

Dr. Drs. Sriyono, MM

PENGANTAR TEORI MANAJEMEN

KONTRIBUSI LUTHER GULLICK TERHADAP
MANAJEMEN PEMERINTAHAN



PENGANTAR TEORI MANAJEMEN

KONTRIBUSI LUTHER GULLICK TERHADAP
MANAJEMEN PEMERINTAHAN

Oleh : Dr. Drs. Sriyono, MM



Pengantar Teori Manajemen
Kontribusi Luther Gullick terhadap Manajemen Pemerintahan
Oleh : Dr. Drs. Sriyono, MM

ISBN : 978 - 602 - 60724 - 1 - 2

Editor :

Daniel

Setting :

Nico

Desain Cover :

Fathir

Penyunting Bahasa :

Joko

Penerbit :



CV. UNGGUL PANGESTU NIRMANA

Cetakan Pertama, Maret 2017

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak buku ini sebagian atau seluruhnya, dalam bentuk dan dengan cara apapun juga, baik secara mekanis maupun elektronik, termasuk fotokopi, rekaman dan lain-lain tanpa ijin tertulis dari penulis dan penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena dengan ijin dan petunjuknya sehingga penulis dapat menulis buku ini dengan judul Pengantar Teori Manajemen Kontribusi Luther Gullick pada Manajemen Pemerintahan,

Pengantar Teori Manajemen merupakan mata kuliah wajib yang harus dipelajari pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Oleh sebab itu, buku teks Pengantar Teori Manajemen ini merupakan buku teks penting dan sangat dibutuhkan oleh mahasiswa.

Selain buku ini memberikan penjelasan tentang beberapa arti dari manajemen, buku ini juga memberikan pandangan dari beberapa tokoh ekonomi tentang arti manajemen. Melalui pendapat dari beberapa tokoh tersebut diharapkan mahasiswa akan lebih memahami teori manajemen dari berbagai karakter. Selain itu dalam buku ini juga dibahas secara khusus Teori Manajemen Publik dari tokoh sentral yaitu Luther Gullick. Tambahan topik tersebut akan mampu menambah wawasan mahasiswa tidak hanya pada ilmu manajemen secara umum tapi juga secara khusus memahami tentang manajemen publik.

Buku ini ditulis karena penulis ingin memberikan sumbangan pemikiran tentang Teori manajemen dan Manajemen Publik kepada masyarakat umum serta mahasiswa khususnya. Pada kesempatan ini juga penulis mengucapkan terima kasih pada semua teman-teman dosen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo dan staf yang telah membantu terbitnya buku ini. Khususnya kepada istri saya tercinta Sri Winarni, sehingga karya ini menjadi suatu buku.

Penyusunan buku ini tentu saja banyak kekurangannya, penulis mengharap masukan dan kritik yang sifatnya membangun demi penyempurnaan buku ini pada edisi berikutnya. Semoga buku ini bisa menjadi bahan bacaan tambahan atau perbandingan bagi pembaca bila melakukan kajian terhadap Manajemen

Sidoarjo, Desember 2016

PENYUSUN

BAB 1

PENDAHULUAN

Pencapaian tujuan dalam setiap aktivitas kegiatan yang dilakukan baik secara individu maupun didalam suatu organisasi menjadikan setiap kegiatan atau aktivitas perlu dilakukan dengan cara yang tepat dan alat yang tepat. Dengan mengacu pada hal-hal tersebut perusahaan maupun suatu organisasi memerlukan adanya alokasi dari setiap sumber daya yang ada guna mencapai pengelolaan secara efektif. Bagi perusahaan, organisasi maupun individu ukuran keefektifan dalam pengelolaan akan tergambarkan melalui keberhasilan dalam mencapai tujuan pelaksanaan setiap aktivitas kegiatannya.

Teori manajemen menjadi penting karena teori manajemen mempelajari bagaimana membuat semua orang yang terlibat dalam suatu perusahaan atau organisasi menjadi lebih produktif. Terkait dengan itu maka kita harus mengetahui bagaimana konsep dari peningkatan produktivitas dan bagaimana cara untuk mencapainya. Hal itulah yang ditawarkan oleh banyak para tokoh yang berusaha untuk mencari jalan atau cara yang terbaik bagi suatu organisasi.

Dari gambaran atas konsep peningkatan produktivitas di bawah ini, kita dapat melihat apa saja yang diperlukan dalam meningkatkan produktivitas dari organisasi maupun perusahaan. Peningkatan volume, peningkatan jasa dan pengurangan biaya adalah tiga cara yang harus dilakukan dalam mencapai peningkatan produktivitas dalam perusahaan.

Pengelolaan organisasi dengan efektif dan efisien berdasarkan pada kebiasaan dan budaya kerja dalam suatu perusahaan menjadi penting dan berguna bagi manajer untuk dapat memberdayakan setiap sumber dayanya dengan baik. Manajemen adalah konsep ilmu yang diperlukan oleh manajer untuk dapat mencapai hal-hal tersebut.

1.1 Etimologi Manajemen

Kata manajemen awalnya berasal dari bahasa Italia (1561) *maneggiare* yang berarti "mengendalikan," terutamanya "mengendalikan kuda" yang berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti "tangan". Kata ini lalu terpengaruh dari bahasa Perancis *manège* yang berarti "kepemilikan kuda" (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni

mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti *seni melaksanakan dan mengatur*. Dalam bahasa Inggris Manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berarti mengatur, mengurus atau mengelola.

1.2. Definisi Manajemen

Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Banyak definisi yang telah diberikan oleh para ahli terhadap istilah manajemen ini. **Mary Parker Follet**, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Pengertian manajemen lain menurut para ahli adalah sebagai berikut :

1. Menurut Horold Koontz dan Cyril O'donnel :

Manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.

2. Menurut R. Terry :

Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

3. Menurut James A.F. Stoner :

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

4. Menurut Lawrence A. Appley :

Manajemen adalah seni pencapaian tujuan yang dilakukan melalui usaha orang lain.

5. Menurut Drs. Oey Liang Lee :

Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Namun dari sekian banyak definisi tersebut ada satu yang kiranya dapat dijadikan pegangan dalam memahami manajemen tersebut, yaitu : *Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.*

BAB 2 MANAJEMEN

2.1. Sejarah Perkembangan Manajemen

Banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen. Namun diketahui bahwa ilmu manajemen telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Hal ini dibuktikan dengan adanya piramida di Mesir. Piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. Piramida Giza tak akan berhasil dibangun jika tidak ada seseorang—tanpa mempedulikan apa sebutan untuk manajer ketika itu—yang merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan para pekerja, dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana.

Pembangunan piramida ini tak mungkin terlaksana tanpa adanya seseorang yang merencanakan, mengorganisasikan dan menggerakkan para pekerja, dan mengontrol pembangunannya. Selain itu praktik-praktik manajemen lainnya dapat disaksikan selama tahun 1400-an di kota Venesia, Italia, yang ketika itu menjadi pusat perekonomian dan perdagangan di sana. Penduduk Venesia mengembangkan bentuk awal perusahaan bisnis dan melakukan banyak kegiatan yang lazim terjadi di organisasi modern saat ini. Sebagai contoh, di gudang senjata Venesia, kapal perang diluncurkan sepanjang kanal dan pada tiap-tiap perhentian, bahan baku dan tali layar ditambahkan ke kapal tersebut. Hal ini mirip dengan model lini perakitan (*assembly line*) yang dikembangkan oleh Hanry Ford untuk merakit mobil-mobilnya. Selain lini perakitan tersebut, orang Venesia memiliki sistem penyimpanan dan pergudangan untuk memantau isinya, manajemen sumber daya manusia untuk mengelola angkatan kerja, dan sistem akuntansi untuk melacak pendapatan dan biaya.

Sebelum abad ke-20, terjadi dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen. Peristiwa pertama terjadi pada tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*. Dalam bukunya itu, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang.

Dengan menggunakan industri pabrik peniti sebagai contoh, Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang—masing-masing melakukan pekerjaan khusus—perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Akan tetapi, jika setiap orang bekerja sendiri menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaan, sudah sangat hebat bila mereka mampu menghasilkan sepuluh peniti sehari. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan (1) meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja, (2) menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas, dan (3) menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja.

