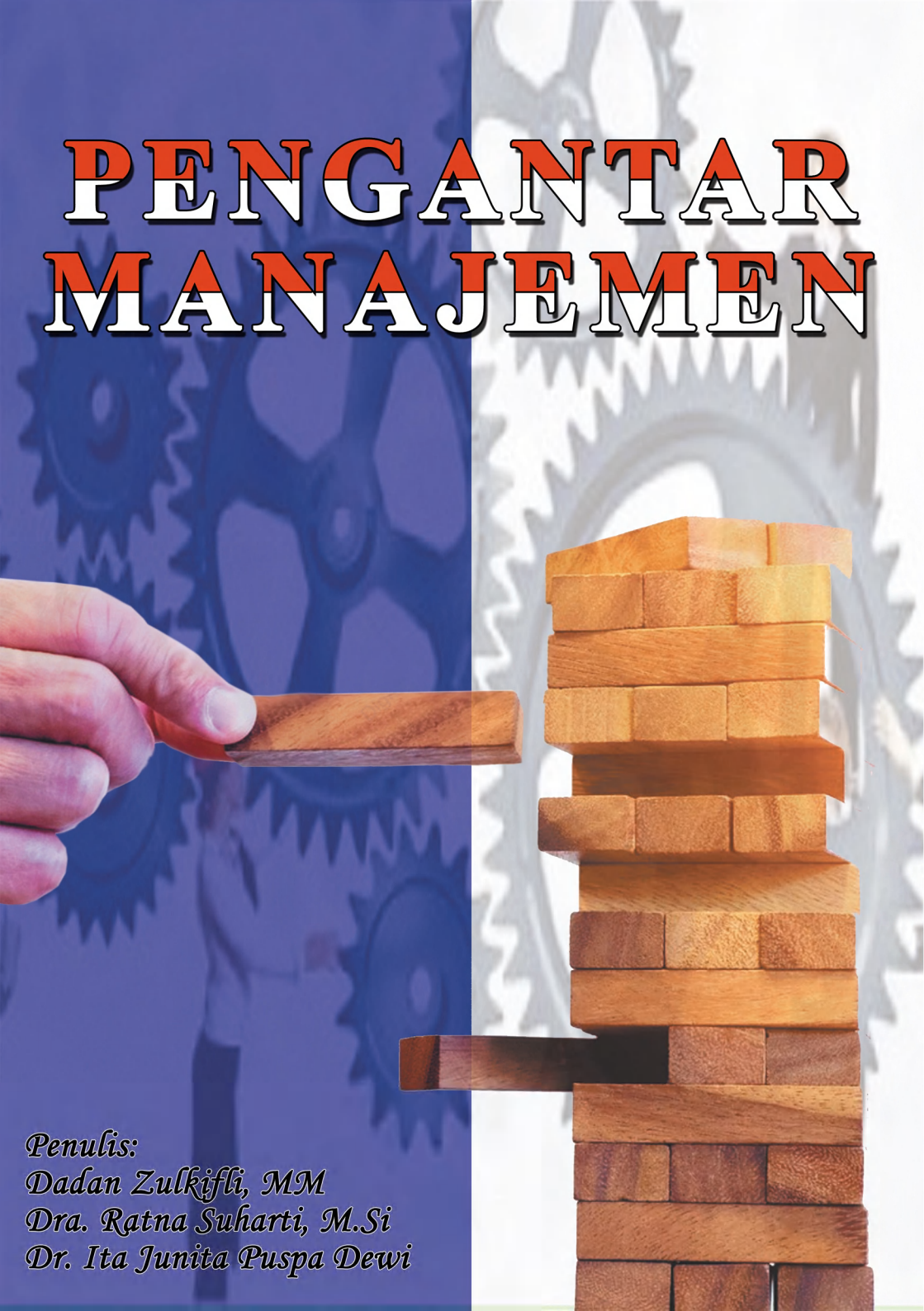
PENGANTAR MANAJEMEN



Penulis:
Dadan Zulkifli, MM
Dra. Ratna Suharti, M.Si
Dr. Ita Junita Puspa Dewi

PENGANTAR MANAJEMEN

Penulis :

Dadan Zulkifli
Ratna Suharti
Ita Junita Puspa Dewi

Editor :

Hendra Irawan

Desain Sampul dan Tata Letak :

Hadi Syamsurya

Cetakan Pertama, 2019

Diterbitkan Oleh:

STP PRESS Jakarta

Ketentuan Hukum Pidana

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama **1 (satu) tahun** dan/atau pidana denda paling banyak **Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah)**.
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama **3 (tiga) tahun** dan/atau pidana denda paling banyak **Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)**. 3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama **4 (empat) tahun** dan/atau pidana denda paling banyak **Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah)**.
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama **10 (sepuluh) tahun** dan/atau pidana denda paling banyak **Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah)**.

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan Kasih dan Rahmat serta Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku pengantar manajemen sesuai waktu yang dijadwalkan dengan segala kekurangan yang ada didalamnya

Buku ini dibuat guna memperkaya khasanah ilmu manajemen secara umum, buku ini utamanya digunakan menjadi buku pegangan (referensi) Taruna Sekolah Tinggi Perikanan. Bahasan didalamnya diambil dengan dan disarikan dari berbagai referensi yang menerangkan tentang hal-hal penting dalam manajemen.

Semoga buku ini dapat menambah pustaka dan wawasan bagi mahasiswa Sekolah Tinggi Perikanan khususnya dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, Januari 2019

1. PENDAHULUAN

Buku ini merupakan buku pengantar manajemen yang berisi empat bab yang membahas tentang organisasi, administrasi, manajemen, fungsi-fungsi manajemen.

Bahasan didalam buku ini diambil dan disarikan dari berbagai referensi yang ditujukan untuk mengenalkan konsep manajemen kepada para pembaca baik dari kalangan mahasiswa, pelajar dan umum berkenaan dengan pengertian yang dipakai oleh para ahli manajemen.

Semoga buku ini dapat menambah pustaka dan wawasan bagi mahasiswa Sekolah Tinggi Perikanan khususnya dan pembaca pada umumnya.

Ucapan terimakasih disampaikan kepada semua rekan dosen yang berpartisipasi dalam penulisan dan penyelesaian buku ini serta pimpinan perguruan tinggi yang sudah dengan maksimal membantu baik secara moril dan material.

2. METODE PENYUSUNAN

Materi yang tercantum dalam buku ini diidentifikasi melalui metode desk study yang melibatkan para dosen melalui kegiatan diskusi. Proses dimulai dengan dibentuknya sebuah tim penulis yang terdiri dari dosen-dosen dari Sekolah Tinggi Perikanan dari Program Studi Pengelolaan Sumberdaya Perairan untuk meninjau dan

memutuskan pengertian yang paling sesuai untuk dimasukkan dalam buku ini seperti tentang organisasi, administrasi, manajemen, dan fungsi-fungsi manajemen.

Fokus dari Buku ini adalah *General Management* tapi yang banyak bersentuhan dengan ilmu di Program Studi Pengelolaan Sumberdaya Perairan.

3. PENGGUNA DAN PENGGUNAAN BUKU

Buku ini dimaksudkan untuk dimanfaatkan oleh banyak pembaca dan digunakan untuk berbagai keperluan, seperti:

a. Sebagai rujukan bagi para mahasiswa/i program diploma Taruna Sekolah Tinggi Perikanan pada Program Studi Teknologi Penangkapan Ikan, Mesin Perkapalan, Teknologi Pengolahan Perikanan, Teknologi Akuakultur, Teknologi Pengelolaan Sumberdaya Perairan dan Penyuluh Perikanan yang membutuhkan terminology ilmu pengelolaan sumberdaya perairan.
b. Sebagai sumber informasi bagi khalayak umum seperti para mahasiswa, profesional yang bekerja di disiplin ilmu lain, masyarakat sipil, dan pihak industri perikanan agar lebih akrab dengan istilah-istilah perikanan.

DAFTAR ISI

BAB I	ORGANISASI	1
A	Pendahuluan	1
B	Pengertian Organisasi	2
C	Pengertian Organisasi Menurut Para Ahli	3
D	Tujuan dan Fungsi Organisasi	5
	1. Tujuan Organisasi	5
	2. Fungsi Organisasi	6
	a. Fungsi Pedoman	6
	b. Fungsi Legitimasi	6
	c. Fungsi Standarisasi	7
	d. Fungsi Motivasi	7
	e. Fungsi Rasionalisasi	7
E	Ciri-Ciri Organisasi	7
F	Unsur-Unsur Organisasi	8
BAB II	ADMINISTRASI	11
A	Pengertian Administrasi	11
B	Definisi Administrasi	11
C	Unsur-unsur Administrasi	12
BAB III	MANAJEMEN	15
A	Definisi Manajemen	15
B	Arti Manajemen	16
C	Prinsip Manajemen	19
D	Macam-Macam Manajemen dan Sebab-Sebab *Miss Manajemen*	19
E	*Missmanagement*	21
	1. Penyebab *Missmanagement*	21

	2. Mengatasi *Missmanagement*	22
F	Manajemen Sebagai Proses	22
G	Efisien dan Efektivitas	24
	1. Alternatif Pertama	24
	2. Alternatif Kedua	24
	3. Alternatif Ketiga	25
	4. Alternatif Keempat	25
H	Tingkat Manajemen	26
BAB IV	FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN	29
A	Pengertian Fungsi-Fungsi Manajemen	29
B	Perencanaan (*Planning*)	31
	1. Pengertian Perencanaan	31
	2. Kriteria Perencanaan yang baik	33
	3. Hambatan dalam Penyusunan Rencana	34
	4. Perencanaan Yang Baik	36
	5. Perencanaan Bukan Monopoli *Top Manager*	37
	6. Tahap Tehnik Pembuatan Rencana	37
	7. Membuat Rencana (5W + 1H)	40
	8. Strategi Perencanaan	41
	9. Kegagalan Perencanaan	48
C	Pengorganisasian (*Organizing*)	48
	1. Pengertian Organisasi	48
	2. Hakekat Organisasi	50
	3. Unsur Organisasi	52
	4. Prinsip dan Azas Organisasi	53
	5. Tipe Organisasi	55
D	Penggerakan (*Actuating*)	64

1. Fungsi *Fundamental Actuacting* 64
2. Tantangan Actuating 67
3. Perilaku Manusia dan Manajemen 67
   a. Teori Mc Gregor (teori x dan y) 68
   b. Teori Maslow (kebutuhan manusia) 71
   c. Teori Motivasi Manajerial 71
4. Komunikasi 90
   a. Pengertian Komunikasi 90
   b. Arti Pentingnya Komunikasi 90
   c. Komunikasi Harus Mudah Dimengerti 90
   d. Komunikasi Harus Lengkap 91
   e. Komunikasi dengan Kode 91
   f. Komunikasi Harus Tepat Waktu 92
   g. Pemilihan Media Komunikasi 92
   h. Komunikasi Timbal Balik 93
   i. Komunikasi dan Kepemimpinan 93
   j. Komunikasi dan Situasi (Kondisi) 94
   k. Komunikasi dan Bahasa 94
   l. Pemanfaatan Sarana Komunikasi 95
   m. Komunikasi dan Persuasi 96
   n. Evaluasi Komunikasi 96
   o. Komunikasi dengan Pihak Luar 97
   p. Metode (Cara) Berkomunikasi 98
   q. Hambatan Komunikasi 100
   r. Keuntungan Komunikasi Yang Baik 101
5. Pendelegasian Wewenang 101
   a. Pengertian Pendelegasian 101

Wewenang
b. Unsur-Unsur Pendelegasian Wewenang 102
c. Kemampuan Mengkategorikan Tugas-Tugas 103
d. Landasan Pendelegasian Wewenang 103
e. Hubungan Pembinaaan dan Motivasi 104
f. Kendala Pelaksanaan Pendelegasian Wewenang 105
g. Sentralisasi dan Desentralisasi 106
h. Keuntungan Adanya Desentralisasi Manajerial Perusahaan 106
i. Krisis Pendelegasian Wewenang 107
j. Faktor dan Tanda Krisis Pendelegasian Wewenang 107
k. Cara Mengatasi Krisi Pendelegasian Wewenang 108
l. Tolok Ukur Keberhasilan Pendelegasian Wewenang 109
E Pengawasan (*Controling*) 110
1. Pengertian dan Peranan Pengawasan 110
2. Sifat Pengawasan 110
3. Jenis Pengawasan 112
4. Tujuan Pengawasan 113
5. Perangkat Pengawasan 114
F Target Pencapaian Tujuan 115
Daftar Pustaka 116

Daftar Gambar

Gambar	**Halaman**
1. Hubungan manajemen, administrasi dan organisasi ……....	2
2. Tingkat-tingkat manajemen …….....	28
3. Empat gaya dasar kepemimpinan ….....	85

BAB I
ORGANISASI

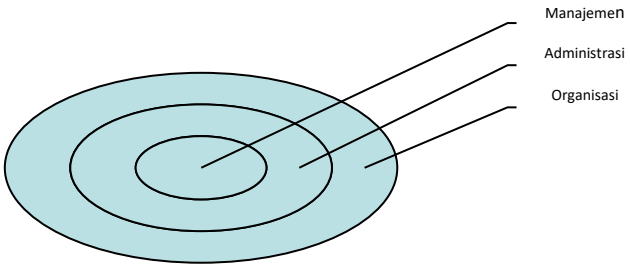
A. Pendahuluan

Manajemen merupakan suatu subyek yang sangat penting dalam organisasi karena manajemen merupakan salah satu penentu dalam usaha pencapaian tujuan.

Sasaran pokok untuk mencapai tujuan tersebut tidak hanya mengidentifikasi tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran yang harus dicapai, tetapi dalam hal ini juga berusaha mengidentifikasi dan mengkombinasikan sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia maupun sumber daya alam, disamping itu perlu ditunjang dana, peralatan, dan metode serta pasar yang akan memanfaatkan produk usaha. Dalam ilmu manajemen, perangkat sumber dasar tersebut dikenal dengan 6M, yakni: *Men, Material, Machine, Methods, Money, dan Market.*

Apabila 6M tersebut dipadukan dengan baik, tujuan yang telah ditetapkan akan tercapai dengan asumsi bahwa kondisinya *Cetris Paribus*, artinya segala sesuatu berlangsung dalam batas waktu, usaha serta biaya yang ditetapkan tidak berubah.

Didalam belajar manajemen, kita tidak bisa lepas atau sangat terkait erat dengan organisasi dan administrasi, karena pada dasarnya manajemen itu adalah inti dari administrasi dan organisasi. Berikut gambar ilustrasi hubungan manajemen, administrasi dan organisasi.



Gambar 1. Hubungan manajemen, administrasi dan organisasi

Disini oleh karenanya sebelum membahas manajemen itu sendiri, terlebih dahulu kita akan membahas tentang organisasi dan administrasi.

B. Pengertian Organisasi

Organisasi adalah kelompok orang untuk bekerjasama secara rasional dan sistematis, terkendali, dan terpimpin untuk mencapai suatu tujuan tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Dalam organisasi pemerintahan sistem kerja seperti ini disebut birokrasi (Zulkifli, D. 2012, p. 406)

Pada umumnya organisasi akan memanfaatkan berbagai sumber daya tertentu dalam rangka untuk mencapai tujuan, seperti; uang, mesin, metode atau cara, lingkungan, sumber daya manusia, dan sumber daya lainnya, yang dilakukan secara sistematis, rasional, dan terkendali.

C. Pengertian Organisasi Menurut Para Ahli

Kita perlu merujuk pada pendapat para ahli agar lebih memahami arti organisasi. Beberapa ahli pernah menjelaskan definisi organisasi, diantaranya adalah:

1. Chester I Bernard

   Menurut Chester I. Bernard definisi organisasi adalah suatu sistem aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

2. James D. Mooney

   Menurut James D. Mooney pengertian organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mewujudkan tujuan bersama.

3. Malayu S. P. Hasibuan

   Menurut Malayu S. P. Hasibuan pengertian organisasi adalah sebagai proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama.

4. Max Weber

   Menurut Max Weber pengertian organisasi adalah suatu kerangka hubungan terstruktur yang didalamnya terdapat wewenang, dan tanggung jawab serta pembagian kerja untuk menjalankan sesuatu fungsi tertentu.

5. Paul Preston dan Thomas Zimerrer

   Menurut Paul Preston dan Thomas Zimmerer organisasi adalah suatu kumpulan orang yang telah

disusun dalam sebuah kelompok-kelompok yang saling bekerjasama dalam mencapai tujuan secara bersama.

6. Philip Slznik

Menurut Philip Slznic pengertian organisasi adalah suatu peraturan personil berguna mempermudah melakukan pencapaian terhadap beberapa tujuan yang sudah ditetapkan berdasarkan alokasi tanggung jawab dan fungsi atau *Through the allocation of functionss and responsibilites*.

7. Sondang C. Siagian

Menurut Siagian pengertian organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang / lebih yang saling bekerjasama serta terikat secara formal dalam rangka melakukan pencapaian tujuan yang sudah ditentukan dalam ikatan yang ada pada seseorang atau beberap orang yang dikenal sebagai atasan dan seorang atau kelompok orang yang dikenal sebagai bawahan.

8. Stoner

Menurut Stoner pengertian organisasi adalah sebuah pola hubungan dimana orang-orang diarahkan oleh atasan untuk mencapai tujuan bersama.

9. Stphen P. Robbin

Menurut Stephen P. Robbins pengertian organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja relative secara terus menerus

untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

10. Thompson

Menurut Thompson pengertian organisasi adalah suatu perpaduan antara beberapa anggota khusus yang sangat impersonal dan rasional yang saling bekerjasama dalam mencapai berbagai tujuan spesifik yang sudah disebutkan.

D. Tujuan dan Fungsi Organisasi

1. Tujuan Organisasi

Ada beberapa tujuan organisasi yang umumnya disebutkan oleh para ahli, yaitu:

a. **Tujuan pertama** adalah untuk merealisasikan keinginan atau harapan dan cita-cita bersama para anggota organisasi atau kelompok. Tiap anggota bergabung karena adanya keinginan atau harapan untuk bersama-sama meraih cita-cita.

b. **Tujuan kedua** adalah mendapatkan keuntungan pribadi. Disini tiap anggota mendapat keuntungan pribadi dari organisasi, baik berupa pengalaman, koneksi, keahlian hingga mendapat keuntungan secara finansial sesuai aturan organisasi.

c. **Tujuan ketiga** adalah adanya sebuah target yang akan dicapai oleh organisasi. Anggota dalam hal ini

bisa meprediksi waktu, dan target keuntungan atau lainnya dari organisasi yang diikutinya.

d. **Tujuan ke empat** adalah mendapat pengakuan. Organisasi juga bertujuan untuk mendapatkan pengakuan bagi anggotanya. Dengan bergabung pada sebuah organisasi, tiap anggota akan saling berinteraksi satu sama lain, saling mengenal dan mendapat pengakuan satu sama lain dalam ruang lingkup organisasi.

