitu:

- a. Pandangan tradisional: konflik harus dihindari
- b. Mazhab hubungan kemanusiaan: konflik adalah hasil alami dan tidak dapat dihindari
- c. Pandangan interaksi: konflik merupakan keharusan mutlak agar organisasi berkinerja efektif

15.4. CIRI-CIRI KONFLIK

Konflik mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perseorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan;
- Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambigius atau adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan;
- Munculnya interaksi yang seringkali ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan seperti satus, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai kebutuhan fisik, sandang pangan, materi dan kesejahteraan atau tunjangan-tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonus, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri;

- Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut;
- Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, harga diri, dan prestise.

15.5. PROSES KONFLIK

Proses konflik dapat dipandang sebagai proses yang terdiri dari empat macam tahapan yaitu:

a. Tahap oposisi potensial

Kondisi-kondisi yang menimbulkan peluang-peluang untuk munculnya konflik: komunikasi, struktur dan variabel-variabel pribadi.

b. Tahap kognisi dan personalisasi

Konflik yang dipersepsi secara sadar serta konflik yang dirasakan (keterlibatan emosional) di dalam suatu konflik yang menyebabkan timbulnya perasaan tidak tenang, tegang, frustrasi, atau sikap bermusuhan.

c. Tahap perilaku

Perilaku yang dapat diobservasi dan yang dapat diukur: perilaku yang kurang menonjol, perilaku tidak langsung, dan bentuk-bentuk campur tangan yang sangat dikendalikan guna mengarahkan, pertarungan yang agresif, kasar, dan yang tidak terkendalikan.

d. Tahap hasil

Konflik mengakibatkan timbulnya suatu perbaikan dalam kinerja kelompok atau menurunkan kinerja kelompok.

15.6. PENYEBAB KONFLIK

Menurut Robbins (1974 dalam Djatmiko, 2008), konflik dapat disebabkan oleh:

- a. Komunikasi yang kurang sempurna sehingga menimbulkan salah pengertian.
- b. Kondisi structural, yaitu besarnya ukuran organisasi, heterogenitas anggota staff, gaya supervise yang kurang relevan, pemerataan peran yang kurang adil, sistem balas jasa yang kurang baik, dan bentuk power yang digunakan.

- c. Variabel perilaku personal dimensi dan interaksi personal, peranan keputusan, dan sasaran-sasaran individual.
- d. Keanekaragaman okupasi antar kelompok, misalnya antara buruh dan majikan yang membedakan porsi dan tingkat power yang dimiliki.

15.7. DAMPAK KONFLIK

Konflik dapat berdampak positif dan negatif.

a. Dampak positif konflik

- Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti hampir tidak pernah ada karyawan yang absen tanpa alasan yang jelas, masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara efektif, hasil kerja meningkat baik kuantitas maupun kualitasnya;
- Meningkatnya hubungan kerjasama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing;
- Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi, seperti terlihat dalam upaya meningkatkan prestasi kerja, tanggung jawab, dedikasi, loyalitas, kejujuran, inisiatif dan kreativitas;
- Semakin berkurangnya tekanan-tekanan, intrik-intrik yang dapat membuat stress, bahkan produktivitas kerja semakin meningkat. Hal ini karena karyawan memperoleh perasaan-perasaan aman, kepercayaan diri, penghargaan dalam keberhasilan kerjanya atau bahkan bisa mengembangkan karier dan potensi dirinya secara optimal;
- Banyaknya karyawan yang dapat mengembangkan kariernya sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan, pelatihan, dan konseling dalam aspek kognitif, afektif dan psikomotorik.

b. Dampak negatif konflik

- Meningkatnya jumlah absensi karyawan dan seringkali karyawan mangkir pada jam-jam kerja berlangsung;

- Banyak karyawan yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasa kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab;
- Sering terjadi perselisihan antar karyawan yang bisa memancing kemarahan, ketersinggungan yang akhirnya dapat mempengaruhi pekerjaan, kondisi psikis dan keluarganya;
- Banyak karyawan yang sakit-sakitan, sulit untuk konsentrasi dalam pekerjaannya, muncul perasaan-perasaan kurang aman, merasa tertolak oleh teman atau atasan, merasa tidak dihargai hasil pekerjaannya, timbul stress yang berkepanjangan;
- Seringkali karyawan melakukan mekanisme pertahanan diri bila memperoleh teguran dari atasan, misal: mengadakan sabotase, provokasi dan membuat intrik-intrik yang merugikan orang lain;
- Meningkatnya kecenderungan karyawan yang keluar masuk.

