

BIODATA



Tajidan lahir pada tanggal 19 Juni 1959 di Lombok Barat dari pasangan Haji Mahsun dan Hajjah Fatmah. Tamat Sekolah Dasar tahun 1970 di Lingsar, melanjutkan ke jenjang Sekolah Menengah Pertama tahun 1971 dan tamat tahun 1973 di Mataram, Pada tahun 1974 sampai dengan 1977 menempuh pendidikan Sekolah Menengah Atas di Mataram. Selepas dari SMA melanjutkan pendidikan di Fakultas Pertanian Universitas Mataram, meraih gelar Insinyur pada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian tahun 1983. Tanggal 1 Maret tahun 1984 diangkat sebagai tenaga pendidik di Universitas Mataram hingga sekarang. Pada tahun 1988 sd 1990 menempuh pendidikan Magister Ilmu Ekonomi Pertanian di Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran



SHARFINA NABILAH : Lahir di Bima tanggal 11 Agustus 1991. Pendidikan S1 Fakultas Pertanian Universitas Mataram (2009-2013), S2 Program Studi Agribisnis IPB University (2013-2016). Bekerja sebagai Dosen Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Mataram sejak tahun 2019 sampai sekarang, mengajar matakuliah Dasar-Dasar Manajemen, Dasar-Dasar Akuntansi, Ilmu Usahatani, Sistem dan Teknologi Informasi, Akuntansi Manajemen, Kewirausahaan, Pengantar Ilmu Pertanian, dan Evaluasi Proyek.



Program LPT, Managemen (University Press)
Jl. Purnasari No. 11 Telp. (0271) 83337, Bandung 40125
Email: lap@pustaka.unpad.ac.id
Website: <http://pustaka.unpad.ac.id>



Buku Ajar

Dasar - Dasar Manajemen

Dr. Ir. Tajidan, M.S.
Sharfina Nabilah, Sp., M.Si.

Buku Ajar

Dasar - Dasar Manajemen



Dr. Ir. Tajidan, M.S.
Sharfina Nabilah, Sp., M.Si.



Buku Ajar

DASAR-DASAR MANAJEMEN



Mataram University Press

Buku Ajar

DASAR-DASAR MANAJEMEN

**DR. IR. TAJIDAN, M.S.
SHARFINA NABILAH, SP., M.Si.**



Mataram University Press

Judul:

Dasar-Dasar Manajemen

Penulis:

Dr. Ir. Tajidan, M.S.
Sharfina Nabilah, Sp., M.Si.

Layout:

Fatia Hijriyanti

Design Sampul:

Tim Mataram University Press

Design Isi:

Tim Mataram University Press

Penerbit:

Mataram University Press

Jln. Majapahit No. 62 Mataram-NTB

Telp. (0370) 633035, Fax. (0370) 640189, Mobile Phone +6281917431789

e-mail: upt.mataramuniversitypress@gmail.com

website: www.uptpress.unram.ac.id.

Cetakan Pertama, Mei 2022

ISBN: 978-623-5301-09-9

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang memperbanyak, sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk dan dengan cara apapun, tanpa izin penulis dan penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami haturkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat taufiq dan hidayah-Nya serta memberikan kesehatan dan kesempatan, sehingga kami dapat menyusun Buku Ajar Kuliah Daring DASAR-DASAR MANAJEMEN.

Tersusunnya Materi Kuliah Daring ini tidak terlepas dari adanya dukungan dan bantuan berbagai pihak terutama Rektor dan Ketua Lembaga Penjaminan Mutu dan Pengembangan Pendidikan (LPMPP) Universitas Mataram yang telah memfasilitasi proses seleksi dan menyediakan hibah. Sebagai wujud tanggung jawab atas disediakannya hibah tersebut, maka kami tim pengajar merekonstruksi buku ajar dalam 12 bab sesuai dengan topik perkuliahan.

Teriring rasa hormat dan terima kasih atas bantuan dan sumbangsih berbagai pihak, maka kami tim penyusun menyampaikan terima kasih kepada:

Dekan, Wakil Dekan dan staf Fakultas Pertanian Universitas Mataram

Ketua dan Sekretaris Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian

Ketua dan Sekretaris Program Studi Agribisnis

Tim Pengajar Mata Kuliah Dasar-dasar Manajemen

Para Mahasiswa peserta kuliah Dasar-dasar Manajemen Semester Gasal Tahun Ajaran 2020-2021, dan Panitia Seleksi, serta lainnya yang turut berkontribusi dalam penerbitan Buku Ajar ini.

Substansi dalam Buku Ajar Kuliah Daring Dasar-dasar Manajemen masih banyak kekurangan atau keterbatasannya, maka pada kesempatan ini tim penyusun mengharapkan kontribusi para pembaca untuk melengkapi dan atau memberikan saran-saran konstruktif, sehingga pada penerbitan berikutnya dapat disempurnakan.

Semoga Buku Ajar Kuliah Daring ini memberikan kontribusi bagi peningkatan mutu proses belajar mengajar.

Tim Penyusun,

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR TABEL	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Capaian Pembelajaran.....	1
1.2 Tujuan Pokok Bahasan	1
1.3 Sub Pokok Bahasan	1
1.4 Sasaran Pembelajaran.....	1
1.5 Metode dan Strategi Pembelajaran	1
1.6 Uraian Materi Pembelajaran	2
A. Pengertian Manajemen	2
B. Ruang Lingkup Ilmu Manajemen	3
C. Perkembangan dan Tokoh-Tokoh Manajemen	4
D. Manfaat atau Arti Penting Manajemen	8
1.7 Rangkuman	9
1.8 Latihan.....	9
1.9 Kunci Jawaban	10
1.10 Referensi	11
BAB II FUNGSI MANAJEMEN.....	13
2.1 Capaian Pembelajaran.....	13
2.2 Tujuan Pokok Bahasan	13

2.3	Sub Pokok Bahasan	13
2.4	Sasaran Pembelajaran.....	13
2.5	Metode dan Strategi Pembelajaran	13
2.6	Uraian Materi Pembelajaran	14
	A. Fungsi-Fungsi Manajemen dan Unsur-unsur Manajemen	14
	B. Unsur Manajemen.....	15
2.7	Rangkuman	17
2.8	Latihan.....	17
2.9	Kunci Jawaban	18
2.10	Referensi	18
BAB III	PERENCANAAN (PLANNING)	19
3.1	Capaian Pembelajaran.....	19
3.2	Tujuan Pokok Bahasan	19
3.3	Sub Pokok Bahasan	19
3.4	Sasaran Pembelajaran.....	19
3.5	Metode dan Strategi Pembelajaran	19
3.6	Uraian Materi Pembelajaran	20
	A. Pengertian Perencanaan	20
	B. Unsur-Unsur Perencanaan	21
	C. Sifat-sifat perencanaan yang baik ..	24
	D. Keuntungan Planning Yang Baik ...	24
3.7	Rangkuman	27
3.8	Latihan / Test Formatif	27
3.9	Kunci Jawaban	29
3.10	Referensi	30
BAB IV	PENGORGANISASIAN	31
4.1	Capaian Pembelajaran.....	31
4.2	Tujuan Pokok Bahasan	31
4.3	Sub Pokok Bahasan	31

4.4	Sasaran Pembelajaran.....	31
4.5	Metode dan Strategi Pembelajaran	32
4.6	Uraian Materi Pembelajaran	32
	A. Pengorganisasian (Organizing)	32
	B. Manfaat Pengorganisasian	33
	C. Bentuk-bentuk organisasi	34
	D. Prinsip-prinsip organisasi.....	37
	E. Langkah-langkah pokok proses pengorganisasian	38
4.7	Rangkuman	40
4.8	Latihan / Test Formatif.....	40
4.9	Kunci Jawaban	42
4.10	Referensi	42
BAB V	DEPARTEMENTASI	43
5.1	Capaian Pembelajaran.....	43
5.2	Tujuan Pokok Bahasan	43
5.3	Sub Pokok Bahasan	43
5.4	Sasaran Pembelajaran.....	43
5.5	Metode dan Strategi Pembelajaran	43
5.6	Uraian Materi Pembelajaran	44
	A. Departementasi.....	44
	B. Dasar Pelaksanaan Departementasi	45
	C. Pokok-pokok yang perlu diperhatikan	48
	D. Departementasi dan delegasi	49
5.7	Rangkuman	50
5.8	Latihan.....	51
5.9	Kunci Jawaban	53
5.10	Referensi	54
BAB VI	PENYUSUNAN STAF	55

6.1	Capaian Pembelajaran.....	55
6.2	Tujuan Pokok Bahasan	55
6.3	Sub Pokok Bahasan	55
6.4	Sasaran Pembelajaran.....	55
6.5	Metode dan Strategi Pembelajaran	55
6.6	Uraian Materi Pembelaaran	56
	A. Penyusunan Kepegawaian (Staffing)	56
	B. Kualifikasi seorang staf	57
	C. Jenis-jenis staf.....	57
	D. Kegiatan dalam Staffing.....	59
6.7	Rangkuman	63
6.8	Latihan.....	63
6.9	Kunci Jawaban	65
6.10	Referensi	66

BAB VII MENGARAHKAN **67**

7.1	Capaian Pembelajaran.....	67
7.2	Tujuan Pokok Bahasan	67
7.3	Sub Pokok Bahasan	67
7.4	Sasaran Pembelajaran.....	67
7.5	Metode dan Strategi Pembelajaran	67
7.6	Uraian Materi Pembelaaran	68
	A. Pengarahan (Directing)	68
	B. Fungsi Pengarahan	70
	C. Tujuan pengarahan.....	71
	D. Definisi perintah	73
	E. Tujuan pemberian perintah	74
	F. Jenis-jenis perintah	75
	G. Prinsip-prinsip perintah	77
7.7	Rangkuman	80

7.8	Latihan.....	80
7.9	Kunci Jawaban	81
7.10	Referensi	81
BAB VIII	MENGERAKKAN	DAN
	MENGGKOORDINASIKAN	83
8.1	Capaian Pembelajaran.....	83
8.2	Tujuan Pokok Bahasan	83
8.3	Sub Pokok Bahasan	83
8.4	Sasaran Pembelajaran.....	83
8.5	Metode dan Strategi Pembelajaran	84
8.6	Uraian Materi Pembelajaran	84
	A. Menggerakkan (Actuating)	84
	B. Koordinasi	87
8.7	Rangkuman	91
8.8	Latihan.....	92
8.9	Kunci Jawaban	94
8.10	Referensi	94
BAB IX	MEMOTIVASI (MOTIVATING)	95
9.1	Capaian Pembelajaran.....	95
9.2	Tujuan Pokok Bahasan	95
9.3	Sub Pokok Bahasan	95
9.4	Sasaran Pembelajaran.....	95
9.5	Metode dan Strategi Pembelajaran	95
9.6	Uraian Materi Pembelajaran	96
	A. Pengertian Motivasi (Motivating)	96
	B. Jenis-jenis motivasi.....	99
	C. Jenis-Jenis Motivasi Dalam Belajar Pembelajaran	100
	D. Daya pendorong dalam motivasi (Teori Insentif).....	101

	E. Asas-asas motivasi.....	104
9.7	Rangkuman	106
9.8	Latihan.....	107
9.9	Kunci Jawaban	107
9.10	Referensi	107
BAB X	PENGAWASAN.....	109
10.1	Capaian Pembelajaran.....	109
10.2	Tujuan Pokok Bahasan	109
10.3	Sub Pokok Bahasan	109
10.4	Sasaran pembelajaran.....	109
10.5	Metode dan Strategi Pembelajaran	110
10.6	Uraian Materi Pembelaaran	110
	A. Pengertian Pengawasan (Controlling)	110
	B. Fungsi pengawasan.....	111
	C. Hubungan pengawasan dan perencanaan	111
	D. Prinsip-prinsip pengawasan.....	113
	E. Proses Pengawasan	114
10.7	Rangkuman	116
10.8	Latihan.....	116
10.9	Kunci Jawaban	117
10.10	Referensi	117
BAB XI	MONITORING DAN EVALUASI.....	119
11.1	Capaian Pembelajaran.....	119
11.2	Tujuan Pokok Bahasan	119
11.3	Sub Pokok Bahasan	119
11.4	Sasaran Pembelajaran.....	119
11.5	Metode dan Strategi Pembelajaran	119
11.6	Uraian Materi Pembelaaran	120

A. Pengertian Monitoring	120
B. Pengertian Evaluasi.....	120
C. Perbedaan monitoring dan evaluasi	122
D. D. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi	123
11.7 Rangkuman	125
11.8 Latihan.....	126
11.9 Kunci Jawaban	127
11.10 Referensi	127
BAB XII KEPEMIMPINAN	129
12.1 Capaian Pembelajaran.....	129
12.2 Tujuan Pokok Bahasan	129
12.3 Sub Pokok Bahasan	129
12.4 Sasaran Pembelajaran.....	129
12.5 Metode dan Strategi Pembelajaran....	129
12.6 Uraian Materi Pembelaaran	130
A. Kepemimpinan.....	130
B. Pengertian pemimpin dan manajer	131
C. Gaya kepemimpinan	133
D. Syarat pemimpin dan syarat manajer	135
12.7 Rangkuman	141
12.8 Latihan.....	142
12.9 Kunci Jawaban	143
12.10 Referensi	144

DAFTAR GAMBAR

Gambar 5.1	Bagan Departementasi Berdasarkan Prosees Produksi.....	45
Gambar 5.2	Bagan Departementasi Berdasarkan Jeniss Produksi	45
Gambar 5.3	Bagan Departementasi Berdasarkan Teitorial.....	46
Gambar 5.4	Bagan Departementasi Berdasarkan Langgan.....	47
Gambaar 5.5	Bagan Departementasi Berdasarkan Fungsi	47
Gambaar 5.6	Bagan Departementasi Berdasarkan Waktu	47
Gambaar 11.1	Langkah-langkah Proses Monitoring ..	124

DAFTAR TABEL

Tabel 11.1 Perbedaan Monitoring dan Evaluasi..... 123

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Capaian Pembelajaran

Mahasiswa memiliki kemampuan menerapkan kepemimpinan pada organisasi sosial ekonomi.

1.2 Tujuan Pokok Bahasan

Mahasiswa mampu menjelaskan konsep, ruang lingkup, perkembangan dan manfaat manajemen ilmu manajemen

1.3 Sub Pokok Bahasan

1. Pengertian manajemen
2. Perkembangan Ilmu Manajemen
3. Manfaat Ilmu Manajemen
4. Ruang Lingkup Manajemen
5. Perkembangan dan tokoh-tokoh manajemen

1.4 Sasaran Pembelajaran

Mahasiswa memiliki kemampuan menjelaskan pengertian dan ruang lingkup dasar-dasar manajemen, perkembangan dan manfaat ilmu manajemen dalam kehidupan bermasyarakat

1.5 Metode dan Strategi Pembelajaran

Metode pembelajaran yang diterapkan dalam pengajaran Dasar-dasar Manajemen adalah metode pembelajaran yang berfokus pada kebutuhan peserta belajar atau mahasiswa

atau disebut dengan metode Student Centered Learning (SCL). Strategi pembelajaran merupakan gabungan dari beberapa metode berikut:

1. Kontrak Belajar
2. Ceramah
3. Presentasi
4. Diskusi / Tugas Kelompok
5. Pre Test dan Post Test

1.6 Uraian Materi Pembelajaran

A. Pengertian Manajemen

Management berasal dari kata to manage yang berarti mengatur. Dalam hal mengatur, akan timbul masalah, problem, proses dan pertanyaan tentang apa yang diatur, siapa yang mengatur, mengapa harus diatur dan apa tujuan pengaturan tersebut. Manajemen juga menganalisa, menetapkan tujuan/sasaran serta mendeterminasi tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban secara baik, efektif dan efisien.

Banyak para pakar manajemen yang mengemukakan pendapat mereka tentang pengertian manajemen. Untuk mengetahui pengertian manajemen maka berikut ini diketengahkan beberapa pendapat untuk membantu dalam memahami konsep dasar manajemen.

Dalam Encyclopedia of the Social Sciences dikatakan bahwa Manajemen adalah suatu proses dengan proses tersebut pelaksanaan suatu tujuan diselenggarakan dan diawasi.

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

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

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

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

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

Manajemen sebagai seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil dan manfaat, sedangkan manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan fenomena-fenomena, kejadian-kejadian, keadaan-keadaan, dan hubungan sebab akibat.

B. Ruang Lingkup Ilmu Manajemen

1. Lingkup Internal

Pohon Ilmu Manajemen bersumber dari ilmu psikologis yaitu ilmu yang mempelajari jiwa manusia yaitu bagaimana memperlakukan orang-orang sebagai manusia yang memiliki perasaan, empati, toleransi, rasa, karsa, keinginan, cinta kasih, dan kebutuhan akan penghormatan dan penghargaan serta toleransi dan motivasi. Ruang lingkup ilmu manajemen secara internal

adalah meliputi aspek manusia, finansial, sistem nilai, teknologi, dan budaya organisasi. Secara spesifik, ilmu manajemen menggagas agar orang lain berkenan secara sukarela bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang dapat dipahami kemanfaatannya bagi perseorangan maupun bagi kelompok atau warga yang lebih besar. Lebih spesifik, ilmu manajemen mempelajari fungsi-fungsi dan unsur-unsur manajemen B2. Lingkup Eksternal

Dalam lingkup eksternal manajemen berkaitan berbagai disiplin ilmu yang saling terkait diantaranya adalah ilmu ekonomi, statistik, sosiologi, politik, hukum serta pengambilan keputusan, dan lain-lain membentuk suatu proses dalam bertindak dan berbuat untuk menggerakkan orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

C. Perkembangan dan Tokoh-Tokoh Manajemen

1. Sejarah Perkembangan Manajemen

Sejarah perkembangan manajemen tidak jauh berbeda dengan perkembangan manusia itu sendiri. Artinya, bahwa manajemen telah berlangsung sejak manusia itu berada di bumi ini, seiring dengan perkembangan dan tuntutan manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Pada zaman purba atau zaman batu, manusia juga menggunakan keterampilan dan keahliannya untuk membuat alat-alat dari batu guna merealisasikan tujuan hidupnya. Manajemen kemudian berkembang sesuai dengan perkembangan keahlian serta pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh oleh manusia itu. Pengetahuan serta teknologi (IPTEK) terus tumbuh dan berkembang. Pertumbuhan itu sekaligus juga mengembangkan keterampilan manajemen umat manusia.

Mempelajari sejarah manajemen sangat penting bagi kita untuk dapat memperoleh gambaran tentang bagaimana manajemen itu telah berlangsung pada masa lalu, bagaimana kemudian manajemen tersebut berkembang, prinsip-prinsip apa yang dikembangkan

pada masa lalu dan bagaimana manajemen tersebut berlangsung dewasa ini. Akhirnya kita harus pula mempelajari dan mengantisipasi perkembangan di masa mendatang yang tentu saja juga akan menentukan arah pertumbuhan manajemen itu sendiri. Dengan mengetahui arah perkembangan manajemen tersebut maka kita juga akan dapat mempersiapkan diri kita untuk membekali diri kita masing-masing dengan keterampilan- keterampilan manajerial yang diperlukan di masa mendatang.

2. Pelopor ilmu manajemen

Berikut ini para pioneer scientific management yang sangat besar jasanya dalam meletakkan dasar-dasar bagi manajemen secara ilmu.

1) Charles Babage (1792-1871)

Ia adalah seorang profesor matematika yang telah banyak mencurahkan perhatiannya bagi cara-cara kerja di pabrik supaya lebih efisien. Ia percaya bahwa penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam proses kerja akan dapat meningkatkan produktivitas kerja dan dapat menekan biaya-biaya. Babbage menganjurkan untuk mengadakan pembagian tenaga kerja dalam kaitannya dengan pembagian pekerjaan.

Setiap pekerjaan dalam pabrik dapat dibagi-bagi menjadi bermacam- macam keterampilan. Akibatnya, setiap pekerja (karyawan) dapat dididik dalam suatu keterampilan khusus. Setiap pekerja hanya dituntut tanggung jawab khusus (sebagian atau tertentu) sesuai dengan spesialisasinya dari semua bagian keseluruhan pabrik (perusahaan). Dengan demikian, waktu dan biaya yang mahal dalam pelatihan (pendidikan) dapat ditekan dan proses pengulangan pekerjaan secara terus menerus dapat mengakibatkan peningkatan keterampilan pekerja yang bersangkutan dan efisiensi dapat dicapai.

2) Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Mula-mula yang menjadi titik tolak penerapan manajemen secara ilmiah berasal dari hasil penelitian F.W Taylor tentang studi waktu kerja (time and motion

studies) pada bagian produksi di mana dia bekerja, di perusahaan Midvaless Stell. Dengan penelitian waktu sebagai dasarnya ia dapat memecahkan setiap pekerjaan ke dalam komponen-komponennya dan merancang cara pengerjaannya yang tercepat dan terbaik untuk setiap pekerjaan. Ini juga berarti bahwa ketentuannya adalah menentukan seberapa pekerja dapat menyelesaikan dengan bahan dan peralatan yang tersedia di perusahaan.

Taylor menekankan bahwa antara waktu penyelesaian pekerjaan dapat dikorelasikan dengan upah yang diterima; yaitu semakin cepat atau tinggi prestasi kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, akan semakin tinggi upah yang diterimanya. Metode pendekatan ini disebut sebagai “sistem upah diferensial” (differential rate system). Peningkatan produktivitas kualitas, semangat kerja, dan upah yang diterima dapat dilakukan dengan melaksanakan pendidikan keterampilan, mengadakan “time and motion study”, mengutamakan tukar-menukar (transfer) antara pejabat/karyawan tertentu dengan karyawan yang lain, memberikan waktu istirahat dalam bekerja, dan memberikan sistem pengupahan diferensial dan perbaikan-perbaikan lainnya. Terdapat empat prinsip manajemen menurut Taylor:

- a. Melenyapkan system coba-coba. Untuk setiap unsur-unsur pekerja harus diterapkan kemajuan ilmu pengetahuan.
- b. Secara ilmiah pilihlah dan kemudian latihlah, ajarlah atau kembangkanlah pekerja tersebut. (sebelumnya, para pekerja memilih sendiri pekerjaan mereka dan melatih diri mereka sendiri semampu mereka)
- c. Bekerjasamalah secara sungguh-sungguh dengan para pekerja untuk menjamin bahwa semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu yang dikembangkan tadi
- d. Bagilah pekerjaan dan tanggung jawab secara hampir merata antara pimpinan dengan para pekerja. Manajemen mengambil alih semua

pekerjaan yang lebih sesuai baginya ketimbang bagi para pekerja.

3) Henry Fayol (1841-1925)

Henry Fayol adalah seorang industriawan Perancis yang kemudian terkenal sebagai bapak manajemen operasional mengembangkan manajemen sebagaimana yang dikemukakannya dalam bukunya yang terkenal yang berjudul *Administration Industrielle et generale*. Fayol berpendapat bahwa dalam perusahaan industri kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan manajemen dapat dibagi ke dalam beberapa kelompok tugas, yaitu:

- a. **Technical.** Merupakan kegiatan memproduksi dan membuat produk. Kegiatannya meliputi merencanakan dan mengorganisir produk.
- b. **Commercial.** Meliputi kegiatan membeli bahan-bahan yang dibutuhkan dan menjual barang (hasil produksi).
- c. **Financial.** Kegiatan pembelanjaan, yakni meliputi kegiatan mencari modal dan bagaimana menggunakan modal tersebut.
- d. **Security.** Yaitu kegiatan yang dilakukan untuk menjaga keamanan (keselamatan kerja dan harta benda yang dimiliki perusahaan).
- e. **Akuntansi.** Meliputi kegiatan yang terdiri dari mencatat, menghitung, mengkalkulasi biaya yang dilaksanakan, menghitung dan menentukan keuntungan yang diperoleh, mengetahui hutang-hutang yang menjadi kewajiban perusahaan menyajikan neraca, laporan rugi laba, dan mengumpulkan data data dalam bentuk statistik.
- f. **Tugas manajerial.** Melaksanakan fungsi-fungsi yang ada dalam manajemen

Henry Fayol mengemukakan prinsip-prinsip manajemen yang tetap harus ada dan berlaku sepanjang masa, yaitu

1. Pembagian kerja (spesialisasi);

2. Kekuasaan dan tanggung-jawab;
3. Kedisiplinan;
4. Kesatuan perintah;
5. Kepentingan umum > individu;
6. Upah/gaji yang adil;
7. Sentralisasi (fleksibel);
8. Hirarki/garis wewenang yang jelas;
9. Tata tertib;
10. Keadilan manajemen;
11. Stabilitas kepegawaian;
12. Inisiatif rencana baru;
13. Loyalitas (kerjasama – komunikasi).

D. Manfaat atau Arti Penting Manajemen

Manajemen sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi/usaha. Adapun alasan utama mengapa manajemen sangat dibutuhkan yaitu:

1. Untuk memudahkan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi. Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan juga tujuan individu yang ada dalam organisasi tersebut. Semua bentuk organisasi dimana orang-orang bekerja bersama mencapai tujuan yang telah ditetapkan, membutuhkan manajemen. Manajemen diperlukan organisasi agar usaha pencapaian tujuan menjadi lebih mudah.
2. Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi seperti: pimpinan, pegawai, pelanggan, serikat kerja, pemilik dan karyawan, maupun pelanggan, konsumen, supplier, serikat pekerja, asosiasi perdagangan, pemerintah dan masyarakat.
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Banyak cara untuk mengukur hasil kerja suatu organisasi dan salah satu yang umum adalah efisiensi dan efektivitas.

1.7 Rangkuman

Ilmu manajemen adalah ilmu yang secara khusus mempelajari strategi menggerakkan orang lain agar secara bersama-sama bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi, yaitu kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen. Manajemen telah ada sejak zaman purba yaitu bagaimana mengorganisasi berbagai sumberdaya yang ada untuk mempertahankan hidup yaitu mengorganisasi sumberdaya manusia, sumberdaya alam dan sumberdaya teknologi agar dapat mempertahankan hidup dan kehidupannya, sebagai ilmu manajemen atau tersusun secara sistematis dimulai pada abad ke-17 dan berkembang sebagai perpaduan dari berbagai ilmu di era sekarang dan akan berubah dan berkembang terus sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Karena kompleksitas ilmu manajemen sedemikian rupa, dan senantiasa berubah sesuai perkembangan zaman, kepentingan dan kebutuhan manusia, serta ketersediaan sumberdaya dan teknologi mekanik dan kecerdasan buatan, maka ilmu manajemen bermanfaat bagi manusia dalam mempermudah dalam mencapai tujuan berorganisasi secara lebih efisien dan lebih efektif. Kinerja Organisasi sebagai ukuran pencapaian tujuan. Lingkup manajemen meliputi lingkup internal yang meliputi aspek psikologi manusia, serta lingkup eksternal yang meliputi ekonomi, sosiologi, hukum, politik, dan teknologi.

1.8 Latihan

Jawab soal latihan berikut secara ringkas !

1. Apa arti kata manajemen
2. Apa yang disebut manajer
3. Apa induk ilmu manajemen
4. Secara internal, ilmu manajemen terfokus kepada siapa ?
5. Secara eksternal, ilmu manajemen merupakan gabungan dari berbagai macam ilmu, sebutkan ?
6. Apa manfaat ilmu manajemen ?

7. Kapan manajemen itu mulai ada dan kemana arah perkembangannya
8. Apa ukuran keberhasilan penerapan ilmu manajemen dalam berorganisasi ?
9. Siapa tokoh ilmu manajemen abad ke-17 ?
10. Bagaimana menerapkan ilmu manajemen dalam kehidupan modern dewasa ini?