2. Fungsi Organisasi

Ada beberapa fungsi organisasi yang dikenal dan berkaitan dengan tujuan dibentuknya organisasi. Fungsi tersebut meliputi fungsi pedoman, fungsi legitimasi, fungsi standarisasi, fungsi motivasi dan fungsi rasionalisasi.

a. Fungsi Pedoman

Tujuan organisasi bisa berfungsi sebagai pedoman. Artinya yakni tujuan tersebut menjadi panduan bagi anggota dalam mengadakan kegiatan-kegiatan yang menyalurkan usaha mereka dalam mewujudkan tujuan sehingga memberikan arah mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

b. Fungsi Legitimasi

Fungsi legitimasi maksudnya adalah bahwa setiap kegiatan yang dilakukan oleh sebuah organisasi, harus memiliki sumber legitimasi yang melindunginya

sehingga organisasi mampu mengumpulkan dukungan dan pengakuan dari lingkungan di sekitarnya.

c. Fungsi Standarisasi

Fungsi standar adalah fungsi yang mengatur mengenai standar tujuan yang diraih dalam organisasi setelah tujuan telah disepakati oleh semua anggotanya. Pada akhirnya akan diukur persentase keberhasilan berdasar standar yang ditetapkan terhadap realita yang dihasilkan.

d. Fungsi Motivasi

Fungsi motivasi maksudnya adalah bahwa setiap anggota organisasi mendapatkan motivasi guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Ada banyak cara untuk memenuhi tujuan ini, salah satunya memberi bonus atau hadiah untuk memberi motivasi anggota guna mencapai tujuan organisasi.

e. Fungsi Rasionalisasi

Fungsi organisasi yang terakhir adalah sebagai fungsi rasionalisasi. Tujuan organisasi diperlukan guna membuat suatu organisasi menjadi tetap rasional dan bergerak menuju satu tujuan. Tujuan organisasi bergerak bersamaan dengan struktur organisasi yang telah dibuat dan ditetapkan.

E. Ciri-Ciri Organisasi

Berdasarkan pengertian organisasi diatas maka kita dapat mengetahui ciri-ciri dari suatu organisasi, yaitu:

1. **Memiliki tujuan**

Alasan mengapa beberapa orang bekerjasama membentuk organisasi adalah karena mereka memiliki tujuan bersama yang ingin diwujudkan. Dengan adanya tujuan tersebut, para anggota organisasi akan saling bahu membahu dalam melakukan usaha untuk mencapai tujuan.

2. **Memiliki keterikatan format dan tata tertib yang harus ditaati**

Setiap organisasi pasti memiliki peraturan masing-masing. Peraturan ini bertujuan untuk mengatur dan membatasi sumberdaya yang dimiliki agar saling bersinergi dalam proses pencapaian tujuan dan menciptakan manajemen yang baik dalam organisasi.

3. **Adanya kerja sama dari sekelompok orang**

Sebuah organisasi pasti memiliki anggota yang terdiri dari dua orang atau lebih.

4. Memiliki koordinasi tugas dan wewenang

Pembagian tugas dalam sebuah organisasi bisa dilakukan dengan cara membentuk beberapa divisi yang bertanggungjawab pada beberapa tugas dan tanggungjawab.

F. Unsur-Unsur Organisasi

1. **Manusia**

Manusia adalah unsur utama pembentuk organisasi yang disebut sebagai personil atau anggota yang menurut

fungsi dan tingkatannya terdiri atas unsur pimpinan (administrator) sebagai pemimpin tertinggi organisasi, para manajer pemimpin unit tertentu suatu kerja sesuai fungsinya dan para pekerja (workers).

2. Kerjasama

Kerjasama adalah unsur organisasi dimana setiap anggota atau personil melakukan perbuatan secara bersama-sama untuk tujuan bersama.

3. Tujuan Bersama

Tujuan Bersama adalah sasaran yang ingin dicapai bersama oleh sebuah organisasi, baik dari sisi prosedur, program, pola, hingga hasil akhir dari pekerjaan organisasi tersebut.

4. Peralatan

Peralatan adalah sarana dan prasarana yang berupa kelengkapan dari organisasi baik itu berupa bangunan (gedung, kantor), materi, uang, dan kelengkapan lainnya.

5. Lingkungan

Lingkungan adalah unsur internal dan eksternal dari organisasi yang memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi seperti faktor ekonomi, sosial budaya, strategi, kebijaksanaan. anggaran, dan peraturan yang telah ditetapkan.

6. Sumberdaya Alam

Sumber daya alam (biasa disingkat SDA) adalah segala sesuatu yang berasal dari alam yang dapat digunakan

untuk memenuhi kebutuhan hidup manusia, seperti air, cuaca, keadaan iklim, flora dan fauna.

7. Kerangka Mental Organisasi

Kerangka mental organisasi, adalah landasan dari organisasi yang berada pada visi organisasi tersebut dibuat.

BAB II
ADMINISTRASI

A. Pengertian Administrasi

Ada dua pengertian Administrasi yang kita kenal menurut sifatnya:

1. Administrasi bersifat *sempit* adalah proses catat mencatat.
2. Administrasi yang bersifat *luas* yang mencakup proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih dalam mencapai tujuan.

B. Definisi Administrasi

Pengertian administrasi yang dimaksud disini adalah administrasi yang bersifat luas dengan definisi sebagai berikut:

"Administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas Rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan."

Dari definisi tersebut bila kita cermati ada beberapa hal yang terkandung didalamnya:

1. Administrasi sebagai seni adalah suatu proses yang diketahui hanya permulaannya sedangkan akhirnya tidak ada.

2. Administrasi mempunyai unsur-unsur tertentu (manusia, tujuan, tugas, alat).
3. Administrasi sebagai proses yang telah lama berkembang dan timbul bersamaan dengan timbulnya peradaban manusia.

Berdasarkan definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa administrasi sebagai suatu proses yang diketahui awalnya dan tidak diketahui akhirnya. Proses administrasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses pelaksanaan kegiatan tertentu yang dimulai sejak adanya dua orang atau lebih bersepakat untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Didalam pengertian ini jelas diketahui kapan mulainya tetapi kita tidak tahu kapan kerjasama tersebut akan berakhir.

C. Unsur-Unsur Administrasi

Unsur-unsur administrasi yang perlu diketahui antara lain:

1. Unsur Manusia

Unsur manusia yang terlibat dalam proses administrasi, terdiri dari dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan.

2. Tujuan

Dalam proses administrasi harus jelas tujuan yang dicapai. Penentuan tujuan yang akan dicapai dapat ditentukan oleh semua orang yang terlibat, sebagian atau

satu orang diantara mereka dan bahkan oleh orang luar organisasi tersebut.

3. Tugas dan Pelaksanaannya

Pencapaian tujuan dapat tercapai lebih efektif dan efisien apabila semua orang yang terlibat mau bekerja sama, yang di tunjang dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas.

Kerjasama dalam administrasi dapat digolongkan menjadi dua golongan:

a. Kerjasama yang ikhlas (*voluntary cooperation*)
b. Kerjasama yang dipaksakan (*compulsory/ antagonistic cooperation*)

4. Peralatan dan Perlengkapan

Setiap kegiatan dalam organisasi sudah pasti diperlukan peralatan dan perlengkapan. Kebutuhan peralatan baik jumlah, jenisnya tergantung berbagai faktor:

a. Jumlah orang yang yang terlibat
b. Sifat tujuan yang hendak dicapai
c. Ruang lingkup dan jenis tugas yang dilakukan
d. Sifat kerja sama yang dapat diciptakan dan dikembangkan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa jumlah orang yang terlibat dalam proses

administrasi dan jumlah peralatan yang dibutuhkan akan tergantung pada komplek dan tidaknya tujuan yang akan dicapai. Semakin sederhana tugas yang dilaksanakan semakin sederhana alat yang harus digunakan demikian pula mengenai ruang lingkup dan sifat kerjasama yang tentu saja akan mempengaruhi unsur-unsur administrasi tersebut juga.

Berdasarkan uraian tersebut, timbul pertanyaan kapan sebenarnya administrasi itu ada, jawabnya adalah sejak dua orang atau lebih bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan yang tidak mungkin dikerjakan sendiri.

Dalam perkembangannya sejak tahun 1886 manusia hanya mengenal administrasi sebagai seni, kemudian berkembang dan timbullah ilmu baru yang dikenal dengan ilmu administrasi yang tidak termasuk obyek studi ilmu-ilmu yang lain. Ilmu administrasi telah memiliki metode analisis sendiri, sistematika sendiri, prinsip-prinsip dan dalil-dalil serta rumus-rumusnya sendiri. Timbulnya Ilmu Administrasi yang dikenal sebagai "***Modern Phenomenon***" tidak berarti bahwa sifat seninya hilang, karena administrasi sampai saat ini dikenal dengan "***Artistic Science***" karena dalam penerapannya "***Seni***" masih memegang peranan. Sebaliknya seni administrasi dikenal sebagai "***Scientific Art***" sebab seni tersebut sudah didasarkan atas sekelompok prinsip-prinsip yang telah teruji kebenarannya.

BAB III
MANAJEMEN

A. Definisi Manajemen

Manajemen adalah kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangkaian pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain.

Manajemen merupakan alat pelaksana dari administrasi, maka administrasi dan manajemen tidak dapat pisahkan. Hal ini karena manajemen merupakan inti dari administrasi.

Apabila ditinjau dari segi fungsionalnya, Administrasi mempunyai dua tugas utama:

1. Menentukan tujuan menyeluruh yang akan dicapai (*organizational goal*)
2. Menentukan kebijakan umum yang mengikat Seluruh organisasi (*general and overall policies*)

adapun manajemen berfungsi untuk melakukan semua kegiatan yang perlu dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan dalam batas-batas kebijakan umum yang telah ditetapkan pada tingkat administrasi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas tidak berarti bahwa pada tingkat manajemen tidak boleh menentukan tujuan dan mengambil langkah-langkah kebijakan operasional, manajemen masih dapat melakukan penentuan tujuan tetapi terbatas pada tujuan departemental atau sektoral serta boleh menentukan

policy tapi yang sifatnya khusus atau operasional. Contohnya pada pengelolaan sumberdaya perikanan dimana pengelolaan perikanan secara baik dan tepat dapat membantu membangun lembaga menjadi tangguh dan mengurangi terjadinya konflik dan mendorong rekonsiliasi (Zulkifli, D. *et.al*, 2019, p.79).

Manajemen ilmiah muncul pada tahun 1886 digagas oleh Frederik W. Taylor yang selanjutnya dinobatkan sebagai bapak manajemen. F. W. Taylor mempelajari gerakan manajemen ilmiah dengan menuliskannya dalam sebuah buku berjudul "*The Principles of Scientific Management*". Taylor melakukan suatu studi yang disebut dengan "*Time and Motion Study*"

Taylor mencoba mempelajari dan mengamati penggunaan waktu oleh kaum buruh serta gerak-gerik mereka dalam melaksanakan pekerjaan, dengan berasumsi jika di suatu perusahaan terjadi *inefficient* dan produktivitas buruh rendah, ini berarti banyak waktu dan gerak-gerik buruh yang kurang produktif.

B. Arti Manajemen

Manajemen adalah merupakan suatu aktivitas manusia yang paling komprehensif, paling banyak menuntut, paling penting dan paling peka, sehingga banyak variabel (faktor) yang mempengaruhinya.

Variabel-variabel yang terkait dengan kegiatan Manajemen antara lain meliputi: *People, Ideas, Resources, dan Objective (PIRO).*

Manusia (*People*) adalah faktor penting dalam mencapai tujuan, oleh karenanya manusia perlu memperoleh komunikasi, memerlukan rangsangan, kepemimpinan serta kemampuan untuk melaksanakan tugas secara memuaskan.

Ide-ide (*Ideas*) merupakan faktor yang berharga bagi seorang *Manajer*, karena dengan ide-ide tersebut seorang *Manajer* dapat memecahkan masalah-masalah yang akan dihadapi antara lain dalam hal:

1. Penentuan tujuan/sasaran
2. Penetapan prioritas
3. Penentuan urutan/tahapan kerja
4. Penetapan waktu dan analisa masalah serta pemecahannya

Sumber daya (*Resources*) diluar manusia merupakan faktor berikutnya yang sangat menentukan keberhasilan seorang *Manajer*, oleh karenanya seorang *Manajer* harus mampu mengelola sumberdaya tersebut dengan tepat dan menjalin hubungan yang baik guna memudahkan dalam mengkoordinasikan sumberdaya secara efektif dan efisien.

Sasaran (*Objectives*) merupakan suatu variabel utama lain yang perlu ditetapkan dengan cermat oleh seorang *Manajer* agar dapat memberikan arah, tujuan, misi dan visi dalam memanfaatkan sumberdaya manusia, ide-ide

dan sumberdaya lain yang dikelola agar tercapai sesuai rencana.

Berdasarkan uraian tersebut di atas jelaslah bahwa keempat variabel manajemen tersebut (*PIRO*) saling berkaitan antara satu dengan yang lain dalam mencapai tujuan. Sukses dan tidaknya pencapaian suatu tujuan sangat tergantung pada pendayagunaan manajemen secara efektif.

Manajemen disamping sebagai ilmu juga sebagai seni. Seni manajemen meliputi kemampuan untuk melihat secara komprehensif berbagai bagian yang terpisah dan berbeda untuk menciptakan suatu gambaran tentang visi dan misi yang akan dicapai. Seni manajemen mencakup kemampuan mengkomunikasikan visi dan misi yang telah ditetapkan secara efektif.

Manajemen sebagai ilmu dan sekaligus juga seni tentu memiliki kesulitan tersendiri dalam implementasinya maka seorang *Manajer* dalam hal ini akan dituntut mampu berperilaku seimbang dalam berperan sebagai seorang ilmuwan dan seorang seniman.

Seorang *manajer* pada saat menghadapi suatu problem terkadang perlu mengedepankan ilmu pengetahuan dibanding seninya, tetapi disuatu saat yang lain ia perlu mengedepankan seni untuk memecahkan masalah dengan mengandalkan firasat, keyakinan, dan kreativitasnya dengan baik.

C. Prinsip Manajemen

Prinsip adalah suatu pernyataan fundamental atau kebenaran yang menjadi pedoman kearah pemikiran atau tindakan. Dalam bidang manajemen terdapat prinsip-prinsip manajemen yang mantap, yang diterima dan digunakan secara umum.

Prinsip-prinsip manajemen bukanlah hukum atau dogma tetapi lebih bersifat hipotesa-hipotesa kerja. Prinsip-prinsip manajemen tersebut harus bersifat:

1. **Praktis**, artinya prinsip tersebut harus selalu dapat digunakan kapan saja akan diterapkan.
2. **Relevan** dengan ketentuan yang bersifat dasar dan luas, sehingga mampu menyediakan perspektif yang mencakup banyak hal.
3. **Konsisten** dalam arti bahwa dalam situasi yang sama akan membuahkan hasil yang sama pula.

Penggunaan prinsip-prinsip manajemen dimaksudkan untuk menyederhanakan pekerjaan manajemen.

D. Macam-Macam Manajemen dan Sebab-Sebab *Miss Manajemen*

Para ahli mengklasifikasikan manajemen kedalam enam kelompok, yaitu:

1. Manajemen ilmiah (*scientific Management*)

Manajemen ilmiah adalah manajemen yang berdasarkan ilmu sehingga dapat dikaji secara ilmiah dan

dapat dianalisa berdasarkan metode, rumus, dalil yang biasa digunakan oleh cabang-cabang ilmu pengetahuan lain. Pelopor Manajemen ilmiah ini adalah FW. Taylor (USA) dan H. Fayol (Perancis);

2. Manajemen Bapak (*Paternalistic Management*)

   Manajemen bapak karena setiap usaha/gerak organisasi harus mengikuti kebijakan pimpinan dan tidak ada alternatif lain kecuali menuruti bapak (pimpinan);

3. Manajemen Tradisional

   Manajemen tradisional adalah pengelolaan usaha, metode, cara, system kerja dan berpikir masih berorientasi pada cara dan metode yang telah diterapkan beratus-ratus tahun silam, sehingga mematikan kreativitas dan daya nalar pegawai;

4. Manajemen Sistematis,

   Manajemen sistematis adalah manajemen yang segala sesuatunya telah diatur secara otomatis, tertib, rapi, dan teratur. Segala aktivitas dilakukan telah diatur dengan baik untuk menghilangkan hambatan-hambatan yang mungkin terjadi dalam proses pencapaian tujuan yang telah direncanakan;

5. Manajemen terbuka

Manejemen terbuka adalah metode pengelolaan dimana pimpinan/*manajer* sebelum mengambil keputusan, terlebih dahulu memberikan kesempatan kepada staf untuk memberikan saran pendapat yang akan dipakai

sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan pimpinan;

6. Manajemen Demokratis

Manajemen yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar ’45 (*Ingarso Sung Tulodo, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani*).

E. *Missmanagement*

Dalam uraian terdahulu telah dijelaskan bahwa manajemen adalah proses pemberian pimpinan, bimbingan, pemberian fasilitas, dan seterusnya. Pelaksanaan manajemen dilapangan pada umumnya tidak akan selalu berjalan mulus sesuai rencana, malah sangat dimungkinkan terjadi kekeliruan atau kesalahan dalam pengambilan langkah untuk pencapaian tujuan atau dengan istilah lain disebut *Miss Management*.

1. Penyebab *Missmanagement*

Missmanagement bisa terjadi karena sebab-sebab berikut, antara lain:

a. Belum ada pola struktur organisasi yang seragam
b. Belum ada kesatuan bahasa dalam Manajemen
c. Belum ada minat Manajemen (*Management Mindedness*)
d. Belum ada keseragaman tata kerja dan tata cara antara instansi yang satu dengan yang lain
e. Pengawasan tidak efektif
f. Koordinasi lemah

g. Rencana dan kemampuan/ kesanggupan pelaksanaan tidak sesuai
h. Terjadi silang pendapat antara pimpinan dan bawahan
i. Sikap pimpinan yang merasa lebih kuasa lebih berhak dari sewajarnya
j. Birokrasi yang sangat panjang.

2. Mengatasi *Missmanagement*

Miss Management dapat diatasi dengan menempuh langkah-langkah sebagai berikut:

a. Membentuk pola struktur organisasi yang seragam dan mutlak diperlukan
b. Menyamakan persepsi atau kesatuan bahasa dalam proses Manajemen baik pimpinan atau staf
c. Faktor hubungan manusia perlu dipupuk dan mendapat perhatian utama

F. Manajemen Sebagai Proses

Manajemen sebagai proses adalah pemberian fasilitas, pimpinan, teladan dan bimbingan kepada orang-orang terorganisir dalam satu kesatuan tujuan yang telah ditetapkan (*a desired goal*).

Proses adalah serangkaian aliran peristiwa/kegiatan yang saling berhubungan, yang bergerak kearah pencapaian tujuan.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dirumuskan bahwa Manajemen adalah keseluruhan proses perencanaan pengorganisasian, penggerakan, dan

pengawasan atau pengendalian untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat kita ketahui bahwa setelah tujuan ditetapkan, kemudian disusul dengan persiapan-persiapan untuk mencapai tujuan, langkah-langkah yang harus diambil baik mencakup masalah sistem, taktik, teknik maupun metode yang dipakai, ini semua yang disebut **Perencanaan**.

Kemudian diikuti dengan kegiatan lanjutan tentang jenis pekerjaan alokasi tugas, memilih petugas yang melaksanakan memilih sistem kerja yang tepat, menyediakan fasilitas, alat yang diperlukan. Kegiatan-kegiatan tersebut dalam proses manajemen disebut **pengorganisasian**.

Dengan adanya perencanaan dan pengorganisasian tersebut belum menjamin tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik, hal ini harus ditindaklanjuti dengan menggerakkan seluruh faktor manajemen (*PIRO*) secara efektif sehingga seluruhnya berfungsi sesuai rencana dalam mencapai tujuan. Kegiatan ini yang disebut dengan proses **penggerakkan**.