15.8. MACAM-MACAM KONFLIK

Konflik dapat terdiri dari:

- a. Konflik dalam diri individu
- b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama
- c. Konflik antar individu dan kelompok
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama
- e. Konflik antar organisasi

15.9. TEKNIK PENGELOLAAN KONFLIK

Konflik dapat dikelola melalui:

1. Penyelesaian soal atau konfrontasi
2. Adanya tujuan yang diatas segala-galanya
3. Penambahan sumber daya
4. Penghindaran
5. Penghalusan
6. Kompromi
7. Pemaksaan
8. Perubahan struktur organisasi

TUGAS-TUGAS

1. Untuk tugas kelompok, lakukan diskusi kelompok.
2. Untuk tugas individu, buatlah rangkuman hasil diskusi kelompok.

SOAL-SOAL

1. Jelaskan pengertian konflik
2. Sebutkan penyebab konflik.
3. Sebutkan dampak konflik.

TES FORMATIF

Petunjuk: Lingkarilah B jika pernyataan berikut benar, dan S jika pernyataan salah.

1. B – S Konflik adalah perbedaan persepsi yang tak serasi dan mengakibatkan timbulnya campur tangan atau oposisi.
2. B – S Penyebab konflik hanya karena faktor manusia.
3. B – S Konflik dapat berdampak positif dan negatif.
4. B – S Konflik hanya terjadi pada individu saja.
5. B – S Ada tiga pandangan dalam konflik.

Cocokkanlah hasil jawaban Anda dengan kunci jawaban berikut ini, kemudian hitunglah jawaban Anda yang benar dan gunakanlah rumus berikut untuk mengetahui kemampuan anda terhadap materi tentang Konflik.

KUNCI JAWABAN

1. B
2. S
3. B
4. S
5. B

Rumus:

Tingkat penguasaan = $\frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{5} \times 100\%$

5

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

90% - 100% = baik sekali

80% - 89% = baik

- 70% - 79% = cukup
- 69% = kurang

Jika tingkat penguasaan Anda mencapai > 80%, Anda dapat melanjutkan dengan Sistem Informasi Manajemen. Bagus!. Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih < 80%, Anda harus mengulangi materi tentang Konflik, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

DAFTAR BACAAN:

Djarmiko, Y.H., **Perilaku Organisasi**, Alfabeta, Bandung, 2008.

Jurnal, 2010. [Http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/04/manajemen-konflik-definisi-ciri-sumber.html](http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/04/manajemen-konflik-definisi-ciri-sumber.html) diakses tanggal 17 Mei 2011.

Raja, 2009. [Http://rajapresentasi.com/2009/05/manajemen-konflik-cara-mengelola-konflik-secara-efektif/](http://rajapresentasi.com/2009/05/manajemen-konflik-cara-mengelola-konflik-secara-efektif/) diakses tanggal 17 Mei 2011/

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

Winardi, J, **Manajemen Perubahan**, Kencana, Jakarta, 2010.

BAB 16

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

Sasaran belajar:

Pada akhir pertemuan ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan tentang Sistem Informasi Manajemen.

Strategi pembelajaran:

Presentasi

Diskusi kelompok

Tugas mandiri

Deskripsi matakuliah:

Materi ini menjelaskan tentang pengertian, ciri-ciri, jenis dan kegunaan sistem informasi manajemen

16.1. PENDAHULUAN

Informasi bagi manajemen sangat diperlukan untuk pengambilan keputusan, apabila informasi yang diberikan salah, maka keputusan yang diambilpun salah. Akibatnya tujuan organisasi tidak akan tercapai, oleh karena itu diperlukan suatu sistem informasi manajemen.