Peristiwa penting kedua yang mempengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah Revolusi Industri di Inggris. Revolusi Industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut pabrik. Perpindahan ini mengakibatkan manajer-manajer ketika itu membutuhkan teori yang dapat membantu mereka meramalkan permintaan, memastikan cukupnya persediaan bahan baku, memberikan tugas kepada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-hari, dan lain-lain, sehingga ilmu manajemen mulai dikembangkan oleh para ahli.

Di awal abad ke-20, seorang industriawan Perancis bernama Henry Fayol mengajukan gagasan lima fungsi utama manajemen: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950, dan terus berlangsung hingga sekarang.

Sumbangan penting lainnya datang dari ahli sosiologi Jerman Max Weber. Weber menggambarkan suatu tipe ideal organisasi yang disebut sebagai **birokrasi**—bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci, dan sejumlah hubungan yang impersonal. Namun, Weber menyadari bahwa bentuk "birokrasi yang ideal" itu tidak ada dalam realita. Dia menggambarkan tipe organisasi tersebut dengan maksud menjadikannya sebagai landasan untuk berteori tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dalam kelompok besar. Teorinya tersebut menjadi contoh desain struktural bagi banyak organisasi besar sekarang ini.

Perkembangan selanjutnya terjadi pada tahun 1940-an ketika Patrick Blackett melahirkan ilmu riset operasi, yang merupakan kombinasi dari teori statistika dengan teori mikroekonomi. Riset operasi, sering dikenal dengan "Sains Manajemen", mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik dan operasi. Pada tahun 1946, Peter F. Drucker sering disebut sebagai Bapak Ilmu Manajemen—menerbitkan salah satu buku paling awal tentang manajemen terapan: "Konsep Korporasi" (*Concept of the Corporation*). Buku ini muncul atas ide Alfred Sloan (chairman dari General Motors) yang menugaskan penelitian tentang organisasi.

2.2 Konsep Manajemen

Pengertian manajemen menurut James AF. Stoner adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua manajer, tanpa mempedulikan kecakapan atau ketrampilan khusus mereka, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka inginkan. Proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. (Definisi lain mungkin mencakup daftar kegiatan lain yang lebih banyak).

Banyak pendapat mengenai fungsi manajemen, diantaranya sebagai berikut :

1. Henry Fayol, fungsi manajemen yaitu planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling.
2. George R. Terry, fungsi manajemen adalah planning, organizing, actuating, dan controlling.
3. Luther Gullick, fungsi manajemen yaitu planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan controlling.
4. Ernest Dale, fungsi manajemen yaitu planning, organizing, staffing, directing, innovating, representing, dan controlling.
5. Koontz & O'donnol, fungsi manajemen yaitu planning, organizing,

staffing, directing , controlling.

6. Oey Liang Lee, fungsi manajemen yaitu planning, organizing, directing, coordinating,controlling.

7. James Staner, fungsi manajemen yaitu planning, organizing, leading, dan controlling.

Dalam pembahasan ini akan diperinci lima fungsi yang paling penting yaitu planning, organizing, staffing, leading, dan controlling kegiatan-kegiatan organisasi.

1. Perencanaan (Planning)

Pemilihan dan penentuan tujuan organisasi, dan penyusunan strategi, kebijaksanaan, program, dan lain-lain.

2.Pengorganisasian (Organizing)

Penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan, menyusun organisasi atau kelompok kerja, penugasan wewenang dan tanggungjawab serta koordinasi.

3. Penyusunan Personalia (Staffing)

Seleksi, latihan, pengembangan, penempatan, dan orientasi karyawan.

4. Pengarahan (Leading)

Motivasi, komunikasi kepemimpinan untuk mengarahkan karyawan mengerjakan sesuatu yang ditugaskan padanya.

5. Pengawasan (Controlling)

Penetapan standar, pengukuran pelaksanaan, dan pengambilan tindakan korektif.

Fungsi pengawasan mencakup empat unsur :

- a. Penetapan standard pelaksanaan,
- b. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan,
- c. Pengukuran pelaksaannya nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan, dan
- d. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang daristandar.

2.3 Perkembangan Teori Manajemen

1. Teori Manajemen Klasik

Teori ini memandang bahwa segala sesuatu dalam aktivitas organisasi dan manajemen didapatkan atas target yang secara kuantitas dapat diukur yang meliputi :

- a. Target waktu
- b. Target output / hasil
- c. Target biaya, dan
- d. Target lain yang secara rasional dapat teridentifikasi dan terukur.

Maka teori ini menekankan adanya standard baku bagi setiap aktivitas manajemen, yang meliputi :

- a. Standard waktu
- b. Standard output
- c. Standard biaya, dan
- d. Standard sistem dan prosedur

Untuk mencapai target dan standard baku, diperlukan pengujian terlebih dahulu agar aktivitas manajemen dapat memenuhi kedua hal tersebut. Pengujian tersebut antara lain melalui,:

- Studi gerak dan waktu
- Pengawasan fungsional (*functional foremanship*)
- Sistem upah per-potong diferensial
- Prinsip pengecualian
- Kartu instruksi
- Pembelian dengan spesifikasi
- Standardisasi pekerjaan, peralatan serta tenaga kerja.

Studi gerak dan waktu bertujuan agar aktivitas manajemen ini dapat bergerak efisien dan efektif. Apabila dalam implementasi hasil studi gerak dan waktu tidak menghasilkan sesuai dengan yang direncanakan maka perlu diadakan studi gerak dan waktu yang lebih baik. Jika diulang berulang-ulang tetap saja hasilnya tidak dapat memenuhi target yang ditetapkan maka anggota manajemen perlu ada tambahan bonus / intensive finansial, agar karyawan dapat bekerja lebih baik.

Manfaat yang didapat dari teori ini adalah :

- Pekerja akan mengerjakan pekerjaan secara spesifik dan rutin. Sehingga menumbuhkan ketrampilan dan kinerja tinggi,
- Dan juga manfaat dari perkembangan teknik-teknik riset operasi, simulasi, otomatisasi dan sebagainya dalam memecahkan masalah-masalah manajemen

Kelemahan dari pandangan ini adalah :

- Pekerja akan bosan terhadap pekerjaan yang berulang dan merasa terasing. Teori ini hasil dari pengalaman empirik dari seorang pabrik elektronik bernama Frederick W. Taylor (1856 – 1915). Teori ini bermula dari pengalamannya mengamati dan meneliti antara waktu dan gerak yang diperlukan untuk memperoleh kinerja tertentu.

2. Teori Manajemen Neoklasik

Teori ini mengungkapkan bahwa model yang ditawarkan F.W. Taylor kurang manusiawi karena manusia dianggap sebagai factor produksi belaka sebagaimana peralatan atau mesin. Meski ada manfaat yaitu terbentuknya anatomi organisasi yaitu pada bagan struktur organisasi. Atas dasar kritik ini Elton Mayo dan asisten risetnya Fritz J. Roethlisberger serta William J. Dickson mengadakan suatu studi tentang perilaku manusia dalam bermacam situasi kerja yang sangat terkenal di pabrik Hawthorne milik perusahaan Western Electric dari tahun 1927 sampai 1932. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara suasana kerja dengan produktivitas.