Walaupun bagaimana baiknya perencanaan, pengorganisasian, dan penggerakkan suatu organisasi hal ini tidak akan dapat mencapai tujuan dengan baik tanpa ditunjang **pengawasan atau pengendalian** yang intensif, pengawasan atau pengendalian ini sangat penting karena untuk melihat terdapat penyimpangan atau tidak antara rencana dan realisasinya.

G. Efisien dan Efektivitas

Pengertian *efisiensi* adalah tidak boros baik dari aspek waktu, tenaga, maupun biaya. Ketiga aspek yaitu waktu, tenaga dan biaya dapat dihemat/ditekan seminimal mungkin, sedangkan *Efektivitas* adalah tercapainya suatu tujuan yang telah direncanakan.

Didalam proses manajemen agar dapat mencapai hasil secara efektif dan efisien perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

1. **Alternatif pertama**

a. Mengetahuil tujuan perusahaan atau organisasi

b. Pilihlah bawahan yang efektif

c. Pendelegasian wewenang tugas dan fungsi sekaligus kewenangan memutuskan dalam bidang tugas masing-masing

d. Lakukan penelitian untuk mengevaluasi hasil yang dicapai.

2. **Alternatif kedua**

a. Pilih anggota kelompok dengan cermat

b. Beri mereka motivasi

c. Kembangkan komunikasi dengan baik

d. Usahakanlah terjadi hubungan antara mereka secara efektif

e. Tekan seminimal mungkin terjadinya konflik

3. **Alternatif ketiga**

a. Perkuat *skill* antar hubungan manusia

b. Belajarlah berbicara dan mendengar secara efektif

c. Tetapkan standar-standar tinggi

d. Pelajari situasi dari sudut pandang orang lain

e. Buat keputusan secara efektif

f. Kembangkan sikap ingin bertanya untuk menemukan penggunaan ide-ide baru

g. Jadilah seorang pemimpin, dengan jalan melibatkan diri dalam pekerjaan yang sedang berlangsung

h. Anggaplah manajemen sebagai alat untuk mempengaruhi orang lain secara efektif

i. Mulailah apa yang telah dicapai dengan cermat dan apabila perlu lakukan tindakan perbaikan.

4. **Alternatif keempat**

a. Luangkan waktu yang cukup untuk membahas masalah yang sangat penting

b. Merencanakan dan melaksanakan pengawasan atas pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan

c. Nyatakan perasaan pribadi dan pahami perasaan orang lain

d. Melihat kebaikan orang lain dan tidak mencari kesalahan.

e. Pastikan bahwa bawahan telah diberikan tugas sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

f. Merangsang anggota kelompok untuk menerima tanggung jawab

g. Mengevaluasi anggota-anggota kelompok secara konsisten

h. Mengusahakan pengeluaran biaya secara efisien sesuai jasa yang diperlukan

i. Perluas pengetahuan dengan terus belajar

H. Tingkat Manajemen

Didalam setiap organisasi dapat dilihat adanya tingkatan (*level*) pimpinan yang disebut dengan istilah tingkat manajemen. Mereka terdiri dari:

1. Manajemen Puncak (*Top Management*)
2. Manajemen Menengah (*Middle Management*)
3. Manajemen tingkat dasar (*Lower Managemen /Supervisor*)

Berdasarkan pendapat para ahli kesuksesan dalam bidang manajemen banyak dipengaruhi oleh pengetahuan dan *skill* dalam 3 sektor keahlian, yaitu:

1. Keahlian Teknis (*Tehnical Skill*)
2. Keahlian Tentang Manusia (*Human Skill*)
3. Keahlian Konseptual (*Conceptual Skill*)

Pengetahuan dan *skill* yang dibutuhkan seorang manajer akan berubah sesuai dengan tingkat jabatan pimpinan yang diduduki dalam organisasi.

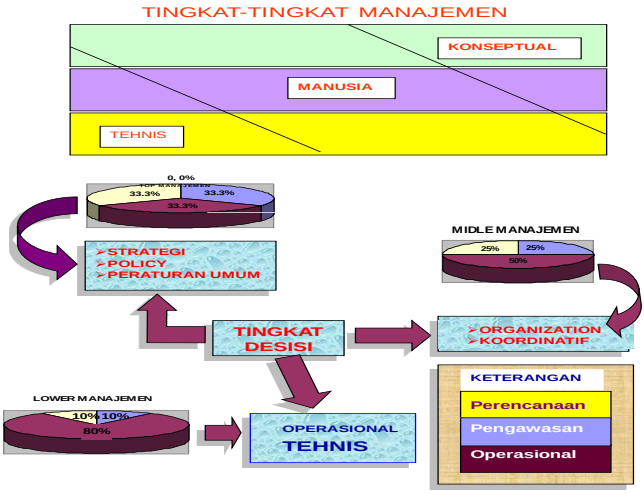
Pekerjaan *manajer* tingkat puncak lebih banyak membutuhkan pengetahuan tentang manusia dan konsep serta *skill* dibanding *tehnical skill*. Untuk tingkat organisatoris yang lebih rendah diperlukan lebih banyak pengetahuan teknis dan manusia dan lebih sedikit pengetahuan konseptual.

Pengetahuan *tehnical skill* meliputi pengertian dan keahlian dalam hal menggunakan aktivitas spesifik antara lain proses, prosedur atau teknik.

Pengetahuan *human skill* mencakup kemampuan bekerja dengan pihak lain dan mengusahakan kerjasama dengan pihak-pihak yang berada dalam kelompok kerja.

Pengetahuan *conceptual skill* meliputi kemampuan untuk dapat mengenal, mengkonseptualisasi, mengimajinasi, dan mengabstraksi secara luas, serta memiliki kapasitas mental untuk dapat menciptakan ide-ide yang inovatif dan terbaharukan.

Secara schematis tingkat-tingkat manajemen dapat dilihat dalam gambar dibawah ini:



Gambar 2 Tingkat-tingkat manajemen

BAB IV
FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

A. Pengertian Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah merupakan bagian dari proses manajemen dalam mengelola sumberdaya dasar untuk mencapai tujuan yang direncanakan.

Fungsi-fungsi manajemen dikenal juga dengan keterampilan manajemen dengan sebutan familiar sebagai "**POAC**" (Zulkifli, D, p. 9), yaitu:

1. *Planning*

Planning merupakan fungsi fundamental dalam manajemen. Titik tolak daripada perencanaan suatu kegiatan adalah pencapaian tujuan. Agar tujuan tersebut dapat tercapai dengan baik tentu aktivitas apa yang akan dilaksanakan untuk masa mendatang yang terintegrasi dan dipredeterminasi. Dalam hal ini dibutuhkan kemampuan para perencana untuk meramal, memvisualisasi dan mampu memandang jauh kedepan dalam rangka mencapai tujuan dengan tetap mempertimbangkan hasil yang telah dicapai dan sedang dilaksanakan.

2. *Organizing*

Setelah ditetapkan arah serta susunan tindakan yang akan datang (perencanaan) langkah berikutnya adalah membagi gaji pekerjaan (komponen aktivitas) antara anggota kelompok, penetapan hubungan serta tindakan

mempertahankan hubungan sedemikian rupa sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan oleh setiap anggota manajemen secara efektif dan efisien. Tindakan ini semua oleh pihak manajer disebut *organizing*.

3. *Actuating*

Perkataan "*Actuate*" secara etimologi berarti "menggerakkan aksi". Arti harfiah *actuating* yang dimaksud dalam manajemen adalah fungsi manajer untuk mampu menggerakkan bawahan yang telah dibagi tugas tersebut dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal sesuai tujuan dan rencana yang telah ditetapkan. Tindakan yang ditempuh oleh manajer dalam fungsi actuating ini antara lain, memimpin, mengembangkan, memberi instruksi, membantu para anggota memperbaiki pekerjaan melalui kreativitas, pengarahan dan kompensasi.

4. *Controlling*

Setelah pekerjaan dilaksanakan, agar pelaksanaanya tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan perlu diadakan pengawasan (*controlling*). Dalam proses pelaksanaan pekerjaan kadang-kadang terjadi diskripansi-diskripansi, hal yang sulit dipecahkan, salah pengertian, terjadi hal-hal diluar dugaan dan sebagainya, harus segera dilaporkan untuk ditindak lanjuti dengan segera oleh pimpinan.

Keempat fungsi tersebut merupakan alat bagi manajer untuk dapat melaksanakan pekerjaan manajemen.

1. Perencanaan berarti tindakan mendeterminasi sasaran-sasaran dan arah tindakan yang akan diikuti.
2. Pengorganisasian adalah tindakan mendistribusi pekerjaan antara kelompok yang ada dan menetapkan serta merinci hubungan yang diperlukan.
3. Menggerakkan berarti merangsang anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dengan kemauan baik dan secara antusias.
4. Mengawasi berarti tindakan mengkontrol aktivitas yang dilaksanakan agar tidak menyimpang dari rencana dan tujuan yang telah ditetapkan.

Fungsi-fungsi organisasi tersebut diatas akan dibahas lebih mendalam dalam pokok bahasan *point* berikutnya.

B. Perencanaan (*Planning*)

1. Pengertian Perencanaan

Perencanaan meliputi tindakan memilih, menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Berdasarkan pengertian tersebut perencanaan berarti menentukan apa-apa dan bagaimana cara yang harus dilakukan untuk masa-masa yang akan datang. Perencanaan dapat dianggap sebagai suatu kumpulan keputusan-keputusan dalam hubungan mana

perencanaan tersebut dianggap sebagai tindakan mempersiapkan masa yang akan datang dengan jalan membuat keputusan-keputusan sekarang.

Peranan perencanaan dalam abad modern ini sangat penting karena tugas-tugas dan kegiatan yang ditangani cukup komplek yang melibatkan banyak orang, tehnologi dan informasi untuk menghasilkan diversitas produk dan jasa dengan tingkat mutu yang diharapkan.

Didalam Manajemen kita kenal berbagai macam rencana, hal ini dibedakan, berdasarkan waktu pelaksanaannya sebagai berikut:

a. Perencanaan jangka pendek (*Short Range:SR*) mencakup waktu kurang dari 1 tahun.

b. Perencanaan jangka menengah (*Intermediate Range:IR*) mencakup jangka waktu 1 – 5 tahun.

c. Perencanaan jangka panjang (*Long Range:LR*) mencakup jangka waktu lebih dari 5 tahun

Ketiga jenis perencanaan tersebut, satu dengan yang lain saling terkait erat yang merupakan rangkaian tak terpisahkan. Untuk dapat membuat rencana yang baik kita harus memikirkan secara matang jauh-jauh sebelum tindakan/aktivitas dilakukan. Hal ini berarti kita harus cukup waktu dan mampu melihat jauh kedepan. Dengan perencanaan yang baik dimungkinkan untuk memperoleh hasil yang paling ekonomis, artinya diupayakan pengorbanan sekecil-kecilnya dengan hasil yang sebesar-besarnya. Berdasarkan uraian tersebut

diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan mutlak diperlukan bila kita ingin melaksanakan manajemen yang baik.

2. Kriteria Perencanaan yang baik

Sebagaimana telah diuraikan diatas, bahwa dalam membuat rencana perlu waktu yang cukup sehingga akan merumuskan rencana tersebut dengan mantap. Namun demikian dalam menyusun rencana perlu memperhatikan beberapa kriteria sebagai berikut:

a. Perlu membuat banyak alternatif

b. Realistis dan ekonomis

c. Terkoordinasi dengan baik

d. Didasarkan pada pengalaman, pengetahuan, dan intuisi

e. Dilandasi partisipasi anggota individu dan kelompok

f. Memperhitungkan segala kemungkinan hal yang bisa terjadi

g. Fleksibel

h. Dapat menjadi landasan fungsi Manajemen yang lain

i. Mampu mendayagunakan fasilitas yang ada secara optimal

j. Dinamis

k. Ada cukup waktu yang tersedia

l. Berdasarkan data penelitian

m. Hindarkan *over/under planning*.

Berdasarkan kriteria-kriteria tersebut, dapat disimpulkan bahwa untuk dapat membuat rencana yang baik dan dapat dioperasionalkan sesuai rencana yang telah ditetapkan, maka:

a. Diperlukannya kemampuan memilih alternatif yang baik dari beberapa alternatif yang telah ditetapkan.

b. Diperlukannya kemampuan menilai apakah sesuatu itu realistis untuk dilaksanakan, dalam arti dapat dilaksanakan dan biayanya cukup tersedia.

c. Adanya keharusan untuk setiap rencana yang dibuar didasarkan pada data, pengalaman, intuisi, dan pengetahuan

d. Diperlukan adanya koordinasi dengan unit-unit terkait.

3. Hambatan dalam Penyusunan Rencana

Terdapat beberapa kendala dalam menyusun rencana yang secara umum dihadapi oleh seorang Manajer/Pimpinan antara lain:

a. Kesulitan meramal kejadian mendatang.

b. Kesulitan mendapat data yang *valid*.

c. Kesulitan biaya (mahal).

d. Kesulitan psikologis.

Keterangan:

a. Kesulitan meramal kejadian mendatang

Dalam perencanaan diperlukan ramalan untuk masa mendatang, tetapi dalam praktek sulit dilakukan untuk membuat ramalan yang tepat. Oleh karenanya perlu didukung dengan pengalaman, metoda, dan yang tidak kalah pentingnya adalah intuisi. Penggunaan intuisi dalam peramalan dapat dibenarkan karena ada orang-orang tertentu yang memiliki intuisi yang tajam karena pengalaman (indera keenam) yang dapat diandalkan.

b. Kesulitan mendapat data yang *valid*

Data sangat diperlukan dalam proses pembuatan rencana, karena perencanaan suatu kegiatan akan lancar dan mantap jika didukung data yang *valid*. Biasanya kesulitan yang dihadapi untuk melakukan penelitian dalam rangka memperoleh data yang *valid* adalah keterbatasan dana dan ternaga ahli.

c. Kesulitan biaya (mahal)

Dalam menyusun rencana diperlukan dana untuk penelitian dan kegiatan-kegiatan ikutan lainnya yang memerlukan biaya cukup besar, tetapi disisi lain perusahaan dihadapkan pada keterbatasan dana yang harus dikendalikan dan dimanfaatkan secara optimal dan efisien.

d. Kesulitan psikologis

Salah satu dasar dalam pembuatan rencana adalah peramalan untuk kondisi yang akan datang yang penuh

dengan ketidakpastian. Dengan demikian betapapun baiknya ramalan tersebut dibuat dan didasarkan pada metoda ilmiah dan intuisi seseorang, tetapi hal itu tidak menjamin bahwa perencanaan tersebut berhasil dan dapat dioperasionalkan. Oleh karenanya tidak ada seorangpun yang mampu menjamin keberhasilan suatu perencanaan maka ada kekhawatiran apabila suatu ketika terjadi perencanaan tersebut gagal, karena kondisi ini akan mendorong orang untuk tidak percaya lagi terhadap perencanaan yang disusun.

4. Perencanaan Yang Baik

Perencanaan yang baik diharapkan dapat mencapai tujuan secara optimal dengan manfaat yang dicapai sebagai berikut:

a. Jumlah personil yang digunakan bisa seminimal mungkin.

b. Dapat menempatkan personil secara tepat.

c. Pembagian pekerjaan dapat optimal.

d. Mempermudah pengarahan pekerjaan.

e. Pekerjaan lebih cepat selesai.

f. Pekerjaan dapat dilakukan seringan mungkin.

g. Proses kerja efisien.

h. Mesin dan peralatan bisa dimanfaatkan secara optimal.

i. Modal kerja dapat ditekan lebih efisien.

j. Adanya Efisiensi biaya diseluruh sektor.

k. Mempermudah pengawasan.

5. Perencanaan Bukan Monopoli Manajer Puncak (*Top Manager*)

Pada prinsipnya seorang manajer puncak tidak mampu membuat perencanaan sendiri secara detail yang dapat dioperasikan ditingkat lapangan. Hal ini lebih disebabkan oleh keterbatasan pengetahuannya ditingkat lapangan. Oleh karenanya para manajer puncak selalu harus melibatkan manajer operasional untuk ikut berperan aktif dalam menyusun rencana karena mereka lebih tahu kondisi lapangan yang sebenarnya. dengan demikian para manajer puncak hanya membuat perencanaan secara garis besar kemudian secara detail dijabarkan oleh para manajer tingkat bawahnya antara lain: bagian perencanaan, panitia khusus, *staff manajer*, kepala bagian (khusus bagian yang dipimpinnya).

6. Tahap Tehnik Pembuatan Rencana

Tahap perencanaan adalah langkah-langkah atau tata urutan prosedur yang harus dilalui dalam menyusun suatu rencana yakni:

a. Penetapan tujuan.

b. Pengumpulan data dan penetapan ramalan.

c. Menetapkan alternatif cara bertindak.

d. Mengadakan penilaian alternatif.

e. Memilih alternatif.

Keterangan:

a. Penetapan Tujuan

Suatu perencanaan tidak akan dapat dibuat tanpa ada penetapan tujuan terlebih dahulu, hal ini dapat dimengerti karena perencanaan tersebut dibuat justru untuk mencapai tujuan.

Tujuan yang dimaksud adalah tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang yang saling terkait erat antara satu dan lainnya yang merupakan satu kesatuan tujuan yang hendak dicapai.

Penetapan tujuan harus realistis dan ekonomis artinya realistis adalah mudah dioperasionalkan sesuai dengan kondisi, sedangkan ekonomis berarti dalam operasionalnya untuk mencapai tujuan dapat memberdayakan seluruh daya dan dana serta fasilitas yang tersedia secara optimal.

b. Pengumpulan Data dan Penetapan Ramalan

Untuk dapat membuat rencana yang baik diperlukan data yang akurat tentang kondisi masa lalu, masa sekarang dan daya dukung/sumber daya yang tersedia dan data lain yang *valid* yang berhubungan dengan rencana yang harus dibuat.

Disamping itu sangat dibutuhkan kemampuan memprediksi kondisi yang akan datang yang

kemungkinan akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan.

c. Menetapkan Alternatif Cara Bertindak

Setelah tujuan ditetapkan dan data serta prakiraan kemungkinan yang terjadi dimasa mendatang ditetapkan, tahap berikutnya menetapkan beberapa alternatif untuk melakukan tindakan berdasarkan data dan prakiraan yang mungkin terjadi dimasa mendatang.

Dengan menetapkan beberapa alternatif pilihan tersebut kita akan dapat beberapa cara yang harus ditempuh yang dianggap baik dalam arti realistis dan ekonomis.

d. Mengadakan Penilaian Terhadap Alternatif

Setelah beberapa alternatif pilihan ditetapkan, perlu dievaluasi/dinilai untuk mengetahui kelemahan dan keunggulan masing-masing alternatif tersebut. Dalam membuat penilaian diusahakan seobyektif mungkin, jujur dan tidak berat sebelah.

e. Memilih Alternatif

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diatas, langkah terakhir adalah memilih alternatif yang dianggap paling baik, paling tepat, rasional dan ekonomis dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dengan kata lain perencanaan yang dibuat tersebut adalah perencanaan yang paling baik, efektif dan efisien.

7. Membuat Rencana (5W + 1H)

Selain tahapan-tahapan tersebut yang harus dilalui menurut George Terry membuat rumusan pertanyaan untuk merangsang pemikiran dalam upaya memperoleh informasi yang diperlukan para perencana untuk mencapai tujuan yakni pertanyaan 5W + 1H sebagai berikut:

a. *Why must it be done*, mengapa hal tersebut harus dilakukan.

b. *What action is necessary*, tindakan apa yang harus dilakukan dalam kondisi tersebut.

c. *Where will take place*, hal ini berkaitan erat dengan penentuan tempat kegiatan akan dilakukan.

d. *When will it be done*, pertanyaan ini berkaitan dengan masalah waktu (kapan) pelaksanaan suatu kegiatan dieksekusi.

e. *Who will do it*, hal ini berkaitan erat dengan man power yang terlibat dalam kegiatan tersebut.

f. *How will it be done*, pertanyaan ini mengarah pada sasaran, metode, prosedur dan tata cara pelaksanaan kegiatan.