1.9 Kunci Jawaban

1. Manajemen diartikan pengelolaan
2. Manajer orang yang bertanggung jawab dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam suatu perusahaan
3. Induk Ilmu Manajemen adalah psikologi
4. Secara internal, ilmu manajemen terfokus pada manusia
5. Secara eksternal ilmu manajemen merupakan gabungan dari ilmu ekonomi, sosiologi, hukum, politik, dan lain-lain.
6. Manfaat ilmu manajemen memudahkan dalam mencapai tujuan, menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan mencapai efisiensi dan efektivitas melalui pengukuran kinerja organisasi.
7. Manajemen sudah ada sejak zaman purba dan arahnya disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mekanik dan teknologi kecerdasan buatan (artificial intelligence).
8. Ukuran keberhasilan penerapan ilmu manajemen dalam berorganisasi adalah kinerja.
9. Tokoh ilmu manajemen pada abad ke-17 diantaranya adalah Charles Babage.
- 10.10. Dalam zaman modern dewasa ini, ilmu manajemen diterapkan melalui kolaborasi antar berbagai organisasi dan kelembagaan serta konektivitas ilmu pengetahuan dan teknologi dengan pemanfaatan teknologi kecerdasan buatan.

1.10 Referensi

- Manulang, 2015. Dasar- Dasar Manajemen. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta
- Nitisemito, Alek S., 1984. Manajemen Personalia. Ghalia Indonesia. Jakarta. Hersey Paul & Kenneth H. Blanchard, 1969 Management of Organizational Behavior. Dewey E. Johnson. Pearson Prentice.
- Herujito, Yayat M. 2010. Dasar-dasar Manajemen. PT Grasindo. Jakarta.
- Terry, George R., 2013 Prinsip-prinsip Manajemen. Aksara Berat. Jakarta
- Winardi. 1983. Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Manajemen Penerbit Alumni, Bandung

BAB II

FUNGSI MANAJEMEN

2.1 Capaian Pembelajaran

Mahasiswa memiliki kemampuan menerapkan kepemimpinan pada organisasi sosial ekonomi.

2.2 Tujuan Pokok Bahasan

Mahasiswa mampu menjelaskan fungsi-fungsi, unsur manajemen

2.3 Sub Pokok Bahasan

1. Fungsi-fungsi Manajemen
2. Unsur-unsur Manajemen

2.4 Sasaran Pembelajaran

Sebagai sasaran pembelajaran adalah mahasiswa semester-3 agar memiliki bekal pengetahuan sebagai beraktivitas dalam kegiatan ekstrakurikuler organisasi intra kampus.

2.5 Metode dan Strategi Pembelajaran

Metode pembelajaran yang diterapkan dalam pengajaran Dasar-dasar Manajemen adalah metode pembelajaran yang berfokus pada kebutuhan peserta belajar atau mahasiswa atau disebut dengan metode Student Centered Learning (SCL). Strategi pembelajaran merupakan gabungan dari beberapa metode berikut:

1. Ceramah
2. Penugasan
3. Persentasi
4. Diskusi / Tugas Kelompok
5. Pre Test dan Post Test

2.6 Uraian Materi Pembelajaran

A. Fungsi-Fungsi Manajemen dan Unsur-unsur Manajemen

1. Fungsi-fungsi manajemen

Aktivitas manajemen mencakup spektrum yang sangat luas, sebab dimulai dari bagaimana menentukan arah organisasi di masa depan, menciptakan kegiatan-kegiatan organisasi, mendorong terbinanya kerjasama antara sesama anggota organisasi, serta mengawasi kegiatan dalam mencapai tujuan.

Dengan kata lain manajemen memiliki peranan yang sangat strategis dalam mengefektifkan usaha organisasi. Terry (1975) mengemukakan “management provides effectiveness to human efforts. It helps achieve better equipment, plants, offices, products, services and human relations”. Pendapat ini menjelaskan betapa pentingnya peranan manajemen dalam mencapai efektifitas usaha manusia terutama untuk membantu pencapaian yang lebih baik dalam mendayagunakan peralatan, lahan, kantor, produk, pelayanan dan hubungan manusia dalam organisasi.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien itulah, manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik organisasi, industri, perbankan, maupun pendidikan. Fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penggerakan (actuating), coordinating (koordinasi) dan pengawasan (controlling). Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap mencukupi bagi aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya

material melalui kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendapat lain mengemukakan empat fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan Terry (1975), yang terdiri dari: these four fundamental functions of management are (1) planning (2) organizing (3) actuating (4) controlling". Di dalam aktivitas manajemen ada empat fungsi yaitu ; perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengawasan.

Henry Fayol mengemukakan ada lima fungsi manajemen, yaitu: 1) planning 2) organizing 3) commanding 4) coordinating 5) controlling.

Siagian (2014) mengemukakan bahwa fungsi manajemen mencakup (1) planning (2) organizing (3) *Motivating* (4) controlling, dan (5) evaluating. Demikian pula Mondy dan Premeaux (1995), mengemukakan "the management process is said to consist of four functions:planning, organizing, actuating and controlling" Dapat disimpulkan pada pokoknya manajemen memiliki fungsi yaitu: perencanaan, penmgorganisian, pergerakan, dan pengawasan.

B. Unsur Manajemen

Bila kita perhatikan ketiga definisi yang sudah dikemukakan di atas, maka nampak seakan-akan satu-satunya alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan adalah orang atau manusia saja.Hal ini tidak demikian.Perhatikanlah definisi yang kita berikan terakhir.Untuk mencapai tujuan maka para manajer menggunakan "Enam M". Dengan kata lain sarana (tools) atau alat manajemen untuk mencapai tujuan adalah: Man, Money, Material, Methods, Machines dan Markets.Kesemuanya itu disebut sumber daya.Sarana penting atau sarana utama dari setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah men atau manusia.Berbagai macam aktivitas yang harus.dilakukan untuk mencapai tujuan dan aktivitias itu dapat kita tinjau dari sudut proses seperti: planning,

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

Sarana manajemen yang kedua adalah uang. Untuk melakukan berbagai aktivitas diperlukan uang, seperti upah atau gaji orang-orang yang membuat rencana, mengadakan pengawasan, bekerja dalam proses produksi, membeli bahan-bahan, peralatan peralatan dan lain sebagainya. Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang ingin dicapai bila dinilai dengan uang lebih besar dari uang yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Kegagalan atau ketidاكلancaran proses manajemen sedikit banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh perhitungan atau ketelitian dalam penggunaan uang. Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia “menggunakan material atau bahan-bahan, karenanya dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan. Demikian pula dalam proses pelaksanaan kegiatan, terlebih dalam kemajuan teknologi dewasa ini manusia bukan lagi sebagai pembantu bagi mesin sebagai terlihat pada masa sebelum revolusi industri malahan telah terjadi sebaliknya, mesin telah berubah kedudukannya malahan sebagai pembantu bagi manusia.

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

berbeda daya guna dan hasil guna untuk mencapai suatu tujuan pendidikan tertentu.

Bagi badan yang bergerak di bidang industri, maka sarana manajemen penting lainnya adalah *markets* atau pasar. Tanpa adanya pasar bagi hasil produksi, jelas tujuan perusahaan industri akan tidak mungkin tercapai. Salah satu masalah pokok bagi suatu perusahaan industri adalah minimal mempertahankan pasar yang sudah ada bila mungkin berusaha mencari pasar baru bagi hasil produksinya. Oleh karena itulah, salah satu sarana manajemen penting lainnya khusus bagi permasalahan industri dan umumnya bagi semua badan yang bertujuan untuk mencari laba adalah *markets* atau pasar.

2.7 Rangkuman

Fungsi manajemen sering disingkat sebagai POACC (Planning, Organizing, Actuating, Coordinating, and Controlling) atau perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pengkoordinasian dan pengawasan, sementara unsur-unsur dalam manajemen terdiri atas 6M (Man, Money, Material, Methods, Machines dan Markets).

2.8 Latihan

Isilah titik-titik berikut !

1. Fungsi utama manajemen adalah
2. Unsur manajemen yang utama adalah
3. Singkatan fungsi manajemen adalah
4. Unsur manajemen disingkat dengan
5. Badan usaha bertujuan untuk mendapatkan
6. Cara atau prosedur melakukan pekerjaan disebut
7. Alat mekanik untuk mempercepat dan mempermudah proses produksi disebut
8. Fungsi menggerakkan manusia dalam organisasi badan usaha dilaksanakan oleh..
9. Di antara fungsi manajemen yang paling sulit dilaksanakan adalah
10. Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen terkendala oleh

2.9 Kunci Jawaban

1. Perencanaan (planning)
2. Man (manusia)
3. POACC
4. 6M
5. Laba
6. Method
7. Machines
8. Pimpinan (leaders)
9. Koordinasi
10. Unsur-unsur manajemen

2.10 Referensi

- Manulang, 2015. Dasar- Dasar Manajemen. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta
- Nitisemito, Alek S., 1984. Manajemen Personalia. Ghalia Indonesia. Jakarta. Hersey Paul & Kenneth H. Blanchard, 1969 Management of Organizational Behavior. Dewey E. Johnson. Pearson Prentice.
- Herujito, Yayat M. 2010. Dasar-dasar Manajemen. PT Grasindo. Jakarta.
- Siagian, Sondang P., 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara, Jakarta
- Terry, George R., 2013 Prinsip-prinsip Manajemen. Aksara Berat. Jakarta
- Winardi. 1983. Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Manajemen Penerbit Alumni, Bandung

BAB III

PERENCANAAN (PLANNING)

3.1 Capaian Pembelajaran

Mahasiswa memiliki kemampuan menerapkan kepemimpinan pada organisasi sosial ekonomi.

3.2 Tujuan Pokok Bahasan

Mahasiswa mampu menyusun perencanaan yang baik

3.3 Sub Pokok Bahasan

1. Pengertian dan arti penting perencanaan
2. Persyaratan perencanaan yang baik
3. Tujuan Perencanaan

3.4 Sasaran Pembelajaran

Mahasiswa memiliki kemampuan dalam menguraikan persyaratan yang mesti dipenuhi agar menghasilkan perencanaan yang baik

3.5 Metode dan Strategi Pembelajaran

Metode pembelajaran yang diterapkan dalam pengajaran Dasar-dasar Manajemen adalah metode pembelajaran yang berfokus pada kebutuhan peserta belajar atau mahasiswa atau disebut dengan metode Student Centered Learning (SCL). Strategi pembelajaran merupakan gabungan dari beberapa metode berikut:

1. Ceramah
2. Presentasi
3. Diskusi / Tugas Kelompok
4. Latihan / Penugasan

3.6 Uraian Materi Pembelajaran

A. Pengertian Perencanaan

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen, sehingga dengan demikian perencanaan adalah merupakan salah satu syarat mutlak untuk dapat melaksanakan manajemen yang baik. Dan untuk membuat suatu perencanaan yang baik kita harus memikirkan secara matang jauh-jauh sebelumnya tindakan-tindakan yang akan dilakukan kemudian. Hal ini berarti untuk dapat membuat perencanaan yang baik kita harus mampu melihat jauh ke depan. Dengan memikirkan jauh-jauh sebelumnya tindakan yang akan dilakukan, maka dapat diharapkan tindakan-tindakan yang akan kita lakukan hanya kecil kemungkinannya mengalami kekeliruan. Hal ini berarti kita telah memperkecil risiko yang mungkin timbul baik risiko kekeliruan maupun risiko kemungkinan kegagalan. Dengan perencanaan yang baik berarti kita dimungkinkan untuk dapat memilih tindakan-tindakan yang paling baik dalam arti yang paling ekonomis. Dengan demikian hal ini berarti sesuai dengan prinsip ekonomi yang mengatakan bahwa untuk mencapai hasil (tujuan) tertentu diusahakan pengorbanan yang sekecil kecilnya atau dengan pengorbanan tertentu diusahakan hasil sebesar-besarnya. Apabila kita tidak mengadakan perencanaan dengan baik, maka hal ini berarti kemungkinan tindakan-tindakan yang kita lakukan banyak terjadi kekeliruan sehingga akan dapat menimbulkan pengorbanan yang lebih besar atau malahan tujuan yang telah kita tetapkan tidak dapat dicapai. Berdasarkan penjelasan di atas maka perlu kami tegaskan disini bahwa untuk melaksanakan manajemen yang baik mutlak diperlukan perencanaan yang baik.

Mondy & Premeaux (1995) menjelaskan “planning is the process of determining in advance what should be accomplished and how it should be realized”. Perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Berarti di dalam perencanaan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen. Selanjutnya Terry (1975) mengemukakan “Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumption regarding the future ini the visualization and formulation of proposed activities, believed necessary to achieve desired results”. Pendapat di atas menjelaskan bahwa terdapat tiga unsur pokok dalam kegiatan perencanaan yaitu : 1) pengumpulan data ,2) analisis fakta dan,3) penyusunan rencana yang konkrit.

Johnson, et al. (1973) berpendapat bahwa perencanaan adalah suatu rangkaian tindakan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan perencanaan disusun berbagai visi, misi, strategi, tujuan dan sasaran organisasi yang pada tingkat awal menggunakan pengambilan keputusan (decision making) yang juga merupakan inti dari manajemen.

Dengan kata lain proses perencanaan merupakan langkah awal kegiatan manajemen dalam setiap organisasi, karena melalui perencanaan ini ditetapkan apa yang akan dilakukan, kapan melakukannya, dan siapa yang akan melakukan kegiatan tersebut. Akan tetapi sebelum sampai pada langkah-langkah ini diperlukan data dan informasi yang cukup serta analisis untuk menetapkan rencana yang konkrit sesuai kebutuhan organisasi.

B. Unsur-Unsur Perencanaan

Pada umumnya suatu rencana yang baik berisikan atau memuat enam unsur yaitu: The what, The why, The where, The when, The who, The how. Jadi sesuatu rencana

yang baik harus memberikan jawaban kepada enam pertanyaan sebagai berikut:

1. Tindakan apa yang harus dikerjakan? (The what)
2. Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan? (The why)
3. Dimanakah tindakan itu harus dilaksanakan? (The where)
4. Kapankah tindakan itu dilaksanakan? (The when)
5. Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu? (The who)
6. Bagaimanakah cara melaksanakan tindakan itu? (The how)

Ada penulis yang berpendapat, bahwa suatu rencana mengandung unsur- unsur sebagai berikut:

1. Tujuan perusahaan
Segala sesuatu yang hendak dicapai dalam usaha kerjasama atau organisasi. Tujuan yang dimaksudkan dapat berupa material ataupun alat pemuas kebutuhan spiritual. Untuk dapat dipakai sebagai dasar dalam pelaksanaan kerja, maka tujuan yang hendak dicapai haruslah dirumuskan secara jelas dan tegas.
2. Politik perusahaan
Peraturan-peraturan atau pedoman yang digariskan oleh organisasi. Atau dengan kata lain lazim disebut sebagai pedoman tindakan untuk mencapai tujuan.
3. Prosedur
Tata urutan pelaksanaan kerja yang harus dilakukan atau diikuti. Jadi dengan prosedur orang-orang akan senantiasa mengetahui dari mana mereka harus memulai dan mengakhiri tugas-tugasnya.
4. Budget
Suatu anggaran yang berupa ikhtisar daripada hasil yang diharapkan akan dicapai dan biaya atau input yang diperlukan untuk mencapai hasil itu. Budget itu lazimnya dinyatakan dalam bentuk angka-angka.

5. Program

Campuran dari pada tujuan, politik, prosedur, dan budget yang dimaksudkan untuk menetapkan suatu kerangka tindakan untuk waktu yang akan datang.

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

- a. Meramalkan (forecasting) yaitu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memperkirakan waktu yang akan datang. Manajer melihat keadaan yang akan datang atas dasar sistematis dan kontinu serta berdasarkan dimana ia bekerja.
- b. Menetapkan maksud-maksud tujuan atau establishing objectives. Seorang manajer harus dapat meramalkan akan hasil akhir yang khusus diharapkannya. Pekerjaan ini dilakukan untuk menentukan tujuan atau saran- saran. Tujuannya untuk menentukan semua pekerjaan.
- c. Mengacarakan (programming). Pekerjaan ini dilakukan oleh manajer dalam menetapkan urutan-urutan dari kegiatan-kegiatan yang diperlukan mencapai maksud dan tujuan tersebut. Manajer memperkuat langkah tindakan yang akan diambil menurut prioritas pelaksanaannya.
- d. Menyusun tata waktu (scheduling). Menentukan waktu dari setiap kegiatan untuk keselarasan dalam pencapaian tujuan.
- e. Menyusun Anggaran Belanja (Budgeting). Penyusunan anggaran belanja ini dilakukan oleh manajer dalam mengalokasikan sumber-sumber yang tersedia secara efektif dan efisien. Anggaran belanja ini dinyatakan dalam keuangan.
- f. Memperkembangkan prosedur (developing procedure). Mengembangkan langkah-langkah untuk keseragaman, efektivitas dan normalisasi pekerjaan.
- g. g. Menentukan dan menafsirkan kebijaksanaan (establishing and interpreting policy). Menetapkan dan menafsirkan kebijakan-kebijakan untuk menjamin keselarasan dan keseragaman tindakan.

C. Sifat-sifat perencanaan yang baik

Sesuatu rencana yang baik, haruslah mengandung sifat-sifat sebagai berikut:

1. Pemakaian kata-kata yang sederhana dan jelas, sehingga mudah dimengerti dan tidak menimbulkan penafsiran berbeda;
2. Fleksibel, dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang berubah (tidak diduga sebelumnya);
3. Mempunyai stabilitas, rencana harus stabil (tidak perlu setiap kali diubah (didasarkan data yang memadai);
4. Ada dalam perimbangan, pemberian waktu dan faktor produksi seimbang sesuai kebutuhan pada setiap bidang/sub bidang;
5. Meliputi semua tindakan yang diperlukan sehingga terjamin koordinasi.

D. Keuntungan Planning Yang Baik

1. Fungsi planning memiliki beberapa manfaat seperti:
 - 1) Hasil perencanaan menjadi pedoman dan acuan dasar dalam melaksanakan kegiatan
 - 2) Perencanaan bisa memudahkan pengawasan terhadap kegiatan yang dilakukan, apakah telah sesuai dengan yang telah direncanakan atau tidak
 - 3) Perencanaan bisa meminimalisir kesalahan yang mungkin akan terjadi
 - 4) Kegiatan setiap unit manajemen lebih terorganisir
 - 5) Pelaksanaan tugas menjadi lebih tepat, efektif dan efisien
 - 6) Penyimpangan yang berpotensi muncul bisa diantisipasi sedini mungkin
 - 7) Ancaman dan hambatan yang mungkin akan terjadi bisa diprediksi dan diatasi seawal mungkin
 - 8) Mengantisipasi adanya perubahan kondisi baik internal maupun eksternal yang bisa berpengaruh pada kegiatan perusahaan.
 - 9) Sebagai alat koordinasi antar bidang dan antar divisi dalam perusahaan
 - 10) Memudahkan pengawasan

2. Proses Pembuatan Rencana

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

1) Menetapkan Tugas dan Tujuan

Langkah pertama dalam menyusun perencanaan adalah menetapkan tugas dan tujuan. Tugas adalah tentang apa yang akan dilakukan oleh pihak "siapa" yang ditunjuk. Tujuan adalah apa yang akan diperoleh. Nilai yang ingin didapatkan. Tugas yang dijalankan adalah untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tugas pasti selaras dengan tujuan. Sebuah rencana tidak bisa disusun tanpa adanya tujuan yang jelas.

2) Observasi dan Analisa

Langkah selanjutnya adalah melakukan observasi terhadap hal hal yang berkaitan dengan usaha mencapai tujuan yang ditentukan. Beberapa data dikumpulkan dan dilakukan analisa untuk menentukan bagaimana cara yang akan digunakan untuk menjalankan rencana.

3) Menyiapkan Beberapa Kemungkinan

Setelah beberapa data di analisis, tahap selanjutnya adalah menyiapkan beberapa alternatif atau opsi dalam perencanaan. Setiap rencana paling tidak harus menyiapkan beberapa kemungkinan dalam mencapai tujuan. Alternatif alternatif lain bisa disiapkan dalam perencanaan. Ada kemungkinan sebuah rencana tidak bisa berjalan maksimal. Untuk itu rencana alternatif yang bisa digunakan harus disiapkan. Misalnya lamanya penyelesaian tugas yang ternyata meleset, efisiensi biaya kurang dari target yang direncanakan dan lain sebagainya.

4) Membuat Sintesa

Sintesa adalah menggabungkan berbagai kemungkinan yang ada sebagai alternatif yang akan dipilih. Setiap kemungkinan memiliki kelemahan masing masing, menggabungkan beberapa kemungkinan bisa saja membuat rencana alternatif yang jauh lebih baik.

3. Siapa Pembuat Rencana

Seorang manajer dapat menugaskan orang-orang atau badan tertentu untuk membuat rencana. Pembuatan rencana dapat ditugaskan kepada:

1) Panitia Perencanaan

Panitia perencanaan terdiri dari berbagai unsur yang mewakili beberapa pihak yang berasal dari struktur organisasi perusahaan. Setiap wakil membawa rencana, harapan dan misinya sendiri. Semua ide yang berasal dari perwakilan kelompok ini akan digabung dan dibahas hingga detail untuk dijadikan rencana perusahaan. Ada perbedaan bahasan perencanaan dari tiap tiap wakil sesuai dengan divisi dan tingkatannya. Secara umum perencanaan berdasarkan tingkat manajemen dibagi atas:

- Manajemen puncak
- Manajemen tingkat menengah
- Manajemen tingkat bawah

2) Bagian Perencanaan

Ada beberapa perusahaan yang memang memiliki unit khusus hanya untuk melakukan perencanaan. Tugasnya hanya untuk menyusun rencana dan tidak ada unsur yang menjadi wakil dari sebuah bagian dari organisasi perusahaan.

3) Tenaga Staf

Secara fungsional, di dalam sebuah perusahaan umumnya terdapat dua kelompok, yaitu:

- Pelaksana. Sebuah kelompok yang menangani pekerjaan secara langsung
- Staf. Bisa dikatakan sebagai pemikir yang secara tidak langsung menghasilkan produk perusahaan. Tugas utamanya adalah melakukan analisis terhadap data data yang ada dan kemudian merencanakan sesuatu berdasarkan hasil analisis terhadap data tersebut.

4. Penyebab Kegagalan Planning

Walaupun perencanaan sudah dibuat dengan baik, namun dapat saja terjadi inefisiensi atau pencapaian

tujuan tidak tepat waktu, jumlah maupun kualitas. Beberapa penyebabnya adalah:

- Perencana tidak cakap
- Wewenang kurang jelas
- Anggaran kurang
- Pelaksana tidak cakap
- Tidak ada dukungan masyarakat
- Mengerjakan salah satu di luar rencana

3.7 Rangkuman

Perencanaan adalah serangkaian proses penyusunan visi, misi, strategi, tujuan dan sasaran organisasi, program dan kegiatan yang pada tingkat awal menggunakan pengambilan keputusan (decision making) untuk mencapai tujuan. Perencanaan yang baik mengandung unsur 6W+1H yaitu who (siapa), why (mengapa), what (apa) when (kapan), where (di mana), whom (untuk apa), dan how (bagaimana). Perencanaan yang baik menjawab semua pertanyaan tersebut. Tujuan perencanaan adalah merumuskan ide atau gagasan ke dalam suatu dokumen yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan suatu tindakan atau melaksanakan suatu kebijakan, program dan atau kegiatan.

3.8 Latihan / Test Formatif

Pilih satu jawaban yang paling tepat !

1. Manakah yang merupakan pengertian perencanaan?
 - A. Usaha mengarahkan kegiatan seluruh unit unit organisasi agar tertuju untuk memberikan sumbangan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan
 - B. Penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan
 - C. Suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana
 - D. Pembagian tugas tugas

2. Manakah yang merupakan kriteria dari perencanaan yang baik?
 - A. Memperhatikan kepentingan pemilik, stakeholder dan pegawai
 - B. Memilih tindakan terbaik dan cukup waktu untuk dilaksanakan.
 - C. Mampu menggerakkan bawahan dan mendelegasikan kekuasaan.
 - D. Mampu meningkatkan laba perusahaan.
3. Salah satu karakteristik perencanaan yaitu:
 - A. Delegasi
 - B. Tidak ada unsur waktu
 - C. Pengawasan
 - D. Menyangkut masa yang akan datang
4. Rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi yang luas disebut rencana:
 - A. Operasional
 - B. Tetap
 - C. Strategis
 - D. Sekali pakai
5. Manakah yang termasuk dalam tipe rencana single use plans?
 - A. Kebijakan, prosedur, peraturan
 - B. Program, proyek, anggaran
 - C. Program, kebijakan, peraturan
 - D. Jangka pendek, jangka panjang, jangka menengah
6. Menurut LA Allen manakah yang merupakan unsur perencanaan ?
 - A. Forecasting dan scheduling
 - B. Establishing object dan developing procedure
 - C. Programing dan establishing and interpreting policy
 - D. Benar semua
7. Manakah yang merupakan keuntungan dari perencanaan yang baik?
 - A. Meningkatkan keuntungan, mudah memperoleh pegawai baru
 - B. Pembagian kerja baik, proses kerja efisien, penggunaan modal efisien
 - C. Pengawasan dapat dilakukan dengan baik, menghindari terlilit hutang
 - D. Meningkatkan disiplin dan loyalitas pegawai

8. Hal hal apa saja yang perlu diperhatikan sebelum menyusun perencanaan ?
 - A. Didasarkan pengalaman, pengetahuan dan intuisi
 - B. Didasarkan penelitian
 - C. Realistis dan ekonomis
 - D. Benar semua
9. Rencana yang dijalankan organisasi untuk mencapai tujuan jangka pendek dan sebagai dorongan tercapainya tujuan jangka menengah merupakan pengertian dari:
 - A. Rencana taktis
 - B. Rencana Strategis
 - C. Rencana Operasional
 - D. Rencana jangka menengah
10. Manakah yang merupakan proses penyusunan perencanaan yang benar:
 - A. Menetapkan tujuan dan tugas tugas, observasi dan analisis, mengadakan kemungkinan kemungkinan, membuat sintesis, menyusun rencana
 - B. Observasi dan analisis, menetapkan tujuan dan tugas tugas, mengadakan kemungkinan kemungkinan, membuat sintesis, menyusun rencana
 - C. Menetapkan tujuan dan tugas tugas, menyusun rencana, observasi dan analisis, mengadakan kemungkinan kemungkinan, membuat sintesis
 - D. Salah semua

3.9 Kunci Jawaban

1. B
2. B
3. D
4. C
5. B
6. D
7. B
8. D
9. C
10. A

3.10 Referensi

- Johnson, M., Hajar Mozaffar, Gian Marco Campagnolo, 1973. Management Strategies. Journal of Organizational Change Management.
- Manulang, 2015. Dasar- Dasar Manajemen. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta
- Mondy, R.Wayne and Premaux, Shane R. 1995. Management. Prentice Hall.
- Nitisemito, Alek S., 1984. Manajemen Personalia. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Hersey Paul & Kenneth H. Blanchard, 1969 Management of Organizational Behavior. Dewey E. Johnson. Pearson Prentice.
- Herujito, Yayat M. 2010. Dasar-dasar Manajemen. PT Grasindo. Jakarta.
- Terry, George R., 2013 Prinsip-prinsip Manajemen. Aksara Berat. Jakarta
- Winardi. 1983. Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Manajemen Penerbit Alumni, Bandung

BAB IV

PENGGORGANISASIAN

4.1 Capaian Pembelajaran

Mahasiswa memiliki kemampuan menerapkan kepemimpinan pada organisasi sosial ekonomi dan bisnis.

4.2 Tujuan Pokok Bahasan

Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian organisasi, menguraikan manfaat pengorganisasian, menjelaskan prinsip pengorganisasian, serta menyusun langkah pengorganisasian dan menyusun struktur organisasi.

4.3 Sub Pokok Bahasan

1. Pengertian organisasi
2. Manfaat Organisasi
3. Prinsip pengorganisasian
4. Langkah langkah proses pengorganisasian
5. Struktur Organisasi.