Mereka telah membagi karyawan menjadi dua kelompok penelitian. Kelompok pertama dibiarkan tinggal di pabrik, sedangkan kelompok kedua diletakkan di ruangan lain. Kelompok pertama dicoba untuk diubah penerangan / pencahayaannya dari redup ke terang dan sebaliknya. Hipotesis dari kelompok pertama adalah berubahnya cahaya akan mempengaruhi produktifitas kerja. Kelompok kedua tidak dilakukan perubahan pencahayaan. Hipotesis dari kelompok kedua ini adalah adanya perubahan produktifitas yang disebabkan oleh berubahnya suasana kerja yang dilihat dari berubahnya cahaya. Ternyata hasil penelitiannya ini gagal karena hipotesis masing-masing kelompok tidak terbukti. Namun penelitian ini justru mengungkap model pandangan yang baru, yakni untuk mencapai produktifitas kerja. Tidak hanya bias didekati dengan model studi gerak dan waktu namun dapat didekati melalui keeratan hubungan antar pekerja, karena hasil penelitian menunjukkan : bagi kelompok yang tidak terambil merasa di nomor duakan di

pabrik. Sehingga mereka memacu aktifitas mereka agar tidak kalah dengan kelompok yang diambil. Perasaan inilah yang dapat menumbuhkan produktifitas. Teori demikian yang dikemukakan Elton Mayo dan disebut sebagai Pandangan Kemanusiaan (Human Movement).

Teori klasik dan neoklasik diatas disebut pandangan close system. Maksudnya tumbuh dan berkembangnya manajemen didasarkan atas kemampuan internal organisasi. Dan kemampuan internal organisasilah yang mempengaruhi organisasi lain.

3. Teori Manajemen Modern

Teori ini memandang organisasi sebagai suatu kesatuan, yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Teori ini memberi manajer cara memandang organisasi sebagai suatu keseluruhan dan sebagai bagian / subsistem dari lingkungan eksternal yang lebih luas. Karena organisasi merupakan subsistem, sehingga tumbuh dan berkembangnya organisasi tergantung seberapa jauh organisasi dapat tumbuh dan mempengaruhi dan beradaptasi dengan lingkungan. Sehingga jatuh banggunya organisasi tergantung seberapa jauh organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan.

Teori manajemen modern cenderung memandang organisasi sebagai system terbuka, dengan dasar analisa konsepsional, dan didasarkan pada data empirik, serta sifatnya sintesis dan integrative. System terbuka pada hakekatnya merupakan proses transformasi masukan yang menghasilkan keluaran. Transformasi terdiri dari aliran informasi dan sumber-sumber daya.

Meskipun ada beberapa model pandangan (close system dan open system), bukan berarti bahwa pandangan yang lama ditinggalkan karena ada pandangan baru lebih baik. Tetapi pada saat pandangan modern diberlakukan, pandangan klasik dan neoklasik juga diberlakukan.

4. Teori Manajemen Kesemestaan

Teori ini lebih luas dari teori sebelumnya. Teori ini memandang bahwa lingkungan organisasi tidak hanya lingkungan berupa lembaga atau organisasi lain, melainkan bermakna lebih luas yaitu termasuk lingkungan semesta. Dengan demikian tumbuh dan berkembangnya manajemen tergantung seberapa jauh manajemen dapat berinteraksi secara seimbang dengan segmen lingkungan diluarnya. Teori ini memiliki pokok-pokok pikiran sebagai berikut :

1. Aktifitas manajemen yang tepat guna

- Tepat : manajemen dapat menempatkan dirinya di tengah lingkungannya. Dan beradaptasi dengan baik dan sesuai dengan karakter system lingkungan.
- Guna : keberadaan manajemen atau organisasi dapat bermanfaat baik bagi organisasi maupun lingkungan.

2. Keberpihakan pada strata bawah

3. Pemberian hak secara professional baik bagi para pelaku manajemen internal maupun lingkungannya

4. Semua aktifitas manajemen didasarkan atas komitmen untuk bekerja lebih baik, seimbang, dan sehat. Baik sehat bagi anggota organisasi yang memiliki dampak positif terhadap lingkungan organisasi dan manajemen.

Ada dua sisi pendekatan dalam teori manajemen kesemestaan, yaitu :

a. Sisi Makro

Sebagaimana istilah yang dipakai yaitu “kesemestaan”, artinya manusia dan organisasi merupakan satu kesatuan bagian dari semesta sehingga keseimbangan atau rusaknya semesta tergantung dari manusia dan organisasinya. Tugas manusia dan organisasinya pada dasarnya untuk menumbuhkembangkan, memakmurkan, dan mendayakanfaatkan secara tepat bagi kelangsungan hidup bersama, yaitu bagi manusia dan organisasinya sekaligus semesta. Perubahan-perubahan yang terjadi pada semesta banyak disebabkan oleh ketidakteraturannya proses manajemen yang diorganisir oleh manusia. Seperti banyaknya gejolak alam, gejolak sosial, gejolak politik, gejolak budaya, dan berbagai bentuk gejolak lain.

Seringkali pandangan sekulerisme menganggap bahwa semesta dan seisinya semata-mata diperuntukkan pada manusia. Sehingga banyak masalah terjadi adanya eksploitasi, baik pada sumber daya alam maupun sesama manusia. Seperti banyak kasus penjajahan secara fisik maupun intelektual. Pandangan sekuler baru ada sedikit kesadaran untuk menumbuhkembangkan secara seimbang antara manusia semesta, apabila nyata telah terjadi gejolak dihadapan mereka. Pandangan manajemen berbasis semesta ini mensyaratkan adanya sebuah keseimbangan dan tumbuhberkembangnya semua pihak secara wajar. Dan memunculkan kesadaran berjangka panjang.

b. Sisi Mikro.

Pandangan ini terkait dengan tumbuh berkembangnya sisi manusia dalam berorganisasi. Sosok manusia merupakan sosok yang tumbuh dan berkembangnya saling memberikan manfaat, baik secara spiritual maupun intelektual, baik secara rohani maupun jasmani yang keduanya berperan penting dalam menumbuhkembangkan manajemen dan organisasi. Pada pandangan sekuler, manusia hanyalah dianggap sebagai salah satu faktor produksi belaka. Sehingga keberadaannya dapat 'disamakan' dengan faktor produksi lain, seperti mesin, modal, dan fasilitas organisasi lain. Sedangkan pada pandangan kesemestaan (bahwa pandangan ini sebenarnya ingin menyelaraskan pandangan manusia dengan pandangan Pencipta), yang mengutamakan manusia sebagai faktor penentu dari sebuah organisasi, dimana proses kerja manusia didasarkan atas proses yang dilangsungkan pada manusia dari penciptanya.

Secara spesifik ada beberapa unsur daya potensi manusia yang dapat ditumbuhkembangkan. Faktor / unsur tersebut yaitu :

1. Unsur rasa (feeling)
2. Unsur hati (deep feeling)
3. Unsur akal (frame thinking)
4. Unsur keinginan diri (motive, desire, motivation)

Keempat unsur daya potensi ini merupakan daya gerak dan daya dorong bagi aktivitas manusia. Sehingga arah dari aktivitas manusia untuk menggerakkan manajemen tergantung dari seberapa jauh manajemen dapat mendorong atau mengarahkan keempat unsur daya potensi. Ketidak berfungsinya unsur daya potensi ini mengakibatkan gejolak dalam diri manusia yang bersangkutan. Sehingga dalam setiap arah dari sisi pengambil keputusan itu sendiri tak pernah tepat, sehingga berujung pada konflik manajemen seperti perselisihan ketenagakerjaan, ketidak puasan kerja, stress, mogok kerja, tingginya kecelakaan kerja, tingginya konflik antara manajemen dan karyawan, dan sebagainya.

Prinsip dasar dari teori kesemestaan ini adalah keseimbangan. Maksudnya proses aktivitas manajemen dilandaskan pada pemenuhan hak dari seluruh anggota manajemen atas dasar modal atau beban yang diberikan (equity teori), baik dalam organisasi bersangkutan maupun dibandingkan dengan organisasi diluar organisasi yang bersangkutan. Meskipun imbalan yang diberikan atas dasar beban kerja, namun faktor

senioritas dipakai atas dasar pertimbangan. Teori menghendaki keselarasan antar kelompok manajemen, pekerja, maupun pemilik perusahaan / organisasi. Seringkali keseimbangan digambarkan sebagaimana seimbangny anggota tubuh manusia yang terlihat memiliki aturan yang rapi, teratur, saling membantu, dan tanpa konflik.