Dalam hal ini perlu diingat bahwa tata urutan pertanyaan tersebut berlaku secara umum bagi perusahaan-perusahaan yang telah berdiri. Khusus untuk perencanaan awal (*initial*), pertanyaan ***what*** perlu

dilakukan lebih dahulu, kemudian diikuti dengan pertanyaan ***why, where, when, who,*** **dan** ***how.***

8. Strategi Perencanaan

Format strategi perencanaan secara umum meliputi empat bagian khas, yaitu:

a. Dimensi-dimensi lingkungan strategis yang mempengaruhi perusahaan.

b. Pemeriksaan sumber-sumber perusahaan.

c. Alternatif strategis.

d. Pilihan strategis.

Keterangan:

a. Dimensi-dimensi lingkungan strategis yang mempengaruhi perusahaan.

Dimensi lingkungan strategis merupakan pengaruh keseluruhan dari external perusahaan yang antara lain terdiri dari persaingan, teknologi, sosiologis serta politis.

Dalam hal saingan perlu diketahui tentang jumlah, sifat, kelakuan pesaing serta mubisah-musibah potensial yang mungkin akan dihadapi.

Perkembangan teknologi harus terus diikuti agar perusahaan tetap mampu bersaing dengan perusahaan lain dengan cara:

1) Usaha-usaha intensif di bidang riset.

2) Evaluasi persaingan teknologi secara periodik.

3) Penilaian terhadap perkembangan teknologi dan dampaknya terhadap perusahaan.

Demikian pula mengenai dominasi sosiologi dan politik perlu mendapat perhatian khusus dalam menyusun rencana.

b. Pemeriksaan sumber-sumber perusahaan.

Faktor-faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan perlu mendapat pertimbangan terutama yang menyangkut manajemen karena manajemen merupakan salah satu sumber yang paling penting yang harus dimanfaatkan dalam penyusun rencana.

c. Alternatif strategis.

Setelah mengetahui seluruh data baik kelemahan, kekuatan serta manajemen perusahaan tersebut ditambah beberapa informasi yang *valid* yang dihadapi perusahaan, kemudian disusun alternatif strategis yang secara garis besar dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1) Berbasis pada luas perusahaan.

2) Bebasis pada hasil yang diperoleh.

3) Merencanakan suatu panambahan/pengurangan aktivitas.

d. Pilihan strategis.

Pilihan alternatif merupakan salah satu kegiatan yang paling sulit dilakukan karena kita dihadapkan pada

adanya ketidak sempurnaan analisis dan pengaruh subjektivitas sangat tinggi. Oleh karenanya dalam penentuan pilihan tersebut, harus siap menghadapi berbagai resiko terhadap alternatif yang dipilih.

e. *Planning Premise*

Beberapa hal yang perlu diingat dalam proses perencanaan (*Planning Premise*) adalah bahwa:

1) Sumber yang tersedia terbatas, sedangkan tujuan yang akan dicapai tidak terbatas,
2) Organisasi harus selalu memperhatikan kondisi/situasi masyarakat yang bersifat positif maupun negatif yang akan berpengaruh pada maju mundurnya perusahaan,
3) Organisasi tidak dapat melepaskan diri dari berbagai tanggung jawab, baik kepada bawahan, pelanggan, maupun masyarakat luas,
4) Manusia (anggota organisasi) dihadapkan pada keterbatasan kemampuan baik fisik, mental maupun biologis.

Berdasarkan premis tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa, suatu perencanaan tidak akan mencapai sasaran yang optimal apabila dalam proses perencanaannya tidak memperhatikan dan mempertimbangkan keempat hal tersebut diatas.

f. Pendekatan Proses Perencanaan

Fungsi perencanaan dapat dilaksanakan dengan baik jika kita bisa melakukan 3 pendekatan, berikut ini:

1) Harus mengetahui ciri-ciri rencana yang baik
2) Proses perencanaan harus dipandang sebagai suatu rangkaian yang dapat menjawab 5 W + 1 H
3) Memandang proses perencanaan sebagai suatu masalah yang harus dipecahkan dengan menggunakan teknik ilmiah

Penjelasan

1) Harus mengetahui ciri-ciri rencana yang baik.

Ciri-ciri atau sifat rencana yang baik adalah sebagai berikut:

a) Rencana harus mempermudah tercapainya tujuan. Maksudnya adalah rencana adalah merupakan keputusan yang menentukan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam mencapai tujuan. Oleh karenanya ada hubungan erat antara rencana dan tujuan yang perlu diingat adalah rencana adalah hanya alat mencapai tujuan, bukan merupakan tujuan yang harus dicapai.

b) Rencana harus dibuat oleh orang-orang yang memahami tujuan organisasi. Hal ini berarti bahwa penyusunan rencana mulai dari pengumpulan data dan fakta sebagai bahan penyusunan rencana harus

ditangani oleh orang-orang yang paham akan tujuan organisasi dan berdedikasi tinggi.

c) Rencana dibuat/disusun oleh orang yang sungguh ahli dalam teknik-teknik perencanaan. Hal ini penting karena perencanaan adalah alat mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawab pimpinan tertinggi. Oleh karenanya setiap pimpinan organisasi harus cermat dalam milih tenaga ahli perencanaan yang dilimpahi wewenang dalam menyusun rencana organisasi.

d) Rencana harus disertai rincian yang teliti. Artinya rencana yang dibuat harus segera diikuti "*programming*" yakni rumusan mendetail yang mencakup aspek organisasi, tata cara, metode kerja, penggunaan tenaga, pembiayaan waktu, hasil dan sistem pengawasan yang akan digunakan.

e) Rencana harus terkait erat dengan proses pelaksanaan. Hal ini penting karena setiap rencana yang disusun harus operasional (mudah dilaksanakan). Untuk itu dalam menyusun rencana para petugas (perencana) harus memperoleh informasi, data dan saran dari para pelaksana pada unit kerja terkait.

f) Rencana harus bersifat sederhana, artinya harus tersusun secara sistematis, sesuai skala prioritas, bahasa mudah dipahami, mencakaup semua kegiatan pokok yang akan dilaksanakan.

g) Rencana harus luwes, artinya rencana tersebut dibuat fleksible dapat diubah sesuai situasi dan kondisi tapi tanpa merubah pada dasar rencana awal yang dibuat.

h) Rencana harus menampung kemungkinan terjadi resiko dikemudian hari. Hal ini perlu karena tidak seorangpun tahu tentang perubahan dan resiko yang akan dihadapi. Oleh karenanya perlu ada antisipasi tentang hal itu, yang dalam istilah administrasi dan manajemen disebut "*Calculated Risk*".

i) Rencana harus bersifat praktis (Prahmatis). Artinya rencana harus dapat dicapai (*Attainable*), dengan mempertimbangkan tujuan, kapasitas organisasi, faktor lingkungan dan kemungkinan resiko masa depan. Oleh karenanya rencana tidak boleh disusun secara ambisius kalau tidak ingin terjadi kegagalan dimasa depan.

j) Rencana harus merupakan "*Forcasting*" artinya bahwa rencana tersebut harus merupakan prakiraan atas keadaan yang mungkin dihadapi, berdasarkan perhitungan-perhitungan ilmiah yang bisa dipertanggung jawabkan.

2) Proses perencanaan harus dipandang sebagai suatu rangkaian yang dapat menjawab 5 W + 1 H.

Pendekatan yang kedua 5W + 1H, secara rinci telah dibahas terdahulu pada butir G. (tahapan perencanaan menurut George Terry).

3) **Memandang proses perencanaan sebagai suatu masalah yang harus dipecahkan dengan menggunakan teknik ilmiah.**

Proses perencanaan adalah merupakan metode menghadapi masalah kedepan dengan metode ilmiah, hal ini berarti setiap pimpinan sadar bahwa permasalahan kedepan pasti timbul oleh karenanya perlu menerapkan prinsip pemecahan masalah berdasarkan teknik ilmiah (*scientific techniques of problem solving*) dengan cara menyusun rencana yang baik.

Cara pemecahan masalah harus dirangkum dalam rencana yang baik dengan langkah operasional yang detail seperti berikut :

a) Mengetahui sifat hakiki dari masalah yang dihadapi (*Know the nature of problem*).

b) Kumpulkan data (*collect data*) berdasarkan fakta informasi, saran, ide dan kritik baik dari dalam maupun luar organisasi.

c) Penganalisaan data (*Analysis of the data*).

d) Penentuan alternatif (*Determination of several alternative*).

e) Memilih alternatif terbaik (*Selection of Seemingly best way from alternatives*).

f) Pelaksanaan (*Execution*).

g) Penilaian hasil yang dicapai (*Evaluation of result*) yang didahului dengan percobaan sederhana (*Pretest*).

9. Kegagalan Perencanaan

Suatu rencana yang telah disusun diharapkan mampu menunjang keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Namun demikian tidak menutup kemungkinan rencana tersebut menghadapi kegagalan yang tidak diinginkan, hal ini disebabkan beberapa faktor sebagai berikut :

a. Tujuan tidak realistis.

b. Perencana tidak mampu mengembangkan rencana mutakhir yang bersifat taktis.

c. Pihak perencana mengabaikan penggunaan rencana aktivitas sehari-hari.

d. Mengabaikan kreativitas pengembangan rencana.

e. Penggunaan rencana yang distandarisasi untuk keperluan pribadi yang tidak realistis.

Disamping itu yang perlu diingat adalah penyusunan rencana yang terlalu memusatkan diri pada perencanaan dan problem jangka pendek saja dimana hal ini akan memperoleh suatu hasil yang tidak diinginkan.

C. Pengorganisasian (*Organizing*)

1. Pengertian Organisasi

Batasan atau pengertian pengorganisasian sebagai fungsi organik daripada administrasi dan manajemen adalah: "Keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa, sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan".

Berdasarkan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa ***ADMINISTRATIVE ORGANIZING*** adalah proses pembentukan organisasi secara keseluruhan, sedangkan ***MANAJERIAL ORGANIZING*** adalah merupakan pengorganisasian yang bersifat ***DEPARTEMENTAL*** dalam rangka keseluruhan dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Dari pengertian tersebut diatas dapat pula dimengerti bahwa pengorganisasian adalah langkah awal daripada pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, oleh karenanya sangat tepat bahwa ***PENGORGANISASIAN*** diletakkan pada fungsi kedua.

Akibat dari pelaksanaan fungsi pengorganisasian, menghasilkan organisasi yang dapat digerakkan dalam satu kesatuan yang utuh.

Apabila kita bicara tentang pengorganisasian tidak dapat lepas dari pembahasan **hakikat organisasi, sifat organisasi dan peranan manusia** dalam organisasi untuk kepentingan organisasi itu sendiri.

Agar dapat memahami dengan jelas tentang hakekat organisasi, prinsip organisasi serta peran serta manusia

dalam organisasi maka kita terlebih dahulu perlu mengetahui definisi atau pengertian organisasi tersebut.

"*Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk tujuan bersama dan terikat secara formal, dimana dalam persekutuan tersebut terdapat hubungan seorang/sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang/sekelompok orang lain yang disebut bawahan*".

Berdasarkan pengertian diatas jelas bahwa unsur manusia memegang peranan penting, artinya bahwa bergerak atau tidaknya organisasi sangat tergantung pada kemampuan manusia untuk menggerakkannya.

2. Hakekat Organisasi

Pada hakekatnya organisasi secara umum dapat dilihat dari dua perspektif (sudut pandang).

a. Organisasi sebagai wadah.

Organisasi sebagai wadah adalah tempat dimana kegiatan-kegiatan manajemen dan administrasi dijalankan. Wadah organisasi umumnya bersifat relatif "STATIS" artinya walaupun dimungkinkan adanya perubahan, penyesuaian dan perkembangan (berubahnya pimpinan, tujuan, kompleksitas tugas yang dilaksanakan) tetapi biasanya tidak berubah secara cepat.

b. Organisasi sebagai proses.

Organisasi sebagai proses adalah sudut pandang terhadap organisasi yang menyoroti interaksi antara orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Didalam proses interaksi tersebut timbul dua macam hubungan yakni:

1) Hubungan formal (*formal organization*)

Hubungan formal adalah hubungan dalam organisasi antar orang-orang yang diatur berdasarkan hukum pendirian organisasi dan struktur organisasi dimana hal tersebut tercermin dalam bagan organisasi.

2) Hubungan non formal (*informal organization*)

Hubungan informal adalah hubungan yang terjadi didalam organisasi tetapi tidak diatur didalam dasar hukum ataupun struktur organisasi, karena hubungan tersebut berupa interaksi secara alamiah.

Terjadinya hubungan informal tersebut antara lain disebabkan oleh:

a) Hubungan berdasarkan *personal relation.*

b) Kesamaan keahlian.

c) Kesamaan kepentingan dalam organisasi.

d) Kesamaan interes dalam kegiatan diluar organisasi (olah raga, kesenian dan lain-lain).

Keberadaan dua macam interaksi yang berbeda ini memerlukan pengawasan khusus agar implementasinya dilapangan bisa terus dijaga secara seimbang sehingga

individu-individu yang berinteraksi dapat bergaul dengan bebas tetapi tetap terkendali dalam pengertian bahwa penghargaan terhadap posisi di organisasi sebagai atasan-bawahan tidak luntur.

Terjaganya dua pola hubungan tadi merupakan faktor penting yang akan bisa menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*), rasa hormat pada atasan dan rasa tahu diri (*self identification*) yang tinggi.

3. Unsur Organisasi

Apabila kita cermati bersama tentang pengertian organisasi dapat dikatakan bahwa setiap bentuk organisasi mengandung unsur-unsur sebagai berikut :

a. Tempat bekerja (wadah).

b. Proses kerjasama.

c. Adanya kedudukan dan tugas.

d. Adanya tujuan yang dicapai.

Keempat unsur tersebut pada prinsipnya merupakan hakekat organisasi yang telah dibahas didepan. Kedudukan dan tugas perlu ditetapkan dengan jelas karena dengan jelasnya kedudukan dan tugas tersebut, dapat menghindarkan *over lapping* tugas dan fungsi masing-masing anggota organisasi. Sedangkan tujuan perlu ditetapkan karena untuk memberi arah yang sama pada setiap anggota organisasi agar mereka dapat bekerjasama sesuai fungsi masing-masing dalam rangka mencapai tujuan tersebut.

4. Prinsip dan Azas Organisasi

Agar supaya organisasi dapat berjalan lancar sesuai yang direncanakan perlu ditunjang atau dilandasi prinsip-prinsip organisasi sebagai berikut :

a. Terdapat tujuan yang jelas.

b. Tujuan organisasi harus dipahami oleh anggotanya artinya:

   1) Mereka tahu apa yang diharapkan perusahaan mereka paham apa yang dapat mereka harapkan dari organisasi.
   2) Mereka paham apa yang dapat mereka harapkan dari organisasi.
   3) Mereka mampu menilai sinkronisasi antara tujuan organisasi dan tujuan pribadinya.
   4) Jika belum sinkron mereka akan menyesuaikan diri atau meninggalkannya.

c. Tujuan organisasi harus dapat diterima oleh anggota organisasinya.

d. Ada kesatuan arah (*Unity of Direction*).

e. Ada kesatuan perintah (*Unity of Command*)

f. Ada wewenang dan tanggung jawab yang seimbang.

g. Ada pembagian tugas (*distribution of work*).

h. Struktur organisasi harus sederhana.

i. Pola dasar organisasi relatif permanen.

j. Ada jaminan jabatan (*security of tenure*)

k. Balas jasa yang seimbang.

l. Penempatan orang yang sesuai dengan keahliannya.

Disamping kedua belas prinsip organisasi tersebut, kita juga perlu memperhatikan azas-azas organisasi yang ada dalam suatu organisasi, yaitu:

a. **Azas perumusan tujuan**.

Tujuan organisasi perlu ditetapkan lebih dahulu agar seluruh jajaran dalam organisasi faham sehingga tujuan dapat tercapai secara efisien dan efektif.

b. **Azas pembagian kerja**.

Jumlah tenaga kerja dalam organisasi terdiri dari berbagai keahlian yang perlu ditugasi sesuai keahliannya masing-masing agar dapat bekerja secara optimal dalam pencapaian tujuan.

c. **Azas pendelegasian wewenang**.

Setiap pimpinan sebagai manusia biasa mempunyai keterbatasan kemampuan oleh karenanya agar pelaksanaan tugasnya dapat dilaksanakan secara optimal pimpinan unit kerja dapat melimpahkan kewenangannya kepada bawahannya.

d. **Azas koordinasi**.

Dengan adanya pembagian kerja diharapkan pekerjaan dapat ditangani secara optimal agar supaya dalam pelaksanaan tugas tidak berjalan sendiri-sendiri

dan atau simpang siur karena didorong ego masing-masing, perlu diadakan koordinasi antar unit kerja sehingga mereka dapat bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi.

e. **Azas effisiensi pengawasan**.

Masing-masing pimpinan mempunyai bawahan yang berada di bawah pengawasannya. Jumlah bawahan yang diawasi bersifat relatif tergantung pada:

a) Kecakapan pimpinan
b) Sifat pekerjaan yang dilakukan.

Oleh karenanya tidak dapat standarisasikan suatu contoh kalau dalam satu unit kerja maksimal seorang hanya mampu mengawasi 5 orang, janganlah dipaksakan untuk mengawasi 8 atau 10 orang.

f. **Azas pengawasan umum**.

Untuk menjamin kelancaran pelaksanaan organisasi perlu diadakan pengawasan yang efektif. Organisasi oleh karenanya harus dibuat sesederhana mungkin agar proses pengawasan menyeluruh dapat dilakukan secara optimal.

5. Tipe Organisasi

Organisasi bersifat dinamis dan menyesuaikan diri sesuai dinamika masyarakat. Kita mengenal 4 macam bentuk organisasi sebagai berikut :

a. Organisasi garis (*Line organization*).

b. Organisasi fungsional (*Fungsional organization*)

c. Organisasi garis dan *staff* (*Line & staff organization*)

d. Organisasi tipe panitia (*Commity type of organization*)

Keterangan:

a. Organisasi garis (*Line organization*).

1) Pengertian Organisasi garis (*Line organization*).

Organisasi garis adalah tipe organisasi yang tertua dan sangat sederhana. Organisasi ini sering disebut organisasi militer karena dalam organisasi ini hanya mengenal satu komando, dan bawahan hanya mengenal satu pimpinan yang langsung membawahi.

Sifat khusus dari organisasi lini ini adalah sebagai berikut :

a) Organisasi kecil
b) Jumlah karyawan sedikit
c) Pemilik sebagai pimpinan tertinggi.
d) Hubungan pimpinan dan bawahan bersifat langsung.
e) Tingkat spesialisasi yang dibutuhkan masih rendah.
f) Semua anggota organisasi saling mengenal.
g) Tujuan yang akan dicapai sederhana.
h) Alat yang dibutuhkan sederhana.
i) Struktur organisasi sederhana.
j) Produk yang dihasilkan belum beraneka ragam.