4.4 Sasaran Pembelajaran

Mahasiswa memiliki kemampuan menjelaskan pengertian organisasi, manfaat organisasi, prinsip pengorganisasian, menyusun langkah langkah proses pengorganisasian dan menyusun struktur organisasi.

4.5 Metode dan Strategi Pembelajaran

Metode pembelajaran yang diterapkan dalam pengajaran Dasar-dasar Manajemen adalah metode pembelajaran yang berfokus pada kebutuhan peserta belajar atau mahasiswa atau disebut dengan metode Student Centered Learning (SCL). Strategi pembelajaran merupakan gabungan dari beberapa metode berikut:

1. Ceramah
2. Presentasi
3. Diskusi / Tugas Kelompok
4. Latihan / Penugasan

4.6 Uraian Materi Pembelajaran

A. Pengorganisasian (Organizing)

Sebelum dijelaskan hakikat pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajemen, maka terlebih dahulu dikemukakan arti organisasi, sebab organisasi lah yang menjadi wadah bagi seluruh aktivitas manajerial, tak terkecuali pengorganisasian. Mondy & Premeaux (1995) menjelaskan “an organization is two or more people working together in a coordinated manner to achieve group results”. Kerjasama dua orang atau lebih dalam suatu koordinasi yang terpadu untuk mencapai tujuan kelompok merupakan organisasi. Reeser (1973) mengemukakan “as managerial function, organizing is defined as grouping work activities into departement, assigning authority and coordinating the activities of the different departments so that objectives are met and conflict minimized”. Pendapat ini menekankan bahwa pengorganisasian itu berfungsi untuk membagi kerja terhadap berbagai bidang, menetapkan kewenangan dan pengkoordinasian kegiatan bidang yang berbeda untuk menjamin tercapainya tujuan dan mengurangi konflik yang terjadi dalam organisasi. Dengan demikian sebuah organisasi terdiri dari beberapa unsur yaitu : (1) ada kumpulan orang orang (2) ada pembagian kerja atau spesialisasi dalam organisasi (3) bekerjasama di mana

aktivitas-aktivitas yang terpisah dikoordinir (4) ada tujuan bersama yang akan dicapai melalui kerjasama yang terkoordinir.

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Menurut Winardi (1990) pengorganisasian adalah suatu proses dimana pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen-komponen yang dapat ditangani dan aktivitas-aktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu. Sejalan dengan pendapat di atas Terry (1973) menjelaskan: Organizing is the establishing of effective behavioral relationship among persons, so that they may work together efficiently and gain personal satisfaction in doing selected task under given environmental conditions for the purpose of achieving some goal or objective.

Pendapat di atas memberi pengertian bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pengorganisasian yang dilaksanakan para manajer secara efektif, akan dapat: (1) menjelaskan siapa yang akan melakukan apa (2) menjelaskan siapa memimpin siapa (3) menjelaskan saluran-saluran komunikasi (4) memusatkan sumber-sumber data terhadap sasaran-sasaran.

B. Manfaat Pengorganisasian

Terdapat beberapa manfaat melakukan fungsi pengorganisasian (organizing) yang baik yaitu:

1. Perencanaan yg dibuat dapat dilaksanakan sebaik mungkin;
2. Setiap individu tahu tugas tugasnya dan hubungan satu sama lainnya;
3. Terdapat unsur koordinasi di dalamnya;
4. Duplikasi pekerjaan dapat dihindarkan;

5. Kebutuhan personil dan bagian (kuantitas; kualitas) dapat diketahui dengan baik;
6. Daya, dana, fasilitas (sumberdaya) dapat digunakan secara maksimal;
7. Pengawasan dapat dilakukan lebih efektif dan efisien.

C. Bentuk-bentuk organisasi

Bentuk organisasi merupakan penggolongan organisasi yang didasarkan pada: kekuasaan, tanggung-jawab dan kedudukan masing-masing bagian dalam organisasi sebagai satu kesatuan.

1. Organisasi Garis (line organization); Diciptakan oleh Henry Fayol, Organisasi lini adalah suatu bentuk organisasi yang menghubungkan langsung secara vertikal antara atasan dengan bawahan, sejak dari pimpinan tertinggi sampai dengan jabatan-jabatan yang terendah, antara eselon satu dengan eselon yang lain masing-masing dihubungkan dengan garis wewenang atau komando. Organisasi ini sering disebut dengan organisasi militer. Organisasi Lini hanya tepat dipakai dalam organisasi kecil. Contohnya; Perbengkelan, Kedai Nasi, Warteg, Rukun tetangga.

Memiliki ciri-ciri:

- Hubungan antara atasan dan bawahan masih bersifat langsung dengan satu garis wewenang
- Jumlah karyawan sedikit
- Pemilik modal merupakan pemimpin tertinggi
- Belum terdapat spesialisasi
- Masing-masing kepala unit mempunyai wewenang & tanggung jawab penuh atas segala bidang pekerjaan
- Struktur organisasi sederhana dan stabil
- Organisasi tipe garis biasanya organisasi kecil
- Disiplin mudah dipelihara (dipertahankan)

Keuntungan-keuntungan penggunaan organisasi tipe garis adalah :

- Ada kesatuan komando yang terjamin dengan baik

- Disiplin pegawai tinggi dan mudah dipelihara (dipertahankan)
- Koordinasi lebih mudah dilaksanakan
- Proses pengambilan keputusan dan instruksi-instruksi dapat berjalan cepat
- Garis kepemimpinan tegas, tidak simpang siur, karena pimpinan langsung berhubungan dengan bawahannya sehingga semua perintah dapat dimengerti dan dilaksanakan
- Rasa solidaritas pegawai biasanya tinggi
- Pengendalian mudah dilaksanakan dengan cepat
- Adanya penghematan biaya
- Pengawasan berjalan efektif

Kelemahan-kelemahan organisasi garis :

- Tujuan dan keinginan pribadi pimpinan seringkali sulit dibedakan dengan tujuan organisasi
 - Pembebanan yang berat dari pejabat pimpinan , karena dipegang sendiri
 - Adanya kecenderungan pimpinan bertindak secara otoriter/diktator, cenderung bersikap kaku (tidak fleksibel).
 - Kesempatan pegawai untuk berkembang agak terbatas karena sukar untuk mengambil inisiatif sendiri
 - Organisasi terlalu tergantung kepada satu orang, yaitu pimpinan
 - Kurang tersedianya staf ahli
2. Organisasi Fungsional (functional organization); Organisasi ini diciptakan oleh Frederick W. Taylor. Organisasi ini disusun berdasarkan sifat dan macam pekerjaan yang harus dilakukan, masalah pembagian kerja merupakan masalah yang menjadi perhatian yang sungguh-sungguh. Organisasi ini harus membagi tugas dan pekerjaan secara tegas dan jelas, bawahan pun akan menerima perintah dari beberapa atasan, target pekerjaan pun harus jelas dan pasti. Pengawasan dalam bentuk organisasi ini ketat, dan penempatan jabatan berdasarkan spesialisasi. Keuntungan menggunakan organisasi ini adalah:

- Para pegawai bekerja sesuai keterampilannya masing-masing
- Produktivitas dan efisiensi dapat ditingkatkan
- Solidaritas, loyalitas dan disiplin karyawan yang menjalankan fungsi ini cukup tinggi
- Pembidangan tugas menjadi jelas
- Spesialisasi dapat dilakukan secara optimal

Kekurangan organisasi fungsional yaitu:

- Pekerjaan seringkali sangat membosankan
 - Sulit mengadakan perpindahan karyawan dari satu bagian ke bagian lain karena pegawai hanya memperhatikan bidang spesialisasi sendiri saja
 - Sering ada pegawai yang mementingkan bidangnya sendiri, sehingga koordinasi menyeluruh sulit dan sukar dilakukan
3. Organisasi Garis dan Staf (line and staff org.); pada umumnya dianut oleh organisasi besar, daerah kerjanya luas dan mempunyai bidang-bidang tugas yang beraneka ragam serta rumit, serta jumlah karyawannya banyak. Penciptanya Harrington Emerson. Pada bentuk Organisasi Garis dan staf, terdapat satu atau lebih tenaga staf. Staf yaitu orang yang ahli dalam bidang tertentu yang tugasnya memberi nasehat dan saran dalam bidangnya kepada pejabat pemimpin di dalam organisasi tersebut. Keuntungan menggunakan organisasi ini adalah
- Dapat digunakan oleh setiap organisasi besar, apapun tujuannya, betapapun luas tugasnya dan betapapun kompleks susunan organisasinya.
 - Pengambilan keputusan yang sehat lebih mudah dapat diambil karena adanya staf ahli.
 - Perwujudan “the right man in the right place” lebih mudah dilaksanakan. Kekurangan menggunakan organisasi ini adalah
 - Karena karyawan tidak lagi saling mengenal, solidaritas sukar diharapkan.
 - Karena rumit dan kompleksnya susunan organisasi koordinasi kadang-kadang sukar diterapkan.

4. Organisasi Panitia (committee organization); Organisasi ini bersifat sementara (bertujuan untuk menyelesaikan masalah tertentu yang memerlukan pertimbangan yang matang. Keuntungan menggunakan organisasi ini adalah
- Memungkinkan adanya pertimbangan dan putusan yg merupakan pendapat atau pertimbangan golongan;
 - Menghindarkan kemungkinan kekuasaan yg berlebihan pada pimpinan;
 - Menjamin kerjasama, koordinasi dalam pelaksanaan rencana;
 - Menjamin kontinuitas pemikiran;
 - Orang-orang yg berkepentingan dapat duduk di dalamnya.

Kekurangan menggunakan organisasi ini adalah

- Menambah biaya administrasi dan kemungkinan pekerjaan terlalu lama diselesaikan;
- Anggota tdk mempunyai tanggung-jawab sepenuhnya krn tugas dan tanggung-jawab tidak dibebankan pada seseorang;
- Putusan yg diambil oleh panitia sifatnya hanya formalitas.

D. Prinsip-prinsip organisasi

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

- Perumusan Tujuan yang Jelas. Tujuan dan arah merupakan hal yang sangat penting dalam pembentukan suatu organisasi. Karena dari tujuan ini akan terlihat hasil yang akan dicapai baik itu secara fisik maupun non fisik.
- Pembagian kerja. Dalam pembentukan suatu organisasi harus terlihat dengan jelas akan pembagian kerja dari masing-masing unit (sub) organisasi, hal ini supaya tidak terjadinya tumpang tindih aktivitas dan dapat menghambat tercapainya suatu tujuan.

- Delegasi kekuasaan. Dengan adanya pembagian kerja tersebut yang jelas maka akan terlihat pula garis komando dan delegasi kekuasaan (wewenang) dari masing-masing unit kerja.
- Rentang kekuasaan. Rentang kekuasaan merupakan penjabaran dari pendelegasian suatu kekuasaan. Parameter dan tolok ukur pun harus menjadi bagian dari rentang kekuasaan, sehingga tidak timbul diktatoris kekuasaan atau kewenangan kekuasaan tersebut.
- Tingkat pengawasan. Penggambaran tingkat pengawasan yang timbul antar atasan dengan sub (unit) bawahannya harus lah terlihat dalam struktur organisasi tersebut. Sehingga batasan apa yang menjadi hak dan kewajiban baik itu atasan maupun bawahan akan tercipta.
- Kesatuan perintah dan tanggung jawab. Dengan tergambaranya struktur organisasi yang jelas maka kesatuan perintah atau komando akan terlihat pula. Begitu juga dengan tanggung jawab dari orang yang memberikan delegasi (perintah) akan nampak.
- Koordinasi. Ini pun harus terlihat dengan jelas dalam penyusunan suatu organisasi. Koordinasi dari masing-masing divisi atau unit kerja akan tercipta. Dengan demikian tujuan suatu organisasi ini akan semakin cepat tercapai.

E. Langkah-langkah pokok proses pengorganisasian

Seperti yang kita ketahui bahwa organisasi itu penting dalam kehidupan kita sehari-hari. Namun tidak banyak orang yang mengetahui dengan pasti proses pengorganisasian itu seperti apa. Dengan kata lain, proses organisasi itu kurang dipahami secara baik dan benar karena banyak orang menganggap bahwa organisasi itu dibangun karena ada orangnya. Padahal banyak hal yang perlu dan wajib diketahui dalam berorganisasi, termasuk pentingnya mengetahui proses pengorganisasian.

Berikut paparan proses pengorganisasian menurut Ernest Dale dalam Buku Manajemen dari James A.F. Stoner (2006) sebagai berikut:

- Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Karena organisasi itu dibentuk berdasarkan suatu tujuan, maka kita harus merinci seluruh pekerjaan yang akan dilakukan agar dalam proses pencapaian tujuan bisa sesuai dengan apa yang dikerjakan dalam organisasi.
- Membagi pekerjaan ke dalam aktivitas-aktivitas yang secara logis dan menyenangkan dapat dilakukan oleh seseorang atau oleh sekelompok orang. Biasanya dalam organisasi yang telah merinci pekerjaan apa yang akan dilakukan, organisasi tersebut akan membagi pekerjaan tersebut ke dalam bidang-bidang tertentu, dengan kata lain yaitu pekerjaan dikelompokkan sesuai kualifikasinya lalu dibagi ke dalam bidang-bidang dalam organisasi. Bidang-bidang itu yang akan mengerjakan tugas tersebut.
- Mengkombinasikan pekerjaan anggota organisasi dalam cara yang logis dan efisien. Setelah dibagi pekerjaan, maka perlu dibagi bagian-bagian atau divisi- divisi organisasi untuk melakukan pembagian pekerjaan tersebut.
- Penetapan mekanisme untuk mengkoordinasi pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis. Setelah berhasil membagi pekerjaan sesuai bidang organisasi, maka perlu dilakukan koordinasi antar bidang dan pengurus organisasi agar mempermudah pelaksanaan pekerjaan. Terkadang ada suatu bidang dalam organisasi yang akan membutuhkan sumber daya yang sama atau data yang sama, itulah perlunya koordinasi.
- Memonitor efektivitas organisasi dan pengambilan langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

4.7 Rangkuman

Pengorganisasian adalah suatu proses pembagian atau distribusi pekerjaan yang ada pada komponen-komponen yang dapat ditangani dan aktivitas aktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan. Manfaat pengorganisasian antara lain mengefisienkan perencanaan, pembagian tugas yang jelas, memudahkan koordinasi, menghindari duplikasi tugas dan pekerjaan, meningkatkan efektivitas pemanfaatan dan pengawasan semua sumberdaya serta mengoptimalkan pendaayagunaannya. Prinsip pengorganisasian meliputi perumusan tujuan, pembagian tugas, pendelegasian kekuasaan, penetapan rentang kekuasaan dan tingkat pengawasan, serta garis komando dan garis koordinasi.

4.8 Latihan / Test Formatif

Pilih satu alternatif jawaban yang paling tepat!

1. Organisasi berasal dari istilah Yunani organon, dan dari istilah Latin adalah?
 - A. Organum
 - B. Organism
 - C. Organic
 - D. Organ
2. Pengorganisasian merupakan suatu badan yang mana terdapat perserikatan manusia untuk mencapai ?
 - A. Cita-cita
 - B. Harapan
 - C. Tujuan
 - D. Asa
3. Perserikatan dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan tertentu disebut ?
 - A. Struktur
 - B. Badan
 - C. Lembaga
 - D. Institusi
4. Gambaran secara skematis tentang hubungan kerjasama antara orang2 yang terdapat di dalam organisasi disebut ?

- A. Struktur
 - B. Bagan Alir
 - C. Hiararhi Kekuasaan
 - D. Bagan Struktur
5. Kerjasama sekelompok orang yang harmonis didasarkan pada ?
 - A. Kewajiban, hak dan tanggung jawab masing masing
 - B. Kewenangan masing masing
 - C. Peran masing masing
 - D. Harapan masing masing
 6. Penggolongan organisasi yang didasarkan pada: kekuasaan, tanggungjawab dan kedudukan masing masing bagian dalam organisasi sebagai satu kesatuan disebut?
 - A. Struktur Organisasi
 - B. Bentuk Organisasi
 - C. Visi Organisasi
 - D. Misi Organisasi
 7. Organisasi dengan ciri-ciri: jumlah karyawan masih sedikit dan saling kenal satu dengan lainnya, tugas pekerjaan belum spesialisasi, dan ukuran organisasi relatif kecil, merupakan ciri dari bentuk organisasi ?
 - A. Fungsional
 - B. Garis dan Staf
 - C. Garis
 - D. Fungsional dan Staf
 8. Dalam melakukan suatu aktivitas, yang pertama harus jelas adalah ?
 - A. Visi pimpinan
 - B. Misi pendiri organisasi
 - C. Ideologi para pendiri
 - D. Tujuan organisasi
 9. Pembagian kerja dalam suatu organisasi merupakan keharusan, yaitu untuk menghindari ?
 - A. Tumpang tindih tugas
 - B. Pekerjaan yang tak terselesaikan
 - C. Penghindaran tanggung jawab
 - D. Semua pilihan benar
 10. Prinsip dari suatu perintah dan tanggung jawab adalah
 - A. Satu orang karyawan memiliki beberapa orang atasan

- B. Satu orang karyawan bertanggung jawab kepada dua orang atasan
- C. Satu orang karyawan mempunyai satu orang atasan
- D. Satu orang pimpinan membawahi satu orang karyawan

4.9 Kunci Jawaban

- 1. A
- 2. C
- 3. B
- 4. D
- 5. A
- 6. B
- 7. D
- 8. C
- 9. D
- 10. C

4.10 Referensi

- Manulang, 2015. Dasar- Dasar Manajemen. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta
- Mondy, R.Wayne and Premaux, Shane R. 1995. Management. Prentice Hall.
- Nitisemito, Alek S., 1984. Manajemen Personalia. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Hersey Paul & Kenneth H. Blanchard, 1969 Management of Organizational Behavior. Dewey E. Johnson. Pearson Prentice.
- Herujito, Yayat M. 2010. Dasar-dasar Manajemen. PT Grasindo. Jakarta. Stoner, A.F., 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta:
- Terry, George R., 2013 Prinsip-prinsip Manajemen. Aksara Berat. Jakarta
- Winardi. 1983. Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Manajemen Penerbit Alumni, Bandung

BAB V

DEPARTEMENTASI

5.1 Capaian Pembelajaran

Mahasiswa memiliki kemampuan menerapkan kepemimpinan pada organisasi sosial ekonomi dan bisnis.

5.2 Tujuan Pokok Bahasan

Mahasiswa mampu menjelaskan Departementasi Dalam Organisasi Bisnis dan Sosial

5.3 Sub Pokok Bahasan

1. Pertimbangan departementasi
2. Departementasi dan delegasi

5.4 Sasaran Pembelajaran

Pada akhir semester ke-3, mahasiswa memiliki kemampuan menyusun departementasi pada perusahaan bisnis dan sosial ekonomi

5.5 Metode dan Strategi Pembelajaran

Metode pembelajaran yang diterapkan dalam pengajaran Dasar-dasar Manajemen adalah metode pembelajaran yang berfokus pada kebutuhan peserta belajar atau mahasiswa atau disebut dengan metode Student Centered Learning (SCL). Strategi pembelajaran merupakan gabungan dari beberapa metode berikut:

1. Ceramah
2. Presentasi
3. Diskusi / Tugas Kelompok
4. Latihan / Penugasan

5.6 Uraian Materi Pembelajaran

A. Departementasi

Tindakan pertama dalam mengorganisir adalah departementasi. Untuk pengertian ini berbagai istilah yang dipergunakan orang. Istilah-istilah itu adalah: departmentation, divisionalization, grouping activities, pembagian kerja dan lain sebagainya.

Departementasi merupakan suatu proses mengkhususkan atau membagi-bagi kegiatan (tugas) pemimpin atau sesuatu badan dengan suatu dasar tertentu.

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

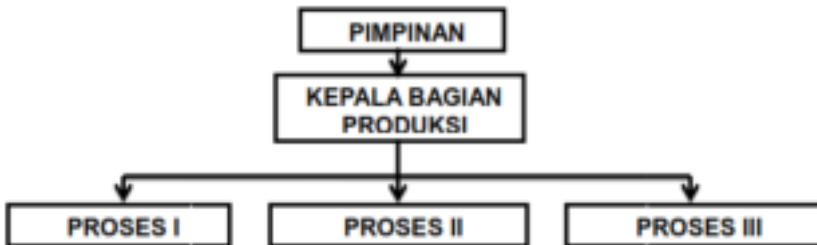
- a. Proses produksi;
- b. Jenis produksi;
- c. Territorial;
- d. Langgan;
- e. Fungsi;
- f. Waktu berproduksi;
- g. Jumlah personal.

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

B. Dasar Pelaksanaan Departementasi

1. Proses Produksi

Pembagian kerja atas dasar proses produksi lazim digunakan dengan semakin berkembangnya perusahaan. Pekerjaan yg pada mulanya dapat dilakukan oleh satu orang dibagi menjadi beberapa orang yang melaksanakan masing-masing pekerjaan secara sistematis. Contohnya adalah perusahaan konveksi.



Gambar 5.1 Bagan Departementasi Berdasarkan Proseses Produksi

2. Jenis produksi

Departementasi atas dasar jenis produksi terjadi bilaamana kegiatan pimpinan dibagi-bagi berdasarkan macam produk yg dihasilkan/dijual. Aktivitas yg beerhubungan langsung dengan sebuah produk tertentu dikelompokkan menjadi satu bagian dan diawasi seorang atasan. Departementasi menurut jenis produk menyebabkan adanya spesialisasi dan mempermudah koordinasi.



Gambar 5.2 Bagan Departementasi Berdasarkan Jenis Produk

3. Territorial;

Departementtasi atas dasar teritorial dapat dilaakukan dengan semakin berkembangnya perusahaan sehingga membuka cabang-cabang di berbagai daerah. Departementalisasi wilayah atau daerah atau regional atau geografis adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan menurut tempat di mana operasi berlokasi atau di mana satuan-satuan organisasi menjalankan usahanya. Keuntungan menggunakan D asar Territorial adalah

- Keputusan diambil pada tempat munculnya masalah;
- Mempermudah koordinasi fungsional;
- Dapat melatih/mendidik kader-kader manajer;
- Menekan ongkos koordinasi.



Gambar 5.3 Bagan Departementasi Berdasarkan Teerritorial

4. Langgan;

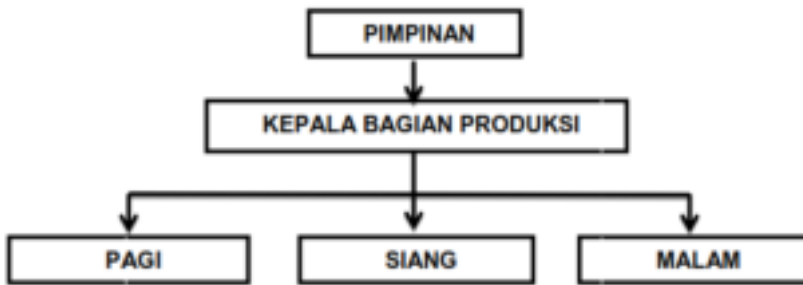
Departementtasi atas dasar langganan adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan yang dipusatkan pada penggunaan pr oduk atau jasa tertentu. Pembentukan divisi atas dasar langganan digunakan dalam pengelompokan kegiatan-kegiatan penjualan atau pelayanan, dan diperlukan bila suatu divisi menjual sebagian besar atau semua produknya kepada suatu kelas langganan tertentu.



Gambar 5.4 Bagan Departementasi Berdasarkan Langganan

5. Fungsi;

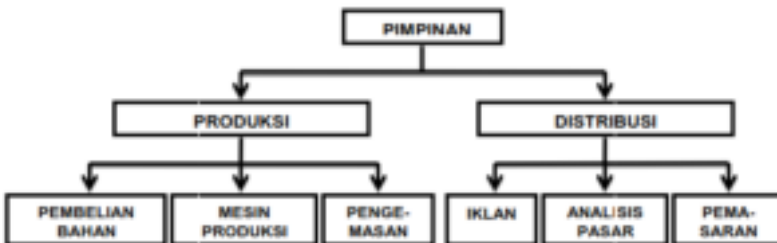
Departementasi atas dasar fungsi maksudnya adalah pembagian departemen berdasarkan aktivitas perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, misalnya departemen produksi, departemen penjualan, departemen pemasarkan dan lain-lain.



Gambar 5.5 Bagan Departementasi Berdasarkan Fungsi

6. Waktu berproduksi;

Departementasi atas dasar waktu berproduksi umumnya terjadi karena permintaan meningkat atau keterbatasan mesin.



Gambar 5.6 Bagan Departementasi Berdasarkan Waktu

C. Pokok-pokok yang perlu diperhatikan

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

a. Spesialisasi

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

b. Mempermudah pengawasan

Pengawasan dan pelaksanaan harus dipisahkan. Semua aktivitas yang termasuk di dalam suatu bagian haruslah disentralisir tempatnya, jadi jangan terpecah-pecah. Perusahaan yang mempunyai daerah yang luas, diadakan departemen atau seksi-seksi yang sama pada tempat yang berlain-lainan, sehingga dapat dibandingkan hasil-hasil yang dicapai masing-masing bagian atau seksi-seksi itu, misalnya daerah-daerah penjualan. Dalam mengadakan pembagian pekerjaan untuk mempermudah pengawasan haruslah diperhatikan masalah span of management atau jenjang pengawasan, ingat salah satu prinsip organisasi.

c. Koordinasi

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

d. *Biaya*

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

D. Departementasi dan delegasi

Pelaksanaan departementasi harus disertai delegasi wewenang sehingga memudahkan dalam penentuan/pelaksanaan tindakan. Delegasi dapat diartikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal dari atasan kepada orang lain untuk melaksanakan tugas tertentu.

Delegasi Wewenang diartikan sebagai proses pengalihan wewenang dari atasan kepada orang yang ditunjuk. Hal yang perlu diperhatikan dalam mendelegasikan suatu kegiatan kepada orang yang ditunjuk, yaitu :

- a. Menetapkan dan memberikan tujuan serta kegiatan yang akan dilakukan.
- b. Melimpahkan sebagian wewenangnya kepada orang yang ditunjuk.
- c. Orang yang ditunjuk mempunyai kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan agar tercapainya tujuan.
- d. Menerima hasil pertanggungjawaban bawahan atas kegiatan yang dilimpahkan.

Dalam sebuah organisasi delegasi wewenang perlu dilakukan karena beberapa alasan sebagai berikut :

- a. Delegasi wewenang berperan penting dalam upaya pengembangan sebuah organisasi agar mampu menyesuaikan dengan perubahan dari dalam dan luar organisasi.

- b. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam usaha mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditentukan.
- c. Kemampuan seorang pemimpin terbatas baik masalah waktu, pengetahuan, pengalaman maupun kondisi fisik/kesehatan sehingga sebagian kekuasaan atau wewenang perlu dilimpahkan kepada orang lain untuk menggantikan perannya agar kegiatan organisasi tetap berjalan.
- d. Meringankan beban pemimpin dalam menangani kegiatan organisasi yang begitu banyak yang tidak dapat diatasi sendiri secara sekaligus.

Pendelegasian wewenang dilakukan oleh pimpinan bukan karena alasan, hal ini dilakukan karena beberapa sebab diantaranya adalah pendelegasian dapat memungkinkan meningkatkan hasil kinerja suatu organisasi yang tidak dapat dilakukan oleh seorang pemimpin saja. Dengan pendelegasian wewenang dari atasan ke bawahan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam kegiatan organisasi. Delegasi juga dapat digunakan sebagai sarana/media bagi bawahan untuk tumbuh dan berkembang. Selain itu, pendelegasian juga dapat memusatkan perhatiannya pimpinan kepada urusan yang lebih penting dalam kegiatan organisasi. Delegasi dibutuhkan karena pimpinan memiliki keterbatasan dalam hal waktu, pengetahuan serta pengalaman dalam mengambil keputusan untuk menangani berbagai permasalahan yang timbul dari proses kegiatan organisasi, agar organisasi dapat menggunakan sumber daya-sumber dayanya secara efektif dan efisien.