16.2. DEFINISI SISTEM

Sistem dapat didefinisikan secara umum sebagai suatu totalitas himpunan benda-benda atau bagian-bagian yang satu sama lain berhubungan sedemikian rupa sehingga menjadi suatu kesatuan yang terpadu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

16.2.1. CIRI-CIRI SISTEM

Adapun ciri-ciri sistem adalah

1. Perilaku berdasarkan tujuan tertentu: sistem terorientasikan pada sasaran tertentu
2. Keseluruhan: keseluruhan melebihi jumlah semua bagian
3. Keterbukaan: sistem saling berhubungan dengan sebuah sistem yang lebih besar yakni lingkungannya
4. Transformasi: bagian-bagian yang beroperasi menciptakan sesuatu yang mempunyai nilai
5. Antar hubungan: berbagai macam bagian harus cocok satu sama lain
6. Mekanisme kontrol: adanya kekuatan yang mempersatukan dan mempertahankan sistem bersangkutan.

16.2.2. JENIS-JENIS SISTEM

Jenis-jenis sistem ada 4 yaitu:

1. Sistem abstrak dan sistem fisik. Sistem abstrak adalah sistem yang berupa pemikiran atau ide-ide, sedangkan sistem fisik adalah sistem yang ada secara fisik (misal sistem komputer, sistem produksi).
2. Sistem alamiah dan sistem buatan manusia. Sistem alamiah adalah sistem yang terjadi melalui proses alam, sedangkan sistem buatan manusia melibatkan interaksi antara manusia dengan mesin.

3. Sistem deterministik (tertentu) dan sistem probabilistik (tidak tertentu). Sistem tertentu beroperasi dengan tingkah laku yang sudah dapat diprediksi (misal sistem komputer), sedangkan sistem tidak tertentu tidak dapat diprediksi kondisi masa depannya.
4. Sistem tertutup dan terbuka. Sistem tertutup adalah sistem yang tidak berhubungan dengan lingkungan luarnya, sedangkan sistem terbuka adalah sistem yang dipengaruhi oleh lingkungannya.

16.3. DEFINISI INFORMASI

Informasi adalah data yang telah diproses kedalam suatu bentuk yang mempunyai arti bagi si penerima dan mempunyai nilai nyata dan terasa bagi keputusan saat itu atau keputusan mendatang. Dengan kata lain data adalah bahan mentah yang diproses untuk menyajikan informasi.

Jenis-jenis data:

1. Data hitung
2. Data ukur

Sifat data:

1. Data kuantitatif
2. Data kualitatif

Sumber data:

1. Data internal
2. Data eksternal

Nilai data:

1. Ketelitian data
2. Komparabilita data
3. Validitas data
4. Pengolahan data
 - a. Penyimpanan data meliputi: pengumpulan, pencaharian dan pemeliharaan
 - b. Penanganan data meliputi: pemeriksaan dan perbandingan, pemilihan, peringkasan dan penggunaan.

16.4. DEFINISI MANAJEMEN

Manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya.

16.5. DEFINISI SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

Sistem Informasi Manajemen adalah suatu sistem yang dirancang untuk menyajikan informasi pilihan yang berorientasi kepada keputusan yang diperlukan oleh manajemen guna merencanakan, mengawasi, dan menilai aktifitas organisasi.

Setiap tahap manajemen memerlukan informasi yang berbeda, yang pada gilirannya dapat berbeda pula dalam teknik atau cara penyampaiannya.

16.5.1. Informasi untuk perencanaan

Informasi yang diperuntukkan perencanaan dibutuhkan para manajer untuk mengetahui:

- a. Sumber (resources) yang diperlukan bagi pelaksanaan yang meliputi dana, tenaga, alat dan keahlian dari para pelaksana;
- b. Fasilitas misalnya pengangkutan;
- c. Nilai atau ukuran dari masing-masing sumber untuk menyelesaikan suatu aktivitas, misalnya jam kerja secara perorangan (manhour) untuk menyelesaikan suatu pekerjaan;
- d. Ramalan terhadap hasil dari penggunaan sumber;
- e. Motivasi para pekerja yang akan melaksanakan rencana yang sedang dipersiapkan.