2.3 Fungsi - Fungsi Manajemen

A. Pengertian

Fungsi manajemen dapat diartikan sebagai kegiatan apa saja yang akan dilakukan oleh seorang manajer dalam kegiatan manajerialnya. Sehingga kegiatan manajerial yang dilakukan oleh manajer tersebut dapat dikatakan sebagai kegiatan proses manajemen. Proses tersebut bermula dari pembuatan perencanaan sampai pada pengadaan pengawasan terhadap pelaksanaan rencana tersebut. Pengawasan yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui efektif atau tidaknya pelaksanaan rencanan sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Secara menyeluruh, *fungsi manajemen* tersebut adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan "Planning" :

Perencanaan adalah proses kreatifitas yang berkesinambungan untuk dapat menjamin bahwa tindakan yang diambil telah dijabarkan dengan baik dan pekerjaan-pekerjaan telah terdistribusi dengan cara dan kemungkinan yang terbaik untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan atau organisasi. Kegagalan dalam membuat perencanaan berarti meninggalkan para pekerja tanpa misi yang jelas untuk dapat mengerjakan pekerjaanya dan pada gilirannya akan berdampak pada produktivitas yang buruk. Strategi dalam perencanaan melibatkan penjabaran atas sumber daya, kebijakan dan waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan memperoleh profit sebagaimana ketersediaan sumber daya dan panduan kebijakan yang ada. Kebutuhan strategi perencanaan dalam aktivitas bisnis menjadi semakin serius dan signifikan dengan adanya competitor yang kuat di dalam pasar (Cole, 2004).

Perencanaan ini biasanya dituangkan dalam bentuk konsep atau suatu program kerja. Selain itu rencana dapat diartikan juga sebagai suatu penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan atau aktifitas yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.

Beberapa alasan yang mendorong perusahaan atau organisasi untuk melakukan rencana untuk menghadapi waktu yang akan datang antara lain ialah :

- a. Waktu yang akan datang penuh dengan ketidakpastian sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal tentang apa yang akan dilakukannya nanti. Berbagai ketidakpastian tersebut antara lain : apakah persaingan akan semakin berat atau tidak, apakah keadaan barang narang akan semakin meningkat atau tidak, apakah tersedia di pasar bahan mentah cukup banyak atau tidak, apakah ketrampilan tenaga kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan atau tidak, dan sebagainya.
- b. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai alternatif pilihan sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal alternatif manakah yang akan dipilihnya nanti. Berbagai alternatif pilihan tersebut misalnya apakah perusahaan akan memproduksi kemeja lengan panjang atau kemeja lengan pendek atau pakaian wanita atau pakaian laki laki dan sebagainya. Apakah perusahaan kan menjual hasil produksinya dengan harga yang relatif lebih murah atau relatif lebih tinggi daripada harga jua saingannya dan sebagainya. Apakah perusahaan akan menentukan jumlah persediaan bahan mentah yag sedikit atau jumlah yang agak banyak atau jumlah yang lebih banyak lagi dan sebagainya.
- c. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja di waktu yang akan datang. Dengan adanya rencana berarti ada suatu pegangan mengenai apa yang akan dilakukan nanti sehingga jalannya perusahaan lebih terarah menuju kesasaran atau tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya suatu rencana niscaya jalannya perusahaan aka tidak menentu karena tidak ada petunjuk yang jelas tentang kegiatan apa yang harus dilakukan serta kemana kegiatan tersebut diarahkan.
Oleh karena rencana dijadikan sebagai suatu pedoman kerja maka sudah semestinyalah jika rencana disusun secara sistematis terperinci jelas tidak menimbulkan berbagai macam tafsiran serta memungkinkan untuk dilaksanakan (tidak terlampau muluk-muluk)
- d. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengkoordinasian kegiatan kegiatan dari seluruh bagian bagian yang ada di dalam perusahaan. Dengan

adanya suatu rencana maka kegiatan seluruh bagian dalam perusahaan akan saling menunjang, bahu membahu secara bersama menuju sasaran yang telah ditetapkan. Tanpa adanya suatu rencana niscaya kurang terdapat koordinasi dan kerja sama diantara masing masing dalam perusahaan, sehingga akan sangat mengganggu kelancaran jalannya perusahaan nanti.

Oleh karena rencana dijadikan sebagai alat pengkoordinasian maka sudah semestinya jika rencana tersebut disusun sedemikian rupa sehingga memberikan beban kegiatan yang seimbang antara bagian yang satu dengan bagian yang lain dalam perusahaan sesuai dengan kapasitas dan kemampuan masing-masing. Dengan demikian tidak ada sesuatu bagian yang diberi tugas terlalu berat sehingga tidak mampu mengimbangi serta menunjang kegiatan dari bagian bagian lain. Sebaliknya juga tidak akan ada sesuatu bagian yang menjadi tanggung jawabnya relatif lebih mudah diselesaikan dan jauh meninggalkan bagian bagian yang lain.

- e. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengawasan terhadap pelaksanaan dari rencana tersebut (realisasi) dari rencana tersebut di waktu yang akan datang. Dengan adanya suatu rencana maka perusahaan mempunyai tolok ukur untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan apa yang termuat dalam rencana dengan realisasi kerja yang telah dilakukan, maka perusahaan dapat menilai apa yang telah dilakukan, maka perusahaan dapat menilai apakah perusahaan telah bekerja dengan sukses atau kurang sukses. Bilamana realisasi kerja dapat mencapai apa yang direncanakan maka perusahaan telah bekerja dengan sukses. Sebaliknya jika perusahaan realisasi kerjanya tidak dapat mencapai apa yang ditargetkan dalam pekerjaan berarti perusahaan telah bekerja dengan kurang sukses.

Disamping dapat menilai realisasi kegiatan perusahaan dengan memperbandingkan antara kerja dengan realisasi kerja tersebut dapat pula diketahui faktor faktor apa yang menyebabkan terjadinya penyimpangan (perbedaan) realisasi kerja terhadap rencana kerja yang telah digariskan. Penyimpangan penyimpangan itu sendiri ada yang bersifat positif (menguntungkan) yaitu apabila realisasi kerjanya lebih bagus jika dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan. Informasi tentang sebab sebab

terjadinya penyimpangan penyimpangan ini sangat penting bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan untuk menyusun rencana rencana pada waktu selanjutnya.

2.Pengorganisasian “Organizing”

Kegiatan yang meliputi penetapan struktur, tugas dan kewajiban, fungsi pekerjaan dan hubungan antar fungsi.

A. Pengertian

Organisasi adalah entitas yang hidup dan dinamis, setiap aktivitas lahir dan memiliki waktu pelaksanaan pengembangan, kekuatan dan aktivitas yang stabil dan dalam beberapa kasus mengalami kemunduran. Prinsip organisasi yang dinilai cocok dan pantas bagi suatu tingkatan dapat tidak cocok pada setiap tingkatan perubahan, tertentu pada pandangan terhadap setiap element kekuatan dan kelemahan yang terlihat terdapat pada berbagai system departmentalisasi. Waktu adalah elemen yang mendasar dalam suatu formula (Fulick & Urwick, 1998, p. 476).

Menurut James D. Mooney, organisasi adalah bentuk perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama. Sedangkan menurut Chester I. Barnard, organisasi adalah sebagai suatu sistem aktifitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Dari dua pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah tempat kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Secara tegas organisasi ditandai oleh :

1. Adanya kelompok atau kumpulan orang yang saling terikat.
2. Adanya hubungan yang harmonis dalam kerjasama.
3. Hubungan kerjasama atas dasar penetapan hak, kewajiban dan tanggungjawan tertentu.

Dalam membentuk sistem mekanisme pengorganisasian ada beberapa tahap yang perlu untuk diperhatikan, yaitu :

- a. Merinci pekerjaan yang harus dilaksanakan.
- b. Membagi beban kerja.
- c. Mensinkronisasi pekerjaan
- d. Menentukan mekanisme pekerjaan.

Dari beberapa penjelasan pada pengertian tersebut diatas dapat ambil kesimpulan bahwa pengorganisasian disusun dengan tujuan agar pekerjaan yang dikehendaki dapat

tercapai dan dibagi-bagi diantara anggota organisasi dengan rentang tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

B. Unsur - Unsur Organisasi

Ada sekitar 4 unsur yang dimiliki oleh suatu organisasi. Unsur tersebut adalah sebagai berikut:

1. Sebagai wadah atau tempat bekerja sama.

Dapat diartikan sebagai tempat atau kerangka mekanisme pendelegasian kekuasaan dan tanggung jawab.