5.7 Rangkuman

Departementasi didasarkan pada hal-hal sebagai berikut: Proses produksi; Jenis produksi; Territorial; Langgan; Fungsi; Jumlah personal; sementara mendelegasikan suatu kegiatan kepada orang yang ditunjuk meliputi menetapkan dan memberikan tujuan serta kegiatan yang akan dilakukan, melimpahkan

sebagian wewenangnya kepada orang yang ditunjuk, orang yang ditunjuk mempunyai kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan agar tercapainya tujuan, menerima hasil pertanggungjawaban bawahan atas kegiatan yang dilimpahkan. Dalam sebuah organisasi delegasi wewenang perlu dilakukan karena beberapa alasan sebagai berikut : delegasi wewenang berperan penting dalam upaya pengembangan sebuah organisasi agar mampu menyesuaikan dengan perubahan dari dalam dan luar organisasi, meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam usaha mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditentukan, kemampuan seorang pemimpin terbatas baik masalah waktu, pengetahuan, pengalaman maupun kondisi fisik/kesehatan sehingga sebagian kekuasaan atau wewenang perlu dilimpahkan kepada orang lain untuk menggantikan perannya agar kegiatan organisasi tetap berjalan.

5.8 Latihan

Pilih satu alternatif jawaban yang paling tepat !

1. Dasar-dasar departementasi dapat dibedakan sebagai berikut, kecuali ?
 - A. Lngganan
 - B. Waktu produksi
 - C. Proses produksi
 - D. Jenis Produksi
 - E. Kualitas
2. Proses mengkhususkan atau membagi-bagi kegiatan (tugas) dari pimpinan atau suatu badan dengan suatu dasar tertentu disebut ?
 - A. Manajemen
 - B. Controlling
 - C. Departementasi
 - D. Planning
 - E. Directing
3. Dalam mengadakan departementasi harus diperhatikan kebutuhan-kebutuhan perusahaan dalam merealisasikan tujuannya, oleh karena itu perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut, kecuali ?
 - A. Spesialisasi

- B. Tim kerja
 - C. Koordinasi
 - D. Biaya
 - E. Pengawasan
4. Dalam departementasi dikenal istilah delegasi wewenang yang diartikan sebagai proses pengalihan wewenang dari atasan kepada orang yang ditunjuk. Hal yang perlu diperhatikan dalam mendelegasikan suatu tugas kepada orang yang ditunjuk adalah ?
- A. Menetapkan dan memberikan tujuan yang jelas
 - B. Menerima hasil pertanggungjawaban dari bawahan atas kegiatan yang dilimpahkan
 - C. Melimpahkan sebgaiian wewenang kepada orang yang ditunjuk
 - D. Benar semua
 - E. Orang yang ditunjuk mempunyai kewajiban dan tanggungjawab yang harus dilaksanakan agar tujuan tercapai
5. Dalam sebuah organisasi, delegasi wewenang perlu dilakukan dengan alasan sebagai berikut, Kecuali ?
- A. Menghemat biaya
 - B. Kemampuan seorang pemimpin terbatas
 - C. Meringankan beban pimpinan dalam menangani kegiatan organisasi yang begitu banyak
 - D. Meningkatkan efisien dan efektifitas kerja
 - E. Agar mampu menyesuaikan dengan perubahan dari dalam dan luar organisas
6. Sebuah organisasi bisa menggunakan tenaga ahli khusus dan terampil dalam penanganan konsumen baik pribadi atau kelompok. Hal ini merupakan kelebihan dari departementasi ?
- A. Lokasi
 - B. Produk
 - C. Jasa
 - D. Pelanggan
 - E. Fungsional
7. Fungsi dari komunikasi dalam kegiatan departementasi, kecuali ?
- A. Transaksi
 - B. Informasi
 - C. Transformasi

- D. Pertukaran data
- E. Miskomunikasi
- 8. Pengelompokan kegiatan-kegiatan yang dipusatkan pada penggunaan produk atau jasa tertentu merupakan dasar pelaksanaan departementasi berdasarkan ?
 - A. Proses Produksi
 - B. Jenis Produksi
 - C. Teritorial
 - D. Fungsi
 - E. Langganan
- 9. Keuntungan departementasi atas dasar teritorial memberikan banyak keuntungan, kecuali ?
 - A. Mempermudah koordinasi
 - B. Menekan biaya kordinasi
 - C. Dapat melatih kader-kader manajer
 - D. Cepat dalam pengambilan keputusan
 - E. Persaingan antar regional
- 10. Di bawah ini adalah fungsi dari manajemen yang tepat adalah ?
 - A. Pendampingan
 - B. Perencanaan
 - C. Strategi
 - D. Penyuluhan
 - E. Pembagian tugas

5.9 Kunci Jawaban

- 1. E
- 2. C
- 3. B
- 4. D
- 5. A
- 6. D
- 7. B
- 8. E
- 9. E
- 10. D

5.10 Referensi

- Manulang, 2015. Dasar- Dasar Manajemen. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta
- Nitisemeto, Alek S., 1984. Manajemen Personalia. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Hersey Paul & Kenneth H. Blanchard, 1969 Management of Organizational Behavior. Dewey E. Johnson. Pearson Prentice.
- Herujito, Yayat M. 2010. Dasar-dasar Manajemen. PT Grasindo. Jakarta.
- Terry, George R., 2013 Prinsip-prinsip Manajemen. Aksara Berat. Jakarta
- Winardi. 1983. Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Manajemen Penerbit Alumni, Bandung

BAB VI

PENYUSUNAN STAF

6.1 Capaian Pembelajaran

Mahasiswa memiliki kemampuan menerapkan kepemimpinan pada organisasi sosial ekonomi dan bisnis.

6.2 Tujuan Pokok Bahasan

Mahasiswa mampu menjelaskan *staffing*

6.3 Sub Pokok Bahasan

1. Definisi staffing
2. Proses staffing
3. Seleksi Staff
4. Pembinaan Staff

6.4 Sasaran Pembelajaran

Pada akhir semester ke-3, mahasiswa memiliki kemampuan menjelaskan proses stafing, seleksi dan pembinaan karier staf

6.5 Metode dan Strategi Pembelajaran

Metode pembelajaran yang diterapkan dalam pengajaran Dasar-dasar Manajemen adalah metode pembelajaran yang berfokus pada kebutuhan peserta belajar atau mahasiswa atau disebut dengan metode Student Centre Learning (SCL). Strategi pembelajaran merupakan gabungan dari beberapa metode berikut:

1. Ceramah
2. Persentasi
3. Diskusi / Tugas Kelompok
4. Latihan / Penugasan

6.6 Uraian Materi Pembelajaran

A. Penyusunan Kepegawaian (*Staffing*)

Staffing berhubungan dengan tugas seorang pemimpin, yaitu bagaimana menempatkan tenaga-tenaga pelaksana yang dipimpinnya secara tepat berdasarkan keahlian yang dimiliki.

Staffing (Penyusunan) didefinisikan sebagai “kegiatan yang berhubungan dengan penentuan siapa yang melaksanakan seluruh pekerjaan sesuai tugas, bidang, dan keahlian masing-masing dalam suatu organisasi”.

Fungsi pengisian jabatan atau biasa disebut *staffing* adalah kegiatan untuk memperoleh karyawan efektif yang akan mengisi jabatan –jabatan kosong di organisasi perusahaan. Pengisian jabatan ini bertujuan agar semua jabatan ada pejabatnya yang akan melaksanakan tugas-tugas pada setiap jabatannya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pengisian jabatan dilakukan dengan cara penarikan, seleksi dan penempatan karyawan yang baik, agar bisa bekerja efektif dalam menjalankannya. Seperti yang disebutkan dalam Asas pengisian jabatan “the right man in the right place and the right man in the right job” (penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang-orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat). Asas ini perlu diterapkan untuk menghindari terjadinya mismanagement dalam kepegawaian dan hendaknya berpedoman pada “apa” dan “siapa”. Dimana “apa” adalah uraian tugas-tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan pada jabatan tersebut (job description). Sedangkan “siapa” adalah syarat-syarat orang-orang yang dapat melakukan pekerjaan pada jabatannya (job specification)

B. Kualifikasi seorang staf

Untuk menjabat suatu jabatan, termasuk juga jabatan staf, dibutuhkan kualifikasi-kualifikasi tertentu. Untuk mengetahui kualifikasi apa yang dibutuhkan oleh suatu jabatan tertentu dapat dianalisa dengan berbagai macam cara. Jabatan staf dapat dianalisa dengan metode kuisioner, metode observasi, metode wawancara atau dengan menggabungkan ketiga macam metode tersebut. Kualifikasi seorang staf dapat ditentukan dengan metode induktif.

Beishline mengajukan enam pokok kualifikasi yang harus dipengaruhi oleh seorang staf yaitu:

1. Pengetahuan yang luas tempat dimana dia bekerja
2. Punya sifat kesetiaan tenaga yang besar, kesehatan yang baik, inisiatif, pertimbangan yang baik dan kepandaian yang ramah.
3. Punya semangat kerja sama yang ramah
4. Kestabilan emosi dan tingkat laku yang sopan.
5. Kesederhanaan
6. Kemauan baik dan optimis

Sesungguhnya salah satu kualifikasi penting dari seorang staff adalah keahlian di dalam bidangnya, barulah setelah itu muncul kualifikasi-kualifikasi lain.

Bilamana diharapkan layanan yang sebesar-besarnya dari seorang staff, maka salah satu kualifikasi penting yang harus dimilikinya haruslah ada keahlian pada bidang mana dia memberikan layanan kepada pemimpin perusahaan. Sudah barang tentu sesudah kualifikasi keahlian, menonjol lah perlunya pengetahuan yang luas tentang organisasi badan atau perusahaan dimana ia bekerja.

C. Jenis-jenis staf

Secara terminologi jalur dan staf berasal dari terminologi militer. Konsep staff mulai berkembang pada organisasi militer di abad ke 19, yaitu ketika tentara Rusia Mengadakan reorganisasi staf umum setelah tentara

Rusia mendapat pukulan dari Napoleon di Jena pada tahun 1806. Dalam konsep staf ini, penempatannya selama ini dikenal dengan beberapa sebutan berikut:

1. Aide De Camp (Personal Staf), staf yang membantu perwira tinggi yang tugasnya "Do anything and everything the general may ask him to do" seperti: pelayanan surat-menyurat, transportasi dan sebagainya. Contohnya seperti sekretaris pribadi dan ajudan.
2. Special Staff Officer (Staf Khusus), para perwira yang melaksanakan tugas-tugas khusus yang bersifat bantuan (auxiliary) yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pasukan. Apabila panglima akan mengambil keputusan mengenai hal tertentu maka informasi yang diperlukan dapat diperoleh melalui special staff officer ini.
3. General Staff Officer (Staf Umum), para perwira yang tugasnya menerjemahkan ide-ide panglima ke dalam bentuk perintah. Perintah tersebut tidak saja disampaikan kepada pasukan, tetapi juga dirinci sehingga dapat mengurangi beban atau kesukaran kesukaran yang dihadapi oleh panglima dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.

Dalam pelaksanaan pendayagunaan staf, staf dapat dibagi menjadi 2 yaitu staf umum dan staf khusus.

1. **Staf Umum**; merupakan sekelompok orang yang tugasnya membantu pimpinan dalam seluruh aspek Administrasi secara menyeluruh, walaupun dalam penugasan masing-masing mereka dapat saja mengkonsentrasikan diri pada bidang-bidang tertentu dari permasalahan yang sedang dihadapi. Misalnya dalam kelompok pembantu pimpinan dapat saja ditugaskan seseorang yang khusus membantu di bidang perencanaan strategik organisasi atau membantu khusus di bidang keuangan dan sebagainya. Dalam pelaksanaan Tugasnya kelompok pembantu pimpinan selalu bekerja sama dengan dan bertindak atas nama pimpinan yang mereka layani. Sesungguhnya dapat dikatakan bahwa mereka itu

adalah kelanjutan daripada kepribadian pimpinan organisasi yang bersangkutan, artinya mereka membantu pimpinan tersebut dalam pemikiran, membantu dalam meningkatkan pengetahuan pimpinan yang bersangkutan dalam bidang spesialisasi tertentu dan sebagainya. Dalam melakukan tugas-tugas tersebut tentu saja seorang staf harus memahami nilai-nilai, kebiasaan, sikap dan perilaku serta aspek-aspek kepribadian yang melekat pada pimpinan. Mereka juga mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan operasional, menyampaikan penilaian-penilaian yang obyektif dan juga membantu meningkatkan inspirasi-inspirasi yang perlu dimiliki oleh kelompok pimpinan yang dilayaninya.

2. **Staf Khusus;** Keuntungan-keuntungan yang diperoleh dengan menggunakan staf pembantu biasanya diakui apabila staf pembantu itu memiliki pengetahuan dan keterampilan teknis yang tidak dimiliki oleh pimpinan maupun para bawahannya. Penasehat hukum, misalnya ditemui dalam banyak organisasi terutama organisasi bisnis, demikian juga analisis dampak lingkungan diperlukan di banyak organisasi untuk membantu pimpinan dalam memecahkan masalah dampak kegiatan perusahaan terhadap lingkungan. Dalam pemberdayaan staf pimpinan perlu mengenal dengan baik kemampuan kerja para bawahannya sehingga ia dapat melakukan pemberdayaan dengan efektif. Seringkali pemberdayaan staf dilakukan dengan memberikan tugastugas kepada staf yang dilakukan secara bertahap baik dari segi ruang lingkupnya maupun tingkat kesulitannya.

D. Kegiatan dalam Staffing

Terdapat beberapa kegiatan dalam *staffing*, Kegiatan-kegiatan tersebut sangat penting dalam mengisi tugas-tugas manajerial dengan orang yang tepat menurut keahliannya. Berikut beberapa kegiatan dalam *staffing*

1. Memperoleh Pegawai

Dalam menarik pegawai, terlebih dahulu harus ditetapkan: pegawai yang bagaimana seharusnya ditetapkan untuk menduduki suatu jabatan tertentu (menetapkan kualifikasi).

Pekerjaan merencanakan atau menetapkan kualifikasi seorang pegawai dalam suatu organisasi/perusahaan dapat dilakukan dengan cara Analisis Jabatan. Dalam menetapkan kualifikasi seseorang untuk menduduki jabatan tertentu, analisis jabatan dimaksudkan untuk memperoleh informasi atau keterangan-keterangan terperinci tentang suatu jabatan, yaitu mencakup beberapa hal:

- a. Apa yang pegawai kerjakan pada jabatan itu;
- b. Wewenang dan tanggung-jawab pegawai;
- c. Alat dan bahan yang digunakan;
- d. Kondisi-kondisi pekerjaan dan bahayanya;
- e. Latihan dan pendidikan yang dibutuhkan;
- f. Besarnya upah/gaji;
- g. Lama kerja dan kemungkinan promosi.

Setelah Analisis Jabatan dilakukan (melalui proses kualifikasi pegawai dan telah ditentukan sumber pegawai yang diperlukan, seleksi pegawai harus dilakukan. Seleksi pegawai harus dilaksanakan agar pegawai yang diterima adalah pegawai² yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan jabatan yang dipangkunya. Adapun tahapan proses seleksi yaitu

- Pengisian formulir
- Test psikologi
- Wawancara
- Tes kesehatan

2. Memajukan Pegawai;

Adalah setiap usaha dari pemimpin atau atasan untuk menambah keahlian dan efisiensi kerja dari bawahannya dalam melaksanakan tugastugasnya dan menempatkan ia pada jabatan yang setepat-tepatnya. Cara-cara yang digunakan untuk memajukan atau mengembangkan pegawai adalah;

- a. Latihan; Memperkenalkan pegawai dalam perusahaan, Melatih pegawai baru, Melatih pegawai yang dipromosikan, melatih manajer-manajer
- b. Promosi; memberi kekuasaan atau tanggung jawab yang lebih besar kepada bawahan daripada kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Manfaat promosi yaitu memberi motivasi kepada pegawai, akan menaikkan gairah bekerja pegawai, menaikkan moral dan efisiensi kerja pegawai, mewujudkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat.
- c. Pemindahan/mutasi; pemindahan pegawai dimaksudkan untuk mewujudkan penempatan pegawai pada jabatan setepat-tepatnya sehingga pegawai mendapatkan prestasinya. Melalui mutasi juga dimaksudkan agar pegawai mengenal semua aktivitas/bidang-bidang (untuk tujuan promosi).
- d. Penilaian kecakapan; Penilaian kecakapan merupakan tindakan penilaian sistematis terhadap pegawai oleh atasan atau oleh beberapa orang yang mengetahui benar cara melaksanakan tugas pegawai yg dinilai.

3. Memanfaatkan Pegawai.

Memanfaatkan pegawai dimaksudkan adalah kegiatan pimpinan untuk mempekerjakan pegawai yg memberi prestasi besar atau menguntungkan perusahaan. Ada dua aspek fungsi memanfaatkan pegawai yaitu mempekerjakan pegawai yang memberi manfaat bagi perusahaan, dan tidak mempekerjakan pegawai yang tidak mendatangkan manfaat pada perusahaan.

a. Motivasi

Salah satu aspek memanfaatkan pegawai adalah pemberian motivasi kepada pegawai (pemberian kegairahan bekerja) berupa insentif. Jenis-jenis insentif itu dapat digolongkan ke dalam tiga golongan yaitu:

- Material incentive (segala daya perangsang yang dapat dinilai dengan uang)
- Semi material incentive
- Non Material incentive (semua jenis perangsang yang tidak dapat dinilai uang misalnya: penempatan yang tepat, latihan sistematis, promosi yang objektif,

pekerjaan yang terjamin, turut sertanya wakil-wakil pegawai dalam pengambilan keputusan-keputusan di dalam perusahaan, kondisikondisi pekerjaan yang menyenangkan, pemberian informasi tentang perusahaan, fasilitas-fasilitas, rekreasi, penjagaan kesehatan, perumahan dsb.)

Upah dikatakan sebagai salah satu insentif. Beberapa faktor penting yang perlu diperhatikan dalam penetapan tingkat upah seorang pegawai yaitu: pendidikan, pengalaman, tanggung, kemampuan perusahaan, keadaan ekonomi, kondisi-kondisi pekerjaan. Realisasi keadilan dalam pemberian upah dalam suatu perusahaan dapat dimungkinkan dengan tindakan job evaluation, atau penilaian jabatan.

b. Pemberhentian

Pemberhentian pegawai dapat terjadi karena keinginan pegawai, karena keinginan pimpinan perusahaan, dapat pula karena meninggalnya pegawai dan karena penetapan dalam perjanjian kerja antara perusahaan dengan buruh (pegawai).Perusahaan terpaksa memberhentikan pegawainya karena alasan utama, yaitu pegawai tersebut tidak bermanfaat bagi perusahaan baik ditinjau dari sudut material maupun dari sudut moral perusahaan.

c. Pensiunan

Salah satu tindakan yang paling lunak kepada pegawai yang parasit kepada perusahaan ialah dengan jalan pemensiunan.Di perusahaanperusahaan swasta di Indonesia, pemensiunan sebagai suatu tindakan memanfaatkan pegawai perusahaan belumlah umum dianut.Lain halnya pada sementara perusahaan-perusahaan negara dan pada pegawai-pegawai negeri di Indonesia.

6.7 Rangkuman

Kegiatan yang berhubungan dengan penentuan siapa yang melaksanakan setiap pekerjaan sesuai tugas, bidang, dan keahlian masing-masing dalam suatu organisasi disebut *staffing*. Proses pengisian jabatan dilakukan dengan cara penarikan, seleksi dan penempatan karyawan, agar bisa bekerja efektif dalam menjalankannya masing-masing. Seleksi staff dilakukan melalui tahapan analisis jabatan dan kualifikasi jabatan, dilanjutkan dengan seleksi dan penempatan staff dalam jabatan. Seleksi dapat dilakukan dari karyawan di internal organisasi atau dari eksternal organisasi. Proses seleksi dapat dilakukan menggunakan fotopolio dan/atau test tulis, wawancara, atau/atau training/magang. Untuk memperoleh staf yang profesional dilakukan pembinaan karier dan pembinaan kinerja. Pembinaan karier dilakukan melalui jalur promosi, sementara pembinaan kinerja dilakukan melalui reward and panisemen.

6.8 Latihan

Pilih satu alternatif jawaban yang paling tepat!

1. Apa yang dimaksud dengan *staffing* ?
 - A. Kegiatan yang berhubungan dengan penentuan siapa yang melaksanakan seluruh pekerjaan sesuai tugas, bidang, dan keahlian masing-masing dalam suatu organisasi
 - B. Salah satu fungsi manajemen, bahkan merupakan dasar bagi fungsifungsi manajemen yang lain
 - C. Suatu sistem dari aktivitas kerjasama yg dilakukan oleh dua orang atau lebih
 - D. Proses pemberian motif atau penggerak/dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dg ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien
2. Ada beberapa akibat dari penilaian karyawan diperusahaan, kecuali
 - A. Promosi
 - B. Dipindah ke perusahaan lain

- C. Dipindahkan ke pekerjaan yang lebih sempit
 - D. Pertimbangan untuk memberhentikan
3. Karyawan tunduk dan patuh pada perintah atasan karena hal hal berikut, kecuali
- A. Takut dipecat
 - B. Termotivasi untuk naik jabatan
 - C. Termotivasi mendapatkan insentif
 - D. Memang merupakan karyawan yang rajin dan penurut
4. Yang termasuk dalam kegiatan *staffing* adalah
- A. Memperolah pegawai
 - B. Memajukan pegawai
 - C. Menfaatkan pegawai
 - D. Semua benar
5. Apa yang dimaksud dengan mutasi ?
- A. Pemindahan pegawai dimaksudkan untuk mewujudkan penempatan pegawai pada jabatan setepat tepatnya sehingga pegawai mendapatkan perestasiannya
 - B. Memberi kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada bawahan
 - C. Kompensasi khusus yang diberikan perusahaan kepada karyawan, di luar gaji utamanya, untuk mendorong karyawan tersebut agar lebih giat dalam bekerja
 - D. Seluruh imbalan yang diterima oleh seorang karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya dalam sebuah perusahaan dalam bentuk uang atau barang
6. Apa yang dimaksud dengan promosi ?
- A. Pemindahan pegawai dimaksudkan untuk mewujudkan penempatan pegawai pada jabatan setepat tepatnya sehingga pegawai mendapatkan perestasiannya
 - B. Memberi kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada bawahan
 - C. Kompensasi khusus yang diberikan perusahaan kepada karyawan, di luar gaji utamanya, untuk mendorong karyawan tersebut agar lebih giat dalam bekerja

- D. Seluruh imbalan yang diterima oleh seorang karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya dalam sebuah perusahaan dalam bentuk uang atau barang
7. Insentif dibedakan menjadi dua yaitu berupa material dan non material, apa sajakah insentif yang berupa non material ?
- A. Gaji/Upah
 - B. Tunjangan
 - C. Rasa aman dan dihargai
 - D. Bonus
8. Berikut adalah alasan mengapa pegawai dipensiunkan, kecuali
- A. Usia
 - B. Sakit berkepanjangan
 - C. Peremajaan pegawai
 - D. Pegawai berprestasi
9. Mengapa dalam menerima pegawai/karyawan harus dilakukan seleksi ?
- A. Agar pegawai yang diterima adalah pegawai yang benar2 sesuai dengan kebutuhan jabatan yang dipangkunya
 - B. Agar pelamar diperlakukan secara tidak adil dan deskriminasi
 - C. Agar perusahaan memiliki karyawan yang hampir tepat untuk suatu jabatan
 - D. Memperbesar munculnya tindakan buruk karyawan
10. Untuk menjabat sesuatu jabatan, termasuk juga jabatan staff, dibutuhkan kualifikasi sebagai berikut, kecuali
- A. Pengetahuan yang luas tempat diimana dia bekerja
 - B. Punya semangat kerja sama yang ramah
 - C. tidak bisa bekerjasama dengan tim
 - D. Kesederhanaan

6.9 Kunci Jawaban

- 1. A
- 2. B
- 3. C

4. D
5. A
6. B
7. C
8. D
9. A
10. C

6.10 Referensi

- Manulang, 2015. Dasar- Dasar Manajemen. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta
- Nitiseмето, Alek S., 1984. Manajemen Personalia. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Hersey Paul & Kenneth H. Blanchard, 1969 Management of Organizational Behavior. Dewey E. Johnson. Pearson Prentice.
- Herujito, Yayat M. 2010. Dasar-dasar Manajemen. PT Grasindo. Jakarta.
- Terry, George R., 2013 Prinsip-prinsip Manajemen. Aksara Berat. Jakarta
- Winardi. 1983. Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Manajemen Penerbit Alumni, Bandung

BAB VII

MENGARAHKAN

7.1 Capaian Pembelajaran

Mahasiswa memiliki kemampuan menerapkan kepemimpinan pada organisasi sosial ekonomi dan bisnis.

7.2 Tujuan Pokok Bahasan

Mahasiswa peserta kuliah DDM mampu melakukan pengarahan untuk mencapai tujuan

7.3 Sub Pokok Bahasan

1. Pengertian Directing
2. Cara-cara melakukan directing
3. Kekuatan dan kelemahan tiap cara mengarahkan

7.4 Sasaran Pembelajaran

Pada akhir semester ke-3, mahasiswa mampu melakukan dalam pengarahan staf agar mampu melaksanakan tugas atau menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien.

7.5 Metode dan Strategi Pembelajaran

Metode pembelajaran yang diterapkan dalam pengajaran Dasar-dasar Manajemen adalah metode pembelajaran yang berfokus pada kebutuhan peserta belajar atau mahasiswa atau disebut dengan metode Student Centre Learning (SCL). Strategi

pembelajaran merupakan gabungan dari beberapa metode berikut:

1. Ceramah
2. Persentasi
3. Diskusi / Tugas Kelompok
4. Latihan / Penugasan

7.6 Uraian Materi Pembelajaran

A. Pengarahan (Directing)

Pengarahan adalah suatu proses pembimbingan, pemberi petunjuk, dan instruksi kepada bawahan agar mereka bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengarahan (Direction) adalah keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik. Para ahli banyak berpendapat kalau suatu pengarahan merupakan fungsi terpenting dalam manajemen. Karena merupakan fungsi terpenting maka hendaknya pengarahan ini benar-benar dilakukan dengan baik oleh seorang pemimpin. Karena pemimpin adalah manajemen pengarahan yang berhubungan dengan usaha memberikan bimbingan dan saran kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas masing-masing, maka pengarahan ada hubungannya dengan kepemimpinan atau seorang manajer yang akan memberikan pengarahan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Pengarahan pada hakikatnya adalah keputusan-keputusan pimpinan yang dilakukan agar kegiatan-kegiatan yang direncanakan dapat berjalan dengan baik. Dengan pengarahan (directing) diharapkan :

1. Adanya kesatuan perintah (unity of command)

Dengan pengarahan ini akan diperoleh kesamaan bahasa yang harus dilaksanakan oleh para pelaksana. Sehingga tidak tercapai kesimpangsiuran yang dapat membingungkan para pelaksana.

2. Adanya hubungan langsung dengan bawahan

Dengan pengarahan yang berupa petunjuk atau perintah atasan yang langsung kepada bawahan, tidak akan terjadi miskomunikasi. Disamping itu pengarahan yang langsung ini dapat mempercepat hubungan antara atasan dan bawahan.

3. Adanya umpan balik yang langsung.

Pimpinan dengan cepat memperoleh umpan balik terhadap kegiatan yang dilaksanakan. Selanjutnya umpan balik ini dapat segera digunakan untuk perbaikan.