2) Kebaikan-kebaikan bentuk organisasi garis :

a) *Proses pengambilan keputusan cepat.*

b) *Rasa solidaritas antar anggota organisasi tinggi.*
c) *Disiplin kerja tinggi.*

3) Keburukan-keburukan organisasi garis :

a) *Tujuan organisasi sama (ditentukan pribadi pimpinan).*

b) *Pimpinan cenderung bertindak otokratif.*

c) *Seluruh organisasi tergantung pada seseorang sehingga mati hidup perusahaan tergantung pimpinan.*

d) *Kesempatan berkembang/meningkatkan skill terbatas.*

b. Organisasi fungsional (*Fungsional organization*)

1) Pengertian organisasi fungsional

Tipe organisasi fungsional mencoba untuk memanfaatkan ahli dalam bidang khusus semaksimal mungkin. Konsekuensi dari bentuk organisasi ini tidak menutup kemungkinan seorang *staff* akan diperintah oleh beberapa orang atasannya. Bentuk organisasi ini kurang populer, dan tidak terlalu menekankan pada hirarki struktural, tapi lebih pada sifat/fungsi yang harus dilakukan.

Bentuk organisasi ini pada umumnya digunakan oleh toko-toko serba ada.

2) Kebaikan-kebaikan organisasi fungsional :

a) *Spesialisasi karyawan dimanfaatkan optimal.*

b) *Solidaritas antara karyawan yang menjalankan fungsi sama sangat tinggi.*
c) *Moral dan disiplin orang yang menjalankan fungsi yang sama pada umumnya tinggi.*
d) *Koordinasi antara orang-orang yang sama fungsinya mudah dijalankan.*

3) Keburukan organisasi fungsional :

a) *Sulit mengadakan tour of duty atau tour of area.*
b) *Koordinasi yang bersifat menyeluruh sulit dijalankan, karena masing-masing memiliki fungsinya sendiri*.

Tipe organisasi ini dikembangkan oleh F.W. Taylor yang bermaksud untuk meningkatkan produktivitas kerja di *Betlehem Company*.

4) Teori Taylor

Implementasi teori Taylor dilakukan dengan membagi kegiatan produksi menjadi 8 (delapan) sektor tugas yang lebih detail sesuai spesialisasinya, sebagai berikut :

a) *Route Clerk (RC)*
b) *Instruktion Card Clerk (IC)*
c) *Time and Cost Clerk (TC)*
d) *Gang Boss (GB)*
e) *Speed Boss (SB)*
f) *Repair Boss (RB)*
g) *Inspector (Ins)*
h) *Shop Desipliniarian (SD)*

Keterangan:

a) *Route Clerk (RC)*

Route Clerk bertugas untuk menentukan urutan proses produksi mulai dari bahan baku sampai penggudangan barang.

b) *Instruction Card Clerk (IC)*

Instruction Clerk, bertugas memberikan petunjuk kepada para pekerja secara tertulis tentang metode kerja.

c) *Time and Cost Clerk (TC)*

Time and cost clerk bertugas untuk menentukan waktu yang dibutuhkan dan biaya yang diperlukan. Hal ini berkaitan erat terhadap upah dan harga pokok barang yang dihasilkan

d) *Gang Boss (GB)*

Gang Boss bertugas untuk menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan untuk bekerja sehingga setiap karyawan dapat bekerja sesuai *card instruction* yang diberikan.

e) *Speed Boss (SB)*

Speed Boss bertugas untuk menjalankan mesin-mesin sesuai waktu yang telah ditetapkan, sehingga setiap pekerja dapat menjalankan tugas sesuai waktu yang telah ditetapkan.

f) *Repair Boss (RB)*

Repair Boss bertugas untuk menjaga agar mesin-mesin dapat beroperasi dengan baik.

g) *Inspector (Ins)*

Inspector bertugas untuk mengadakan penelitian apakah pekerja, telah bekerja sesuai petunjuk, waktu standar yang telah ditetapkan.

h) *Shop Disiplinairian (SD)*

Shop disiplinairian bertugas untuk menjaga disiplin karyawan yang bekerja pada bagian produksi.

c. Organisasi garis dan *staff* (*Line & staff organization*)

1) Pengertian organisasi garis dan staff

Bentuk organisasi ini berupaya untuk mengurangi kelemahan-kelemahan dan mengambil kelebihan dari organisasi *staff* maupun garis.

2) Ciri-ciri organisasi garis dan staff

Ciri-ciri bentuk organisasi *line and staff* sebagai berikut :

a) Organisasinya besar dan kompleks
b) Jumlah karyawan banyak.
c) Hubungan kerja bersifat langsung tidak mungkin.
d) Terdapat dua kelompok besar manusia dalam organisasi :

(1)*Line Personil* (orang-orang yang melaksanakan tugas pokok dalam mencapai tujuan.
(2)*Staff personil* (orang-orang yang menjalankan fungsi staf yang sifat tugasnya menunjang tugas pokok baik karena keahliannya, maupun yang memberikan jasa-

jasa kepada unit-unit operasional dalam bentuk *auxilliary services* seperti, kepegawaian, keuangan, tata usaha dan lain-lain.

e) Spesialisasi yang beraneka ragam diperlukan dan dimanfaatkan optimal.

3) Kebaikan-kebaikan organisasi *Line & Staff* :

a) Terdapat pembagian tugas yang jelas.

b) Bakat anggota organisasi yang berbeda dapat dikembangkan menjadi suatu spesialisasi.

c) Koordinasi mudah dijalankan.

d) Disiplin dan moral pegawai pada umumnya tinggi karena bakat, keahlian, pendidikan, pengalaman.

e) Penerapan *the right man in the right place* lebih mudah.

f) Bentuk organisasi ini dapat digunakan oleh setiap organisasi.

5) Kelemahan organisasi *Line dan Staff :*

a) Tidak ada kejelasan antara perintah dan nasihat.

b) Perintah dari hirarki *line* tidak selaku seirama dengan nasehat hirarki *staff*.

d. Organisasi Tipe Panitia

1) Pengertian organisasi tipe panitia

Bentuk organisasi ini adalah dimana pimpinan dan para pelaksana dibentuk dalam kelompok, kelompok yang merupakan panitia. Pada umumnya panitia dibentuk hanya bersifat sementara untuk menyelesaikan masalah. Dalam organisasi ini semua unsur pimpinan menjadi panitia sedangkan para pelaksana dibentuk dan dibagi-bagi dalam kelompok yang bersifat *Task Force*.

Ditinjau dari segi hubungan dengan organisasi bisa berbentuk hubungan *line* atau *staff*. Hubungan dalam bentuk *line* terjadi apabila panitia mendapat pendelegasian wewenang, dan hubungan tersebut bisa berbentuk *staff* apabila hubungan dalam organisasi tersebut panitia hanya berwenang memberi nasehat.

2) Ciri-ciri organisasi panitia

a) Tugas pimpinan dilaksanakan secara kolektif oleh sekelompok orang.

b) Semua anggota pimpinan mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang sama.

c) Para pelaksana dikelompokkan menurut tugas yang harus dilaksanakan dalam bentuk *task force*.

3) Kebaikan organisasi panitia :

a) Keputusan yang diambil pada umumnya tepat.

b) Tindakan otoriter dapat ditekan.

c) Usaha kooperatif dikalangan bawahan mudah dibina.

4) Kelemahan Organisasi Panitia **:**

a) Proses pengambilan keputusan terkesan lamban.

b) Dalam hal timbul masalah tak seorangpun yang dapat dimintai pertanggung jawaban lebih dari yang lain.

c) Perintah datang dari beberapa orang yang membingungkan para pelaksana.

d) Daya kreasi para pelaksana tidak berkembang.

Berdasarkan uraian di atas dengan melihat kelebihan dan kekurangannya dapat disimpulkan bahwa tipe organisasi yang paling sesuai pada zaman modern ini adalah bentuk organisasi *line and staff*.

5) Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam memilih tipe organisasi:

a) Harus sesuai dengan pencapaian tujuan.

b) Pemilihan tipe organisasi harus memungkinkan pencapaian tujuan secara efektif/efisien.

c) Harus mengutamakan pembagian kerja yang efisien.

d) Harus memungkinkan berkembangnya komunikasi timbal balik.

e) Harus memungkinkan dilaksanakan pengawasan yang efektif

f) Memungkinkan dilakukan pengawasan umum oleh pimpinan.

D. Actuating (Penggerakan)

1. Fungsi *Fundamental Actuacting*

Actuating merupakan fungsi fundamental dalam manajemen yang ketiga, hal ini diakui, bahwa betapapun baiknya suatu perencanaan dan organisasi suatu perusahaan, tetapi jika manajer tidak mampu menggerakkan orang-orang (*staff*) yang terlibat dalam proses pelaksanaan kegiatan maka perencanaan dan organisasi yang baik tersebut tidaklah ada artinya. Oleh karenanya peranan *actuating* disini sangat memegang peranan dalam manajemen.

Pengertian "*Actuating"* secara definisi adalah merupakan usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan dan individu yang bersangkutan."

Berdasarkan definisi tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa *actuating* adalah bentuk usaha manusia untuk memberi dorongan kepada sekelompok orang mau melaksanakan aktivitas dengan penuh rasa kesadaran dan tanggung jawab yang tinggi.

Dalam hal ini peranan manajer sangat penting dan dituntut untuk mampu menggerakkan orang-orang sesuai keinginannya, beberapa ahli menyatakan untuk menggerakkan orang sesuai keinginan perlu diberikan petunjuk, pedoman, dan rambu-rambu sehingga akan menjadikan ide *actuating* menjadi *Directing*. Selanjutnya

petunjuk tidak akan jalan tanpa disertai perintah dan unsur *commanding* (memberi perintah kepada bawahan) ada dalam *actuating*. Berikut ini akan diuraikan lebih detail berkenaaan dengan perintah.

a. Perintah dan Komunikasi

Perintah adalah merupakan alat bagi manajer untuk menggerakkan bawahan. Perintah datangnya dari atas ke bawah dan tidak ada perintah dari bawah ke atas, dan tidak dikenal istilah perintah timbal balik. Perintah tidak akan berjalan efektif apabila tidak tercipta komunikasi yang baik dan kondusif. Komunikasi oleh karenanya perlu diciptakan dengan baik, karena komunikasi adalah merupakan jembatan kesuksesan suatu perintah sebagai salah satu sarana menggerakkan orang.

b. Perintah dan Kedisiplinan

Faktor kedisiplinan juga memegang peranan atas keberhasilan suatu perintah, artinya suatu perintah tanpa ditunjang kedisiplinan yang tinggi maka perintah tersebut akan tetap tinggal diatas kertas dan pelaksanaan pekerjaan akan terhambat. Disiplin dan dedikasi yang tinggi yang tumbuh dan berkembang atas kemauan sendiri (dari dalam) oleh sebab itu perlu diciptakan didalam organisasi. Namun demikian ada disiplin yang diciptakan dari luar (lingkungan) yakni dengan cara membiasakan diri mereka hidup tertib, teratur, konsekuen bertanggung jawab dengan cara diberikan

peraturan yang terjadwal, terstruktur, dan sekaligus diberikan sanksi kepada para pelakunya secara konsisten dan konsekuen.

c. Perintah dan Partisipasi

Partisipasi perlu dilaksanakan agar perintah-perintah dapat berjalan dengan efektif. Namun demikian ada pendapat bahwa apabila disuatu unit organisasi sudah tertanam rasa disiplin tinggi maka partisipasi tidak perlu dilaksanakan. Hal ini tidak sepenuhnya benar, karena untuk suatu kegiatan yang memerlukan pengorbanan fisik dan mental besar tetap memerlukan partisipasi (dorongan moral). Suatu perintah yang dilandasi dengan partisipasi akan menghasilkan suatu *output* yang optimal.

d. Perintah Lisan dan Tertulis

Pada dasarnya ada 2 macam perintah menurut sifatnya yaitu perintah lisan dan tertulis. Antara perintah lisan dan tertulis harus mempunyai kekuatan yang sama, hal ini penting karena apabila tidak maka efektivitas dari perintah tersebut kurang optimal, sehingga pencapaian tujuan tidak optimal.

Suatu perintah tidak mungkin dilaksanakan seluruhnya dengan tertulis karena kondisi yang tidak memungkinkan, namun demikian agar perintah lisan tersebut lebih efektif perlu dilengkapi dengan perintah tertulis sebagai penegasan suatu perintah lisan.

2. Tantangan *Actuating*

Hal yang mendasar yang perlu diperhatikan oleh setiap manajer dalam fungsi *actuating* adalah "Mengusahakan agar para anggota suatu perusahaan bekerja sama secara efisien, menyukai pekerjaan, mampu mengembangkan *skill* dan mempunyai dedikasi serta loyalitas yang tinggi kepada perusahaan." Para pekerja harus terus didorong untuk dapat dan mau bekerja sesuai harapan para pimpinan dengan cara memperhatikan kesejahteraan mereka secara memadai.

Adapun hal lainnya yang perlu mendapat perhatian berkenaan dengan SDM adalah sebagai berikut :

a. Memilih orang yang tepat, sesuai dengan kebutuhan (keahlian dan pengetahuannya).

b. Menempatkan pada posisi yang tepat (*The right man in the right place*).

c. Tepat waktu dan tepat jumlah.

Pemilihan pegawai secara selektif seperti tersebut diatas diharapkan akan menghasilkan calon pekerja yang siap untuk bekerja secara antusias, sukarela, dan penuh tanggung jawab sehingga menghasilkan prestasi kerja yang sudah direncanakan.

3. Perilaku Manusia dan Manajemen

Sumberdaya manusia merupakan faktor dominan dalam menunjang keberhasilan usaha. Manajer dalam

memilih dan menempatkan pegawai perlu memperhatikan syarat-syarat sebagai berikut: “Orang-orang yang tepat dengan tingkat keterampilan yang tepat harus berada ditempat/jabatan yang tepat pada waktu yang tepat untuk melaksanakan kegiatan tertentu yang harus dikerjakan”.

Perilaku manusia pada dasarnya banyak dipengaruhi oleh budaya yang berkembang dilingkungannya, sehingga perbedaan budaya akan menimbulkan perbedaan dalam motif manusia. Oleh karenanya yang harus diperhatikan agar manajemen sukses adalah mengupayakan agar semua karyawan melaksanakan pekerjaan yang disukai dan ingin dilakukan, memperoleh kepercayaan dan keyakinan, mengupayakan lingkungan kerja yang kondusif, mengupayakan agar setiap pekerja menerima fakta dan bekerja dengan penuh kesadaran dan antusias yang tinggi.

Beberapa teori yang yang perlu dipelajari tentang tingkah laku manusia antara lain :

a. Teori Mc Gregor (teori x dan y.)

1) Ciri pokok teori x:

a) Pada umumnya yang bekerja diperusahaan, mereka umumnya menentang perubahan.
b) Pada umumnya pekerja harus dibujuk (persuasi), diberikan penghargaan, dihukum dan diawasi untuk mengubah kelakuan mereka agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Mereka pada umumnya bersifat

mementingkan diri sendiri, bersikap pasif, acuh tak acuh dan menentang kebutuhan organisasi.

c) Pada umumnya pekerja ingin diberikan pengarahan oleh seorang manajer formal dan bila ada kesempatan mereka berusaha menghindari tanggung jawab. Mereka harus dipimpin oleh seorang pimpinan yang diakui otoritasnya dilingkungan perusahaan tersebut.

Pandangan manajer dalam teori ini selaku negatif terhadap tingkah laku manusia, sehingga pekerja perlu diawasi terus dan selalu dibina.

2) Ciri pokok teori y:

a) Pada umumnya pegawai perusahaan tidak secara *in haeren* membenci pekerjaan.

b) Kebanyakan pegawai memiliki kapasitas untuk menerima tanggung jawab dan potensi untuk mengembangkan diri, tetapi manajemen melalui tindakan-tindakannya harus membuat mereka sadar tentang sifat-sifat tersebut.

c) Pada umumnya pegawai ingin memenuhi kebutuhan sosial, penghargaan, mengaktualisasikan diri.

Berdasarkan teori y para manajer berpandangan positif bahwa para karyawan ingin berusaha melaksanakan pekerjaan secara fisik dan mental, dan para pekerja bila diberikan pekerjaan spesifik berusaha akan mengendalikan diri untuk mencapai tujuan dan para pekerja ingin memanfaatkan potensi intelektual,

imajinasi, dan penilaiannya secara optimal dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan kedua teori tentang pandangan pemimpin terhadap karyawan yang saling bertentangan antara teori x dan y, maka dewasa ini yang sangat dianjurkan untuk diterapkan adalah teori y.

Manajer yang ingin sukses dan bijaksana perlu mengetahui bahwa manusia dilahirkan berbeda, tantangan yang dihadapi mereka berbeda, hal ini akan terbawa ketempat kerja dan mempengaruhi lingkungan kerja dengan segala masalah dan problem pribadi masing-masing.

Manajer perlu mengatasi hal tersebut dengan mengadakan observasi dan berbicara dari hati ke hati. Hal itu dilakukan untuk memperbaiki sistem manajemen yang diterapkan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan secara optimal.

Hasil observasi berkenaan dengan sifat manusia secara umum dapat dibedakan kedalam 10 bentuk, yaitu:

1) Kebiasaan dan emosi akan mencerminkan sifat dasar manusia.
2) Rasa ingin diakui sebagai anggota kelompok.
3) Ingin dipuji.
4) Ingin memanfaatkan kemampuan secara optimal.
5) Ingin melaksanakan hal-hal yang mereka banggakan.
6) Suka pada pimpinan yang mereka percayai dan menimbulkan respek mereka.
7) Tidak suka ditegur/dimarahai didepan umum.

8) Tidak suka perubahan secara mendadak.
9) Ingin memperoleh teguran atas kesalahannya secara tepat dan tindakan/cerahan perbaikan sangat diharapkan.
10) Kurang suka pimpinan yang lemah dan baik hati.

b. Teori Maslow (kebutuhan manusia)

Ada 5 macam kebutuhan manusia yang secara bersama-sama membentuk hierarki sebagai berikut :

1) Kebutuhan psikologis
2) Kebutuhan keamanan
3) Kebutuhan affeksi
4) Kebutuhan pandangan masyarakat (*Esteem*)
5) Kebutuhan aktualisasi diri

Ahli lain Herberg mengemukakan bahwa kebutuhan manusia ada 2 macam:

1) Kebutuhan pertumbuhan psikologis.
2) Kebutuhan menghindari proses sakit (*disconfoot*).

c. Teori Motivasi Manajerial

"Pengertian motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang yang merangsang untuk melakukan tindakan-tindakan."

Berdasarkan pengertian tersebut beberapa hal yang mempengaruhi motivasi seorang yaitu:

1) Kebutuhan pribadi.
2) Tujuan dan persepsi individu atau kelompok.
3) Cara pemenuhan kebutuhan dan tujuannya.

Apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut tercapai maka mereka akan senang bekerja, penuh antusias dalam menghadapi tantangan dan berupaya untuk melaksanakan pekerjaannya dengan optimal.

Menurut Prof. Douglas Mc Gregor kebutuhan manusia tidak pernah tercukupi dari mulai mereka lahir sampai mati. Karena setiap kebutuhan yang satu dipenuhi maka akan muncul kebutuhan yang lain. Alat pemenuhan kebutuhan tersebut oleh karenanya bukan merupakan motivator.

Dalam hubungan ini Herzborg mengemukakan "TEORI DUA Faktor" yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu:

a. Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*)
b. Faktor-faktor motivasional (*motivasional factor*).