2. Sebagai proses kerja sama antara dua orang atau lebih.

Pembagian tugas agar pekerjaan dapat berjalan dengan lancar.

3. Adanya tugas atau kedudukan yang jelas

Adanya pengaturan dan pembagian wewenang, tugas dan tanggung jawab.

4. Mempunyai tujuan tertentu.

Tujuan yang telah ditetapkan menjadi suatu acuan dalam tugas untuk mencapainya.

C. Asas atau Prinsip Organisasi

1. Perumusan dan Penentuan Tujuan

Organisasi dibuat berdasar atas tujuan yang hendak dicapai.

2. Pembagian Kerja

Susunan organisasi dijabarkan dengan aspek pembagian kerja.

3. Pendelegasian Wewenang

Susunan dan struktur organisasi diatur sesuai alur pendelegasian wewenang. sehingga ketegasan pertanggungjawaban jelas.

4. Koordinasi

Susunan organisasi diutamakan pada yang paling mungkin dan paling mudah pengkoordinasiannya.

5. Efisiensi Pengawasan

Ditujukan untuk mempermudah pelaksanaan pengawasan yang efisien.

6. Pengawasan Umum

Agar pengawasan secara menyeluruh dapat mudah dilaksanakan.

D. Tujuan dan Manfaat Organisasi

Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan agar suatu proses pekerjaan yang dikehendaki dapat mencapai tujuan yang telah diatur, disusun, ditetapkan. Sementara itu, manfaat yang dapat diperoleh dari pengorganisasian ini adalah agar pelaksanaan tugas dilakukan dengan lebih baik dan teratur, koordinasi pelaksanaan pekerjaan dapat lebih baik, pengawasan pelaksanaan pekerjaan dapat efektif dan efisien dan tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

E. Prinsip Dasar dari Kegiatan Organisasi

1. Pembagian tenaga kerja terlihat menjadi dasar terbesar dari empat pilar sebuah organisasi. Kesemua pilar yang lain berhubungan dengan hal ini. Struktur organisasi secara natural bergantung pada arah dari kegiatan spesialisasi mengambil bagian dalam aktivitas kelompok. Pada akhirnya masalah rentang kendali melekat pada jumlah dan kompleksitas dari fungsi spesialisasi dibawah aturan yang dibuat oleh manajer. Pembagian tenaga kerja kedalam unit proses spesialisasi adalah merupakan langkah yang terbesar menuntun sejarah menuju pengelolaan suatu pekerjaan.
2. Rentang kendali adalah jumlah subordinate yang melaporkan setiap kegiatannya secara langsung kepada manajer. Rentang kendali penting untuk kegiatan koordinasi vertical karena hal itu memiliki tanggung jawab langsung terhadap tingkatan dimana manajer berinteraksi dengan subordinate yang dipantau. Dengan terlalu banyak subordinat manajer akan menjadi terlalu penuh, mengalami kesulitan dalam melakukan aktivitas koordinasi dan kehilangan kendali dari yang terjadi dalam unit kerja mereka. Di sisi lain terlalu sedikit sub-ordinat manajer mengalami pemanfaatan yang kurang maksimal dan cenderung mengalami kondisi pengawasan yang berlebihan dan meninggalkan subordinat dalam kondisi tidak mampu untuk melakukan pertimbangan dalam pelaksanaan pekerjaannya.
3. Rantai perintah (*Chain of Command*) mengacu pada garis wewenang tidak terputus yang menjangkau hubungan dari bawah ke atas dari suatu organisasi dan menjabarkan hubungan pelaporan. Di dalam rantai perintah tersebut akan terdapat hubungan vertical dari organisasi, pekerja dan manager yang dihubungkan oleh rantai perintah.

4. Posisi garis lurus adalah posisi yang memiliki wewenang dan kewajiban untuk bertanggung jawab untuk mencapai tujuan utama dari organisasi. Posisi staff adalah posisi yang memiliki tujuan utama menyediakan spesialis dan mewakili posisi garis lurus tersebut. Sebuah posisi dan hubungannya dengan departemen terkait dipertimbangkan berdasarkan keragaman staff terhadap tipe organisasi.
5. Struktur organisasi adalah pola formal dari interaksi dan koordinasi yang dirancang oleh pengelola untuk menghubungkan tugas dari individu dan kelompok dalam mencapai tujuan dari sebuah organisasi. Proses dari pengembangan sebuah struktur organisasi terkadang mengacu pada rancangan organisasi yang ada. Satu yang dapat membantu memvisualisasikan struktur adalah diagram organisasi.

Setiap organisasi tidak terlalu mengacu pada ukuran dari organisasinya, melainkan berdasar pada bentuk formal dan penjabaran yang jelas dari hubungan antar setiap anggota yang membuatnya. Struktur formal ini digambarkan oleh diagram organisasi. Diagram ini memberikan informasi dasar mengenai struktur organisasi dan kondisi lingkungan kerja dari organisasi tersebut.

Hal ini menunjukkan hierarki pengelolaan dari atas ke bawah, dan juga menunjukkan bagaimana inti pembagian dari pekerjaan, bagaimana organisasi di organisir ke dalam departemen dan sub unit lainnya. Dan ini menunjukkan jenis kata dari setiap perjalanan pekerjaan divisi dan bagaimana pekerjaan tergabung kedalam misi perusahaan secara keseluruhan.

Struktur organisasi formal lebih dari hanya berupa kotak dalam suatu diagram, hal itu menggambarkan garis wewenang dan daerah tanggung jawab dalam membuat dan melaksanakan suatu keputusan. Dan mereka juga merupakan gambaran kelompok rute dari aliran informasi, rantai perintah baik yang dari atas maupun yang dari bawah.

3. Penyusunan Staf "*Staffing*"

Termasuk didalamnya adalah perekrutan karyawan, pemanfaatan, pelatihan, pendidikan dan pengembangan sumberdaya karyawan tersebut dengan efektif.

Penyusunan Pegawai

A. Perencanaan Pegawai

1. Perencanaan pengadaan pegawai yang intinya untuk meneliti dan memperoleh pegawai.
 - a. Tahap analisa beban kerja (work load analysis)
 - b. Tahap analisa tenaga kerja (work force analysis)
2. Melakukan analisa jabatan, untuk menentukan :
 - a. Sifat dan keadaan pekerjaan
 - b. Sifat dan kecakapan pemangku jabatan

Umumnya analisa jabatan disebut sebagai suatu upaya membuat uraian pekerjaan hingga dapat diperoleh keterangan untuk menilai jabatan. Hasil dari analisa jabatan ini adalah :

- c. Deskripsi jabatan : yaitu pernyataan yang meliputi tugas, wewenang, tanggung jawab dan hubungan lini ke atas atau ke bawah.
- d. Spesifikasi jabatan : yaitu pernyataan yang menunjukkan kualitas dan persyaratan minimal bagi pegawai yang diterima.

B. Sumber Pegawai

Pegawai dapat diperoleh dari dalam atau pun dari luar perusahaan itu sendiri. Untuk dari luar dapat diperoleh melalui kantor penempatan kerja, lembaga pendidikan, serikat buruh, iklan, atau dari teman-teman dekat pegawai yang mempunyai keahlian. Sedang yang berasal dari dalam perusahaan, misalnya, promosi pegawai.

C. Penarikan dan Seleksi

Umumnya penarikan dan seleksi pegawai baru dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Pemasukan lamaran
2. Penerimaan lamaran
3. Pengisian formulir lamaran
4. Tes
5. Wawancara
6. Pemeriksaan CV
7. Pemeriksaan kesehatan
8. Penempatan.