Salah satu alasan pentingnya pelaksanaan fungsi pengarahan dengan cara memotivasi bawahan adalah:

- a) Motivasi secara implisit, yakni pimpinan organisasi berada di tengah-tengah para bawahannya dengan demikian dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan.
- b) Adanya upaya untuk mensinkronisasikan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi dari para anggota organisasi.
- c) Secara eksplisit terlihat bahwa para pelaksana operasional organisasi dalam memberikan jasa-jasanya memerlukan beberapa perangsang atau insentif.

Selain itu ada cara-cara pengarahan yang dapat dilakukan, diantaranya

1. Orientasi merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.
2. Perintah merupakan pernyataan dari pimpinan kepada orang yang berada di bawahnya untuk melakukan

- atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.
3. Delegasi wewenang, dalam pendelegasian wewenang ini pemimpin melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahannya.

B. Fungsi Pengarahan

Fungsi Pengarahan dan Implementasi adalah proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi. Kegiatan dalam Fungsi Pengarahan dan Implementasi yaitu mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan, memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan, menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.

Pengarahan (leading) untuk membuat atau mendapatkan para karyawan untuk melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Dikenal sebagai leading, directing *Motivating*, atau actuating.

Pengarahan memiliki beberapa karakteristik :

1. Pervasive function, yaitu pengarahan yang diterima pada berbagai level organisasi. Setiap manajer menyediakan petunjuk dan inspirasi pada bawahannya.
2. Continuous activity , pengarahan merupakan aktivitas yang berkelanjutan di sepanjang masa organisasi.
3. Human factor, fungsi pengarahan berhubungan dengan bawahan dan oleh karena itu berhubungan dengan human factor. Human factor itu sendiri adalah perilaku manusia yang kompleks dan tidak bisa diprediksi.
4. Creative activity, fungsi pengarahan yang membantu dalam mengubah rencana ke dalam tindakan. Tanpa fungsi ini seseorang dapat menjadi inaktif dan sumber fisik menjadi tak berarti.

5. Executive function, fungsi pengarahan dilaksanakan oleh semua manajer dan executive pada semua level sepanjang bekerja pada sebuah perusahaan, bawahan menerima instruksi hanya dari atasannya.
6. Delegated function, pengarahan seharusnya adalah suatu fungsi yang berhadapan dengan manusia. atasan harus dapat mengetahui bahwa perilaku manusia merupakan suatu hal tidak dapat diprediksi dan alami sehingga atasan dapat mengkondisikan perilaku seseorang kearah tujuan yang diharapkan.

Fungsi pengarahan adalah suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis dan lain sebagainya. Pengarahan pada dasarnya berkaitan dengan;

1. Faktor individu dalam kelompok
2. Motivasi dan kepemimpinan
3. Kelompok kerja, dan
4. Komunikasi dalam organisasi

C. Tujuan pengarahan

Dengan adanya fungsi pengarahan dalam suatu organisasi dapat bertujuan sebagai berikut:

1. Menjamin kontinuitas perencanaan,
2. Membudayakan prosedur standar,
3. Membina disiplin kerja,
4. Membina motivasi yang terarah.

Selain itu tujuan pokok pengarahan agar kegiatan-kegiatan dan orang-orang yang melakukan kegiatan yang telah direncanakan tersebut dapat berjalan dengan baik dan tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang membuat kemungkinan tidak akan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Pengarahan dikatakan sebagai jantung dari proses manajemen. Oleh karena itu, pengarahan merupakan poin sentral dimana pencapaian tujuan merupakan hal yang penting. Sebagai karakter sentral, pengarahan menyediakan beberapa manfaat, meliputi :

1. Memprakarsai aksi (Initiates Action)
Pengarahan merupakan suatu titik awal dari pelaksanaan kerja dari karyawan. Apabila pengarahan dijalankan, karyawan dapat mengerti pekerjaannya dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi.
2. Mengintegrasikan upaya (Integrates Efforts)
Selama mengarahkan, atasan dapat memberi petunjuk atau tuntunan, menginspirasi, dan memberi instruksi bawahan untuk bekerja. Untuk itu, usaha dari setiap individu harus sesuai dengan pencapaian tujuan yang diinginkan. Hal ini dimaksudkan agar upaya pengarahan dari setiap departemen yang ada dapat berhubungan dan berinteraksi dengan yang lainnya. Hal tersebut dapat dilakukan melalui “persuasive leadership” dan komunikasi yang efektif agar upaya integrasi dapat berjalan efektif dan stabil.
3. Alat motivasi (Means of Motivation)
Manajer menggunakan elemen motivasi untuk meningkatkan pelaksanaan dari para karyawan.
4. Menyediakan stabilitas (Provides Stability)
Stabilitas dan keseimbangan menjadi sangat penting karena merupakan indeks pertumbuhan dari suatu perusahaan. Manajer harus dapat memiliki empat karakter yang dibutuhkan, yaitu persuasive leadership, komunikasi yang efektif, supervisi yang tegas, dan koefisien motivasi.
5. Menaikan koping dengan perubahan (coping up with the change) Perilaku manusia menunjukkan suatu tahanan untuk berubah. Adaptasi dengan perubahan lingkungan membantu dalam mendukung rencana pertumbuhan perusahaan. Pengarahan digunakan beradaptasi dengan adanya perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal. Komunikasi yang efektif dapat membantu meningkatkan koping dengan adanya perubahan. Manajer berperan untuk mengkomunikasikan sifat dan isi dari perubahan secara jelas kepada bawahan.
6. Penggunaan sumber daya secara efisien (Efficient Utilization of Resources) Pengarahan financial membantu dalam mengklarifikasi peran dari setiap karyawan pada pekerjaannya.

Melalui pengarahan, peranan karyawan menjadi jelas karena manajer melakukan pengawasan, memberikan petunjuk, instruksi, dan kemampuan motivasi untuk menginspirasi bawahan Hal ini dapat membantu dalam kemungkinan penggunaan sumber daya maksimum, baik itu pria, wanita, mesin, dan uang guna memperkecil biaya dan menambah profit.

D. Definisi perintah

Perintah adalah suatu instruksi resmi dari seorang atasan kepada bawahan untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan /melakukan sesuatu, guna merealisasi tujuan kepada realisasi tujuan perusahaan.

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

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

Unsur diatas tersebut menyatu, apabila salah satu unsur tidak terpenuhi maka itu bukanlah dikatakan sebagai perintah. Suatu perintah adalah instruksi resmi, baik berbentuk lisan maupun tulisan. Perintah dikatakan resmi apabila yang mengeluarkan perintah itu adalah orang yang mempunyai wewenang untuk melakukan itu. Yang dimaksud dengan mempunyai wewenang ialah bahwa bilamana bawahan tidak melaksanakannya, maka orang yang mengeluarkan perintah itu dapat melakukan tindak sanksi. Sanksi disini memiliki pengertian sebagai akibat dari sebuah kesalahan yang dilakukan oleh bawahan.

Suatu perintah harus datang dari pihak atasan kepada bawahan tidak boleh sebaliknya. Bawahan yang diperintah ini haruslah bawahan atasan yang bersangkutan, tidak boleh bawahan dari atasan yang lain, kecuali dalam sistem organisasi fungsional. Sebagai wewenang atau hak khusus, maka dia mempunyai kekuatan sanksi, wewenang tanpa sanksi tidak ada

gunannya. Sanksi dapat berupa perpindahan pegawai, pemberhentian sementara pegawai bahkan dapat pula berupa pemberhentian atau pemecatan pegawai itu sendiri. Perintah atasan kepada bawahan haruslah ada kemungkinan pelaksanaannya. Kemungkinan pelaksanaan itu ditentukan oleh faktor-faktor pendidikan, pengalaman, waktu, alat-alat serta keadaan bawahan dan tempatnya.

E. Tujuan pemberian perintah

Dalam melaksanakan suatu tugas, hal utama yang harus diperhatikan adalah tujuan dari kegiatan itu. Begitu pula dalam memberi perintah kepada bawahan, tidak boleh sewenang-wenang, ambil lalu, atau iseng-iseng. Memberi perintah kepada bawahan haruslah benar-benar merealisasikan tujuan perintah itu. Dan harus ada keyakinan padanya bahwa dengan pemberian perintah itu benar-benar tujuan perintah dapat menjadi kenyataan.

Tujuan utama dalam pemberian perintah oleh atasan kepada bawahan ialah untuk mengkoordinasi kegiatan bawahan, agar kegiatan masing-masing bawahan yang beraneka ragam itu terkoordinasi kepada suatu arah, yaitu arah tujuan perusahaan. Jadi dengan pemberian perintah itu, kegiatan bawahan yang menyimpang dari rel diarahkan kepada relnya, atau bawahan yang memiliki masalah kerja seperti kerjanya lambat, dalam kegiatannya dibimbing untuk menambah kegiatannya, dan untuk menjalankan bawahan agar tidak sering berhenti dalam kerjanya.

Dengan pemberian perintah itu, pemimpin bermaksud menjamin hubungan baik antara pemimpin dengan para bawahannya. Memerintah bawahan adalah salah satu alat untuk berkomunikasi antara pemimpin dengan bawahan. Dengan memberi perintah kepada bawahan, pemimpin menyalurkan ide-ideanya sedemikian rupa, kreasi dan arahan sehingga bawahan mengerti kemana kegiatan harus ditujukan.

Selain itu juga pemberian perintah bertujuan untuk memberikan pendidikan, kegiatan ini harus berhubungan erat dengan maksud menambah pengetahuan bawahan yang menerima perintah tersebut.

Realisasi tujuan perusahaan adalah maksud dari pemberian perintah, agar semua dapat terwujud semua berhubungan erat dengan pengawasan apa yang diperintahkan oleh atasan kepada bawahan haruslah diawasi, agar perintah itu benar benar dilaksanakan oleh bawahan yang bersangkutan tertuju kepada realisasi tujuan perusahaan.

F. Jenis-jenis perintah

Jenis perintah bisa berupa lisan maupun tulisan. Jenis perintah yang berupa lisan apabila :

- a. Tugas yang diperintahkan itu merupakan tugas yang sederhana ,
- b. Dan dalam keadaan darurat

Keadaan yang dipergunakan dalam pemberian perintah yang berupa lisan juga dalam hal sebagai berikut:

- Bawahan yang diberi perintah sudah pernah mengerjakan perintah
- Perintah itu dapat selesai dalam waktu singkat
- Apabila dalam mengerjakan tugas itu ada kekeliruan ,tidak akan membawa akibat yang besar
- Apabila bawahan yang diperintah dalam buta huruf

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

- a. Tidak membutuhkan banyak waktu untuk mempersiapkannya.
- b. Mempunyai kemungkinan untuk menjelaskan hal hal yang kurang jelas
- c. Dapat dipergunakan kepada orang banyak.

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

Jenis kedua dari pemberian perintah adalah yang berbentuk tertulis. Meskipun telah dinyatakan bahwa hampir tidak ada penulis yang menolak pemakaian atau penggunaan perintah lisan, namun pada umumnya mereka lebih condong untuk menganjurkan penggunaan perintah tertulis. Kebaikan dari perintah tertulis adalah sebagai berikut :

- a. Perintah tertulis dapat mudah diperiksa guna memelihara kebenaran
- b. Adanya perintah tertulis menyebabkan orang yang menerima perintah mengetahui benar tanggung jawabnya
- c. Perintah tertulis merupakan cara terbaik untuk menjamin persamaan dan keserupaan pelaksanaan diseluruh unsur organisasi (John Robert Beishline, op.cit, p.260)

Adapun keburukan dari perintah tertulis, yakni memakan waktu, menelan biaya dan mengandung infleksibilitas.

Adapun perintah tertulis dapat diberikan dalam hal hal sebagai berikut:

- a. Pada pekerjaan yang ruwet, memerlukan keterangan detail, angka angka pasti yang teliti.
- b. Bila pegawai yang diperintah berada ditempat lain
- c. Jika pegawai yang diperintah memiliki keterbatasan dalam mengingat, atau pelupa
- d. Jika tugas yang diperintah itu berlangsung dari suatu bagian ke bagian lain
- e. Jika dalam pelaksanaan perintah itu, kesalahan yang terjadi dapat menimbulkan akibat yang besar.

Pemberian perintah digolongkan berdasarkan macam macam situasi maupun penerima perintah, sebagai berikut :

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

G. Prinsip-prinsip perintah

1. Perintah harus jelas

Salah satu kesalahan umum dalam memberikan perintah ialah anggapan bahwa perintah yang diberikan sudah cukup jelas.Ini karena perintah tidak diberikan secara teratur, dierikan secara tergesa gesa atau sambil lalu. Perintah pada umumnya adalah perintah yang diberikan secara lisan .perintah tertulis pada umumnya sudah dipersiapkan lebih dahulu sehingga perintah yang demikian lebih jelas dari pada perintah secara lisan.banyak sekali kemungkinan belum begitu jelas bagi si penerima perintah,hal ini disebabkan oleh kedua sebab utama ,yaitu :

- Kesukaran kesukaran dalam penggunaan kata kata yang berwayuh artis,dan
- Perhatian yang setengah setengah.
- Karena syarat suatu pemberian perintah harus jelas bagi penerima perintah yang

bersangkutan. suatu perintah adalah jelas ,bilamana perintah tersebut memenuhi enam elemen sebagai berikut :

- Mengapa, suatu perintah harus mengandung pemberian alasan dari pengeluaran pertimbangan pertimbangan sendiri dan ini dapat mengurangi salah paham dan keengganan untuk melaksanakannya.
- Siapa, perintah itu haruslah diberikan kepada orang yang tepat mengingat pengalaman dan pengetahuan yang cakap dalam melaksanakan tugas itu.
- Apa, perintah itu harus mengandung penjelasan apa yang harus dilakukan dengan kata kata yang mudah dimengerti.
- Bilamana.
- Dimana, menuntut dari suatu perintah pemberian penjelasan tentang dimana bahan bahan dan alat ditemukan ,dimana tugas harus dikerjakan.
- Bagaimana, menuntut penjelasan tentang segala sesuatu yang menyangkut soal tugas yang diberikan itu se jelasnya sehingga penerima perintah telah menerima fakta fakta yang cukup untuk melaksanakan tugas tugas yang diserahkan kepada nya.

2. Perintah diberi satu persatu

Banyak kesalahan yang terjadi apabila dalam praktiknya yaitu pemberian perintah yang terlalu banyak pada suatu saat yang sama. Perintah yang terlalu banyak diberikan pada waktu yang sama, memberikan kesan yang tidak baik bagi penerima perintah. Adalah lebih tepat jika perintah diberikan satu persatu, bahkan walaupun perintah itu mempunyai pertalian yang erat satu sama lain. Sehubungan dengan ini ,maka suatu perintah janganlah terlalu detail, harus mengandung unsur fleksibilitas dengan maksud agar inisiatif bawahan dapat dihidupkan.

3. Perintah harus positif

Kesalahan yang sering terjadi yaitu akibat dari pemberian perintah yang negatif. Memberikan perintah dengan memulai kata "jangan" dapat menimbulkan salah pengertian bagi penerima perintah tersebut. Dalam memberikan perintah, sebaiknya tidak mempergunakan perintah yang negatif. Sebab dengan memberikan perintah positif, tegas, dan jelas apa yang harus dikerjakan oleh bawahan.

4. Perintah harus diberikan kepada orang yang tepat

Perintah haruslah diberikan kepada orang yang mengingat pengetahuan dan pengalamannya sanggup melaksanakan tugas itu. Sesungguhnya bukan saja tergantung kepada pengetahuan dan pengalamannya, tetapi juga pada kecukupan waktu serta peralatan yang tersedia untuk menyelesaikan tugas tersebut. Kecukupan waktu harus dihubungkan kepada tugas yang sudah diberikan sebelumnya. Unsur 'siapa' yang menerima perintah adalah sangat menunjang hal ini, karena unsur ini yang mendapat tekanan, jadi suatu perintah harus diberikan kepada the right man.

5. Perintah harus erat dengan motivasi

Setelah orang bekerja pada umumnya mendapatkan balas jasa yang bersifat material, tetapi bilamana motivasi hanya bersifat material saja, maka ada kecenderungan kendornya semangat kerja petugas. Ketiga macam kebutuhan atau motivasi haruslah didapat oleh seorang petugas agar ia mau mencurahkan tenaganya kepada pelaksanaan pekerjaannya dalam memerintah bawahan, perintah tidak akan efektif, bila perintah itu tidak dihubungkan dengan masalah pemberian motivasi.

6. Perintah satu aspek berkomunikasi.

Perintah adalah salah satu alat berkomunikasi dengan seorang pemimpin kepada bawahan. sebagai alat berkomunikasi, maka pemimpin harus sanggup menyusun perintah sedemikian rupa agar berkenan di

hati bawahannya dan ia mau mengerjakannya. meskipun tugas pemberian perintah adalah tugas atasan, namun perintah itu tidak boleh sewenang-wenang. perintah tidak boleh sekedar menunjukkan kekuasaan saja, selain harus berhubungan untuk merealisasi tujuan perusahaan, ia tidak boleh bertentangan dengan norma kesusilaan dan kemanusiaan.

7.7 Rangkuman

Setiap kegiatan yang berorientasi pada upaya pembinaan kepada anggota atau staf dengan cara perintah atau pengarahan, himbaun atau cara lainnya masuk dalam pengertian directing, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai standar masukan, proses dan standar hasil atau output yang telah ditetapkan. Setiap proses pengarahan melibatkan unsur pimpinan, staf atau pihak lainnya yang turut serta dalam proses berkomunikasi dan memotivasi. Pengarahan dapat dilakukan dengan komunikasi langsung (oral) dapat pula menggunakan media cetak atau media audio dan video. Pengarahan dapat berupa perintah, pendelegasian wewenang, atau pemberian tugas.

7.8 Latihan

Lengkapi kalimat di bawah ini dengan frase yang tepat!

1. Tujuan dari pengarahan adalah
2. Pengarahan merupakan tugas dari
3. Pengarahan melibatkan dan
4. Pengarahan merupakan proses komunikasi dan
5. Jenis pengarahan terdiri atas pengarahan langsung dan
6. Pengarahan dapat dilakukan langsung secara oral tatap muka atau secara tidak langsung menggunakan
7. Pengarahan merupakan fungsi dari

8. Perintah datangnya dari kepada
9. Perintah harus tegas, namun agar dapat menumbuhkan kreativitas bagi bawahan.
10. Pengarahan dapat berupa, peodelegasian atau penugasan

7.9 Kunci Jawaban

1. agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik
2. pimpinan
3. pimpinan dan staf
4. motivasi
5. tidak langsung
6. media audio atau video
7. kepemimpinan
8. pimpinan
9. flexibel
10. perintah

7.10 Referensi

- Manulang, 2015. *Dasar-Dasar Manajemen*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta
- Nitisemeto, Alek S., 1984. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Hersey Paul & Kenneth H. Blanchard, 1969 *Management of Organizational Behavior*. Dewey E. Johnson. Pearson Prentice.
- Herujito, Yayat M. 2010. *Dasar-dasar Manajemen*. PT Grasindo. Jakarta. Terry, George R., 2013 *Prinsip-prinsip Manajemen*. Aksara Berat. Jakarta
- Winardi. 1983. *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Manajemen* Penerbit Alumni, Bandung

BAB VIII

MENGERAKKAN DAN MENGKOORDINASIKAN

8.1 Capaian Pembelajaran

Mahasiswa memiliki kemampuan menerapkan kepemimpinan pada organisasi sosial ekonomi dan bisnis.

8.2 Tujuan Pokok Bahasan

Mahasiswa peserta kuliah DDM mampu menggerakkan dan mengkoordinasikan untuk mencapai tujuan.

8.3 Sub Pokok Bahasan

1. Pengertian menggerakkan dan mengkoordinasikan
2. Cara-cara menggerakkan dan mengkoordinasikan
3. Kekuatan dan kelemahan tiap cara menggerakkan dan mengkoordinasikan

8.4 Sasaran Pembelajaran

Pada akhir semester ke-3, mahasiswa mampu menggerakkan dan mengkoordinasikan orang dalam melaksanakan tugas masing-masing.

8.5 Metode dan Strategi Pembelajaran

Metode pembelajaran yang diterapkan dalam pengajaran Dasar-dasar Manajemen adalah metode pembelajaran yang berfokus pada kebutuhan peserta belajar atau mahasiswa atau disebut dengan metode Student Centre Learning (SCL). Strategi pembelajaran merupakan gabungan dari beberapa metode berikut:

1. Ceramah
2. Persentasi
3. Diskusi / Tugas Kelompok
4. Latihan / Penugasan

8.6 Uraian Materi Pembelajaran

A. Menggerakkan (Actuating)

1. Pengertian Menggerakkan (Actuating)

Actuating adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi actuating artinya menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan. Actuating adalah Pelaksanaan untuk bekerja. Untuk melaksanakan secara fisik kegiatan dari aktivitas tersebut, maka manajer mengambil tindakan-tindakannya ke arah itu. Seperti : Leadership (pimpinan), perintah, komunikasi dan konseling (nasehat).

Menurut Terry actuating berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Tugas menggerakkan dilakukan oleh pemimpin. Oleh karena itu kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peranan penting dalam menggerakkan personal sekolah melaksanakan program kerjanya.

Menurut George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran tersebut. Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Menggerakkan adalah suatu tindakan menyampaikan visi misi organisasi, serta dampaknya bagi tercapainya cita-cita atau harapan individu, dan menghantarkan pada tercapainya kesejahteraan.

2. Pentingnya *actuating* dalam manajemen

Penggerakan atau *Actuating* mempunyai arti dan peranan yang sangat penting. Sebab diantara fungsi manajemen lainnya, maka penggerakan merupakan fungsi secara langsung berhubungan dengan manusia (pelaksana). Dengan ini fungsi penggerakan inilah, maka ketiga fungsi manajemen yang lain baru efektif. Penggerakan adalah aktivitas pokok dalam manajemen yang mendorong dan menjuruskan semua bawahan agar berkeinginan, bertujuan bergerak untuk mencapai maksud-maksud yang telah ditentukan dan mereka berkepentingan serta bersatu padu dengan rencana usaha organisasi.

Penggerakan juga dapat didefinisikan pula sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif, efisien, dan ekonomis.

Beberapa prinsip yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan dalam melakukan *actuating*, yaitu :

1. Prinsip mengarah kepada tujuan

Tujuan pokok dari pengarahan nampak pada prinsip yang menyatakan bahwa makin efektifnya proses pengarahan, akan semakin besar sumbangan bawahan terhadap usaha mencapai tujuan. Pengarahan tidak dapat berdiri sendiri, artinya dalam melaksanakan fungsi pengarahan perlu mendapatkan dukungan/bantuan dari faktor-faktor lain seperti : perencanaan, struktur organisasi, tenaga kerja yang cukup, pengawasan yang efektif dan kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan serta kemampuan bawahan.

2. Prinsip keharmonisan dengan tujuan

Orang-orang bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhannya yang mungkin tidak mungkin sama dengan tujuan perusahaan. Mereka menghendaki demikian dengan harapan tidak terjadi penyimpangan yang terlalu besar dan kebutuhan mereka dapat dijadikan sebagai pelengkap serta harmonis dengan kepentingan perusahaan. Semua ini dipengaruhi oleh motivasi masing-masing individu. Motivasi yang baik akan mendorong orang-orang untuk memenuhi kebutuhannya dengan cara yang wajar. Sedang kebutuhan akan terpenuhi apabila mereka dapat bekerja dengan baik, dan pada saat itulah mereka menyumbangkan kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Prinsip kesatuan komando

Prinsip kesatuan komando ini sangat penting untuk menyatukan arah tujuan dan tanggung jawab para bawahan. Bilamana para bawahan hanya memiliki satu jalur di dalam melaporkan segala kegiatannya. Dan hanya ditujukan kepada satu pimpinan saja, maka pertentangan didalam pemberian instruksi dapat dikurangi, serta semakin besar tanggung jawab mereka untuk memperoleh hasil maksimal.

B. Koordinasi

1. Pengertian koordinasi

Dalam setiap organisasi, pasti memiliki sejumlah orang yang masing-masing mempunyai pendapat, pandangan, latar belakang, pengertian dan jenis pekerjaan sendiri yang berbeda dengan orang lainnya. Keberagaman ini perlu diselaraskan agar dapat mencapai tujuan bersama yang diharapkan oleh organisasi. Penyelarasan ini biasanya dikenal dengan istilah “Koordinasi” atau dalam bahasa Inggris disebut dengan “Coordination” dalam manajemen. Koordinasi dalam suatu organisasi memastikan kesatuan tindakan individu, kelompok kerja dan departemen serta membawa keharmonisan dalam melaksanakan berbagai kegiatan dan tugas untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Jadi pada dasarnya, yang dimaksud dengan Koordinasi adalah proses yang menghubungkan berbagai kegiatan pada berbagai departemen atau individu dalam suatu organisasi. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia atau KBBI, definisi dari Koordinasi adalah “Perihal mengatur suatu organisasi atau kegiatan sehingga peraturan dan tindakan yang akan dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang siur”.

Koordinasi menjaga kesatuan tindakan di antara individu dan departemen. Tidak adanya koordinasi akan menghasilkan pencapaian tujuan yang tidak optimal. Dalam situasi yang ekstrim, kurangnya koordinasi akan dapat mengakibatkan kerugian yang besar bagi perusahaan atau organisasinya.

Koordinasi menyelaraskan dan menyeimbangkan pendapat yang saling bertentangan dari individu dan departemen, meningkatkan upaya kelompok dan mengarahkan gerakan mereka ke arah yang seragam yaitu untuk mencapai tujuan organisasinya. Misalnya, jika departemen produksi tidak mengoordinasikan kegiatannya dengan departemen penjualan, Jumlah unit yang diproduksi mungkin akan lebih banyak atau kurang dari jumlah yang diperlukan oleh departemen penjualan.

Produksi yang berlebihan akan menghasilkan penumpukan persediaan dan menghambat cash flow (aliran dana), sedangkan produksi yang kurang dari penjualan akan mengakibatkan hilangnya pendapatan penjualan dan juga kehilangan pangsa pasar. Hal ini tentunya akan merugikan perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, Koordinasi sangat diperlukan untuk memfasilitasi kelancaran bisnis sebuah perusahaan atau organisasi.

Koordinasi yang efektif didasarkan pada saling ketergantungan dalam kegiatan organisasi. Perlunya Koordinasi ini didasarkan pada pendekatan sistem untuk manajemen yang mengakui bahwa departemen atau unit kerja yang berbeda dari suatu organisasi akan memiliki saling ketergantungan antara yang satu sama yang lainnya (input dari satu departemen adalah output dari yang departemen lainnya). Saling ketergantungan ini juga terjadi pada lingkungan internal organisasi maupun eksternal organisasi. Tingkat koordinasi pada dasarnya tergantung pada tingkat saling ketergantungan tersebut. Lebih banyak saling ketergantungannya (baik internal maupun eksternal), lebih banyak pula kebutuhan akan koordinasi.

2. Pengertian Koordinasi menurut Para Ahli

Berikut ini adalah beberapa definisi dan pengertian Koordinasi menurut beberapa ahlinya.

- Pengertian Koordinasi menurut Handoko (2003:195), Koordinasi (coordination) adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.
- Pengertian Koordinasi menurut Yohanes Yahya (2006 : 95), Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan dan kegiatan pada satuan yang terpisah pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.
- Pengertian Koordinasi menurut Manullang (2008: 72), Koordinasi adalah usaha mengarahkan kegiatan

seluruh unit-unit organisasi agar tertuju untuk memberikan sumbangan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan dengan adanya koordinasi akan terdapat keselarasan aktivitas di antara unit-unit organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Jenis-jenis Koordinasi

Koordinasi pada dasarnya dapat dibagi menjadi 2 klasifikasi utama, yaitu dapat diklasifikasikan berdasarkan Ruang Lingkup dan berdasarkan Aliran koordinasinya.