Informasi yang tiba pada manajer menjadi data untuk diproses yang kemudian sebagai hasil dari processing itu akan menjadi informasi untuk para pelaksana.

16.5.2. Informasi untuk penggiatan

Titik berat informasi untuk tahap penggiatan ini terletak pada:

- a. Kecermatan dari isi pesan yang dikandung;
- b. Ketepatan waktu dalam penerimaan dan penyampaian.

Informasi yang tidak cermat isi pesannya dan tidak tepat diterimanya bisa menimbulkan kerugian yang besar, baik yang menyangkut biaya, tenaga, maupun waktu, yang mengakibatkan tidak tercapainya tujuan yang telah ditetapkan pada tahap perencanaan.

16.5.3. Informasi untuk pengawasan

Para manajer menghendaki suatu sistem informasi pada tahap pengawasan yang mencakup tatacara yang dapat:

- a. mencatat dan menunjukkan hal-hal yang sedang berlangsung menurut jadwal pelaksanaan;
- b. mencatat bagaimana jadwal pelaksanaan itu diimplementasikan;
- c. melaporkan, jika jadwal atau implementasinya menyimpang dari rencana yang ditetapkan pada tahap perencanaan, sehingga dapat dilakukan tindakan-tindakan korektif.

16.6. JENIS-JENIS INFORMASI

Informasi dapat terdiri dari:

1. Informasi berdasarkan persyaratan
 - a. Informasi yang tepat waktunya
 - b. Informasi yang relevan
 - c. .Informasi yang bernilai
 - d. Informasi yang dapat dipercaya
2. Informasi berdasarkan dimensi waktu
 - a. Informasi masa lalu
 - b. Informasi masa kini
3. Informasi berdasarkan sasaran
 - a. Informasi individual
 - b. Informasi komunitas

16.7. KARAKTERISTIK INFORMASI BERKUALITAS TINGGI

Karakteristik informasi berkualitas tinggi dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4 . Karakteristik informasi berkualitas tinggi

Waktu	Bentuk	Kandungan
Tepat waktu	Jelas	Keakuratan
Beredar	Detail	Relevansi
Disediakan saat diperlukan	Tersusun	Kelengkapan
Periode waktu	Penyajian	Keringkasan
	Media	Lingkup
		Kinerja

Sumber: O'Brien dalam Daft, R, L., **Manajemen**. Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2003.

TUGAS-TUGAS

1. Untuk tugas kelompok, lakukan diskusi kelompok.
2. Untuk tugas individu, buatlah rangkuman hasil diskusi kelompok.

SOAL-SOAL:

1. Sebutkan pengertian sistem informasi manajemen.
2. Sebutkan ciri-ciri dan jenis-jenis sistem informasi manajemen.
3. Sebutkan kegunaan dari sistem manajemen informasi.

TES FORMATIF

Lingkarilah B apabila pernyataan berikut benar dan S apabila salah.

1. B S Informasi hanya berguna untuk perencanaan saja.
2. B S Data adalah bahan mentah yang diproses untuk menyajikan informasi.
3. B S Informasi sangat berguna untuk pengambilan keputusan.
4. B S Berdasarkan demensi waktu, informasi terdiri dari informasi masa lalu dan informasi masa kini.
5. B S Jenis sistem hanya terdiri dari sistem abstrak dan sistem fisik saja.

Cocokkanlah hasil jawaban Anda dengan kunci jawaban berikut ini, kemudian hitunglah jawaban Anda yang benar dan gunakanlah rumus berikut untuk mengetahui kemampuan anda terhadap materi tentang Sistem Informasi Manajemen.

KUNCI JAWABAN

1. S
2. B
3. B
4. B
5. S

Rumus:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{5} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

- 90% - 100% = baik sekali
- 80% - 89% = baik
- 70% - 79% = cukup
- 69% = kurang

Jika tingkat penguasaan Anda mencapai > 80%, Anda dapat melanjutkan dengan Sistem Pemantauan dan Perintah Manajemen dan Sistem Pengawasan Manajemen. Bagus!. Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih < 80%, Anda harus mengulangi materi tentang Sistem Informasi Manajemen, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

DAFTAR BACAAN

- Effendy, O, U., **Sistem Informasi Manajemen**, CV. Mandar Maju, Bandung, 1996.
- Rochaety, E. T. Setyowati, F. Ridwan. Z., **Sistem Informasi Manajemen**, Mitra Wacana Media, Jakarta, 2011.