D. Penempatan

Setelah calon pegawai dinyatakan lolos dari beberapa tes seleksi, dan positif diterima, maka langkah selanjutnya adalah mengadakan penempatan calon pegawai tersebut sesuai dengan posisinya. Dalam penempatan ini ada beberapa hal yang bisa dilakukan, diantaranya :

1. Pengenalan dan Orientasi, tujuannya untuk mengenalkan pegawai baru tersebut dengan lingkungan kerjanya.
2. Latihan dan Pengembangan, dilakukan agar pegawai baru atau pun yang telah ada tetap bisa produktif dan aktif serta selalu bisa menyesuaikan keahliannya dengan perkembangan teknologi atau kondisi lingkungan kerja.

Latihan dan Pengembangan dapat dilakukan dengan cara :

- On the job training, yaitu pelatihan yang dilakukan di dalam perusahaan itu sendiri.
- Off the job training, pelatihan yang dilakukan diluar perusahaan dengan bantuan pihak lain.

Maksud dan Tujuan Latihan :

- Meningkatkan efektifitas kerja
- Efisiensi kerja
- Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai
- Meningkatkan disiplin
- Mengurangi kesalahan
- Mempercepat perkembangan pegawai
- Mengurangi turn over

Contoh : Pelamar atau peserta seleksi penerimaan yang lulus/memenuhi syarat dalam proses seleksi di atas, akan dipanggil untuk mengikuti Program Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan (Diklat Prajab). Selama mengikuti Diklat Prajab status peserta adalah Siswa Diklat Prajabatan dan Diklat Prajabatan dilaksanakan selama + 12 bulan meliputi :

1. Pembinaan Kedisiplinan.
2. Pengenalan Perusahaan.

3. Pembidangan.

4. On The Job training (OJT).

5. Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai "Compensation and protection"

4. Pengarahan "*Directing*"

Yaitu fungsi memberikan perintah atau arahan. Selain itu juga termasuk kegiatan kepemimpinan, bimbingan, motivasi dan pengarahan agar karyawan dapat bekerja dengan lebih efektif.

5. Pengkoordinasian "*Coordinating*"

Yaitu fungsi mengkoordinir seluruh pekerjaan dalam satu totalitas organisasi pekerjaan. Pengorganisasian mengandung hal-hal sebagai berikut :

- a. Sinkronisasi kegiatan
- b. keterpaduan kegiatan
- c. menyelaraskan kegiatan
- d. meruntutkan kegiatan
- e. Mencegah overlapping dan kekosongan kegiatan

6. Pengawasan "*Controlling*"

Fungsi yang memberikan penilaian, koreksi dan evaluasi atas semua kegiatan. Secara terus-menerus melakukan monitoring atas pekerjaan yang sedang dilakukan. Fungsi ini bertujuan untuk menyesuaikan rencana yang telah dicapai dengan pelaksanaan kegiatan. Hasil dari evaluasi pengawasan ini dijadikan sebagai bahan rekomendasi untuk kegiatan berikutnya.

Pengendalian atau Pengawasan

Pengertian dan Konsep

Sebagai terjemahan dari controlling dalam manajemen, merupakan fungsi yang penting. Alasan melakukan pengawasan adalah :

1. Kemungkinan adanya pelanggaran dalam pelaksanaan perencanaan.
2. Kemungkinan terjadinya kesalahfahaman pihak perencana dan pelaksana.
3. Kemungkinan kurangnya penjabaran pekerjaan.
4. Kemungkinan bawahan kurang menguasai pekerjaan.

Jadi pengawasan dapat diartikan sebagai usaha melakukan pengamatan, pemantauan, penyelidikan dan evaluasi keseluruhan kegiatan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Secara konseptual, pengawasan adalah suatu kehidupan interaktif antara hasil pekerjaan dengan perencanaan yang telah disusun.

a. Aspek Perencanaan

Melakukan perencanaan atas pengawasan atau pengendalian sangat diperlukan bagi perusahaan guna dipakai sebagai suatu standar atau tolok ukur dari setiap bentuk aktivitas pengawasan yang dilakukan. Perencanaan yang masih bersifat umum harus dijabarkan dalam standar-standar yang dapat diukur, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

b. Aspek Pelaksanaan

Dijadikan sebagai obyek yang dinilai, dianalisa dan dievaluasi kemudian dibandingkan dengan standar kegiatan. Jika ada perbedaan, maka kegiatan harus dievaluasi sampai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, akan tetapi jika tidak ada perbedaan maka kegiatan dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Tujuan dan Mekanisme Pengendalian/Pengawasan

Tujuan utama dari pengawasan adalah untuk mencegah adanya penyimpangan atau setidaknya memperkecil kesalahan yang mungkin akan terjadi, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Mekanisme pengawasan secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Penetapan standar kegiatan
2. Menyusun umpan balik (feedback)
3. Perbandingan kegiatan dengan standar
4. Mengukur penyimpangan
5. Melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan

Jenis Pengendalian

Pengendalian dapat dibedakan berdasar beberapa aspek, yaitu :

- a. Atas dasar aspek waktu :

- Pengendalian preventif ; pengendalian yang dilakukan pada saat proses pekerjaan sedang berjalan.
 - Pengendalian Represif ; pengendalian yang dilakukan setelah pekerjaan selesai.
- b. Atas dasar aspek obyek :
- Pengendalian Administratif ; yang dilakukan dibidang administrasi
 - Pengendalian Operatif ; dilakukan dibidang operasional
- c. Atas dasar aspek subyek :
- Pengendalian Interen ; pengendalian yang ditujukan pada pelaku fungsi-fungsi manajemen
 - Pengendalian eksteren ; ditujukan pada pelaku diluar fungsi-fungsi manajemen

Langkah - Langkah Pengendalian

Secara umum, pengendalian dapat dilakukan dengan langkah sebagai berikut :

- Penetapan standar dan metode pengukuran kinerja
- Mengukur kegiatan
- Membandingkan hasil pengendalian dengan hasil kegiatan
- Melakukan tindakan korektif terhadap penyimpangan yang terjadi

2.4 Struktur Manajemen

Pada organisasi berstruktur tradisional, manajer sering dikelompokkan menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama (biasanya digambarkan dengan bentuk piramida, di mana jumlah karyawan lebih besar di bagian bawah daripada di puncak). **manajemen lini pertama** (*first-line management*), dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Manajer tingkat bawah ini kebanyakan melakukan pengawasan atau supervisi para karyawan dan memastikan strategi, kebijakan dan keputusan yang telah diambil oleh manajer puncak dan menengah telah dijalankan dengan baik. Manajer lini pertama juga

Mereka sering disebut penyelia (*supervisor*), manajer *shift*, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau bahkan mandor (*foreman*). Satu tingkat di atasnya

adalah *middle management* atau **manajemen tingkat menengah**. Manajer menengah mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Manajer tingkat menengah berada di antara manajer puncak dan manajer lini pertama. Manajer ini bertugas mengimplementasikan strategi, kebijakan serta keputusan yang diambil oleh manajer tingkat atas atau puncak.

Jabatan yang termasuk manajer menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi. Di bagian puncak pimpinan organisasi terdapat **manajemen puncak** yang sering disebut dengan *executive officer* atau *top management*. Bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Tanggung jawab dari manajer puncak adalah keseluruhan kinerja dan keefektifan dari suatu perusahaan. Manajer tingkat puncak membuat kebijakan, keputusan dan strategi yang berlaku secara umum pada suatu perusahaan. Manajer puncak juga yang melakukan hubungan dengan perusahaan lain dan pemerintah. Contoh top manajemen adalah CEO (*chief executive officer*) dan CFO (*chief financial officer*).



Gambar 2. Tingkatan Manajemen Tradisional

Meskipun demikian, tidak semua organisasi dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bentuk piramida tradisional ini. Misalnya pada organisasi yang

lebih fleksibel dan sederhana, dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tim karyawan yang selalu berubah, berpindah dari satu proyek ke proyek lainnya sesuai dengan dengan permintaan pekerjaan.

Tambahan Hierarki Manajemen:

Dari sisi jumlah, jumlah dari atas ke bawah berbentuk kerucut atau piramida, yaitu semakin tinggi level atau tingkatan seorang manajer, maka semakin sedikit jumlah manajer pada tingkatan tersebut.