1) Faktor Pemeliharaan (*maintenance factor*)

Yang dimaksud faktor pemeliharaan adalah gaji, kondisi pekerjaan fisik, kepastian kerja supervisi yang menyenangkan, dan tunjangan yang memadai. Faktor ini sering juga disebut faktor ektrinsik, hal ini disebabkan karena faktor motivasional timbul dari luar konteks pekerjaan (*JOB contact*). Faktor ini disebut faktor pemeliharaan karena ia hanya merupakan alat pemuas kebutuhan yang akan memotivasi para pekerja untuk menggali potensinya secara optimal dalam bekerja; dan tidak lebih hanya sekedar alat mencegah adanya ketidakpuasan dalam pekerjaan.

2) Faktor-faktor motivasional (*motivasional factor*)

Yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang berkaitan dengan adanya kesempatan dalam otonomi pekerja, kompetensi, dan prestasi. Didalam faktor-faktor tersebut tercakup aspek-aspek tugas yang didalamnya terdapat unsur tantangan dan kesempatan untuk mencapai pertumbuhan pribadi dan *Feed back* hasil pekerjaan. Dari faktor inilah timbulnya motivasi dari setiap pekerja. Faktor ini juga disebut dengan INSTRINSIK karena motivasi tersebut timbul dari aspek pekerjaan yang dilakukan (*JOB contact*)

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja tersebut, maka "Pekerjaan harus dirancang sedemikian rupa agar mampu menstimulir dan menantang para pekerja untuk maju. Disamping itu dalam konsep tersebut menyediakan peluang bagi setiap pekerja untuk tumbuh hingga puncak prestasinya."

Langkah-langkah untuk memotivasi pekerja antara lain :

a) Menciptakan suatu pekerjaan yang berbentuk tugas seri yang cukup banyak sehingga memungkinkan para pekerja mengetahui proses dari awal sampai akhir pekerjaan yang dilakukan.
b) Sifat pekerjaan yang diberikan adalah suatu pekerjaan yang memungkinkan pekerja untuk memutuskan, melaksanakan dan mengembangkan pekerjaan yang

dilakukan (memacu kreativitas, saran dan pemecahan masalah dilapangan).

c) Memberikan *Feed back* yang objektif secara periodic kepada pegawai.

3) Motivator

Untuk memotivasi para karyawan agar mereka mampu menggali potensi diri secara optimal ada 10 kegiatan motivasi yang dapat dilakukan serta mampu memberikan hasil yang efektif dan baik sekali antara lain:

a) *Job enrichment and tour of duty*.
b) Partisipasi
c) *Manajement results.*
d) *Multiplier manager*.
e) Kekuatan fikiran.
f) Hubungan manusia yang realistis.
g) Lingkungan pekerjaan.
h) Jam kerja yang fleksible.
i) Kritik yang efektif.
j) *Zero detects* (tiada kesalahan sama sekali) atau *PRIDE (Production Reliable Item Demand Exellence).*

Motivasi-motivasi tersebut dalam penerapan dilapangan harus disesuaikan dengan kasus yang dihadapi serta keadaan individu yang terkait sehingga penerapan motivasi yang dipilih dapat efektif dan mencapai hasil yang optimal.

4) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah hubungan seseorang selaku pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.

Kepemimpinan berbeda dengan pimpinan sebab pimpinan adalah orang yang diberi tugas memimpin suatu organisasi, sehingga pimpinan dapat juga disebut manajer, sedangkan kepemimpinan adalah bakat/sifat tertentu yang dipunyai/harus dipunyai oleh setiap orang yang menjabat sebagai pimpinan/manajer.

Kepemimpinan berkaitan dengan sikap/perilaku maka kepemimpinan dapat dipelajari oleh setiap orang.

a) Tugas pokok seorang pimpinan

Tugas pokok seorang pemimpin adalah memimpin bawahannya. Memimpin disini berarti mampu mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan bawahannya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

b) Ciri-ciri yang harus dipunyai oleh seorang pimpinan antara lain :

(1)Dicintai dan disegani oleh bawahan.
(2)Kemampuan rata-rata lebih menonjol.
(3)Mampu mengarahkan dan menggerakkan bawahan.

Untuk dapat memenuhi kriteria seorang pimpinan tersebut diatas maka ada beberapa sifat yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan sebagai berikut :

(1)Tidak egois
(2)Bersifat adil
(3)Jujur
(4)Memperhatikan bawahan
(5)Penuh tanggung jawab
(6)Berpengalaman
(7)Cerdas
(8)Penuh inisiatif dan kreatif.

Kalau kita cermati kembali definisi kepemimpinan tersebut diatas, dalam kepemimpinan terdapat unsur pengaruh disatu pihak dan interaksi disisi lain. Dalam hal ini berarti pimpinan punya pengaruh sehingga timbul interaksi/reaksi dari bawahan untuk mendukung pimpinan mencapai tujuan.

c) Ada 5 kerangka dasar kekuatan yang berhubungan dengan "PENGARUH" pimpinan (menurut John French dan Bertran Raven).

(1)Paksaan (*Coercive Power*).
(2)Penghargaan (*Reward Power*)
(3)Kekuatan yang sah (*Legitimate Power*).
(4)Keahlian (*Expert Power*).
(5)Kekuatan (*Reference*).

Berdasarkan kekuatan yang dimiliki oleh pemimpin tersebut maka mereka mampu membangkitkan kekuatan-kekuatan emosional maupun rasional terhadap para pengikutnya, oleh karenanya kepemimpinan lebih bersifat emosional daripada intelektual atau rasional.

d) Model Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sebuah model/produk macam-macam kekuatan yang bekerja dan saling mempengaruhi secara simultan. Kepemimpinan timbul dari sejumlah hubungan kompleks antaralain terdiri dari:

(1)Sipemimpin (*leader*).

(2)Yang dipimpin (*Fallower*)

(3)Organisasi yang bersangkutan.

(4)Nilai-nilai sosial, kondisi ekonomi dan politik.

Keempat variable kepemimpinan tersebut secara rinci penjelasannya sebagai berikut :

(1)Variable pertama PEMIMPIN didalamnya tercakup nilai pribadinya (kepercayaan dan keyakinan yang mendalam yang mempengaruhi persepsinya, kelakuannya, kepercayaan pimpinan terhadap anggota kelompok, turut sertanya anggota kelompok dalam pengambilan keputusan) dan keadaan umum yang disukai pemimpin tersebut.

(2)Variable kedua adalah PENGIKUT hal ini mencakup identifikasi dengan sasaran manajemen, minat dan keterlibatan dalam pemecahan masalah, pengetahuan, dan pengalaman serta kebutuhan kebebasan.

(3) Variable ketiga ORGANISASI didalam variable ini meliputi, struktur dan pola kerja, tingkat spesialisasi, independensi, keluasan dan pengaruh teknologi serta kepastian tugas.

(4) Variable keempat NILAI-NILAI SOSIAL, EKONOMI DAN POLITIS meliputi faktor lingkungan ekternal, biaya dan penetapan waktu keputusan, tindakan-tindakan, kekuatan-kekuatan kultur yang dominan, masyarakat dan pengaruh sosial.

Hal-hal tersebut sangat berpengaruh terhadap pola kepemimpinan yang harus diterapkan oleh seorang pemimpin dalam menyesuaikan diri agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Agar supaya kepemimpinan berjalan efektif, seorang pemimpin harus mempertahankan dan mengembangkan penerimaan secara kontinu atas kepercayaan para anggota kelompoknya. Dalam hal ini gaya kepemimpinan dan situasi yang berlaku sangat berpengaruh terhadap hasil yang dicapai.

e) Gaya Kepemimpinan

(1) *Manajerial Grid Model*

Menurut Blake dan Mouton yang merupakan psikolog industri, penentuan gaya kepemimpinan berdasarkan pendekatan produksi dan SDM atau dikenal dengan kerangka manajerial (*Manajerial Grid Model*) ada 5 macam gaya kepemimpinan yakni :

(a) Desertur (kurang perhatian terhadap produksi/manusia).
(b) Missionaris (perhatian produksi kurang, terhadap manusia besar).
(c) Otokrat (perhatian terbesar ke produksi terhadap manusia kurang).
(d) Kompromi (perhatian cukup seimbang antara produksi dan manusia).
(e) Eksekutif (perhatian terbesar terhadap produksi/manusia).

(2) Gaya Kepemimpinan Kontinum

Menurut ahli lain "*Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt*" yang menggunakan pendekatan pengaruh pimpinan dan pengaruh bawahan yang terkenal dengan sebutan gaya kepemimpinan KONTINUM. Ada 7 model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin dalam model ini yakni:

(a) Pemimpin membuat keputusan dan mengumumkannya.
(b) Pemimpin menjual keputusan.
(c) Pemimpin memberikan ide dan mengundang pertanyaan.
(d) Pemimpin memberikan keputusan sementara yang bisa diubah.
(e) Pemimpin memberikan persoalan, minta saran dan mengambil keputusan.

(f) Pemimpin merumuskan batas-batasnya meminta pada kelompok untuk membuat keputusan.
(g) Pemimpin mengizinkan bawahan untuk melakukan fungsi dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh atasan.

(3) Gaya Kepemimpinan Effektif

Menurut William J. Reddin, gaya kepemimpinan yang cocok dan mempunyai pengaruh terhadap lingkungan ada dua pendekatan yakni :

(a) Hubungan pemimpin dengan tugas.
(b) Hubungan kerja.

Ada 3 model kepemimpinan yang dibangun oleh Reddin (3 demensi kepemimpinan) yakni :

(a) Gaya dasar
(b) Gaya efektif
(c) Gaya tidak efektif

Dimensi kepemimpinan Reddin tersebut dilukiskan dalam bentuk kotak empat persegi dimana dalam kotak di tengah yang menggambarkan gaya dasar kepemimpinan. Gaya dasar mengacu pada orientasi tugas dan hubungan kerja bila ditarik ke atas dan kebawah atau dikembangkan menjadi gaya efektif dan tidak efektif.

Dalam gaya efektif ada 4 (empat) gaya kepemimpinan sebagai berikut :

(a) *Eksekutif:* Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas dan hubungan kerja.

(b) *Developer:* Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas dan hubungan kerja.
(c) *Benevolent Autocrat* (otokratis yang baik)*:* Gaya ini memperhatikan secara maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja.
(d) Birokrat: Gaya ini memberikan perhatian yang minimum baik tugas maupun hubungan kerja

Dalam gaya yang tidak efektif terhadap 4 (empat) gaya kepemimpinan sebagai berikut :

(a) *Compromiser* (Pecinta Kompromi)*:* Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi.
(b) Missonari: Gaya ini memberikan penekanan maksimum pada hubungan kerja dan perhatian minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai.
(c) Otokrat: Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan perilaku yang tidak sesuai.
(d) Deserter: Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja.

(4) Gaya Partisipasif Manajemen

Menurut Likert, seorang pemimpin akan berhasil apabila menerapkan gaya "PARTISIPATIVE MANAGEMENT". Dalam gaya ini ditekankan bahwa

keberhasilan pimpinan akan teracapai apabila berorientasi pada bawahan dan mendasarkan pada komunikasi.

Rumusan dihasilkan atas dasar penelitian bertahun-tahun yang menekankan pada *supportive relationship*. Artinya semua pihak baik bawahan maupun pimpinan dalam organisasi menerapkan *TATA HUBUNGAN YANG MENDUKUNG*.

Likert dalam konsepnya merancang 4 sistim kepemimpinan dalam Manajemen sebagai berikut :

(a) *Exploitive – Authoritative*: Dalam hal ini manajer sangat autokratis, mempunyai sedikit kepercayaan terhadap bawahan, suka memeras bawahan dan bersikap paternalistik.

(b) *BENEVOLENT AUTHOCRATIVE*: Dalam gaya ini para manajer mempunyai kepercayaan terselubung, percaya pada bawahan, memotivasi dengan hadiah, ketakutan memberi hukuman, mendengar pendapat mau mendelegasikan wewenang keputusan akibatnya bawahan tidak bebas membicarakan tugas pekerjaan dengan atasannya.

(c) *MANAJER* CONSULTATIVE: Dalam gaya kepemimpinan ini manajer mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan. Pemimpin semacam ini masih mau memberikan motivasi dengan penghargaan dan hukuman yang kebetulan dan masih berkehendak untuk melakukan partisipasi.

Pola hubungan kerja dikembangkan keatas dan kebawah.

(d) *PARTISIPATIVE GROUP*: Dalam gaya ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahan. Pimpinan berupaya memanfaatkan ide, pendapat bawahan yang bersifat konstruktif. Manajer berupaya memberikan penghargaan bersifat ekonomi berdasarkan partisipasi kelompok dan keterlibatannya dalam pencapaian tujuan. Disamping itu manajer selalu mendorong bawahan untuk ikut serta bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan melaksanakan keputusan tersebut dengan tanggung jawab yang besar. Bawahan dalam hal ini merasa diberikan kebebasan untuk berbicara segala sesuatu dengan atasannya tentang tugas yang dipikulnya.

(5) Kepemimpinan Situasional

Model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Kepemimpinan situasional didasarkan pada saling keterhubungan antara hal-hal berikut :

(a) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.

(b) Jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinannya.

(c) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melakasnakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Penekanan dalam kepemimpinan situasional ini hanya pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja. Perilaku bawahan sangat penting untuk mengetahui kepempinan situasional, karena bukan saja para pengikut/bawahan bisa menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai pengikut secara kenyataan dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dipunyai pemimpin.

Dalam konsepsi tersebut yang perlu dipahami adalah hubungan gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya.

(6) Gaya Dasar Kepemimpinan

Apabila dilihat dari perilaku pimpinan dapat dicermati bahwa ada 2 hal yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahan yakni:

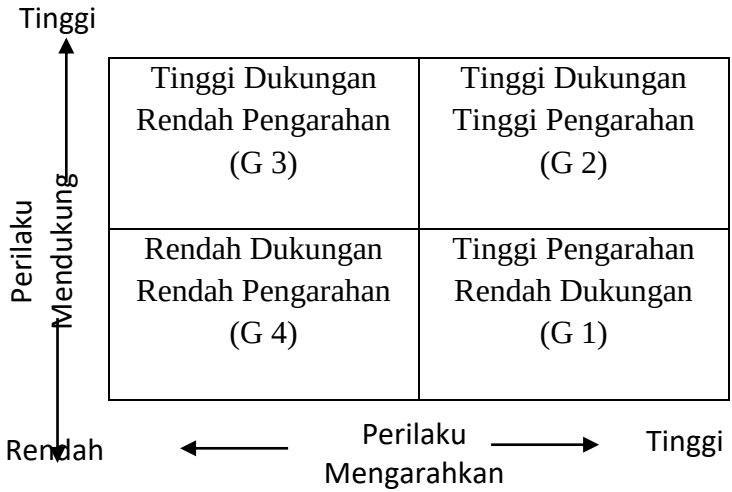
(a) perilaku mengarahkan
(b) perilaku mendukung.

Perilaku mengarahkan dapat dilihat sejauh mana seorang pemimpin melibatkan komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan antara lain: menetapkan peranan yang harus dilakukan, memberitahu apa yang harus dikerjakan, dimana dan bagaimana melakukan dan diikuti dengan pengawasan yang ketat terhadap bawahannya.

Perilaku mendukung hal ini dapat dilihat sampai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan komunikasi 2 (dua) arahnya, misalkan: mendengar, memberi

dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan.

Kedua norma gaya dasar kepemimpinan tersebut digambarkan dalam bentuk kotak (bujur sangkar) dimana kedua norma perilaku ditempatkan pada dua poros yang berbeda dan terpisah sehingga akan tampak ada 4 gaya dasar kepemimpinan untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam gambar berikut ini :



Gambar 3. Empat gaya dasar kepemimpinan

Dalam gaya 1 (G1) ini seorang pemimpin lebih banyak memberikan pengarahan daripada dukungan bawahan, dengan jalan memberikan instruksi spesifik tentang peranan dan tujuan pengikut dan disertai pengawasan ketat.

Dalam gaya 2 (G2) ini seorang pemimpin banyak memberikan pengarahan dan banyak memberi dorongan

kepada bawahan. Dalam gaya ini pemimpin mau menjelaskan segala keputusan dan kebijakan yang diambil tetapi tetap menerima dan menghargai pendapat para bawahannya.

Walaupun demikian pemimpin dalam melaksanakan tugasnya tetap memberikan pengarahan dalam penyeleksian tugas bawahannya dengan harus tetap dilakukan pengawasan.

Dalam gaya 3 (G3) digambarkan perilaku pimpinan lebih banyak memberi dukungan daripada pengarahan. Dalam gaya ini pemimpin menyusun keputusan bersama, dan selalu mendukung upaya-upaya mereka dalam menyelesaikan tugas.

Untuk gaya 4 (G4) pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Perilaku pimpinan semacam ini selaku mendelegasikan keputusan/ wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan.

(7) Gaya Dasar Kepemimpinan & Pengambilan Keputusan

Keempat gaya dasar kepemimpinan tersebut diatas sangat erat hubungannya dengan proses pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh pemimpin suatu organisasi. Sesuai dengan gaya dasar kepemimpinan yang dipunyai oleh masing-masing pimpinan, pola pengambilan keputusan yang diambil dapat dibedakan menjadi 4 macam model keputusan.

(a) Partisipatif.

(b) Keputusan konsultasi.
(c) Keputusan delegasi.
(d) Keputusan instruksi

Lahirnya model keputusan tersebut masing-masing berkaitan erat dengan perilaku pimpinan yang telah dibahas terdahulu.

(8) Kematangan Pengikut

Kematangan (*maturity*) dalam kepemimpinan situasional adalah suatu kemampuan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri.

Pada dasarnya semua orang cenderung menjadi lebih atau kurang dewasa dalam hubungannya dengan tugas yang spesifik, fungsi atau tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin melalui usaha-usahanya. (contoh seorang pramuniaga lebih menguasai bidang pengawasan barang dibanding aspek administrasi).

Kemampuan merupakan salah satu unsur dalam KEMATANGAN berkaitan dengan IPTEK yang diperoleh dari diklat atau pengalaman kerja.

Unsur kedua adalah kemauan yang berkaitan dengan KEYAKINAN DIRI DAN MOTIVASI SESEORANG.

Kematangan seseorang dan kaitannya dengan sikap terhadap tugasnya dapat dikelompokkan menjadi 4 macam tingkat kematangan :
(a) Tidak mau tidak mampu (M_1)
(b) Tidak mampu tetapi mau (M_2)

(c) Mampu tapi tidak mau (M_3)
(d) Mampu dan mau (M_4)

Tingkat kematangan para pengikut tersebut sangat erat hubungannya dengan gaya kepemimpinan yang harus diterapkan sehingga mendapatkan hasil yang efektif dan efisien dalam memimpin usahanya.

Hubungan antara tingkat kematangan yang dikaitkan dengan pola/gaya kepemimpinan dapat dilihat seperti ulasan berikut :

(a) Instruksi merupakan pola kepemimpinan yang harus dominan dilakukan oleh manajer bila berkaitan dengan M_1, dalam hal ini diperlukan banyak pengarahan dan instruksi spesifik disertai pengawasan ketat.
(b) Konsultasi merupakan pola kepemimpinan yang harus muncul dominan bila berkaitan dengan M_2, hal ini diterapkan karena mereka adalah orangorang yang kurang memiliki kemampuan tapi siap mendukung pekerjaaan oleh karenanya diperlukan pengarahan agar hasil yang dicapai bisa berhasil.
(c) Partisipasi merupakan pola kepemimpinan yang paling cocok diterapkan pada saat tingkat kematangan *staff* di M3 (mampu tapi tidak mendukung) ketiadaan dukungan biasanya karena kurang adanya keyakinan terhadap tugas yang dibebankan. Dalam kasus semacam ini pimpinan perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif, mau mendengar dan

mendukung usaha-usaha para pengikut dengan harapan dapat memanfaatkan potensinya.