BAB 17

SISTEM PEMANTAUAN dan PENILAIAN MANAJEMEN

Sasaran belajar:

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa dapat menjelaskan tentang sistem pemantauan dan penilaian manajemen

Strategi pembelajaran:

Presentasi

Diskusi kelompok

Tugas mandiri

Deskripsi matakuliah:

Materi ini menjelaskan tentang pengertian, alasan, proses, kriteria sistem pemantauan dan penilaian manajemen.

17.1. PENDAHULUAN

Sistem pemantauan dan penilaian manajemen merupakan suatu proses yang harus diterapkan disetiap organisasi supaya tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

17.2. DEFINISI

Pemantauan adalah suatu usaha untuk melihat apa yang terjadi, dianalisis dan didiagnosis. Penilaian adalah usaha untuk mengukur hasil, yang kemudian hasil pengukuran itu dibandingkan dengan standar ukuran tertentu.

17.3. ALASAN DILAKUKAN PEMANTAUAN DAN PENILAIAN

Ada beberapa alasan yang mendasari dilakukan pemantauan dan penilaian, yaitu apakah:

1. putusan yang diambil konsisten dengan rencana, strategi, kebijaksanaan dan program yang telah digariskan;
2. sumber-daya yang disediakan cukup dan dimanfaatkan dengan baik;
3. peristiwa dilingkungan diperkirakan sebelumnya;
4. tujuan dan sasaran dicapai (jangka pendek maupun jangka panjang);
5. dapat melanjutkan rencana yang telah dirumuskan.

17.4. PROSES PEMANTAUAN DAN PENILAIAN

Proses pemantauan dan penilaian meliputi usaha-usaha berikut:

1. Menentukan sasaran kinerja, standar dan batas-batas yang dapat ditoleransi untuk tujuan, strategi, kebijaksanaan dan program-program.
2. Memantau perkembangan kegiatan dan mengukur posisi sebenarnya, apabila hasil tidak sesuai perlu tindakan korektif.
3. Menganalisis penyimpangan dari batas toleransi yang dapat diterima.
4. Melakukan perubahan bila diperlukan dan layak.

17.5. KRITERIA PENILAIAN

Kriteria yang dipakai dalam penilaian adalah kriteria kuantitatif dan kualitatif. Kriteria kuantitatif itu ukuran yang bewujud dalam bentuk angka misalnya: laba,

pertumbuhan penjualan dan lain-lain, sedangkan kriteria kualitatif berupa konsistensi, ketepatan dan dapat dilaksanakannya rencana-rencana.

TUGAS-TUGAS

1. Untuk tugas kelompok, lakukan diskusi kelompok.
2. Untuk tugas individu, buatlah rangkuman hasil diskusi kelompok.

SOAL-SOAL

1. Sebutkan pengertian sistem pemantauan dan penilaian manajemen.
2. Sebutkan alasan sistem pemantauan dan penilaian manajemen.
3. Sebutkan proses sistem pemantauan dan penilaian manajemen.
4. Sebutkan kriteria sistem pemantauan dan penilaian manajemen.

TES FORMATIF

Lingkarilah B apabila pernyataan berikut benar dan S apabila salah.

1. B S Apabila hasil kegiatan tidak sesuai, maka tidak perlu tindakan korektif.
2. B S Kriteria dalam penilaian hanya kuantitatif saja.
3. B S Salah satu alasan dilakukan SPPM adalah sumber-daya yang disediakan cukup dan dimanfaatkan dengan baik.
4. B S Dalam proses pemantauan dan penilaian, tidak perlu batas toleransi yang dapat diterima.
5. B S Kriteria kualitatif adalah ukuran yang bewujud dalam bentuk angka.

Cocokkanlah hasil jawaban Anda dengan kunci jawaban berikut ini, kemudian hitunglah jawaban Anda yang benar dan gunakanlah rumus berikut untuk mengetahui kemampuan anda terhadap materi tentang Sistem Pemantauan dan Penilaian Manajemen.