1) Jenis Koordinasi berdasarkan Ruang Lingkup (Scope)

Berdasarkan Ruang Lingkupnya, Koordinasi dapat dibagi menjadi Koordinasi Internal dan Koordinasi Eksternal.

- Koordinasi Internal adalah koordinasi di antara berbagai unit kerja atau departemen dalam suatu organisasi dengan mengintegrasikan tujuan dan kegiatan pada unit kerja atau departemen tersebut.
- Koordinasi Eksternal adalah koordinasi antara organisasi dan lingkungan eksternalnya yang terdiri dari pemerintah, komunitas, pelanggan, investor, pemasok, pesaing, lembaga penelitian, masyarakat setempat dan lain sebagainya.

2) Jenis Koordinasi berdasarkan Alirannya (Flow)

Berdasarkan alirannya, koordinasi dapat diklasifikasikan lagi menjadi dua jenis yaitu Koordinasi Vertikal dan Koordinasi Horizontal.

- Koordinasi Vertikal adalah koordinasi antara berbagai tingkatan organisasi dan harus memastikan bahwa semua tingkatan dalam organisasi bertindak selaras dan sesuai dengan kebijakan organisasi. Koordinasi Vertikal ini pada dasarnya adalah yang berkaitan dengan kegiatan pengarahan dan penyatuan instruksi dari atasan ke bawahannya atau ke unit-unit kerja

yang berada dibawah tanggung jawab dan wewenangnya.

- Koordinasi Horizontal adalah koordinasi antara berbagai departemen atau unit kerja pada tingkat hirarki manajemen yang sama. Misalnya koordinasi antara departemen produksi dengan departemen pemasaran ataupun koordinasi antara departemen keuangan dengan departemen pembelian.

4. Tujuan koordinasi

Siagian (1993:110), tujuan dari koordinasi yakni:

- Sebagai pencegah konflik dan kontradiksi
- Sebagai pencegah persaingan yang tidak sehat
- Sebagai pencegah pemborosan
- Sebagai pencegah kekosongan ruang dan waktu
- Sebagai pencegah adanya perbedaan pendekatan dan pelaksanaan

Dari hal diatas, terdapat juga tujuan dilakukannya koordinasi, yakni:

- Meraih dan menjaga keefektifitasan organisasi seoptimal mungkin dengan sinkronisasi, kebersamaan, keselarasan serta keseimbangan antara aktivitas yang saling berhubungan.
- Menjalankan pencegahan pada munculnya konflik dan membuat efisiensi yang optimal pada berbagai kegiatan yang interdependen dengan kesepakatan yang mengakomodir semua elemen yang berhubungan.
- Koordinasi berupaya untuk menciptakan dan menjaga supaya suasana dan perilaku yang ada saling merespon dan mengantisipasi pada setiap unit kerja baik yang berhubungan atau tidak. Hal ini agar kesuksesan masing-masing unit tidak mengganggu atau diganggu oleh unit lainya. Untuk itu dibutuhkan koordinasi dengan jaringan komunikasi dan informasi yang efektif.

8.7 Rangkuman

Menggerakkan adalah kegiatan mengintruksikan, perintah atau petunjuk kepada orang yang tepat, pada waktu yang tepat pada kondisi yang tepat untuk melaksanakan apa yang sudah direncanakan. Manajemen penggerak dilaksanakan oleh pimpinan tertinggi dilanjutkan secara berjenjang pada jabatan menengah sampai dengan pejabatan yang paling bawah dan staf yang memiliki kewenangan paling bawah atau anggota dalam organisasi. Dalam menggerakkan dibutuhkan kepemimpinan yang handal, kepemimpinan yang baik mampu menggerakkan dengan proses dan hasil yang baik pula. Penggunaan kalimat yang efektif dibutuhkan agar orang dapat termotivasi untuk bekerja sesuai yang dihendaki oleh pimpinan. Apa bila dalam menggerakkan membutuhkan keterpaduan dan keserasian gerak langkah dan pekerjaan, maka dibutuhkan koordinasi lintas unit atau lintas departemen. Koordinasi antar unit atau departemen penting dilakukan agar setiap unsur dalam organisasi dapat bekerja seimbang dan kontinyu.

Koordinasi adalah pengaturan organisasi agar setiap bagian bekerja menurut pengaturan yang baku. Koordinasi adalah suatu integrasi dari seluruh fungsi manajemen dan menjadi inti dari ilmu manajemen. Pengertian koordinasi adalah kegiatan menertibkan atau mengatur agar segala sesuatu berjalan seimbang, serasi, dan saling bersinergi satu dengan lainnya, yaitu mengupayakan agar seluruh komponen organisasi dapat bekerja serasi, seimbang, dan bekerjasama bersama sebagai suatu tim yang solid.

Menggerakkan dan mengkoordinasikan dapat diintegrasikan dalam satu kegiatan, artinya dapat dilaksanakan dalam waktu bersamaan. Mengkoordinasikan dapat dilakukan dengan berbagai cara diantaranya adalah berkoordinasi melalui kewenangan, konsensus, pedoman kerja, atau petunjuk pelaksanaan dan atau petunjuk teknis, serta dikukuhkan dengan penerbitan keputusan atau peraturan. Semua upaya menggerakkan dan berkoordinasi pada hakekatnya sama

baiknya, namun menggunakan semua cara akan meningkatkan efektivitas menggerakkan dan mengkoordinasikan, sehingga akan lebih baik proses dan hasilnya apabila semua cara dapat ditempuh, sehingga memberikan kejelasan bagi staf atau karyawan yang bertugas sebagai bawahan langsung dari jenjang kewenangan terendah.

8.8 Latihan

Pilih satu alternatif jawaban yang paling tepat !

1. Actuating disebut juga dengan istilah ?
 - A. Nasehat
 - B. Pengarahan
 - C. Pengendalian
 - D. Menggerakkan
2. Actuating adalah ?
 - A. tindakan untuk mengusahakan agar semua staf atau karyawan dalam suatu organisasi berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan visi, misi, tujuan, sasaran, dan target perencanaan yang telah ditetapkan oleh manajemen organisasi atau perusahaan
 - B. tindakan agar semua anggota dalam suatu organisasi bekerja sesuai dengan pedoman atau petunjuk atasan
 - C. tindakan untuk menghentikan segala upaya yang dapat menghambat atau menyimpang dari sasaran yang telah ditetapkan oleh manajer
 - D. tindakan mencegah segala bentuk penyimpangan yang dapat merugikan organisasi atau perusahaan
3. Siapa yang bertugas memberikan Actuating ?
 - A. Manajer
 - B. Owner
 - C. Staf
 - D. Karyawan
4. Actuating disampaikan secara ?
 - A. Langsung ke anggota atau buruh
 - B. Berjenjang sesuai struktur organisasi
 - C. Top Manajer langsung ke anggota atau buruh
 - D. Sesuai kondisi organisasi atau perusahaan

5. Agar fungsi actuating terlaksana dengan baik dibutuhkan kepemimpinan yang ?
 - A. Efektif
 - B. Mumpuni
 - C. Baik
 - D. Unggul
6. Salah satu fungsi manajemen yang paling sulit dilaksanakan adalah?
 - A. Perencanaan
 - B. Pengorganisasian
 - C. Pengawasan
 - D. Koordinasinasi
7. Koordisinasi didefinisikan sebagai ?
 - A. Menyatukan tindakan agar tiap-tiap kesatuan dalam organisasi melaksanakan tugas pokok dan fungsi masing-masing untuk mencegah tindakan yang di luar tugas pokok dan fungsinya, kecuali atas arahan dari pimpinan
 - B. Upaya mensinkronkan tugas pokok dan fungsi masing-masing individu dalam organisasi
 - C. Memberikan kebebasan kepada setiap orang untuk berkreasi dan berinovasi
 - D. Mengendalikan kepentingan departemen agar bertindak sesuai dengan tugas masing-masing
8. Koordinasi identik dengan ?
 - A. Actuating
 - B. *Motivating*
 - C. Directing
 - D. Controlling
9. Koordinasi fungsional terdiri atas ?
 - A. Koordinasi Interen
 - B. Koordinasi Eksteren
 - C. Kordinasi Intern dan Ekteren
 - D. Koordinasi horizontal
10. Manfaat koordinasi antara lain adalah ?
 - A. Menciptakan keseimbangan antara tugas dan hak individu dalam organisasi atau perusahaan serta mencegah kesimpangsiuran tugas masing-masing, juga untuk mencapai efisiensi penggunaan sumber daya yang tersedia
 - B. Memaksimalkan tercapainya tujuan organisasi

- C. Mencegah disharmoni pelaksanaan tugas masing-masing karyawan
- D. Mengindari diskomunikasi antar departemen dalam organisasi

8.9 Kunci Jawaban

- 1. B
- 2. A
- 3. A
- 4. B
- 5. A
- 6. D
- 7. A
- 8. A
- 9. C
- 10.A

8.10 Referensi

- Manulang, 2015. Dasar- Dasar Manajemen. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta
- Nitisemeto, Alek S., 1984. Manajemen Personalia. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Hersey Paul & Kenneth H. Blanchard, 1969 Management of Organizational Behavior. Dewey E. Johnson. Pearson Prentice.
- Herujito, Yayat M. 2010. Dasar-dasar Manajemen. PT Grasindo. Jakarta.
- Terry, George R., 2013 Prinsip-prinsip Manajemen. Aksara Berat. Jakarta
- Winardi. 1983. Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Manajemen Penerbit Alumni, Bandung

BAB IX

MEMOTIVASI (MOTIVATING)

9.1 Capaian Pembelajaran

Mahasiswa memiliki kemampuan menerapkan kepemimpinan pada organisasi sosial ekonomi dan bisnis.

9.2 Tujuan Pokok Bahasan

Mahasiswa peserta kuliah DDM Mampu melakukan motivasi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

9.3 Sub Pokok Bahasan

1. Pengertian Motivasi
2. Jenis Motivasi
3. Daya Dorong Motivasi
4. Azas Motivasi

9.4 Sasaran Pembelajaran

Sebagai sasaran pembelajaran adalah mahasiswa yang memiliki kemampuan melakukan motivasi kepada staf

9.5 Metode dan Strategi Pembelajaran

Metode pembelajaran yang diterapkan dalam pengajaran Dasar-dasar Manajemen adalah metode pembelajaran yang berfokus pada kebutuhan peserta belajar atau mahasiswa atau disebut dengan

metode Student Centre Learning (SCL). Strategi pembelajaran merupakan gabungan dari beberapa metode berikut:

1. Ceramah
2. Persentasi
3. Diskusi / Tugas Kelompok
4. Latihan / Penugasan

9.6 Uraian Materi Pembelajaran

A. Pengertian Motivasi (*Motivating*)

Motivasi berasal dari bahasa latin “Movere” artinya menggerakkan. Motivasi adalah suatu energi penggerak, pengarah dan memperkuat tingkah laku. Motivasi belajar dapat dilihat dari karakter tingkah laku siswa yang menyangkut minat, ketajaman perhatian, konsentrasi dan tekun mencapai tujuan.

“Motivasi adalah gejala psikologis dalam bentuk dorongan yang timbal balik pada diri seseorang baik sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu”.

Menurut Mahfudh Shalahuddin, motivasi adalah dorongan dari dalam yang digambarkan sebagai harapan, keinginan dan sebagainya, yang bersifat menggiatkan atau menggerakkan individu untuk bertindak atau bertingkah laku, guna memenuhi kebutuhan. Selanjutnya menurut Dimiyati dan Mudjiono, motivasi adalah dorongan mental yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku manusia termasuk perilaku belajar. Menurut Sardiman A.M , motivasi adalah serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, sehingga seseorang itu mau dan ingin melakukan sesuatu, bila ia tidak suka, maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakkan perasaan tidak suka itu. Menurut J. Ravianto dalam bukunya yang berjudul, “Produktivitas dan Tenaga Kerja Indonesia”; pengertian motivasi sebagai kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberikan kekuatan yang mengarah untuk mencapai kebutuhan, memberikan kepuasan atau mengurangi

ketikdakseimbangan”.Selanjutnya menurut Sumardi Suryabrata, motivasi adalah keadaandalam pribadi orang yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu guna mencapai suatu tujuan”.

Menurut Badudu-Zain dalam kamus Umum Bahasa Indonesia dikatakan bahwa: ”Motivasi adalah niat, dorongan dasar untuk berbuat sesuatu.” Supriyono Widodo mengemukakan bahwa “Motivasi adalah suatu energi penggerak, pengarah dan memperkuat tingkah laku”. Motivasi adalah suatu perubahan energi di dalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afektif (perasaan) dan reaksi untuk mencapai tujuan.Dalam motivasi terkandung adanya keinginan untuk mengaktifkan, menggerakkan, menyalurkan sikap dan perilaku individu belajar Kartono memandang motivasi sebagai dorongan mental yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku manusia.

Noor, melihat ada tiga komponen utama yang terkandung dalam kata motivasi yaitu kebutuhan, dorongan, tujuan.Dorongan dalam hal ini dipahami oleh Noor sebagai “kekuatan mental untuk melakukan kegiatan dalam rangka memenuhi harapan”.Artinya sebagai kekuatan mental, dorongan berorientasi pada pemenuhan harapan atau pencapaian tujuan.Dorongan yang berorientasi pada tujuan tersebut dilihat oleh Noor sebagai inti dan motivasi.

Motivasi belajar merupakan faktor psikis yang bersifat non intelektual.Perannya yang khas adalah dalam hal penambahan gairah, merasa senang dan semangat dalam belajar. Siswa yang memiliki motivasi yang kuat, akan memiliki banyak energi untuk melakukan kegiatan belajar. Ardhana mengemukakan: “Motivasi adalah keadaan dalam pribadi orang yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan. “Motivasi dapat dipandang sebagai suatu istilah umum yang menunjuk kepada pengaturan tingkah laku individu dimana kebutuhan-kebutuhan-kebutuhan atau dorongan dorongan dari dalam dan intensif (semacam hadiah) dari lingkungan mendorong individu untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya atau untuk

berusaha menuju tercapainya tujuan yang diharapkan. Apabila Organisme manusia berada dalam kesiapan untuk merespon kepada situasi dan terdapat perangsang yang sesuai, maka organisme “dimotivasi” atau didorong oleh suatu desakan untuk berbaur dalam suatu kegiatan yang memuaskan. Terus berlangsungnya fungsi suatu desakan terlepas dari satu atau dua pengalaman frustrasi, adalah suatu bukti adanya dorongan kuat yang menyebabkan individu menuju pada pencapaian suatu tujuan khusus. Ketetapan atau terus berlangsungnya hingga tercapainya sesuatu hasil yang diharapkan adalah suatu sifat yang penting dari motivasi”.

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Selanjutnya, Samsudin (2005) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. Mangkunegara (2005,61) menyatakan : “motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal”.

Berdasarkan pengertian di atas, maka motivasi merupakan respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai.

B. Jenis-jenis motivasi

Dalam perusahaan dalam hal ini yaitu rumah sakit, motivasi mempunyai peranan yang penting, karena menyangkut langsung pada unsur manusia dalam perusahaan. Motivasi yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan perusahaan. Unsur manusia dalam perusahaan terdiri dari dua kelompok orang yaitu orang yang memimpin (manajemen) dan orang yang dipimpin (pegawai atau pekerja). Masalah motivasi dalam organisasi menjadi tanggung jawab manajemen untuk menciptakan, mengatur, dan melaksanakannya. Oleh karena itu sesuai dengan sifat motivasi yaitu bahwa ia adalah rangsangan bagi motif perbuatan manusia, maka manajemen harus dapat menciptakan motivasi yang mampu menumbuhkan motif orang-orang sehingga mau berbuat sesuai dengan kehendak perusahaan. Motivasi dalam perusahaan ditinjau dengan perannya ada dua jenis motivasi yaitu:

1. Motivasi positif. Motivasi yang menimbulkan harapan yang sifatnya menguntungkan atau menggembirakan bagi pegawai, misalnya gaji, tunjangan, fasilitas, karier, jaminan hari tua, jaminan kesehatan, jaminan keselamatan dan sebagainya.
2. Motivasi negatif. Motivasi yang menimbulkan rasa takut, misalnya ancaman, tekanan, intimidasi dan sejenisnya.

Semua manajer haruslah menggunakan kedua motivasi tersebut. Masalah utama dari kedua jenis motivasi tersebut adalah proporsi penggunaan dan kapan menggunakannya. Para pimpinan yang lebih percaya bahwa ketakutan akan mengakibatkan seseorang segera bertindak, mereka akan lebih banyak menggunakan motivasi negatif. Sebaliknya kalau pimpinan percaya kesenangan akan menjadi dorongan bekerja ia banyak menggunakan motivasi positif. Walaupun demikian tidak ada seorang pimpinan yang sama sekali tidak pernah menggunakan motivasi negatif. Penggunaan masing-masing jenis motivasi ini dengan segala bentuknya harus mempertimbangkan situasi dan orangnya, sebab pada hakikatnya setiap individu adalah berada satu dengan

yang lain. Suatu dorongan yang mungkin efektif bagi seseorang, mungkin tidak efektif bagi orang lain.

Sedangkan ditinjau dari segi perwujudannya motivasi dapat dibedakan menjadi dua bentuk yaitu:

- a. Materiil. Misalnya uang, kertas berharga atau barang atau benda apa saja yang dapat menjadi daya tarik. Barang-barang yang bersifat fisik materiil seperti dalam bidang pembinaan kepegawaian disebut insentif (perangsang). Diantara jenis-jenis perangsang tersebut, yang menduduki tempat penting karena ia menjadi insentif yang paling populer dalam bentuk misalnya gaji, upah, premi, bonus, jasa produksi, tunjangan, dan sederetan nama lain yang wujudnya adalah uang. Meskipun demikian uang bukanlah satu-satunya insentif dalam pekerjaan bahkan dalam kehidupan pada umumnya, karena ada insentif yang lebih menarik dalam suatu perusahaan, misalnya penyediaan makan siang, pemberian pakaian kerja (terutama untuk pekerjaan lapangan), pemberian natura, penyediaan barang keperluan sehari-hari di toko koperasi yang lebih murah.
- b. Non-Materiil. Tidak ada istilah lain, tetap memakai kata motivasi, seringkali motivasi non-materiil mempunyai daya tarik lebih besar daripada beberapa jenis motivasi materiil atau fisik, bagi orang-orang tertentu. Motivasi demikian misalnya motivasi atas landasan agama atau keyakinan, sehingga tanpa berpikir keduniaan (pujian, balas jasa, pemberian uang atau barang) orang berbuat sesuatu yang bermanfaat bagi orang-orang lain dengan ikhlas semata-mata karena dorongan agama atau keyakinannya.

C. Jenis-Jenis Motivasi Dalam Belajar Pembelajaran

Motivasi intrinsik, yang timbul dari dalam diri individu, misalnya keinginan untuk mendapat keterampilan tertentu, memperoleh informasi dan pengertian, mengembangkan sikap untuk berhasil,

menyenangi kehidupan, keinginan diterima oleh orang lain.

Motivasi ekstrinsik, yang timbul akibat adanya pengaruh dari luar individu. Seperti hadiah, pujian, ajakan, suruhan, atau paksaan dari orang lain sehingga dengan keadaan demikian orang mau melakukan sesuatu. (Tabrani, 1992:

Seperti yang diungkapkan oleh Bligh (1971) dan Sass (1989), motivasi siswa dalam belajar dipengaruhi oleh : ketertarikan siswa pada mata pelajaran, persepsi siswa tentang penting atau tidaknya materi tersebut, semangat untuk meraih pencapaian, kepercayaan diri siswa, penghargaan diri siswa, pengakuan orang lain, besar kecilnya tantangan, kesabaran, ketekunan, tujuan hidup yang hendak siswa capai.

D. Daya pendorong dalam motivasi (Teori Insentif)

Insentif adalah suatu sarana memotivasi berupa materi, yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dalam organisasi (Gorda, 2004:141). Sedangkan Manullang (2003 :147) menyatakan, Insentif merupakan sarana motivasi/sarana yang menimbulkan dorongan. Insentif sendiri terdiri dari dua jenis yakni insentif positif dan juga insentif negatif.

- Insentif positif: Insentif positif merupakan insentif yang memberikan jaminan positif agar bisa memenuhi keinginan dan juga kebutuhan serta jenis perilaku manusia menurut psikologi. Insentif positif biasanya mempunyai sikap yang optimistis dan insentif biasanya akan diberikan untuk memenuhi kebutuhan psikologis seseorang seperti contohnya pujian, promosi, pengakuan, pinjaman, tunjangan dan lain sebagainya.
- Insentif negatif: Insentif negatif merupakan insentif yang memiliki tujuan untuk memperbaiki kesalahan atau standar dari seseorang. Tujuan utama dari

insentif ini adalah memperbaiki kesalahan agar bisa mendapatkan hasil yang lebih efektif dan biasanya secara terpaksa diberikan pada saat insentif positif tidak bisa bekerja dengan baik. Contoh dari insentif negatif diantaranya adalah transfer, penurunan pangkat, hukuman, denda dan lain sebagainya.

Selain terdiri dari dua jenis, insentif juga terdiri dari dua kategori yakni insentif moneter dan juga insentif non moneter.

1. Insentif Moneter

Insentif yang bisa memuaskan para karyawan adalah dengan memberikan penghargaan atau imbalan berhubungan dengan uang. Uang sudah diakui sebagai sumber utama yang bisa memuaskan banyak kebutuhan uang dan juga berguna untuk memenuhi kebutuhan sosial dengan cara memiliki banyak barang sekaligus mengatasi faktor psikologis dalam masalah sosial. Untuk itu, uang tidak hanya bisa memenuhi kebutuhan psikologis individu namun juga kebutuhan keamanan serta sosial. Di banyak pabrik pada umumnya banyak rencana upah dan juga perancangan bonus diperkenalkan untuk bisa memotivasi sekaligus merangsang banyak orang agar mau bekerja.

2. Insentif Non Moneter

Selain insentif moneter, maka ada beberapa insentif non moneter yang bisa memenuhi kebutuhan ego dan juga aktualisasi diri karyawan, insentif tidak bisa diukur dalam bentuk uang yang berada dalam insentif non moneter. Setiap seorang manajer bisa memenuhi kebutuhan psikologis para karyawan, maka ia memakai insentif non moneter yang terdiri dari beberapa jenis, yakni:

- **Security of service:** Layanan keamanan adalah insentif yang bisa memberikan motivasi besar untuk karyawan. Apabila pekerjaan terjamin, maka ia akan berusaha dengan maksimal agar bisa mencapai tujuan perusahaan. Ini juga akan

membantu karena semakin menjauhkan diri dari ketegangan mental sehingga bisa memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

- **Praise of recognition:** Pengakuan atau pujian adalah bentuk insentif non keuangan lain yang bisa memenuhi kebutuhan ego para karyawan. Karyawan nantinya akan merespon lebih untuk sebuah pujian dan akan mencoba untuk memberikan yang terbaik dengan semua kemampuan yang dimiliki sekaligus melakukan cara agar selalu berpikir positif.
- **Suggestion scheme:** Organisasi sudah semestinya bisa melihat jauh ke depan agar bisa mengambil saran sekaligus mengundang skema saran dari para bawahan. Ini nantinya bisa menumbuhkan semangat untuk berpartisipasi dari para karyawan. Ini bisa dilakukan dengan menerbitkan banyak artikel yang ditulis oleh para karyawan agar bisa meningkatkan lingkungan kerja yang bisa diterbitkan di majalah perusahaan. Hal ini juga bisa sangat memotivasi para karyawan agar merasa penting sehingga para karyawan juga bisa mencari metode inovatif yang bisa diterapkan agar bisa bekerja dengan baik.
- **Job enrichment:** Job enrichment merupakan insentif non moneter lainnya dimana pekerjaan seorang karyawan akan semakin diperkaya. Ini bisa dilakukan dengan cara meningkatkan tanggung jawab seperti teori tanggung jawab dalam psikologi, meningkatkan isi dan juga sifat dari pekerjaan. Cara bekerja efisien bisa memperoleh pekerjaan yang lebih menantang di mana mereka nantinya bisa membuktikan kemampuan yang dimiliki.
- **Promotion opportunities:** Promosi merupakan alat yang sangat efektif untuk meningkatkan semangat bekerja para karyawan. Apabila karyawan diberikan peluang agar bisa terus maju dan berkembang, maka mereka bisa merasa puas serta menjadi lebih berkomitmen terhadap psikologi industri dan organisasi.

Kombinasi dari insentif moneter dan juga non moneter nantinya akan saling membantu agar bisa menumbuhkan motivasi serta semangat dalam bekerja.

E. Asas-asas motivasi

Asas-asas motivasi adalah sebagai berikut:

1. Asas Keikutsertaan

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah, jika kepada para bawahan diberikan kesempatan untuk memberikan ide-ide, rekomendasi-rekomendasi, maka mereka merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan tersebut. Dengan demikian kegairahan kerja dapat ditingkatkan.

2. Asas Komunikasi

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat jika bawahan diberitahu tentang soal-soal yang mempengaruhi hasil-hasil itu. Pada dasarnya semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin banyak pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

Jika seorang pemimpin secara nyata berikhtiar untuk senantiasa memberikan informasi kepada bawahannya, misalnya ia berkata: "Saya rasa saudara orang penting, saya hendak memastikan bahwa saudara mengetahui apa yang sedang terjadi", maka bawahan akan merasa dihargai dan akan giat bekerja.

3. Asas Pengakuan

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat, jika kepada bawahan diberikan pengakuan atas sumbangannya terhadap hasil-hasil yang dicapai. Bawahan akan bekerja keras dan rajin bila mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya. Jika kita memberi pujian kepada seseorang yang patut menerimanya, maka seakan-akan ditegaskan bahwa kita menganggapnya seorang anggota regu yang penting dan yang patut

dihargai. Pengakuan dan pujian harus diberikan dengan ikhlas, apalagi kalau pengakuan dan pujian itu diberikan di depan umum, maka artinya akan dua kali lipat.

4. Asas Wewenang

Yang Didelegasikan Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah kalau bawahan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil-hasil itu. Jika atasan memberikan bawahan, "Ini suatu pekerjaan, saudara dapat mengambil keputusan sendiri bagaimana harus melakukannya", maka dengan tindakan ini kita menyatakan dengan jelas bahwa mereka adalah bawahan yang cakap dan penting. Pemimpin yang paling cakap adalah seseorang yang mendelegasikan sebanyak mungkin wewenang dan menghindari pengendalian yang teliti atau terperinci. Pola delegasi tersebar dari pucuk pimpinan sampai ke bawahan di dalam organisasi. Iklim yang terdapat di pucuk organisasi condong merembes dengan cepat ke tingkat-tingkat bawahan. Memberikan bawahan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan sendiri berarti memperlengkapinya dengan kepentingan atas hasil-hasil yang dicapainya. Tidak ada kekuatan pendorong yang lebih besar dari pada menjadikan bawahan bertanggung jawab atas sebagian usaha, memberikan wewenang kepada nya untuk mengambil keputusan-keputusan yang membawa hasil atau kegagalan dan memberikan ganjaran berdasarkan prestasinya.

5. Asas Perhatian Timbal Balik

Para bawahan biasanya akan dapat di motivasikan untuk mencapai hasil-hasil yang kita inginkan, sejauh kita menaruh minat terhadap hasil-hasil yang mereka inginkan. Asas ini menyatakan bahwa kita akan hanya memperoleh sedikit motivasi bila selalu ditekankan betapa pentingnya bagi orang-orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan kita, tujuan-tujuan dari suatu bagian atau seluruh perusahaan. Betapapun

pentingnya tujuan-tujuan ini biasanya tidak secara mendalam mempengaruhi mereka. Bila kita ingin supaya bawahan menaruh minat terhadap tujuan-tujuan kita, maka kita harus memperkembangkan suatu perhatian yang kuat dan ikhlas terhadap apa yang hendak mereka capai. Semakin banyak atasan mengetahui keperluan bawahan, semakin banyak tujuan-tujuan perusahaan dapat dihubungkan dengan prestasi pribadinya, semakin besar dan langsung pula perhatian mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Bertindak berdasarkan asas ini memang sulit, karena memerlukan kerendahan hati. Hanya jika pemimpin belajar menjauhkan kepentingan diri sendiri, maka dapatlah diperoleh suatu perhatian yang nyata dan vital untuk apa yang hendak dicapai oleh orang-orang lain.