(d) Delegasi merupakan pola kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam situasi para pengikut yang mampu dan mau (M4). Dalam hal ini pemimpin perlu mem[erluas penerapan pendelegasian wewenang dan hanya memberikan sedikit pengarahan. Mereka diberikan keleluasaan untuk melaksanakan dan memutuskan sendiri tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (dimana, bagaimana, kapan).

Berdasarkan uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, artinya pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasi gaya agar sesuai dengan situasi tersebut."

Untuk dapat mengadaptasi gaya yang tepat ada beberapa variable yang mempengaruhi gaya kepemimpinan pada saat tertentu, antara lain:

(a) waktu,
(b) tuntutan tugas,
(c) iklim,
(d) organisasi,
(e) harapan-harapan,
(f) kemampuan atasan, teman sejawat dan bawahan.

4. Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Banyak pendapat bahwa apabila orang/perusahaan telah mengirim surat, menempelkan pengumuman, menelpon dan menggunakan peralatan komunikasi yang modern, hal tersebut telah dianggap melaksanakan komunikasi.

Pendapat tersebut tidak benar karena yang dimaksud dengan komunikasi yang baik perlu ada jalinan pengertian antara yang menyampaikan komunikasi dengan yang menerima komunikasi, sedangkan alat yang modern hanyalah sebagai sarana bantu komunikasi. Setiap perusahaan hendaknya mampu menciptakan jalinan pengertian untuk melaksanakan komunikasi yang baik dalam perusahaan.

b. Arti Pentingnya Komunikasi

Setiap perusahaan harus mampu melaksanakan komunikasi yang baik sehingga pelaksanaan pekerjaan berjalan lancar dan tidak terjadi kesimpangsiuran.

Seorang *manajer* harus mampu menciptakan komunikasi yang baik dalam perusahaan yang dipimpinnya sehingga seluruh pekerjaan dapat berjalan lancar sesuai rencana.

c. Komunikasi Harus Mudah Dimengerti

Komunikasi yang baik akan mudah dimengerti oleh yang menerima komunikasi sehingga komunikasi yang diterima segera dapat dilaksanakan sesuai keinginan

pemberi komunikasi. Bahasa yang mudah dimengerti oleh penerima komunikasi oleh karenanya sangat diperlukan. Cara penyampaianpun perlu ditekankan agar dapat mudah dimengerti oleh penerima informasi/komunikasi dan harus tahu kepada siapa kita bicara. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa makin sederhana bahasa yang disampaikan akan makin mudah dimengerti.

d. Komunikasi Harus Lengkap

Komunikasi harus mudah dimengerti dan yang tidak kalah pentingnya adalah harus lengkap sehingga tidak menimbulkan keraguan bagi penerima komunikasi.

Komunikasi harus lengkap artinya bukan harus dengan kata panjang lebar tetapi cukup singkat padat dan informatif sehingga tidak akan terjadi *miss comunication* antara komunikan dan komunikator.

e. Komunikasi dengan Kode

Penggunaan kode dalam komunikasi sudah banyak dilakukan hal ini untuk menyingkat waktu (efisiensi). Namun demikian kode-kode yang telah dibakukan tersebut sudah dimengerti oleh kedua belah pihak. Misalnya kirim ke Surabaya buah jeruk 100 peti kwalitas no.1 dengan kereta api setiap peti berisi 110 buah jeruk. Jika kode sudah diciptakan dan dimengerti kedua belah pihak cukup ditulis.

“Surabaya 100, I B.K.“

Keterangan :

Surabaya	Tempat
100	Jumlah peti
I	Kualitas
B	Peti isi 100 buah
K	Kereta api

Dengan cara demikian maka proses komunikasi berjalan lancar secara efektif dan efisien.

Keefektifitan dan keefisienan bisa terjadi apabila antara pemberi informasi dan penerima informasi masing-masing telah memahami akan kode yang telah disepakati bersama.

f. Komunikasi Harus Tepat Waktu

Komunikasi harus tepat waktu, hal ini penting karena dengan terlambatnya penyampaian komunikasi maka informasi yang akan disampaikan bisa jadi sudah tidak ada gunanya lagi. Hal ini akan menimbulkan kerugian besar apalagi jika menyangkut kontrak jual beli yang telah disepakati dan adanya perubahan harga akibat keterlambatan *supply* barang.

g. Pemilihan Media Komunikasi

Komunikasi harus berjalan lancar secara efektif dan efisien, oleh karenanya perlu dipilih media/cara komunikasi yang tepat sesuai dengan objek yang akan dikomunikasikan.

Ada beberapa pertimbangan dalam menentukan media komunikasi tersebut antara lain :

1) Harus mampu menyampaikan komunikasi dengan baik.
2) Mudah dimengerti.
3) Informasinya lengkap
4) Disampaikan tepat waktu.
5) Efisien.

h. Komunikasi Timbal Balik

Agar tercipta komunikasi yang baik perlu diciptakan komunikasi timbal balik kesegala arah, baik komunikasi vertikal maupun horizontal, didalam sebuah organisasi perusahaan. Suatu komunikasi yang telah dilakukan sesuai dengan kriteria komunikasi yang baik juga tidak akan efektif dan efisien jika pola komunikasi tersebut hanya dilakukan satu arah. Sebagai contoh bisa saja terjadi komunikasi dan pencapaian tujuan tidak sesuai rencana karena bawahan takut menanyakan kepada atasannya pada saat mereka menghadapi kesulitan atau keraguan, oleh karenanya setiap pimpinan perusahaan perlu mengembangkan sistim komunikasi dua arah untuk menghilangkan kendala keraguan dan gejala rasa takut bawahan terhadap atasannya. Adanya komunikasi dua arah akan memberi banyak keuntungan dimana pihak pimpinan akan dapat memperoleh input yang berharga untuk pengembangan usahanya.

i. Komunikasi dan Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah bakat yang dimiliki oleh seorang *manajer* agar mampu menggerakan serta

mempengaruhi sikap, tingkah laku dan perbuatan orang-orangnya dalam mencapai tujuan.

Bakat kepemimpinan tersebut tidak akan ada manfaatnya apabila *manajer* tersebut tidak dapat menciptakan komunikasi yang baik dan pada gilirannya kepemimpinan yang diterapkan tidak dapat berjalan efektif. Hal ini disebabkan pimpinan tersebut tidak dapat memberikan pengarahan, pengertian terhadap bawahan, sehingga pimpinan tersebut kurang dapat mempengaruhi bawahannya karena terkendala oleh komunikasi yang tidak efektif.

Untuk itu dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tanpa dilandasi komunikasi yang baik, sehingga kepemimpinan diterapkan dapat efektif dan tujuan perusahaan yang telah direncanakan dapat tercapai secara optimal, sesuai rencana yang telah ditetapkan.

j. Komunikasi dan Situasi (Kondisi)

Komunikasi yang bersifat penting dan perlu pemahaman yang optimal penyampaiannya perlu mempertimbangkan kondisi dan situasi yang tepat. Hal ini perlu dipertimbangkan karena penyampaian komunikasi yang kurang tepat akan tidak berguna dan bahkan menjadi bumerang bagi perusahaan.

k. Komunikasi dan Bahasa

Agar supaya komunikasi berjalan lancar dan efektif seorang pimpinan yang bijak perlu menghindarkan penggunaan kata-kata kasar atau kurang enak didengar

yang berakibat pada rasa ketersinggungan pihak penerima komunikasi, misalnya kata-kata pembantu, pelayan toko, goblok, pesuruh dan sebagainya. Dalam hal ini sudah banyak perusahaan yang mengganti istilah tersebut menjadi enak didengar.

Contoh :

1) Pembantu menjadi Pramuwisma.
2) Pelayan toko menjadi pramuniaga
3) Goblok menjadi kurang menguasai

Hal tersebut ditempuh untuk menghindarkan rasa ketersinggungan dan meningkatkan harga diri yang bersangkutan dengan harapan akan berpengaruh efektif terhadap semangat kerjanya.

Dilain pihak komunikasi tertulispun perlu dipilih kata-kata yang tepat misalnya: yang terhormat, bila bapak berkenan dan sebagainya.

l. Pemanfaatan Sarana Komunikasi

Dijaman modern ini kita banyak jumpai peralatan komunikasi yang cukup canggih dalam menunjang lancarnya komunikasi. Oleh sebab itu penggunaan alat komunikasi modern tersebut sangat dianjurkan (OHP, Multi Media, TV, Telepon dan sebagainya), karena dengan sarana tersebut komunikasi akan lebih lancar dan efektif dengan catatan perlu mempertimbangkan kondisi dan pemanfaatannya.

m. Komunikasi dan Persuasi

Dalam hal-hal tertentu pimpinan dihadapkan pada masalah mengubah perilaku seseorang sesuai dengan keinginannya. Agar tujuan tersebut dapat tercapai dengan baik seorang pimpinan dalam berkomunikasi perlu memasukkan unsur persuasi atau faktor-faktor sugesti yang mampu mempengaruhi perilaku seseorang tersebut sehingga apa yang kita inginkan dapat tercapai.

Mempengaruhi orang lain merupakan pekerjaan tidak mudah karena memerlukan bakat, pengalaman yang luas serta karisma pimpinan yang bersangkutan dan yang tidak kalah pentingnya adalah cara penyampaian komunikasi itu sendiri.

Oleh sebab itu pimpinan perusahaan sering menggunakan tenaga ahli khususnya yang menguasai ilmu jiwa. Hal ini dirasaa akan lebih efektif karena para pendengarnya memiliki rasa kagum dan menghargai orang yang menyampaikan komunikasi tersebut, sebagai contoh, psikolog, kyai, ustad dan sebagainya.

n. Evaluasi Komunikasi

Evaluasi dalam komunikasi dimaksudkan adalah untuk menilai sejauh mana komunikasi yang selama ini dilakukan berjalan efektif. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melihat hasil atau dampak dari komunikasi yang telah dilakukan.

Komunikasi dikatakan berhasil apabila yang disampaikan tersebut.

1) Dapat dimengerti, dipahami, dihayati dan dilaksanakan dengan ikhlas.
2) Komunikasi dapat diterima tepat waktu.
3) Biaya yang dikeluarkan efisien.

Apabila hal tersebut tidak tercapai perlu dievaluasi secara mendalam terhadap kendala yang menghambat efektifitas komunikasi tersebut antara lain :

1) *Cara penyampaian.*
2) *Bahasa yang digunakan.*
3) *Lengkap/tidaknya informasi.*
4) *Ketepatan waktu penyampaian.*
5) *Media yang digunakan.*
6) *Biaya yang dikeluarkan.*

Berdasarkan hasil evaluasi faktor-faktor penghambat tersebut akan dapat diketahui dari aspek atau faktor mana yang lemah sehingga akan dapat digunakan untuk memperbaiki proses dan metoda komunikasi mendatang.

o. Komunikasi dengan Pihak Luar

Perusahaan tidak dapat hidup sendiri tanpa dukungan pihak luar yang terkait baik langsung maupun tidak langsung yang sangat berpengaruh terhadap eksistensi dan perkembangan usahanya. Salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan dan tidak boleh diabaikan adalah terjalinnya komunikasi yang baik terhadap instansi terkait dan lingkungannya. Hal ini dapat dilakukan misalnya dengan mengirimkan ucapan selamat dalam

berbagai hal atau momen-momen tertentu, memberi hadiah, membantu korban bencana alam dan kegiatan sosial dan sebagainya. Hal ini sangat menunjang efektifitas dari pada komunikasi terhadap pihak luar yang pada akhirnya berdampak pada umpan balik positif yang kita harapkan.

p. Metoda (Cara) Berkomunikasi

Dalam melakukan komunikasi secara garis besar dapat dikelompokkan dalam 3 cara atau metoda, antara lain sebagai berikut :

1) Komunikasi tertulis

Komunikasi tertulis dilakukan dengan cara tertulis melalui pengumuman, surat edaran dan sebagainya. Komunikasi ini sering dilakukan dan cukup efektif namun disisi lain punya kelebihan dan kekurangan sebagai berikut :

a) <u>Kelebihan :</u>

(1)Dapat disebarkan seluas-luasnya.
(2)Dapat diperbanyak dalam waktu singkat.
(3)Merupakan dokumen tertulis.
(4)Merupakan pedoman pasti bagi penerima komunikasi.
(5)Lebih tegas.

b) <u>Kelemahan :</u>

(1)Tidak efektif (penerima komunikasi, latar belakang pendidikannya kurang baik).

(2)Tidak semua hal dapat dikomunikasikan tertulis.
(3)Tidak ada penjelasan lebih lanjut selain yang tertulis.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi tertulis akan efektif apabila penerima komunikasi berwawasan cukup luas, pendidikannya memadai dan yang dikomunikasikan adalah hal-hal yang bersifat rutin.

2) Komunikasi lisan

Komunikasi lisan dilakukan dengan cara pembicaraan langsung, ceramah diskusi dan sebagainya. Metoda komunikasi ini pun mempunyai kebaikan dan kelemahan sebagai berikut :

a) Kebaikan :

(1)Dapat memperoleh penjelasan detail.
(2)Menimbulkan partisipasi langsung.
(3)Dapat terjalin komunikasi timbal balik.

b) Kelemahan :

(1)Kurang ketegasan (tidak berupa produk tertulis).
(2)Tidak dapat dipakai sebagai dokumen tertulis.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas maka komunikasi lisan sangat efektif untuk diterapkan dalam hal yang perlu penjelasan detail atau pemberian persuasi.

3) Komunikasi dengan gambar

Komunikasi gambar diperlukan apabila dianggap informasi tidak akan efektif apabila dikomunikasikan

dengan cara tertulis atau lisan. Hal ini disebabkan masalah yang akan dikomunikasikan harus dipaparkan dalam alat peraga agar penerima komunikasi mengerti dan memahami (gambar detail bangunan yang sulit dan rumit). Komunikasi gambar ini pun dapat berfungsi sebagai alat pendukung untuk memperjelas komunikasi tertulis maupun lisan. Hal ini sering dilakukan oleh berbagai pihak agar komunikasi yang dilakukan dapat berhasil lebih optimal. Media yang digunakan juga sering dikombinasikan (telepon dan telex) hal-hal tersebut dilakukan semata-mata hanya untuk menunjang keberhasilan komunikasi yang dilakukan

q. Hambatan Komunikasi

Meskipun perusahaan telah berupaya seoptimal mungkin agar komunikasi efektif namun dalam pelaksanaan sering terjadi hambatan-hambatan sehingga komunikasi berjalan tidak sesuai yang diharapkan dan hasilnya tidak efektif.

Beberapa hal yang kemungkinan dapat menghambat dalam komunikasi adalah :

1) Masalah psikologis (informasi sering salah, banyak ralat, kewibawaan pimpinan berkurang).
2) Kurang motivasi (pimpinan kurang bijak, bersifat egois, tidak ada perhatian terhadap bawahan).
3) Banyaknya perantara (semakin panjang mata rantai komunikasi semakin bias dan berubah makna khususnya yang bersifat lisan. Untuk yang tertulis

4) kemungkinan tidak sampai tepat waktu dan sebagainya.
5) Kurangnya partisipasi (para bawahan tidak diikutsertakan dalam proses perencanaan, kurang dihargai, sering disalahkan tanpa ada solusi sifat kurang adil dari pimpinan dan sebagainya).

Dengan mengetahui hambatan komunikasi ini maka pihak pimpinan dapat mengambil langkah kebijakan yang efektif agar komunikasinya dapat berdampak positif.

r. Keuntungan Komunikasi Yang Baik

Beberapa keuntungan bagi perusahaan bila melaksanakan komunikasi yang baik :

1) Kelancaran tugas terjamin.
2) Biaya-biaya dapat ditekan.
3) Dapat meningkatkan partisipasi.
4) Pengawasan dapat dilakukan lebih baik.

Berdasarkan manfaat komunikasi tersebut, setiap perusahaan perlu melakukan komunikasi yang efektif untuk menunjang keberhasilan perusahaan.

5. Pendelegasian Wewenang

a. Pengertian Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang adalah penyerahan sebagian dari tugas-tugas manajer yang kurang penting kepada bawahannya yang dipercaya dan untuk itu disertai dengan wewenang dan tanggung jawab**.**

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin besar suatu perusahaan dan kegiatan yang ditangani semakin kompleks sementara kemampuan manusia terbatas, maka diperlukan adanya pelimpahan wewenang kepada bawahan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan lancar sesuai rencana yang telah ditetapkan.

Prinsip dasar yang perlu diperhatikan dalam pendelegasian wewenang antara lain:

1) Pekerjaan yang didelegasikan adalah pekerjaan yang tidak terlalu penting.
2) Penyerahan tugas harus diiringi dengan pendelegasian wewenang dan perlu didingat bahwa **"tanggung jawab terakhir tetap di tangasn manajer"**
3) Tujuan pendelegasian wewenang tersebut adalah disamping pekerjaan akan dapat dilaksanakan seccara efisien, yang terpenting adalah bahwa manajer akan dapat berkonsentrasi pada tugas-tugas yang penting.

b. Unsur Pendelegasian Wewenang

Dalam pendelegasian wewenang ada 3 unsur pokok yang harus diperhatikan dan saling terkait erat antara suatu dengan yang lain yakni "**Tugas, Wewenang dan Tanggung jawab".**

Suatu pendelegasian wewenang harus ada TUGAS, sebab tanpa tugas pendelegasian wewenang tidak mungkin bisa terwujud. Selanjutnya **walaupun ada**

tugas yang jelas tapi tanpa disertai kewenangan untuk menjalankan tugas tersebut maka pekerjaan akan banyak tersendat karena segala sesuatu masih harus konsultasi dengan atasan walaupun dalam hal yang sekecil apapun. **Ada tugas, ada kewenangan tapi tanpa ada tanggung jawab** maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sesuai tujuan pendelegasian wewenang yang dilakukan karena pemberi wewengan tidak dapat memperoleh informasi tentang pelaksanaan pekerjaan yang dilimpahkan kepada bawahannya. **Yang dimaksud dengan tanggung jawab disini adalah tanggung jawab penerima wewenang kepada pemberi wewenang dan biasanya dalam bentuk laporan atau bentuk lain, tetapi** yang perlu diingat adalah bahwa **tanggung jawab akhir tetap pada manajer.**

c. Kemampuan Mengkategorikan Tugas-Tugas

Sebelum melakukan pendelegasian wewenang manajer harus melakukan klasifikasi tugas-tugas mana yang dapat didelegasikan dan tugas mana yang tidak dapat dilimpahkan kepada bawahan, hal ini penting karena jangan sampai memberikan kewenangan tugas terlalu besar. Padahal itu merupakan tugas penting yang semestinya ditangani oleh manajer tapi malah dilimpahkasn kepada bawahannya, dimana pada akhirnya bisa berakibat fatal dalam pelaksanaan tugasnya. Yang dimaksud tugas penting adaslah tugas-

tugas besar yang menyangkut hidup matinya perusahaan yang harus ditangani oleh manajer sendiri.

d. Landasan Pendelegasian wewenang

1) **Kepercayaan**

Dasar utama pendelegasian wewenang adalan "KEPERCAYAAN". Hal ini cukup beralasan karena dalam menerima wewenang tidak hanya masalah mentaltitas (kejujuran dan kesetiaan) saja tetapi juga menyangkut ketrampilan atau kemampuan untuk melaksanakan dan bertanggung jawab terhadap tugas yang dilimpahkan oleh *manajer* kepadanya.

2) **Harus dilakukan secara penuh**

Pelimpahan wewenang harus dilakukan secara penuh, hal ini agar penerima kewenangan lebih percaya diri dan tidak ragu-ragu dalam melaksanakan tugasnya dan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang besar.