KUNCI JAWABAN

1. S
2. S
3. B
4. S
5. S

Rumus:

Tingkat penguasaan = $\frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{5} \times 100\%$

5

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

90% - 100% = baik sekali

80% - 89% = baik

70% - 79% = cukup

- 69% = kurang

Jika tingkat penguasaan Anda mencapai > 80%, Anda dapat melanjutkan dengan Sistem Pengawasan Manajemen. Bagus!. Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih < 80%, Anda harus mengulangi materi tentang Sistem Pemantauan dan Penilaian Manajemen, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

DAFTAR BACAAN

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

BAB 18

SISTEM PENGAWASAN MANAJEMEN

Sasaran belajar:

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa dapat menjelaskan pengertian, kegunaan, komponen, karakteristik dan proses sistem pengawasan manajemen

Strategi pembelajaran:

Presentasi

Diskusi kelompok

Tugas mandiri

Deskripsi matakuliah:

Materi ini menjelaskan tentang pengertian, kegunaan, komponen, karakteristik dan proses sistem pengawasan manajemen.

18.1. PENDAHULUAN

Sistem pengawasan manajemen merupakan suatu proses yang harus dilakukan dalam suatu organisasi apabila menginginkan tujuan organisasi tercapai dengan baik secara efisien dan efektif.

18.2. DEFINISI

Sistem pengawasan manajemen (SPM) adalah sistem yang digunakan manajemen untuk mengawasi kegiatan. Sistem tersebut mengumpulkan dan menganalisis informasi, menilai dan memanfaatkan informasi serta sarana untuk mengawasi kegiatan.

18.3. KEGUNAAN SPM

Kegunaan SPM adalah memotivasi dan mengilhami anggota organisasi, melaksanakan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan. SPM bermanfaat untuk efisiensi dan efektifitas kinerja keseluruhan organisasi.

18.4. KOMPONEN SPM

Sistem pengawasan ini terdiri dari 4 komponen yaitu:

1. Sensor, yaitu sarana untuk pengamatan yang dapat mendeteksi, mengamati, mengukur dan menggambarkan kegiatan atau kejadian yang diawasi;
2. Selection, yaitu sarana untuk menilai kinerja kegiatan atau organisasi, berdasarkan standar atau harapan tentang yang seharusnya, dan mengidentifikasi kegiatan atau kejadian yang menyimpang;
3. Effector, yaitu sarana pengubah perilaku untuk mengubah kinerja;
4. Komunikasi, yaitu sarana untuk menyampaikan informasi pada sarana lain.

18.5. KARAKTERISTIK SPM

Karakteristik SPM adalah sebagai berikut:

1. Berfokus pada program dan pusat pertanggungjawaban.

2. Informasi pada SPM adalah data yang direncanakan dan data senyatanya.
3. SPM merupakan sistem organisasi total.
4. SPM diciptakan sekitar *structural financial*.
5. Aspek perencanaan SPM mengikuti pola dan waktu tertentu.
6. SPM merupakan sistem yang terkoordinasi dan terintegrasi.

18.6. PROSES SPM

Proses SPM adalah sebagai berikut:

- a. Pembuatan program.
- b. Pembuatan anggaran.
- c. Operasi dan pengukuran.
- d. Pelaporan dan analisis.

TUGAS-TUGAS

1. Untuk tugas kelompok, lakukan diskusi kelompok.
2. Untuk tugas individu, buatlah rangkuman hasil diskusi kelompok.

SOAL-SOAL

1. Sebutkan pengertian sistem pengawasan manajemen.
2. Sebutkan kegunaan sistem pengawasan manajemen.
3. Sebutkan komponen sistem pengawasan manajemen.
4. Sebutkan proses sistem pengawasan manajemen.

TES FORMATIF

Lingkarilah B apabila pernyataan berikut benar dan S apabila salah.