Dengan demikian lambat laun, kita mengetahui bahwa semakin banyak kita dapat membantu bawahan mencapai tujuannya, makin besar sumbangannya untuk mencapai hasil-hasil yang kita inginkan.

9.7 Rangkuman

Membangkitkan semangat dan ebergi juang untuk berbuat dan meraih sesuatu merupakan motivasi yang datangnya dari dalam diri seseorang atau disugisti atau didokrinasi oleh orang lain untuk berjiwa pejuang untuk mencapai suatu cita-cita atau kehendak. Motivasi adalah suatu energi penggerak, pengarah dan memperkuat tingkah laku. Motivasi ada yang memang sudah ada dalam diri seseorang, dan bisa diperkuat atau dibangkitkan dari pihak luar melalui pendengaran, penglihatan, atau kesadaran atas dorongan pihak lain. Insentif motivasi bisa positif atau bisa negatif. Positif apabila meningkatkan gairah bekerja atau berbuat sesuatu yang memberikan dampak bagi tercapai tujuan, namun bisa negatif apabila hal yang sebaliknya terjadi yaitu memperlambat atau menghambat kegairan di dalam bekerja atau berusaha. Motivasi berazaskan pada keikutsertaan, komunikasi, pengakuan, wewenang,

perhatian, dan partisipasi. Wujud motivasi bisa materiil dan bisa juga non materiil.

9.8 Latihan

Maching frase di sisi kiri dengan frase di sisi kanan

- | | |
|--|-----------------------|
| 1. motivasi | C. motivasi eksternal |
| 2. motivasi internal | D. motivasi negatif |
| 3. keikutsertaan, komunikasi, pengakuan, wewenang, partisipatif, dan perhatian | B. azas motivasi |
| 4. motivasi posisiitif | E. spritual |
| 5. materiil | A. dorongan |

9.9 Kunci Jawaban

1. A
2. C
3. B
4. D
5. E

9.10 Referensi

- Manulang, 2015. Dasar- Dasar Manajemen. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta
- Nitisemeto, Alek S., 1984. Manajemen Personalialia. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Hersey Paul & Kenneth H. Blanchard, 1969 Management of Organizational Behavior. Dewey E. Johnson. Pearson Prentice.
- Herujito, Yayat M. 2010. Dasar-dasar Manajemen. PT Grasindo. Jakarta. Terry, George R., 2013 Prinsip-prinsip Manajemen. Aksara Berat. Jakarta
- Winardi. 1983. Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Manajemen Penerbit Alumni, Bandung

BAB X

PENGAWASAN

10.1 Capaian Pembelajaran

Mahasiswa memiliki kemampuan menerapkan kepemimpinan pada organisasi sosial ekonomi dan bisnis.

10.2 Tujuan Pokok Bahasan

Mahasiswa memiliki kemampuan untuk melakukan pengawasan yang efektif

10.3 Sub Pokok Bahasan

1. Pengertian Pengawasan
2. Fungsi Pengawasan
3. Hubungan Pengawasan dengan Perencanaan
4. Prinsip-prinsip Pengawasan
5. Proses Pengawasan

10.4 Sasaran pembelajaran

Sebagai sasaran pembelajaran adalah mahasiswa yang memiliki kemampuan menjelaskan pengertian pengawasan, menyebutkan fungsi pengawasan, menguraikan hubungan pengawasan dengan perencanaan, menjelaskan prinsip prinsip pengawasan, serta menjelaskan proses pengawasan.

10.5 Metode dan Strategi Pembelajaran

Metode pembelajaran yang diterapkan dalam pengajaran Dasar-dasar Manajemen adalah metode pembelajaran yang berfokus pada kebutuhan peserta belajar atau mahasiswa atau disebut dengan metode Student Centre Learning (SCL). Strategi pembelajaran merupakan gabungan dari beberapa metode berikut:

1. Ceramah
2. Persentasi
3. Diskusi / Tugas Kelompok
4. Latihan / Penugasan

10.6 Uraian Materi Pembelaaran

A. Pengertian Pengawasan (Controlling)

Robert J. Mocker sebagaimana disampaikan oleh T. Hani Handoko (1995) mengemukakan definisi pengawasan yang di dalamnya memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa: “pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan – tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.” Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya. Selanjutnya dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu:

- a. Penetapan standar pelaksanaan
- b. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
- c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata
- d. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan- penyimpangan
- e. Pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan.

B. Fungsi pengawasan

Sebagai suatu pengendalian manajemen yang bebas dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara efektif maka fungsi pengawasan adalah :

- a. Untuk menilai apakah pengendalian manajemen telah cukup memadai dan dilaksanakan secara efektif.
- b. Untuk menilai apakah laporan yang dihasilkan telah menggambarkan kegiatan yang sebenarnya secara cermat dan tepat.
- c. Untuk menilai apakah setiap unit telah melakukan kebijaksanaan dan prosedur yang menjadi tanggung jawabnya.
- d. Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efisien.
- e. Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efektif yaitu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian fungsi pengawasan adalah membantu seluruh manajemen dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara efektif dengan melaksanakan analisis, penilaian, rekomendasi dan penyampaian laporan mengenai kegiatan yang diperiksa. Oleh karena itu internal audit harus dapat memberikan pelayanan kepada manajemen, sehingga manajemen dapat mengetahui apakah sistem pengendalian yang telah diterapkan berjalan dengan baik dan efektif untuk memperoleh keadaan sesungguhnya.

C. Hubungan pengawasan dan perencanaan

Pengawasan/pengendalian manajemen adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan

dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi sebagai umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur adanya penyimpangan serta melakukan tindakan koreksi perbaikan yang diperlukan untuk menjamin semua sumber daya organisasi yang dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien guna pencapaian tujuan-tujuan organisasi. beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pengawasan/pengendalian pada saat bersamaan dengan kegiatan perencanaan dilakukan adalah biaya yang mahal, banyaknya kegiatan yang tidak memungkinkan untuk dimonitor secara terus menerus, dan pengawasan/pengendalian yang berlebihan akan berdampak pada berkurangnya produktivitas.

Perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan utama dan cara mencapainya. Perencanaan dalam organisasi sangat esensial, karena kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibandingkan dengan fungsi manajemen lainnya. Pada hakekatnya perencanaan merupakan suatu proses tiada akhir bilamana rencana tersebut telah ditetapkan dan harus diimplementasikan. Salah satu aspek penting dalam perencanaan adalah pembuatan keputusan, proses pengembangan dan menyeleksi sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu.

Dengan memperhatikan keterkaitan antara perencanaan dan pengawasan/pengendalian sebagai unsur fungsi manajemen dalam organisasi, keduanya berhubungan erat secara timbal balik. Hubungan timbal balik yang begitu penting antara fungsi manajemen untuk perencanaan dan pengawasan/pengendalian dapat dikatakan sebagai fungsi manajemen yang bersifat kembar siam. Dikatakan kembar siam karena keberadaan pada awal pelaksanaan fungsi perencanaan akan diikuti dengan pelaksanaan fungsi pengawasan/pengendalian pendahuluan, begitu pula sebaliknya bahwa pada saat pelaksanaan fungsi pengawasan/pengendalian

pendahuluan dilakukan pada saat pelaksanaan awal fungsi perencanaan dalam manajemen dilaksanakan

D. Prinsip-prinsip pengawasan

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

Setelah prinsip pokok tersebut, maka suatu sistem pengawasan harus mengandung prinsip-prinsip berikut:

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

Setiap kegiatan membutuhkan sistem pengawasan yang berbeda sesuai dengan karakteristik kegiatan tersebut. Pengawasan pembelajaran tentunya berbeda dengan pengawasan ketatausahaan.

Suatu sistem pengawasan yang efektif harus dapat segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan sehingga berdasarkan penyimpangan-penyimpangan itu dapat diambil tindakan untuk pelaksanaan selanjutnya agar pelaksanaan keseluruhan benar-benar dapat sesuai atau mendekati apa yang direncanakan sebelumnya.

Suatu sistem pengawasan dapat dikatakan efektif apabila sistem pengawasan tersebut memenuhi prinsip fleksibilitas. Artinya sistem pengawasan tersebut tetap dapat dipergunakan, meskipun terjadi perubahan-perubahan terhadap rencana di luar dugaan.

Titik berat pengawasan adalah berkisar pada manusia, karena manusialah yang melakukan kegiatan-kegiatan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam organisasi, kegiatan-kegiatan atau tugas-tugasnya sudah tergambar dalam organisasi, maka sistem pengawasan harus dapat memenuhi prinsip dapat merefleksikan pola organisasi.

Sifat ekonomis dalam proses pengawasan juga sangat diperlukan. Tidak seharusnya membuat sistem pengawasan yang mahal, apabila tujuan pengawasan dapat diwujudkan melalui sistem pengawasan yang murah.

Siapapun yang mengawasi kegiatan-kegiatan, haruslah memahami dan menguasai sistem pengawasan yang dianut dalam suatu organisasi. Tanpa memahami sistem pengawasan, maka pelaksanaan pengawasan tidak dapat efektif.

Akhirnya suatu sistem pengawasan barulah dapat dikatakan efektif, apabila dapat melaporkan kegiatan yang salah, dimana kesalahan itu terjadi dan siapa yang bertanggung jawab atas kesalahan tersebut. Ini sesuai dengan salah satu tujuan pengawasan, yaitu untuk mengetahui kesalahan-kesalahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan suatu kegiatan.

E. Proses Pengawasan

Proses pengawasan dapat dibagi menjadi tiga tahap, yaitu:

1. Menetapkan standar pelaksanaan pekerjaan

Standar ialah kriteria-kriteria untuk mengukur pelaksanaan pekerjaan. Kriteria tersebut dapat dalam

bentuk kuantitatif atau kualitatif. Standar pelaksanaan (standard performance) adalah suatu pernyataan mengenai kondisi-kondisi yang terjadi bila suatu pekerjaan dikerjakan secara memuaskan. Secara umum standar pelaksanaan pekerjaan bagi suatu aktivitas menyangkut kriteria: ongkos, waktu, kuantitas, dan kualitas.

2. Pengukuran Hasil/Pelaksanaan Pekerjaan

Tahap kedua dari proses pengawasan adalah pengukuran hasil/pelaksanaan pekerjaan. Metode dan teknik koreksinya dapat dilihat/dijelaskan melalui klasifikasi fungsi-fungsi manajemen: (1) perencanaan: garis umpan balik proses manajemen dapat berwujud meninjau kembali rencana, mengubah tujuan, atau mengubah standar, (2) pengorganisasian: memeriksa apakah struktur organisasi yang ada itu cukup sesuai dengan standar, apakah tugas dan kewajiban telah dimengerti dengan baik, dan apakah diperlukan penataan kembali orang-orang, (3) penataan staf: memperbaiki sistem seleksi, memperbaiki sistem latihan, dan menata kembali tugas-tugas, (4) pengarahan: mengembangkan kepemimpinan yang lebih baik, meningkatkan motivasi, menjelaskan pekerjaan yang sukses, penyadaran akan tujuan yang secara keseluruhan apakah kerja sama antara pimpinan dan anak buah berada dalam standar.

3. Menentukan Kesenjangan Antara Pelaksanaan Dengan Standar dan Rencana

Hasil dari proses pengawasan pada tahap kedua yang kemudian dianalisis dan disusun menjadi sebuah deskripsi tentang kesesuaian atau tidaknya antara apa yang dilaksanakan dengan standar yang ada dan juga rencana yang sudah disusun, maka dapat diketahui tingkat kesenjangan yang terjadi. Dari proses inilah untuk selanjutnya dilakukan tindak lanjut, yaitu apakah pekerjaan yang dilaksanakan perlu untuk dikoreksi atau tidak.

10.7 Rangkuman

Pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya. Fungsi pengawasan adalah membantu seluruh manajemen dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara efektif dengan melaksanakan analisis, penilaian, rekomendasi dan penyampaian laporan mengenai kegiatan yang diperiksa. Proses pengawasan dimulai dari pembuatan standar, pengukuran hasil pekerjaan termasuk di dalamnya kemanfaatan dan kemudahan, serta menilai kesenjangan antara perencanaan dengan capaian hasilnya. Dalam pengawasan digunakan ukuran kuantitatif dan kualitatif termasuk di dalamnya kepatutan penggunaan anggaran dibandingkan dengan hasil yang dicapai, serta saran atau rekomendasi tindak lanjut yang semestinya dilakukan oleh para pihak yang terkait.

10.8 Latihan

Tulis B apabila pernyataan benar dan tulis S apabila pernyataan salah !

1. Pengawasan merupakan tugas pimpinan terhadap bawahan
2. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan disebut pengawasan eksternal
3. Pengawasan fungsional adalah pengawasan yang dilakukan oleh pejabat fungsional di lingkup internal organisasi
4. Bagi organisasi atau badan usaha yang bergerak sebagai UMKM tidak dilakukan pengawasan eksternal
5. Pada instansi pemerintah, fungsi pengawasan dilaksanakan oleh inspektorat
6. Fungsi pengawasan internal dilakukan melalui kegiatan monitoring dan evaluasi

7. Penyusunan standar pekerjaan atau kegiatan didasarkan pada substantif perencanaan, pedoman, panduan, dan peraturan per undang-undangan
8. Pengawasan yang bersifat penindakan dilakukan oleh pengawasan internal
9. Pengawasan yang bersifat penindakan dilakukan oleh pengawan fungsional
10. Pengawasan eksternal dilakukan pada ketika pelaksanaan kegiatan sedang berlangsung

10.9 Kunci Jawaban

1. B
2. S / internal
3. B'
4. B
5. B
6. B
7. B
8. S / eksternal
9. B
10. S / pada akhir pelaksanaan kegiatan

10.10 Referensi

- Manulang, 2015. Dasar- Dasar Manajemen. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta
- Nitisemeto, Alek S., 1984. Manajemen Personalialia. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Hersey Paul & Kenneth H. Blanchard, 1969 Management of Organizational Behavior. Dewey E. Johnson. Pearson Prentice.
- Herujito, Yayat M. 2010. Dasar-dasar Manajemen. PT Grasindo. Jakarta. Terry, George R., 2013 Prinsip-prinsip Manajemen. Aksara Berat. Jakarta
- Winardi. 1983. Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Manajemen Penerbit Alumni, Bandung

BAB XI

MONITORING DAN EVALUASI

11.1 Capaian Pembelajaran

Mahasiswa memiliki kemampuan menerapkan kepemimpinan pada organisasi sosial ekonomi dan bisnis.

11.2 Tujuan Pokok Bahasan

Mahasiswa mampu melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan

11.3 Sub Pokok Bahasan

1. Pengertian Monitoring dan Evaluasi (Monev)
2. Perbedaan Monitoring dan Evaluasi
3. Penyusunan instrumen
4. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi
5. Pelaporan monitoring dan evaluasi

11.4 Sasaran Pembelajaran

Sebagai sasaran pembelajaran adalah mahasiswa mampu menyusun instrumen, melaksanakan, menilai dan melaporkan hasil monitoring dan evaluasi

11.5 Metode dan Strategi Pembelajaran

Metode pembelajaran yang diterapkan dalam pengajaran Dasar-dasar Manajemen adalah metode pembelajaran yang berfokus pada kebutuhan peserta belajar atau mahasiswa atau disebut

dengan metode Student Centre Learning (SCL). Strategi pembelajaran merupakan gabungan dari beberapa metode berikut:

1. Ceramah
2. Persentasi
3. Diskusi / Tugas Kelompok
4. Latihan / Penugasan

11.6 Uraian Materi Pembelaaran

A. *Pengertgian Monitoring*

Monitoring merupakan suatu kegiatan mengamati secara seksama suatu keadaan atau kondisi, termasuk juga perilaku atau kegiatan tertentu, dengan tujuan agar semua data masukan atau informasi yang diperoleh dari hasil pengamatan tersebut dapat menjadi landasan dalam mengambil keputusan tindakan selanjutnya yang diperlukan. Tindakan tersebut diperlukan seandainya hasil pengamatan menunjukkan adanya hal atau kondisi yang tidak sesuai dengan yang direncanakan semula. Tujuan Monitoring untuk mengamati/ mengetahui perkembangan dan kemajuan, identifikasi dan permasalahan serta antisipasinya/upaya pemecahannya.

B. *Pengertian Evaluasi*

Evaluasi merupakan proses menentukan nilai atau pentingnya suatu kegiatan, kebijakan, atau program. Evaluasi merupakan sebuah penilaian yang objektif dan sistematis mungkin terhadap sebuah intervensi yang direncanakan, sedang berlangsung atau pun yang telah diselesaikan. Hal-hal yang harus dievaluasi yaitu proyek, program, kebijakan, organisasi, sektor, tematik, dan bantuan Negara. Kegunaan Evaluasi, adalah untuk:

- Memberikan informasi yg valid ttg kinerja kebijakan, program dan kegiatan yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai & kesempatan telah dapat dicapai
- Memberikan sumbangan pada klarifikasi & kritik thd nilai2 yg mendasari pemilihan tujuan & target

- Melihat peluang adanya alternatif kebijakan, program, kegiatan yang lebih tepat, layak, efektif, efisien
- Memberikan umpan balik terhadap kebijakan, program dan proyek
- Menjadikan kebijakan, program dan proyek mampu mempertanggungjawabkan penggunaan dana publik
- Membantu pemangku kepentingan belajar lebih banyak mengenai kebijakan, program dan proyek
- Dilaksanakan berdasarkan kebutuhan pengguna utama yang dituju oleh evaluasi
- Negosiasi antara evaluator and pengguna utama yang dituju oleh evaluasi

Evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan realisasi masukan (input), keluaran (output), dan hasil (outcome) terhadap rencana dan standar. Evaluasi merupakan merupakan kegiatan yang menilai hasil yang diperoleh selama kegiatan pemantauan berlangsung. Lebih dari itu, evaluasi juga menilai hasil atau produk yang telah dihasilkan dari suatu rangkaian program sebagai dasar mengambil keputusan tentang tingkat keberhasilan yang telah dicapai dan tindakan selanjutnya yang diperlukan.

Evaluasi bertujuan untuk melihat tingkat keberhasilan pengelolaan kegiatan, melalui kajian terhadap manajemen dan output pelaksanaannya serta permasalahan yang dihadapi, untuk selanjutnya menjadi bahan evaluasi kinerja program dan kegiatan selanjutnya. Bentuk evaluasi berupa pengkajian terhadap manajemen dan output pelaksanaannya serta permasalahan yang dihadapi. Dimaksudkan untuk:

1. Memberikan kesimpulan dalam bentuk umpan balik sehingga dapat terus mengarahkan pencapaian visi/misi/sasaran yang telah ditetapkan;
2. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan antara yang terjadi dengan yang direncanakan, serta mengaitkannya dengan kondisi lingkungan yg ada;
3. Arah evaluasi bukan pada apakah informasi yang disediakan benar atau salah, tetapi lebih diarahkan

pada perbaikan yang diperlukan atas implementasi kebijakan/program/kegiatan.

Evaluasi memberikan informasi mengenai:

1. Benar atau tidaknya strategi yang dipakai.
2. Ketepatan cara operasi yang dipilih.
3. Pemilihan cara pembelajaran yang lebih baik.
4. Pelaksanaan pengawasan terhadap kegiatan rutin sedang berjalan dan internal, serta pengawasan dipergunakan untuk mengumpulkan informasi terhadap keluaran / hasil dan indikator yang dipergunakan untuk mengukur kinerja program.
5. Mendapatkan informasi bagaimana pekerjaan dilaksanakan dan bagaimana dampak yang dihasilkan dari pelaksanaan program dan kegiatan yang dimaksud.
6. Pelaksanaan evaluasi dilaksanakan secara periodik dan berkala, dapat bersifat internal dan eksternal atau partisipatif, sebagai umpan balik periodik kepada pemangku kepentingan utama.

C. Perbedaan monitoring dan evaluasi

Monitoring dan Evaluasi merupakan sebuah proses yang berkesinambungan meliputi pengumpulan data, proses dan pemilihan informasi mengenai implementasi program, progress yang dicapai pada program tersebut sampai kepada dampak dan efek dari adanya program tersebut (Ojha, 1998).

Evaluasi berbeda daripada monitoring, tapi relatif sangat dekat. Keduanya, monitoring dan evaluasi adalah alat manajemen. Pada kasus monitoring, informasi untuk mengetahui kemajuan menurut yang disetujui sebelumnya di dalam rencana dan jadwal rutin yang dikumpulkan. Ketidaccocokan antara aktual dengan pelaksanaan yang direncanakan haruslah dilakukan identifikasi dan koreksi.

Evaluasi lebih berkisah (episodik) daripada monitoring. Evaluasi mirip dengan monitoring tetapi terdapat penambahan penggunaan sumber informasi. Banyak sumber-sumber informasi yang diidentifikasi

selama mengkaji ulang proyek ketika ada kebutuhan untuk mengetahui mengapa input tidak berperan penting dalam perancangan output. Fokus evaluasi relatif spesifik kepada pertanyaan mengenai efektivitas dan dampak yang ditentukan untuk mempengaruhi pelayanan atau program mendatang.

Perbedaan antara monitoring dan evaluasi secara singkat dapat dilihat pada Tabel 11.1.

Tabel 11.1 Perbedaan Monitoring dan Evaluasi

	Monitoring	Evaluasi
Kapan?	Terus menerus	Akhir setelah program
Apa yang diukur?	Output dan proses, sering	Dampak jangka panjang,
	fokus terhadap input, kegiatan, kondisi/asumsi	kelangsungan
Siapa yang terlibat?	Internal	Internal dan eksternal
Sumber informasi?	Sistem rutin, survey kecil,	Dokumen eksternal dan
	dokumen internal, laporan	internal, laporan assessment
		dampak, riset dan evaluasi

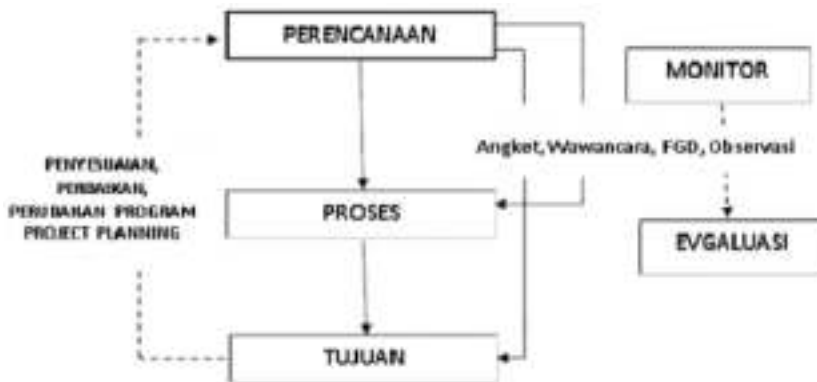
Kaitan antara Monitoring dan Evaluasi adalah evaluasi memerlukan hasil dari monitoring dan digunakan untuk kontribusi program. Monitoring bersifat spesifik program, Sedangkan Evaluasi tidak hanya dipengaruhi oleh program itu sendiri, melainkan variabel-variabel dari luar.

D. D. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi

Proses dalam monev sederhananya adalah “mene lusuri” proses pekerjaan proyek atau kegiatan sehingga dapat menemukan “apa yang sesungguhnya terjadi di antara PELAKSANAAN (proses) dengan TUJUAN yang dirumuskan. Apabila dalam penelusuran atau pemantauan itu ditemukan adanya kesenjangan atau penyimpangan yang direkomendasikan perubahan atau

perbaikan sehingga keesenjangan segera teratasi. Atau setidaknya meminimalisir kerugian yang timbul akibat penyimpangan.

Karena manfaat monitoring itu sangat besar dan penting dalam peranannya sebagai “alat perencanaan” maka dilakukan dengan metode dan alat yang terstruktur dan sistematis, misalnya dengan menggunakan angket, wawancara, FGD dan sebagainya. Prosesnya secara skematis dapat dilihat seperti dibawah ini:



Gambar 11.1 Langkah-langkah Proses Monitoring

Proses dasar dalam monitoring ini meliputi tiga tahap yaitu:

1. Menetapkan standar pelaksanaan
2. Pengukuran pelaksanaan;
3. Menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.

Monitoring dan Evaluasi dilaksanakan dengan mengikuti beberapa langkah sebagai berikut.

1. **Tahap Perencanaan:** Persiapan dilaksanakan dengan mengidentifikasi hal-hal yang akan dimonitor, variabel apa yang akan dimonitor serta menggunakan indikator mana yang sesuai dengan tujuan program. Rincian tentang variabel yang dimonitor harus jelas dulu, serta pasti dulu batasannya dan definisinya. “Variabel adalah karakteristik dari seseorang, suatu peristiwa

atau obyek yang bisa dinyatakan dengan data numerik yang berbeda-beda.” (William N Dunn: 2000).

2. **Tahap Pelaksanaan:** monitoring ini untuk mengukur ketepatan dan tingkat capaian dari pelaksanaan program/kegiatan/proyek yang sedang dilakukan dengan menggunakan standar (variable) yang telah dipersiapkan di tahap perencanaan. Setelah memastikan definisi yang tepat tentang variabel yang dimonitor serta indikatornya, maka laksanakan monitoring tersebut. Adapun indikator umum yang diukur dalam melihat capaian pekerjaan antara lain adalah :

- Kesesuaian dengan tujuan proyek/kegiatan
- Tingkat capaian pekerjaan sesuai target
- Ketepatan belanja budget sesuai plafon anggaran;
- Adanya tahapan evaluasi dan alat evaluasinya;
- Kesesuaian metode kerja dengan alat evaluasi;
- Kesesuaian evaluasi dengan tujuan proyek;
- Ketetapan dan pengelolaan waktu;
- Adanya tindak lanjut dari program tersebut;

3. Tahap Pelaporan

Pada langkah ketiga, yaitu menentukan apakah prestasi kerja itu memenuhi standar yang sudah ditentukan dan di sini terdapat tahapan evaluasi, yaitu mengukur kegiatan yang sudah dilakukan dengan standar yang harus dicapai. Selanjutnya temuan-temuan tersebut ditindaklanjuti dan hasilnya menjadi laporan tentang program.

11.7 Rangkuman

Monitoring merupakan suatu kegiatan mengamati secara seksama suatu keadaan atau kondisi, termasuk juga perilaku atau kegiatan tertentu, dengan tujuan agar semua data masukan atau informasi yang diperoleh dari hasil pengamatan tersebut dapat menjadi landasan dalam mengambil keputusan tindakan selanjutnya yang diperlukan. Evaluasi merupakan proses menentukan nilai atau pentingnya suatu kegiatan, kebijakan, atau program.

Evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan realisasi masukan (input), keluaran (output), dan hasil (outcome) terhadap rencana dan standar. Monitoring dilaksanakan ketika pekerjaan, kebijakan, program dan atau kegiatan sedang berlangsung yaitu dengan cara pengamatan langsung di lokasi atau ditempat pelaksanaannya, sementara evaluasi adalah penilaian atas proses dan hasil pekerjaan dengan berpedoman pada instrumen evaluasi yang telah disusun. Tahapan pelaksanaan monitoring dan evaluasi adalah perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan.

11.8 Latihan

Coret B bila pernyataan salah, dan coret S bila pernyataan benar !