3) **Harus dalam batas kemampuan pengawasan Manajer**

Tanggung jawab akhir dari seluruh tugas-tugas yang dilaksanakan adalah berada dipundak manajer maka dalam pendelegasian wewenang harus memperhatikan batas kemampuan pengawasan manajer, sehingga perkembangan pekerjaan yang dilimpahkan kepada bawahannya dapat dipantau secara effektif.

e. Hubungan Pembinaan dan Motivasi dengan Pendelegasian Wewenang

Dalam usaha melakukan pendelegasian wewenang agar dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan, manajer tidak boleh bersifat pasif dan apatis, karena pelaksanaan pekerjaan yang dilimpahkan tersebut harus secara terus menerus dipantau sehingga manajer dapat mengetahui progres pelaksanaan tugas.

Manajer dalam melaksanakan pendelegasian wewenang harus melakukan pembinaan secara terus menerus dan memberikan motivasi kepada bawahannya.

f. Kendala Pelaksanaan Pendelegasian Wewenang.

Untuk memperkecil timbulnya masalah akibat pendelegasian wewenang perlu dihindarkan beberapa faktor penghambat pendelegasian wewengan sebagai berikut:

1) Takut mempercayai orang lain;
2) Takut dikalahkan/tersaingi oleh bawahan;
3) Takut biaya yang dikeluarkan membengkak;
4) Terlalu percaya diri, dan keberanian mengambil resiko yang berlebihan;
5) Kurang mampu mendidik Kader;
6) Kurang menghayati peranan penting pendelegasian wewenang.

g. Sentralisasi dan Desentraslisasi

Sentralisasi dan desentralisasi adalah merupakan salah satu model pendelegaian wewenang, dalam hal ini dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu:

1) Sentralisasi dan desentralisasi dalam arti manajemen (pendelegasian wewenang); yakni hubungan pelimpahan wewenang antara manajemen tingkat pusat dan daerah/kantor cabang). Apabila manajemen dikendalikan langsung oleh kantor pusat disebut sentralisasi manajemen; sedangkan apabila kewenangan dilimpahkan kekantor cabang ini disebut desentralisasi manajemen.
2) Sentralisasi dan desentralisasi dalam arti phisik (Lokasi/tempat perusahaan), hal ini berkaitan dengan lokasi kegiatan perusahaan apakan disatukan dalam satu lokasi disebut sentralisasi, sebaliknya apabila kantor pusat mempunyai kantor-kantor cabang diberbagai tempat/daerah disebut desentralisasi lokasi.

h. Keuntungan Adanya Desentralisasi Manajerial Perusahaan:

1) Keputusan yang diambil pemimpin cabang lebih akurat karena sesuai dengan kondisi dan situasi lapangan;
2) Keputusan yang diambil lebih cepat karena tidak perlu menunggu keputusan dari pusat, hal ini

merupakan proses pendidikan kader-kader pemimpin daerah.

3) Para pemimpin dan jajarannya dapat merasakan manfaat pendelegasian wewenang terhadap kemajuan Perusahaan.

i. Krisis Pendelegasian Wewenang

Krisis pendelegasian wewenang adalah suatu keadaan dimana perkembangan perusahaan/organisasi berakibat pada beratnya beban kerja manajer, yang tidak diimbangi dengan kemampuan pendelegasian wewenang, sehingga beban manajemen yang didelegasikan cenderung kembali keatas lagi yang pada gilirannya akan mengakibatkan **"KRISIS PENDELEGASIAN WEWENANG"**

j. Faktor dan tanda Krisis Pendelegasian Wewenang.

Beberapa faktor penyebab terjadinya krisis pendelegasian wewenang yang perlu dicermati manajer antara lain sebagai berikut:

1) Kesibukan pimpinan teras terlalu berlebihan;
2) Kelelahan fisik pimpinan teras terlalu berlebihan;
3) Waktu yang terlalu pendek bagi pimpinan teras untuk berfikir strategis;
4) Sikap mental pimpinan yang terlalu percaya diri dan terlalu berani berspekulasi.

5) Pimpinan tida/kurang mampu membedakan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan tugas mana yang harus diserahkan orng lain.
6) Manajer mengambangkan pendelegasian wewenang (setengah hati)

Apabila tanda-tanda tersebut telah diketahui lebih dini, maka manajer harus cepat mengambil sikap untuk mengantisipasi masalah yang dihadapi tersebut.

k. Cara Mengatasi Krisis Pendelegasian Wewenang

1) Manajer harus waspada bahwa ada hubungan antara krisi pendelegasian wewenang dengan Perkembangan pesat Perusahaan/Organisasi. Oleh karena itu apabila hal ini terjadi manajer harus cepat mengambil sikap melakukan pendelegasian wewenang dengan tepat.
2) Manajer harus berusaha seawal mungkin mengatasi krisis pendelegasian wewenang sebab bila tidak haal tersebut akan berakibat fatal terhadap kelangsungan hidup perusahaan.
3) Manajer harus menyadari bila sikap moral pimpinan yang terlalu percaya diri dan terlalu berani mengambil resiko akan merugikan perusahaan, oleh karena itu manajer harus mampu mengendalikan diri dan bertindak cermat dalammelakukan strategi ekspansi perusahaan.
4) Sedini mungkin manajer harus melkukan pengembangan staf yang tepat untuk mengantisipasi perkembangan perusahaan.

5) Melakukan pendelegasian wewenang dengan tepat dengan mempertimbangkan standar kemampuan penguasaan bidang dan tingkat menajerialnya.
6) Melakukan rekruitmen secara cermat dengan jalan memperketat proses seleksi dengasn mempertimbangkan kwantitas dan kwalitas SDM yang dibutuhkan.
7) Apabila perlu dapat merekrut tenaga berpengalaman dari luar perusahaan dengan terlebih dahulu memperhitungkan dampak negatif yang mungkin timbul.

l. Tolok Ukur Keberhasilan Pendelegasian Wewenang.

Untuk mengukur tingkat keberhasilan pendelegasian wewenang secara umum dapat dilihat dari naiknya tingkat keuntungan perusahaan setelah dilakukan pendelegasian wewenang. Apabila hal ini menyangkut organisasi Pemerintahan tolok ukurnya adalah meningkatnya citra masyarakat terhadap organisasi Pemenrintahan tersebut. Disamping itu ada tolok ukur lain yang dapat digunakan sebagai tolok ukur kemajuan pendelegasian wewenang yakni:

1) Pekerjaan-pekerjaan yang ditugaskan dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien dibanding dengan sebelumnya;

2) Beban Pekerjaan tidak terlalu melelahkan lagi, sehingga para pimpinan teras dapat lebih memfokuskan diri untuk berfikir strategis.
3) Didalam melakukan pendelegasian wewenang tersebut, satu hal yang perlu dicermati oleh setiap manajer adalah "JANGAN CEPAT PUTUS ASA" karena halini tidak memcahkan masalah dan justru akan memperburuk keadaan yang pada gilirannya akan merupakan bumerang bagi dir pimpinan dan perusahaan yang dipimpinnya.

E. Pengawasan (*Controling*)

1. Pengertian dan Peranan Pengawasan.

Pengawasan adalah usaha manajemen untuk mencegah kemungkinan- kemungkinan terjadinya penyimpangan pelaksanaan tugas/pekerjaan dari rencana atau terget yang telah ditentukan. Berdasrkan pengertian tersebut diharapkan segala penyimpangan yang mungkin terjadi dari rencana-rencana, instruksi-instruksi, standard-standard, saran-saran yang telah disusun atau ditetapkan dapat ditekan seminimal mungkin.

2. Sifat Pengawasan.

Ditinjau dari sifat dan cara pengawasan yang dilakukan dapat dikelompokkan menjadi 2 cara yakni :

a. Pengawasan Preventif

Pengawasan yang dilakukan sebelum penyimpangan terjadi, cara pengawasan ini biasanya dilakukan berdasarkan monitoring dan evaluasi terhadap laporan pelaksanaan pekerjaan yang diterima secara periodik maupun laporan atas permintaan). Agar pengawasan melalui laporan ini dapat efektif perlu ditekankan kedislinan pengawas dalam menyampaikan laporan yang bersangkutan tepat waktu. Metode ini perlu dicermati oleh manajer, karena banyak terjadi laporan yang disampaikan sering tidak sesuasi dengan kondisi dilapangan karena menjaga image agar pimpinan tetap senang (ABS). Apabila hal ini terjadi akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Untuk menghindari terjadinya penyimpangan tersebut, cara yang paling efektif adalah melakukan ***CROSS CHECKING*** dengasn data-data lain yang saling terkait dengan laporan tersebut.

b. Pengawasan Represif

Model pengawsan ini dalam praktek sering disebut dengan **Pemeriksaan** (pelaksanaan pengawasan ini dilakukan langsung ke obyek pemeriksaan di lapangan baik ada masalah ataupun tidak). Hal ini dilakukan secara periodik dan mendadak. Tujuan pemeriksaan ini adalah untuk menguji kebenaran laporan yang diterima dengan cara membandingkan laporan yang disajikan pelaksana dengan kenyataan dilapangan dan dikaitkan

dengan target, standard dan rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan dengan cara ini cukup efektif, dan sekaligus bermanfaat bagi manajer untuk dapat menghayati pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan dan bagi pengawas itu sendiri dapat menambah rasa tanggung jawabnya.

Satu hal yang perlu diperhatikan, bahwa pengawasan dengan cara ini intensitas pelaksanaannya jangan terlalu sering dan tidak boleh bersifat terlalu kaku, dan harus diupayakan agar tidak terjadi efek yang negatif yakni terjadinya kesan para pegawai merasa dicari-cari kesalahannya. Apabila hal ini terjadi akan berakibat mengurangi kreatif, inisiatif karyawan dan bahkan akan berakibat fatal, banyak kekeliruan pelaksanaan pekerjaan dan berkurangnya tanggung jawab.

3. Jenis Pengawasan

Dilihat dari aspek pelaksana pengawasan atau pemeriksaan dapat dibedakan menjadi 3 jenis pengawasan yakni:

a. Pengawasan melekat (WASKAT)

Pengawasan ini adalah pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung sesuai dengan tingkat pendelegasian wewenang yang tergambar dalam struktur organisasi dan diatur dalam tatakerja perusahaan. Hal ini dilakukan secara kontinu berupa pembinaan, pengarahan dan pengendalian terhadap tugas-tugas bawahan, sehingga para karyawan dapat

bekerja secara terarah dan terkendali sesuasi dengan rambu-rambu Tugas Pokok dan Fungsi (TPOKSI) yang ditetapkan Manajemen.

b. Pengawasan Internal (*Internal Control*)

Pengawasan ini dilakukan oleh Staf khusus yang membidangi pengawasan (*Internal Auditor*) yang ditunjuk oleh Manajemen, pengawasan yang dilakukan dapat bersifat Prefentif maupun represif tergantung situasi dan kondisi yang dibutuhkan.

c. Pengawasan External (*External Control*)

Pengawasan ini dilakukan oleh pihak luar (Pemerintah) sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Pengawasan jenis ini lebih bersifat represif biasanya dilakukan 2 kali atau satu kali setahun, baik diminta maupun tidak.

4. Tujuan Pengawasan

Pengawasan dilakukan pada prinsipnya untuk membantu manajemen dalam menekan penyimpangan yang mungkin atau diperkirakan akan terjadi, secara rinci tujuan pengawasan tersebut adalah:

a. Mendidik Karyawan perusahaan/Instansi agar disiplin melaksanakan tugasnya sesuai dengan SOP.
b. Mengetahui tingkat penyimpangan yang terjadi sedini mungkin;

c. Membina moral pegawai dengan cara sosialisasi tentang pentingnya rencana dan pencpaian tujuan organisasi dan kaitannya dengan tujuan pribadi-pribadi karyawan;
d. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas pencpaian tujuan, yang pada gilirannya akan meningkatkan keuntungan perusahaan

5. Perangkat Pengawasan

Untuk dapat melaksanakan pengawasan dengan baik diperlukan perangkat atau alat pengawasan, agar pelaksanaan pengawasan yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuannya.

Perangkat pengawasan yang dimaksud antara lain:

a. Perencanaan kegiatan keuangan;

Perangkat ini adalah merupakan proyeksi jenis dan volume kegiatan yang akan dilakukan dan perkiraan jumlah biaya yang diperlukan untuk melaksanaskan kegiatan tersebut dalam kurun waktu tertentu

b. Standard Operasional Kegiatan (SOP);

Perangkat ini digunakan untuk pedoman pelaksanaan pekerjaan agar kwalitas dan kwantitas pekerjaan yang akan dilakukan dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

c. *Budgeting*;

Perangkat ini, sangat penting untuk mengukur tingkat efisiensi biaya yang dikeluarkan apakah telah sesuai dengan rencana yang ditetapkan atau tidak. Namun perlu

diperhatikan bahwa penyimpangan yang terjadi misalnya terjadi pembengkaan biaya produksi, hal ini belum tentu kesalahan internal tetapi mungkin juga dikarenakan faktor eksternal (misalnya kenaikan harga bahan baku).

F. Target Pencapaian Tujuan

Target yang dimaksud adalah target tercapainya pekerjaan dan jumlah biaya yang telah digunakan dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Hal ini perlu dipedomani karena untuk mengukur tingkat efektifitas pelaksanaan kegiatan dan pemanfaatan dana yang telah disediakan., dengan demikian jumlah output yang diharapkan dapat dicapai secara **T**epat waktu, **T**epat jumlah, **T**epat kualitas, **T**epat harga/nilai (**4 Tepat**) sesuai rencana yang telah ditetapkan.

Agar pelaksanaan pengawasan yang dilakukan dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan dengan baik, pengawasan harus dilakukan secara ***realistis, Ekonomis dan efektif.***

DAFTAR PUSTAKA

Badrudin, 2015, Dasar-dasar Manajemen (Cet.3), Bandung: Alfa Beta.

Hasibuan, Malayu S.P., 1996, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, Edisi Kedua, Jakarta: PT Toko Gunung Agung.

Manullang M, 2005, Dasar-Dasar Manajemen, (Cet.1), Yogyakarta: Gajah Mada.

Panglaikim dan Hazil, 1986, Manajemen Suatu Pengantar, PT. Pembangunan, Jakarta: Satya Wacana.

Priyono, 2007, Pengantar Manajemen, Sidoarjo: Zifatama Publisher.

Sarinah dan Mardalena, 2017, Pengantar Manajemen, Yogyakarta: Deepublish.

Sondang P. Siagian, 2005, Fungsi-fungsi Manajerial, Jakarta: Bumi Aksara.

----------, 1998, Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan, Jakarta: CV Masagung.

Soewarno Hadiningrat, 1986, Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen, Jakarta: CV Masagung.

Sukarno K, 1980, Dasar-dasar Manajemen, Jakarta: Miswar.

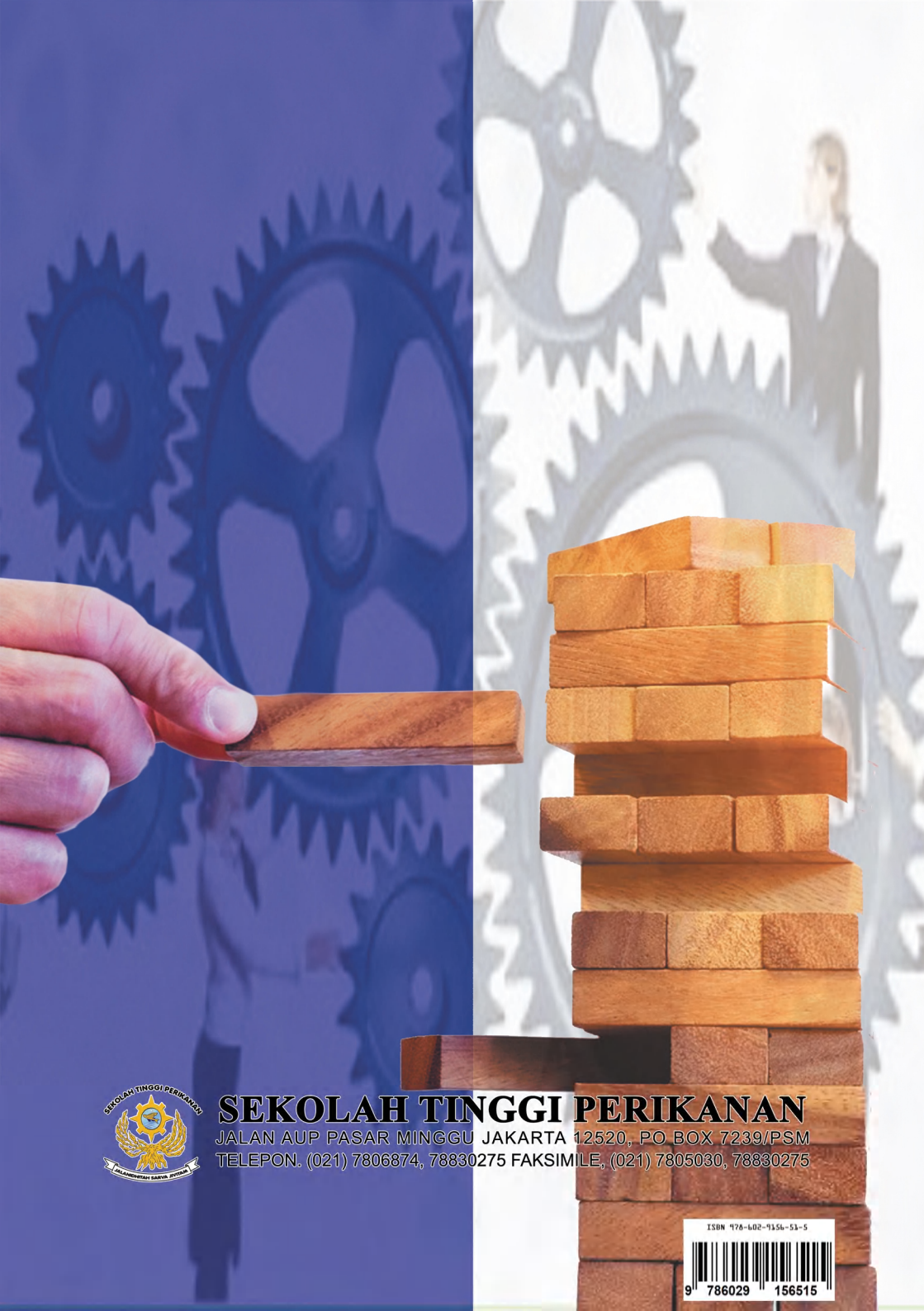
Terry George R., 1986, Azas-Azas Manajemen (Cet.1) Bandung: Alumni.

Wijaya Candra dan Muhammad Rifa'i, 2016, Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien, Medan: Perdana Publishing.

Zulkifli, D., 2012, Sistem Kinerja di Perguruan Tinggi dengan Motivasi Kerjanya pada Sekolah Tinggi Perikanan.

Zulkifli, D., 2017, Manajemen Konflik dalam Pengelolaan Wilayah Pesisir.

Zulkifli, D., *et al*. (2019). Conflict analysis of the management of fishery resources in Kalimantan, Indonesia: International Journal of Fisheries and Aquatic Studies (IJFAS) Vol. 7(1): 75-78.



SEKOLAH TINGGI PERIKANAN

JALAN AUP PASAR MINGGU JAKARTA 12520, PO BOX 7239/PSM

TELEPON. (021) 7806874, 78830275 FAKSIMILE, (021) 7805030, 78830275

ISBN 978-602-9156-51-5

9 786029 156515