1. B S SPM bermanfaat untuk efisiensi dan efektifitas kinerja keseluruhan.
2. B S SPM terdiri dari 3 komponen yaitu sensor, selection dan effector.
3. B S Salah satu karakteristik SPM adalah berfokus pada program dan pusat pertanggungjawaban.
4. B S Proses terakhir SPM adalah pelaporan dan analisis.
5. B S Komunikasi, yaitu sarana untuk menyampaikan informasi pada sarana lain.

Cocokkanlah hasil jawaban Anda dengan kunci jawaban berikut ini, kemudian hitunglah jawaban Anda yang benar dan gunakanlah rumus berikut untuk mengetahui kemampuan anda terhadap materi tentang Sistem Pengawasan Manajemen.

KUNCI JAWABAN

1. B
2. S
3. B
4. B
5. B

Rumus:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{5} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan yang anda capai:

- 90% - 100% = baik sekali
- 80% - 89% = baik
- 70% - 79% = cukup
- 69% = kurang

Jika tingkat penguasaan Anda mencapai > 80%, Bagus!. Tetapi bila tingkat penguasaan Anda masih < 80%, Anda harus mengulangi materi tentang Sistem Pengawasan Manajemen, terutama bagian yang belum Anda kuasai.

DAFTAR BACAAN

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

DAFTAR PUSTAKA

1. Daft, R, L, **Manajemen**, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta, 2003.
2. Djatmiko, Y.H., **Perilaku Organisasi**, Alfabeta, Bandung, 2008.
3. Effendy, O.U., **Sistem Informasi Manajemen**, CV, Mandar Maju, Bandung, 1996.
4. Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, Jr., **Organisasi**, Erlangga, Jakarta, 1995.
5. Gitosudarmo, I., **Prinsip Dasar Manajemen**, BPFE, UGM, Yogyakarta, 1990.
6. Jurnal, [Http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/04/manajemen-konflik-definisi-cirisumber.html](http://jurnal-sdm.blogspot.com/2010/04/manajemen-konflik-definisi-cirisumber.html) diakses tanggal 17 Mei 2011.
7. Manullang, M., **Dasar-Dasar Manajemen**, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1987.
8. Mulyadi., **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**, Edisi 3, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2007.
9. Reksohadiprodjo, S., **Pengantar Manajemen**, Penerbit Karunika, Universitas Terbuka, Jakarta, 1990.
10. Rochaety, E, T. Setyowati dan Ridwan, Z, F., **Sistem Informasi Manajemen**, Mitra Wacana Media, Jakarta, 2011.
11. Raja, 2009. [Http://rajapresentasi.com/2009/05/manajemen-konflik-cara-mengelola-konflik-secara-efektif/](http://rajapresentasi.com/2009/05/manajemen-konflik-cara-mengelola-konflik-secara-efektif/) diakses tanggal 17 Mei 2011/
12. Siagian, S.P., **Manajemen Abad 21**, Bumi Aksara, Jakarta, 2000.
13. Solihin, I., **Pengantar Bisnis: Pengenalan Praktis & Studi Kasus**, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, 2006,
14. Stoner, J.A.F., A.E. Freeman dan Gilbert., **Manajemen** Jilid 1, Prenhallindo, Jakarta, 1996.
15. Stoner, J.A.F., A.E. Freeman dan Gilbert, **Manajemen** Jilid 2, Prenhallindo, Jakarta, 1996.
16. Wijayanti, I,D,S.,**Manajemen**, Mitra Cendikia, Yogyakarta, 2008.
17. Winardi, J, **Manajemen Perubahan**, Kencana, Jakarta, 2010.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Mahasiswa

Mata Kuliah : Dasar-Dasar Manajemen

Kode Mata Kuliah : 137 131 2

Waktu (jumlah jam) : 100 menit

Persiapan (pertemuan ke 3 sampai dengan 16)

1. Mahasiswa dibagi menjadi 14 kelompok sesuai dengan topik materi perkuliahan.
2. Setiap kelompok membuat ringkasan dan power point untuk presentasi pada diskusi kelompok setiap minggu (sebagai tugas kelompok).
3. Sebelum mengikuti diskusi kelompok, setiap mahasiswa diwajibkan membaca terlebih dahulu bahan ajar sesuai dengan topik dan jadwal pertemuannya.
4. Mahasiswa membuat daftar pertanyaan untuk diajukan pada diskusi kelompok sesuai topiknya.