BAB 3

PENDUKUNG MANAJEMEN

3.1 Sarana Manajemen

Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (*tools*). *Tools* merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. *Tools* tersebut dikenal dengan 6M, yaitu *men, money, materials, machines, method, dan markets*.

- i. *Man* merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang berkerja sama untuk mencapai tujuan.
- ii. *Money* atau Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.
- iii. *Material* terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.
- VI. *Machine* atau Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.
- V. *Metode* adalah suatu tata cara kerja yang memperlancar jalannya pekerjaan manajer. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang

dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.

VI. *Market* atau pasar adalah tempat di mana organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produknya. Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Keterampilan manajer

Robert L. Katz pada tahun 1970-an mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Keterampilan pertama adalah keterampilan konseptual (*conceptional skill*). Manajer tingkat atas (*top manager*) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu.

Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai *proses perencanaan* atau *planning*. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat *rencana kerja*. Selain kemampuan konseptual, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan (*humanity skill*). Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinnya. Dengan komunikasi yang

persuasif, bersahabat, dan kebabakan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah. Keterampilan ketiga adalah keterampilan teknis yang pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

Selain tiga keterampilan dasar di atas, Ricky W. Griffin dalam bukunya *Business* 8th Edition menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu keterampilan manajemen waktu dan keterampilan membuat keputusan.

Kemampuan manajemen waktu merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Griffin mengajukan contoh kasus Lew Frankfort dari Coach. Pada tahun 2004, sebagai manajer, Frankfort digaji \$2.000.000 per tahun. Jika diasumsikan bahwa ia bekerja selama 50 jam per minggu dengan waktu cuti 2 minggu, maka gaji Frankfort setiap jamnya adalah \$800 per jam—sekitar \$13 per menit. Dari sana dapat kita lihat bahwa setiap menit yang terbuang akan sangat merugikan perusahaan. Kebanyakan manajer, tentu saja, memiliki gaji yang jauh lebih kecil dari Frankfort. Namun demikian, waktu yang mereka miliki tetap merupakan aset berharga, dan menyianyikannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktivitas perusahaan.

Keterampilan kedua, yaitu keterampilan membuat keputusan, adalah kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer,

terutama bagi kelompok manajer atas (*top manager*). Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. Pertama, seorang manajer harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya. Kedua, manajer harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik. Dan terakhir, manajer harus mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar. (Griffin:2006)

3.2 Keahlian Manajemen

Seorang manajer yang berhasil harus banyak memiliki keahlian, tetapi ada dua yang mendasar komunikasi dan pemecahan masalah Manajer berkomunikasi dengan bawahannya, atasannya, orang-orang di unit lain dalam perusahaan dan dengan orang-orang di luar perusahaan. Mereka juga memecahkan masalah dengan membuat perubahan-perubahan pada operasi perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya.

- **Keahlian komunikasi**

Manajer menerima dan mengirimkan informasi dalam bentuk lisan dan tertulis. Komunikasi tertulis meliputi laporan, surat, memo, surat elektronik, dan terbitan berkala. Komunikasi lisan terjadi saat rapat, saat menggunakan telepon atau voice mail saat meninjau fasilitas dan selama acara makan bisnis serta berbagai kegiatan sosial. Tiap manajer memiliki pilihan medianya sendiri. Seorang manajer mungkin lebih menyukai percakapan telepon daripada surat elektronik, sementara yang lain mungkin kebalikannya. Para manajer menyusun suatu paduan media komunikasi yang sesuai dengan gaya manajemen mereka.

- **Keahlian Pemecahan Masalah**

Kita mendefinisikan pemecahan masalah (*problem solving*) sebagai semua kegiatan yang mengarah pada solusi suatu permasalahan. Masalah biasanya dianggap sebagai sesuatu yang buruk, karena sangat sedikit yang menganggap masalah sebagai sesuatu untuk meraih kesempatan. Kita menyatukan usaha untuk meraih kesempatan ke dalam pemecahan masalah dengan mendefinisikan masalah sebagai sesuatu yang negatif sebagai suatu kondisi atau kejadian yang berbahaya atau mungkin membahayakan

perusahaan atau secara positif sebagai sesuatu yang menguntungkan. Hasil dari pemecahan adalah solusi.

3.3 Pengetahuan Manajemen

Istilah mengerti digunakan untuk menggambarkan dua jenis pengetahuan yang merupakan kunci untuk menggunakan komputer. Pengetahuan yang satu adalah mengerti komputer dan yang lain adalah mengerti komunikasi.

Mengerti Komputer

Pengetahuan mengenai komputer yang diperlukan untuk berfungsi di masa kini disebut mengerti komputer. Pengertian ini mencakup pengertian mengenai istilah-istilah komputer, pemahaman mengenai keunggulan dan kelemahan komputer, kemampuan menggunakan komputer dan sebagainya.

Mengerti Informasi

Selain mengerti komputer manajer modern perlu mengerti informasi. Mengerti informasi meliputi pengertian bagaimana menggunakan informasi pada tiap tahap dari proses pemecahan masalah, dimana informasi dapat diperoleh, dan bagaimana berbagi informasi dengan orang lain. Mengerti informasi tidak tergantung mengerti komputer. Seorang manajer dapat mengerti informasi tetapi tidak mengerti komputer. Kenyataannya jika orang diharuskan memilih mengerti informasi lebih penting. Namun idealnya manajer harus mengerti informasi dan komputer.

3.4 Prinsip manajemen

Prinsip-prinsip dalam manajemen bersifat lentur dalam arti bahwa perlu di pertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus dan situasi-situasi yang berubah. Menurut Henry Fayol, seorang pencetus teori manajemen yang berasal dari Perancis, prinsip-prinsip umum manajemen ini terdiri dari:

1. ***Division of work (pembagian kerja).***

Fayol melihat spesialisasi sebagai proses natural dari manusia yang terlihat pada setiap masyarakat. Repetisi dari fungsi yang sama membawa kecepatan dan akurasi, sehingga meningkatkan output. Jika pekerjaan dibagi berdasarkan keahlian dan kemampuan teknis, maka setiap item dari pekerjaan dapat diberikan kepada pekerja yang paling mampu untuk mengerjakannya.

2. ***Authority and responsibility (wewenang dan tanggung jawab).***

Fayol mendefinisikan wewenang (authority) sebagai hak untuk memberikan perintah dan kekuatan untuk memaksakan dimilikinya kepatuhan oleh para individu pekerja. Ia menekankan mengenai pentingnya hubungan wewenang terhadap kepatuhan, yang secara bersama membutuhkan meningkatnya kebutuhan penilaian dan moralitas pada tingkatan senior. Mereka menyesuaikan tingginya pembayaran bagi pengelola komersil dalam perbandingan dengan pelayan masyarakat yang telah memasuki tahapan senior, dari pandangan tersebut kemudian akan terlaksana kewenangan yang disertai tidak adanya tanggung jawab. Secara umum mereka berkesimpulan bahwa tanggung jawab adalah bentuk ketakutan sebagaimana wewenang.

3. ***Discipline (disiplin).***

Didefinisikan sebagai kepatuhan, aplikasi, energi, perilaku dan gambaran lain dari bentuk penghargaan. Fayol mengarahkan disiplin sebagai dasar dari langkah mulus dari pelaksanaan bisnis tanpa itu perusahaan tidak mampu untuk berjalan dengan baik. Dan dia mengatributkan disiplin ke dalam kepemimpinan yang baik. Disiplin disini mencakup disiplin waktu maupun disiplin kerja.

4. ***Unity of command (kesatuan perintah).***

Untuk setiap tindakan atau pekerjaan apapun juga, seorang pekerja dapat menerima perintah hanya dari satu pemegang kekuasaan. Hal ini dinamakan aturan kesatuan dari perintah.

5. ***Unity of direction (kesatuan pengarahan) .***

“Satu kepala satu rencana”, setiap kelompok aktivitas. Hal ini ditujukan biar tidak ada dual kepentingan maupun tujuan dan untuk menghindari kerancuan atau kegamangan dalam mencapai tujuan. Jadi semuanya terarah ke arah rencana yang sudah ditetapkan.