1. [B/S] Setiap kebijakan, program dan atau kegiatan wajib dilakukan monitoring
2. [B/S] Setiap kebijakan, program dan atau kegiatan wajib dilakukan evaluasi
3. [B/S] Monitoring dalam pelaksanaannya menggunakan metode observasi
4. [B/S] Evaluasi dilaksanakan dengan metode desk evaluasi dan metode lain yang sesuai dengan kebijakan, program dan atau kegiatan
5. [B/S] Tahapan pelaksanaan monitoring dan evaluasi adalah perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan
6. [B/S] Sebaiknya monitoring dan evaluasi dilaksanakan oleh tim independen
7. [B/S] Monitoring dibolehkan atau dimungkinkan menggunakan CCTV
8. [B/S] Yang bertugas menyusun instrumen evaluasi adalah tim pelaksana program atau kegiatan
9. [B/S] Monitoring dan evaluasi dapat dilaksanakan dalam waktu yang bersamaan
10. [B/S] Monitoring dilakukan lebih dari satu kali, sedangkan evaluasi hanya dilakukan satu kali setiap satu kebijakan, program atau kegiatan.

11.9 Kunci Jawaban

1. [B/S]
2. [B/S]
3. [B/S]
4. [B/S]
5. [B/S]
6. [B/S]
7. [B/S]
8. [B/S]
9. [B/S]
10. [B/S]

11.10 Referensi

- Manulang, 2015. Dasar- Dasar Manajemen. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta
- Nitisemeto, Alek S., 1984. Manajemen Personalia. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Hersey Paul & Kenneth H. Blanchard, 1969 Management of Organizational Behavior. Dewey E. Johnson. Pearson Prentice.
- Herujito, Yayat M. 2010. Dasar-dasar Manajemen. PT Grasindo. Jakarta. Terry, George R., 2013 Prinsip-prinsip Manajemen. Aksara Berat. Jakarta
- Winardi. 1983. Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Manajemen Penerbit Alumni, Bandung

BAB XII

KEPEMIMPINAN

12.1 Capaian Pembelajaran

Mahasiswa memiliki kemampuan menerapkan kepemimpinan pada organisasi sosial ekonomi dan bisnis.

12.2 Tujuan Pokok Bahasan

Mahasiswa memiliki kemampuan menjadi pemimpin dan membedakan antara pemimpin dan manajer

12.3 Sub Pokok Bahasan

1. Pengertian pemimpin dan manajer
2. Gaya Kepemimpinan
3. Syarat pemimpin dan syarat manajer

12.4 Sasaran Pembelajaran

Sebagai sasaran pembelajaran adalah mahasiswa mampu melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan

12.5 Metode dan Strategi Pembelajaran

Metode pembelajaran yang diterapkan dalam pengajaran Dasar-dasar Manajemen adalah metode pembelajaran yang berfokus pada kebutuhan peserta belajar atau mahasiswa atau disebut dengan metode Student Centre Learning (SCL).

Strategi pembelajaran merupakan gabungan dari beberapa metode berikut:

1. Ceramah
2. Persentasi
3. Diskusi / Tugas Kelompok
4. Latihan / Penugasan

12.6 Uraian Materi Pembelaaran

A. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling mudah diobservasi, tetapi menjadi salah satu hal yang paling sulit untuk dipahami”. Daft (1988) kemudian mempermudah pemahaman dengan mendefinisikan kepemimpinan sebagai “sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya”. Stoner (1996) memberikan pengertian kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas kelompok. Sedangkan Yukl (1994) menyimpulkan bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Konsep kepemimpinan dari sudut pandangan pemimpin dikemukakan oleh Bengis dan Yunus (1995), menurutnya seorang disebut pemimpin, jika ia mampu memberi visi kepada organisasi dan mampu menjabarkannya menuju realita. Kakabadse (2005) memandang kepemimpinan sejenis dengan motivasi atau perangsang yang kuat yang mendorong individu untuk bertindak, dan oleh karenanya, tidak ada urusannya dengan status, otoritas atau posisi yang dimilikinya. Sementara itu, kepemimpinan menurut Hurber (1996), pada intinya adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan adalah suatu konsep dan proses yang berhubungan dengan dengan setiap kelompok. Grant

yang dikutip Hurber mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu pedoman, kelangsungan, pembelajaran serta pemberian motivasi untuk mencapai tujuan dan prestasi. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah suatu gabungan yang berbeda antara tugas dan hubungan perilaku yang biasa digunakan untuk mempengaruhi pribadi atau kelompok untuk mencapai tujuan.

Dari pengertian-pengertian disimpulkan bahwa kepemimpinan pada intinya merupakan upaya mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya.

B. Pengertian pemimpin dan manajer

Arti pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/ kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan - khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu atau beberapa tujuan (Kartini Kartono, 1994 : 181).

Manajer adalah orang yang memiliki pengalaman, pengetahuan dan keterampilan yang baik yang diakui oleh organisasi untuk dapat memimpin, mengelola, mengendalikan, mengatur serta mengembangkan organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Atau definisi manajer yang lainnya adalah seseorang yang dapat mengarahkan orang lain dan mampu bertanggung jawab atas kegiatan atau pekerjaan tersebut.

Adapun pada beberapa organisasi, manajer seringkali dikelompokkan kedalam beberapa kategori seperti manajer puncak atau top management, manajer tingkat menengah atau middle management dan manajer

lini pertama atau first-line management. Berikut di bagian bawah ini penjelasannya:

1. Manejemen lini pertama (*first line management*).

Manajer lini pertama merupakan tingkatan paling rendah, sering dikenal dengan manajer operasional. Tugasnya seperti memimpin dan mengawasi pegawai non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Biasanya mereka sering disebut supervisor, manajer area, manajer shift, manajer department, manajer kantor atau mandor. Itulah penjelasan mengenai manajer lini pertama.

2. Manajer tingkat menengah (*middle management*).

Manajer tingkat menengah ini berada diantara manajer lini pertama (*first line management*) dan manajer puncak (*top management*), tugasnya sebagai penghubung antar keduanya. Adapun jabatan yang termasuk kedalam manajer tingkat menengah ini diantaranya seperti manajer proyek, manajer pabrik, manajer divisi atau kepala bagian. Itulah penjelasan mengenai manajer tingkat menengah.

3. Manajer puncak (*top management*).

Manajer puncak bertugas untuk merencanakan kegiatan maupun strategi organisasi atau perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya organisasi ataupun perusahaan. Manajer puncak ini dikenal dengan istilah executive officer, contoh dari manajer puncak seperti Chief Executive Officer (CEO), Chief Financial Officer (CFO) dan Chief Information Officer (CIO). Dan itulah penjelasan mengenai manajer puncak.

Jadi dapat diambil kesimpulan manajer adalah seseorang yang mampu mengendalikan dan memimpin organisasi atau perusahaan dalam rangka untuk mencapai tujuan.

C. Gaya kepemimpinan

Leadership styles kita artikan dengan gaya kepemimpinan. Maksudnya, cara yang diambil seseorang dalam rangka mempraktekan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan bukan bakat. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan dapat dipelajari dan dipraktekkan dan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai berikut;

1. **Kepemimpinan Otokratis** : pemimpin yang dalam kepemimpinannya bersifat dominan untuk pengambilan keputusan dan kebijaksanaan, peraturan, prosedur diambil oleh dirinya sendiri. Kepemimpinan ini membuat para anggotanya tidak bisa menyampaikan ide secara leluasa, bisa dikatakan pemimpin membatasi ide dan pola pikir anggotanya. Kepemimpinan jenis ini tidak memperhatikan kebutuhan bawahannya dan cenderung egois karena komunikasi hanya dilakukan satu arah.
2. **Kepemimpinan Delegatif** : gaya kepemimpinan ini juga bisa disebut *Laissez-faire* dimana pemimpin memberikan kebebasan secara mutlak kepada para anggota untuk melakukan tujuan dan cara mereka masing-masing. Pemimpin membiarkan keputusan dibuat oleh siapa saja dalam kelompok sehingga terkadang membuat semangat kerja tim pada umumnya menjadi rendah. Jenis kepemimpinan ini akan sangat merugikan bila para anggota belum cukup matang dalam melaksanakan tanggung jawabnya dan memiliki motivasi tinggi terhadap pekerjaan.
3. **Kepemimpinan Transformasional**: jenis kepemimpinan ini pemimpin memperhatikan dan terlibat langsung dalam membantu anggota kelompok dalam menyelesaikan tugas. Pemimpin memberikan semangat positif kepada para anggota, sehingga anggota merasa termotivasi dan bekerja menjadi lebih baik.
4. **Kepemimpinan Partisipatif** : gaya kepemimpinan ini, anggota/bawahan diberikan kebebasan untuk

mengemukakan ide. Pemimpin memberikan ruang gerak bagi para bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan keputusan serta adanya suasana yang nyaman dan hubungan saling percaya antara pimpinan dan anggota.

5. **Kepemimpinan Karismatik** : pemimpin yang karismatik memiliki pengaruh yang kuat bagi anggotanya. Para pengikut cenderung mengikuti pemimpin karismatik karena kagum dan secara emosional percaya dan ingin berkontribusi bersama dengan pemimpin karismatik.
6. **Kepemimpinan Transaksional** : kepemimpinan ini merupakan jenis kepemimpinan dimana pemimpin memberikan reward apabila bawahan berhasil melaksanakan tugas yang telah diberikan.
7. **Kepemimpinan Situasional** : pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan situasional lebih sering menyesuaikan setiap gaya kepemimpinan yang ada dengan tahap perkembangan para anggota. Pemimpin melihat seberapa siap anggota saat melaksanakan tugas. Gaya kepemimpinan ini mencoba untuk melakukan kombinasi kepemimpinan dengan situasi yang ada.
8. **Kepemimpinan Melayani (Servant)** : pada kepemimpinan jenis ini, hubungan antara pemimpin dan bawahan terjalin sangat baik. Pemimpin jenis ini melayani anggota dengan baik mulai dari mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi mereka.
9. **Kepemimpinan Birokrasi** : kepemimpinan ini biasa diterapkan dalam sebuah organisasi dan akan efektif apabila setiap anggota atau karyawan melakukan setiap prosedur dan melakukan tanggung jawab mereka. Namun kekurangannya setiap anggota tidak dapat mengembangkan ide atau inovasi yang mereka miliki karena mereka harus bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan.

D. Syarat pemimpin dan syarat manajer

Kehidupan manusia sebagai makhluk sosial tidak terlepas dari usaha kerja sama dalam mencapai tujuan hidupnya kerja sama dilakukan oleh beberapa orang dalam berbagai kegiatan untuk memudahkan dalam pencapaian tujuan daripada bekerja sendiri. Proses kerja sama yang diselenggarakan secara berkelanjutan disebut organisasi.

Sebagian besar hidup manusia dijalankan dengan menjadi anggota satu atau beberapa organisasi seperti perguruan tinggi, tim olahraga, kelompok musik atau drama, perkumpulan agama, angkatan bersenjata, atau bisnis dan lain-lain. Beberapa organisasi, seperti angkatan bersenjata dan perusahaan besar, mempunyai struktur yang amat formal. Organisasi yang lain, seperti organisasi kepemudaan dan masyarakat, strukturnya lebih informal. Semua organisasi, formal maupun informal, disatukan dan dipertahankan kesatuannya oleh kelompok orang yang melihat bahwa ada manfaat untuk bekerja sama ke arah sasaran yang sama. Jadi elemen yang amat mendasar dalam organisasi apapun bentuknya adalah kerjasama (Stoner & Freeman, 1996).

Dalam menjalankan fungsinya pimpinan organisasi memerlukan kemampuan atau keterampilan yang mendukung agar sukses dalam menjalankan tugasnya. Kemampuan adalah sifat yang dibawa sejak lahir atau dipelajari dan memungkinkan seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan padanya (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1992). Pendapat lain mengatakan, "kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill)" (Mangkunegara, 2000). Di samping ada juga yang menyatakan bahwa kemampuan (ability) itu dikaitkan dengan kecakapan atau keterampilan seseorang dalam melakukan aktivitasnya dengan baik (Wright & Noe, 1996). Seorang pemimpin dikatakan memiliki kemampuan apabila pemimpin tersebut dapat melakukan tugas dan pekerjaan yang sedang dihadapinya dengan hasil yang baik. Kemampuan yang dimiliki seseorang tidak

hanya diperoleh dengan pengalaman saja tetapi sangat ditunjang dengan bakat individu itu.

Pada dasarnya kemampuan menurut Wright & Noe (1996) terbagi menjadi 2 (dua) kategori, yaitu : (1) kemampuan fisik (*physical abilities*), meliputi kekuatan, fleksibel, koordinasi dan ketahanan dan (2) kemampuan kognitif (*cognitive abilities*), merupakan kemampuan berpikir secara logis dan menganalisis informasi. Dengan demikian seseorang dalam melaksanakan pekerjaan tertentu akan sempurna jika orang tersebut menguasai kedua kemampuan tersebut.

Sementara itu Robbins (1994) berpendapat bahwa kemampuan adalah kapasitas individu untuk melakukan berbagai pekerjaan dalam sebuah tugas. Terdapat dua faktor yang membentuk berbagai kemampuan seseorang, yaitu : kemampuan intelektual (*intellectual ability*) dan kemampuan fisik (*physical ability*). Seorang pemimpin memiliki kemampuan tertentu dalam menjalankan tugasnya. Pengetahuan dan keterampilan itu adalah tentang manajemen, harus dimiliki juga oleh Pimpinan, yang akan menjadi suatu kemampuan dalam manajerial organisasi yang dipimpinya.

Seorang manajer harus mempunyai kemampuan-kemampuan tertentu yang meliputi : kemampuan konseptual, kemampuan manusia, kemampuan teknis, kemampuan emosional dan kemampuan analisis. Para manajer yang sukses sudah pasti mempunyai kemampuan yang lebih dari yang lain. Tidak semua manajer membutuhkan jumlah kemampuan yang sama, karena ada beberapa kemampuan dianggap lebih penting untuk jenis jenis pekerjaan atau perusahaan daripada yang lain. Lebih lanjut School, Dessler, & Reinecke (1989), menjelaskan kelima kemampuan tersebut yaitu : (1) kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk melihat organisasi secara menyeluruh yang terdiri dari bagian-bagian yang berinteraksi dan bergantung satu sama lain serta juga kaitannya dengan lingkungan serta untuk menghubungkan semua faktor dan mengantisipasi sejauh mana gerak salah satu bagian mempengaruhi dan dipengaruhi oleh bagian bagian yang lain dalam satu

sistem. Pimpinan harus mempunyai kemampuan konseptual berupa kemampuan melihat hubungan antara berbagai bagian-bagian di sekolah. Misalnya, bagian administrasi dengan bagian kurikulum serta hubungannya dengan masyarakat sekitar. Jika kemampuan ini tidak dimiliki oleh Pimpinan, maka dalam kepemimpinannya akan mendapatkan banyak kesulitan yang pada akhirnya mengarah kepada kegagalan, (2) kemampuan manusiawi yang mana para manajer dalam menjalankan tugasnya tidak dapat lepas dari interaksi dengan orang. Kemampuan ini diperlukan untuk mempengaruhi, mengawasi, memimpin, dan mengontrol bawahannya. Kemampuan ini meliputi juga komunikasi, motivasi dan kepemimpinan serta dianggap sebagai kemampuan manajerial yang paling penting. Dalam banyak kasus yang mengindikasikan sering terjadinya hubungan yang tidak harmonis yang mengarah pada menurunnya kinerja guru, rendahnya kualitas hasil kelulusan dan malasnya pegawai administrasi disebabkan kelemahan Pimpinan dalam kemampuan ini. Pimpinan merasa paling tahu dan paling benar sehingga tidak perlu melakukan komunikasi dengan bawahannya dalam mengambil segala keputusan; (3) kemampuan teknis yang harus dimiliki oleh manajer karena berkaitan dengan pemahaman dan penggunaan tehnik-tehnik, metode-metode, perlengkapan dan prosedur-prosedur dalam mengoperasikan tugas-tugasnya. Dalam menjalankan fungsinya, Pimpinan tidak dapat dengan semena-mena tanpa melalui aturan main yang sudah ditetapkan melakukan perubahan karena akan berdampak negatif terhadap sekolah secara keseluruhan; (4) kemampuan emosional yang berkaitan dengan tingkat kematangan kepribadian seorang manajer yang berpengaruh pada rasa tanggung jawab yang dimilikinya. Dengan kemampuan ini manajer selalu dapat mengatasi segala masalah dengan tenang tanpa diselimuti rasa takut, tegang, marah dan sebagainya. Kematangan kepribadian ternyata menjadi faktor yang sangat dipertimbangkan, karena mempunyai pengaruh besar dalam suatu organisasi. Oleh karena itu tidak mengherankan kalau posisi penting sebagai manajer (Pimpinan) diisi oleh orang-orang yang sudah

berpengalaman dan berumur; (5) analisis dalam pekerjaannya, seorang manajer sering terlibat dalam pengambilan keputusan-keputusan dan menganalisis situasi-situasi. Seorang manajer harus mempunyai kemampuan ini untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengatasi masalah-masalah dalam kondisi informasi yang tidak lengkap dan tidak menentu. Dalam perkembangannya, ada sekolah yang selalu jalan ditempat dari tahun ke tahun, padahal berdirinya sudah lama. Namun ada juga sekolah yang belum lama berdiri tapi sudah sangat maju. Ternyata salah satu faktornya adalah karena Pimpinan tidak mempunyai kemampuan ini. Setiap masalah yang timbul diatasi tidak melalui analisis yang mendalam sehingga selesai satu masalah timbul masalah yang lain.

Sementara itu Stoner dan Freeman (1996) mengutip pendapatnya Katz yang menyebutkan ada tiga macam kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang manajer yaitu teknis, manusiawi dan konseptual. Kemampuan teknis adalah kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknik, dan pengetahuan mengenai bidang khusus. Kemampuan manusiawi adalah kemampuan untuk bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain sebagai individu atau dalam kelompok. Kemampuan konseptual adalah kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.

Ketiga kemampuan ini penting bagi seorang manajer, yang secara relatif tergantung pada peringkat manajer tersebut dalam organisasi. Kemampuan teknis paling penting pada tingkat bawah. Kemampuan manusiawi, walaupun penting untuk manajer di setiap tingkat, merupakan kemampuan primer yang diperlukan manajer menengah. Akhirnya, kemampuan konseptual bertambah kalau seseorang bergerak melewati peringkat sistem manajemen.

Pendapat di atas senada dengan yang dikemukakan oleh Donnelly, Gibson dan Ivancevich (1996) yang mengungkapkan ada tiga kemampuan manajerial yang harus dimiliki oleh seorang manajer yaitu: kemampuan

teknis; kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur, atau teknik-teknik bidang khusus. Para manajer harus mempunyai keterampilan teknis yang cukup untuk menjalankan tugas-tugas yang dibebankan padanya. Kemampuan manusia; kemampuan untuk bekerja sama dan memahami orang. Untuk dapat mengatur orang secara efektif, seorang manajer harus berpartisipasi secara efektif dengan yang lain. Kemampuan konseptual; kemampuan untuk memahami atau mencakup semua aktivitas dan kepentingan organisasi. Kemampuan ini mencakup pemahaman tentang fungsi organisasi secara keseluruhan dan menghubungkan bagian-bagian yang terkait dengan yang lain.

Mondy dan Premeaux (1992) juga mengungkapkan, agar efektif seorang manajer harus memiliki dan meningkatkan terus menerus kemampuannya. Seorang manajer yang efektif mengetahui pentingnya masing-masing kemampuan tersebut. Mereka tidak berani mengkonsentrasikan hanya pada satu kemampuan, meskipun merupakan kemampuan yang paling penting pada tingkat mereka dalam organisasi. Berikut ini tiga kategori kemampuan tersebut.

Kemampuan Konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami ide-ide yang abstrak atau umum dan menerapkannya dalam situasi-situasi khusus. Para manajer dengan kemampuan konseptual dapat memahami kompleksitas organisasi, termasuk bagaimana masing-masing unit menyumbang untuk mewujudkan tujuan-tujuan perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang sukses dan maju pandai mengaitkan kemampuan konseptual pada semua tingkatan manajemen. Semua manajer, bahkan pekerja, didorong untuk memahami pekerjaan mereka dalam konteks tujuan-tujuan perusahaan yang lebih luas. Para manajer tingkat menengah memerlukan tingkat kemampuan konseptual yang moderat, tidak sama dengan manajer puncak. Para supervisor secara khusus memiliki kebutuhan yang agar relatif terhadap kemampuan ini

karena mereka biasanya diberikan petunjuk-petunjuk khusus yang pasti.

Kemampuan Teknis, yaitu kemampuan untuk menggunakan pengetahuan khusus, metode-metode, dan tehnik-tehnik dalam melaksanakan tugas. Kemampuan ini penting bagi supervisor yang harus menggunakannya dalam melatih pekerja pekerja baru dan memonitor pelaksanaan pekerjaan sehari hari. Jika koreksi-koreksi diperlukan, supervisor yang mempunyai kemampuan teknis memenuhi syarat untuk menanganinya. Ketika seseorang naik pada tingkat-tingkat manajemen yang lebih tinggi pentingnya kemampuan teknis biasanya berkurang. Para manajer pada tingkat-tingkat tersebut memiliki hubungan yang kurang langsung dengan masalah-masalah dan aktivitas-aktivitas pengoperasian secara teknis.

Kemampuan Manusiawi, yaitu kemampuan untuk memahami, motivasi, dan berinteraksi dengan orang lain. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, kemampuan manusiawi sama pentingnya dalam semua tingkat manajemen. Para manajer tingkat menengah yang dapat memahami, memotivasi, dan berinteraksi dengan supervisor sambil menggunakan pengaruh manajer puncak pasti menjadi efektif. Begitu juga tepat untuk supervisor yang berhubungan dengan bawahan dan atasan. Aktivitas-aktivitas yang membutuhkan kemampuan manusia mencakup komunikasi, kepemimpinan dan motivasi.

Sementara itu Robbins (1996) juga mengungkapkan pendapat yang sama di mana membagi kemampuan manajerial menjadi 3 bagian penting, yaitu; kemampuan teknis, kemampuan manusiawi dan kemampuan konseptual. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan untuk menggunakan ilmu pengetahuan khusus dan keahlian. Kemampuan manusiawi, yaitu kemampuan untuk bekerjasama dan memotivasi orang lain, baik secara individu maupun kelompok. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan mental atau berpikir untuk analisis dan diagnosis situasi yang rumit.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka yang dimaksud dengan kemampuan manajerial adalah kecakapan yang terkait untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas manajemen yang meliputi: kemampuan Teknis adalah kemampuan untuk menggunakan prosedur, teknik, dan pengetahuan mengenai bidang khusus. kemampuan manusiawi adalah kemampuan untuk bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain sebagai individu atau dalam kelompok.

12.7 Rangkuman

Kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya. Pemimpin adalah orang yang bertugas mempengaruhi orang lain yang ada dalam kelompok atau tanggungjawabnya. Pemimpin yang diangkat secara resmi berdasarkan peraturan perundang-undangan disebut pemimpin formal, sementara pemimpin yang ditunjuk atau dipilih berdasarkan konsesus atau pengakuan disebut pemimpin informal. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan - khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu atau beberapa tujuan. Manajer adalah orang yang memiliki pengalaman, pengetahuan dan keterampilan yang baik yang diakui oleh organisasi untuk dapat memimpin, mengelola, mengendalikan, mengatur serta mengembangkan organisasi dalam rangka mencapai tujuannya.

Karakter pemimpin berhubungan dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan otoritis adalah pemimpin yang dalam kepemimpinannya bersifat dominan untuk pengambilan keputusan dan kebijaksanaan, peraturan, prosedur diambil oleh dirinya sendiri, kurang atau tidak melibatkan pihak lain. Gaya kepemimpinan partisipatif lebih banyak melibatkan para pihak dalam pengambilan keputusan yaitu dengan menerima masukan masukan atau pendapat dari para

staf atau bawahannya, serta meminta pertimbangan pihak-pihak yang berkepentingan dengan keputusan yang akan diambil.

Sebagai pemimpin memerlukan persyaratan khusus, yaitu jujur, dipercaya, menyampaikan dan cerdas, disiplin, berwibawa, konsisten, mampu berkomunikasi, antisipatif, mampu mengendalikan diri dalam berkata dan berbuat atau mengambil keputusan.

12.8 Latihan

Pilih satu alternatif jawaban A, B, C, atau D yang paling tepat !

1. Berikut ini mana yang termasuk pemimpin formal ?
 - A. Tuan Guru
 - B. Kepala Suku
 - C. Kepala Desa
 - D. Kepala Keluarga
2. Berikut ini yang merupakan pemimpin informal ?
 - A. Kepala Suku
 - B. Presiden
 - C. Direktur Utama
 - D. Ketua Partai
3. Sebagai top pimpinan dalam perusahaan adalah ?
 - A. Manajer
 - B. Chief Excecutive Officer
 - C. Komisaris Utami
 - D. Direktur Personalia
4. Gaya kepemimpinan otokratis adalah ?
 - A. Mengakomodasi pendapat para pihak
 - B. Mempertimbangkan pendapat bawahan
 - C. Meminta masukan dari penasehat
 - D. Lebih mengutamakan pengambilan keputusan atas pertimbangan diri sendiri
5. Gaya kepemimpinan partisipatif berdirikan ?
 - A. Melibatkan para pihak dalam pengambilan keputusan
 - B. Keputusan dilakukan dengan cara voting
 - C. Mempertimbangkan secara matang dampak dari keputusan yang diambilnya

- D. Mendelegasikan proses pengambilan keputusan kepada lembaga yudikatif
6. Syarat utama dari pemimpin adalah
- A. Dipercaya
 - B. Diangkat
 - C. Dipilih
 - D. Ditunjuk
7. Pemimpin adalah orang pribadi yang memiliki kemampuan dalam ?
- A. Menggerakkan orang lain agar bersedia bertindak atau berperilaku mencapai tujuan bersama
 - B. Mengorganisasikan sumberdaya untuk memproduksi barang atau jasa
 - C. Mengolah bahan baku menjadi barang jadi
 - D. Mendamaikan anggota yang berkonflik
8. Ciri pemimpin yang baik itu adalah ?
- A. Mencampuri urusan organisasi dengan urusan pribadi
 - B. Mengawasi provasi anggota
 - C. Menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan beretika
 - D. Berorientasi pada kepentingan jangka pendek
9. Manajer adalah orang yang memiliki kemampuan
- A. mengarahkan orang lain dan mampu bertanggung jawab atas kegiatan atau pekerjaan tersebut.
 - B. profesional dalam menggerakkan orang lain
 - C. bertindak sebagai pekerja profesional di bidangnya masing-masing
 - D. menjalankan roda organisasi
10. Tugas utama manajer adalah ?
- A. mengawasi pekerjaan karyawan
 - B. memonitor proses produksi
 - C. mengendalikan seluruh aktivitas dalam perusahaan
 - D. memimpin perusahaan

12.9 Kunci Jawaban

- 1. C
- 2. A
- 3. C

4. D
5. A
6. A
7. A
8. C
9. A
- 10.D

12.10 Referensi

- Kakabase, Andrew., 2005. Present A Wealth of Information on Organization and Management, Reviewed in the United States.
- Kartono Kartini, 1994. Kamus Ilmiah Populer. Arkola. Surabaya.
- Manulang, 2015. Dasar- Dasar Manajemen. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta
- Nitisemeto, Alek S., 1984. Manajemen Personalia. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Hersey Paul & Kenneth H. Blanchard, 1969 Management of Organizational Behavior. Dewey E. Johnson. Pearson Prentice.
- Herujito, Yayat M. 2010. Dasar-dasar Manajemen. PT Grasindo. Jakarta. Terry, George R., 2013 Prinsip-prinsip Manajemen. Aksara Berat. Jakarta
- Winardi. 1983. Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Manajemen Penerbit Alumni, Bandung
- Yunus, Mahmud., 1997. Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia. Mutiara. Jakarta.