Pelaksanaan (pertemuan minggu ke 3 sampai dengan 16)

1. Segala audiovisual, laptop, LCD dipersiapkan untuk diskusi kelompok
2. Presentasi dari kelompok, dilanjutkan dengan diskusi sesuai dengan topik perminggunya.
3. Dari kelompok yang bersangkutan ditunjuk moderator, pembicara dan notulis.
3. Mahasiswa dari kelompok lain yang tidak presentasi mengajukan pertanyaan-pertanyaan atau memberikan masukan.
4. Pada akhir diskusi kelompok setiap mahasiswa membuat rangkuman hasil diskusi dan dikumpulkan sebagai tugas mandiri.

Penilaian (pertemuan minggu ke 3 sampai dengan 16)

1. Setiap mahasiswa yang aktif bertanya atau memberikan respon sesuai topik diberi nilai.
2. Untuk tugas mandiri penilaiannya berdasarkan kelengkapan isi diskusi kelompok.
3. Untuk tugas kelompok penilaiannya berdasarkan kesesuaian judul dan isi, kelengkapan informasi dan pustaka yang baru serta kekompakan dalam presentasi (pembagian tugas).
4. Untuk tugas praktek lapang (sebagai tugas kelompok), penilaiannya berdasarkan kelengkapan informasi dalam laporan dan kejujuran.

Lampiran 2. Pedoman Pengajar

Mata Kuliah : Dasar-Dasar Manajemen

Kode Mata Kuliah : 137 131 2

Waktu (jumlah jam) : 100 menit

Persiapan (pertemuan pertama)

1. Pengajar mempersiapkan program pengajaran (kontrak perkuliahan) untuk dibagikan kepada mahasiswa.
2. Pengajar mempersiapkan pembagian kelompok dan praktek lapang yaitu penerapan fungsi-fungsi manajemen serta system informasi manajemen pada suatu organisasi/bisnis.

Pelaksanaan (pertemuan pertama)

1. Pengajar memberikan penjelasan kepada mahasiswa tentang kontrak perkuliahan, topik materi kuliah dan pengajarnya.
2. Pengajar membagi kelompok dan topik tugas kelompok, menjelaskan format laporannya serta penentuan waktu pengumpulan laporan.
3. Pengajar menjelaskan bagaimana tata cara diskusi kelompok.

Persiapan (pertemuan kedua)

1. Pengajar mempersiapkan bahan ajar sesuai topik pertemuan minggu ke dua.
2. Media yang digunakan: laptop, LCD, white board, spidol, microphone serta speaker (wireless).

Pelaksanaan (pertemuan kedua)

1. Menjelaskan kepada mahasiswa sesuai materi minggu ke dua.
2. Menyampaikan informasi, uraian dan contoh.
3. Memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk bertanya dan memberikan umpan balik.

Penilaian (pertemuan kedua)

1. Setiap mahasiswa yang bertanya diberi nilai.

Persiapan (pertemuan ke 3 sampai dengan ke 16)

1. Pengajar mempersiapkan bahan ajar sesuai bahan topik diskusi kelompok.
2. Pengajar mempersiapkan blanko penilaian pada diskusi kelompok.

Pelaksanaan (pertemuan ke 3 sampai dengan ke 16)

1. Pengajar memberikan penjelasan tata cara diskusi kelompok.
2. Pengajar memfasilitasi acara diskusi kelompok.

Penilaian (pertemuan ke 3 sampai dengan ke 16)

1. Setiap mahasiswa yang aktif bertanya atau memberikan respon sesuai topik diberi nilai.
2. Untuk tugas mandiri penilaiannya berdasarkan kelengkapan isi diskusi kelompok.
3. Untuk tugas kelompok penilaiannya berdasarkan kesesuaian judul dan isi, kelengkapan informasi dan pustaka yang baru serta kekompakan dalam presentasi (pembagian tugas).
4. Untuk tugas praktek lapang (sebagai tugas kelompok), penilaiannya berdasarkan kelengkapan informasi dalam laporan dan kejujuran.