6. ***Subordination of individual interests to the general interest(mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri).***

Sebaiknya tidak terdapat pertentangan kepentingan antara ambisi individu dan menjadi organisasi yang baik secara keseluruhan. Prinsip ini membutuhkan sebuah perusahaan tapi tangan adil dari superior yang dapat mengatur dan menunjukkan contoh yang baik. Ini memerlukan pengawasan yang konstan.

7. ***Remuneration of personnel (penggajian).***

Fayol menemukan beberapa prinsip dasar dalam menentukan metode pembayaran:

- Metode yang digunakan harus dapat menjamin remunerasi dilakukan dengan adil;
- Metode tersebut dapat meningkatkan niat baik melalui pemberian imbalan kepada pekerjaan yang diarahkan dengan
- Metode pembayaran yang digunakan tidak mengacu pada terjadinya kelebihan pembayaran diatas limit yang beralasan.

Namun terdapat catatan tersendiri pada prinsip remunerasi yang diajukan oleh Fayol, hal itu dikarenakan masih terdapatnya beberapa area remunerasi yang tidak tersentuh oleh ketiga prinsip dasar tersebut.

8. ***Centralization (pemusatan).***

Bagian dari kondisi suatu perintah yang Fayol pertimbangkan bahwa setiap elemen dari sentralisasi harus selalu ditampakkan. Dia mengacu pada perdebatan antara desentralisasi dan sentralisasi menjadi satu permasalahan yang tidak memiliki solusi yang pasti tepat.

9. ***Scalar chain (line of authority).***

Kesatuan perintah dapat mengarah kepada penambahan rantai wewenang yang dapat menghambat terjadinya komunikasi. Organisasi yang bersifat hirarkis umumnya membuat departemen tersebut berkomunikasi antara satu dengan yang lain hanya melalui kepala. Hal ini berarti volume dari pekerjaan ditangani oleh departemen menjamur sebagai komponen yang rantai naik dan turun dalam permainan mengantar paket.

10. ***Order (ketertiban).***

“Tempat untuk setiap orang dan setiap orang berada di dalam tempatnya” bagi Fayol ini merupakan yang disyaratkan dalam sebuah resolusi dari dua aktivitas manajerial yang paling sulit; organisasi yang baik dan seleksi yang baik. Dia melihat dasar permasalahan sebagaimana menyeimbangkan kebutuhan organisasi dengan sumber daya yang ada. Semakin besar suatu kegiatan dalam perusahaan maka akan menjadi semakin sulit: ketika ambisi, nepotisme, sesuatu yang

digemari atau bahkan ketidakpedulian diterapkan pada suatu posisi tanpa didasari alasan yang tepat atau terisi oleh mereka tenaga kerja yang tidak kompeten, maka akan banyak bakat dan kekuatan dari keinginan yang diperlukan untuk membuang dan memperbaiki hal tersebut.

11. ***Equity (keadilan dan kejujuran)***

Guna tujuan memperoleh komitmen dari para pekerja, maka mereka harus diperlakukan secara adil dan wajar.

12. ***Stability of tenure of personne (stabilitas kondisi karyawan).***

Perihal dari proporsi, namun tenaga kereja memerlukan periode yang stabil dalam pekerjaan untuk dapat memberikan pekerjaan yang terbaik.

13. ***Initiative (prakarsa).***

Diizinkan untuk berfikir untuk mengatasi suatu permasalahan dan melaksanakan sebuah solusi adalah pengalaman yang berharga dan dapat meningkatkan motivasi. Fayol mengingatkan manager agar menyingkirkan kesombongan pribadi yang dapat mencegah mereka dari menerima kesempatan ini bagi sub-ordinate yang mereka miliki.

14. ***Esprit de corps (semangat kesatuan korps).***

‘Memisahkan kekuatan pasukan lawan merupakan suatu tindakan yang pintar, namun memisahkan kekuatan tim sendiri adalah dosa besar dalam kegiatan bisnis’. Ilustrasi tersebut merupakan gambaran akan pentingnya satu kesatuan dalam organisasi.

3.4 Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen

A. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan (desicion making) adalah melakukan penilaian dan menjatuhkan pilihan. Keputusan ini diambil setelah melalui beberapa perhitungan dan pertimbangan alternatif. Sebelum pilihan dijatuhkan, ada beberapa tahap yang mungkin akan dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan tersebut bisa saja meliputi identifikasi masalah utama, menyusun alternatif yang akan dipilih dan sampai pada pengambilan keputusan yang terbaik.

Secara umum, pengertian pengambilan keputusan telah dikemukakan oleh banyak ahli, diantaranya adalah :

A.1. G. R. Terry :

Mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.

B.2. Claude S. Goerge, Jr :

Mengatakan proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif.

C.3. Horold dan Cyril O'Donnell :

Mereka mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara alternatif mengenai suatu cara bertindak yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.

C.4. P. Siagian :

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penelitian yang matang atas alternatif dan tindakan.

B. Fase Pengambilan Keputusan

1. Aktivitas intelegensia

Proses kreatif untuk menemukan kondisi yang mengharuskan keputusan dipilih atau tidak.

2. Aktifitas desain

Kegiatan yang mengemukakan konsep berdasar aktifitas intelegensia untuk mencapai tujuan.

Aktifitas desain meliputi :

- menemukan cara-cara/metode
- mengembangkan metode
- menganalisa tindakan yang dilakukan

3. Aktifitas pemilihan

Memilih satu dari sekian banyak alternatif dalam pengambilan keputusan yang ada. Pemilihan ini berdasar atas kriteria yang telah ditetapkan, dari tiga aktifitas tersebut diatas, dapat disimpulkan tahap pengambilan keputusan adalah :

- a. Mengidentifikasi masalah utama
- b. Menyusun alternatif
- c. Menganalisis alternatif
- d. Mengambil keputusan yang terbaik

C. Teknik Pengambilan Keputusan

1. Operational Research/Riset Operasi

Penggunaan metode saintifik dalam analisa dan pemecahan persoalan.

2. Linier Programming

Riset dengan rumus matematis.

3. Gaming War Game

Teori penentuan strategi.

4. Probability

Teori kemungkinan yang diterapkan pada kalkulasi rasional atas hal-hal tidak normal.

D. Proses Pengambilan Keputusan

Menurut G. R. Terry :

2. Merumuskan problem yang dihadapi
3. Menganalisa problem tersebut
4. Menetapkan sejumlah alternatif
5. Mengevaluasi alternatif
6. Memilih alternatif keputusan yang akan dilaksanakan

Menurut Peter Drucher :

- a. Menetapkan masalah
- b. Manganalisa masalah
- c. Mengembangkan alternatif
- d. Mengambil keputusan yang tepat

- e. Mengambil keputusan menjadi tindakan efektif

Pembuatan Keputusan

Pembuatan keputusan

Mengidentifikasi dan memilih serangkaian tindakan untuk menghadapi masalah tertentu atau mengambil keuntungan dari suatu kesempatan.

Waktu dan Hubungan Manusia dalam Pembuatan Keputusan

- Waktu

Pembuatan keputusan dipengaruhi oleh prestasi masa lampau, keadaan masa kini dan harapan masa depan.

- Hubungan manusia

Pembuatan keputusan manajer juga dipengaruhi oleh keputusan orang lain yang mungkin dapat bertentangan atau berinteraksi dengan keputusan mereka.

Masalah dan Peluang

1. Masalah : situasi yang terjadi jika keadaan aktual tidak sesuai dengan keadaan yang diinginkan.

Proses identifikasi masalah :

- a. Deviasi dari pengalaman masa lampau
- b. Deviasi dari rencana yang ditetapkan berarti proyeksi manajer tidak terpenuhi
- c. Komplain dari orang lain (karyawan, konsumen, dsb)
- d. Prestasi pesaing

2. Peluang : situasi yang terjadi ketika keadaan menawarkan peluang pada organisasi untuk melampaui sasaran yang telah direncanakan

Keputusan untuk Memutuskan

1. Nilai ambang

Manajer melihat masalah tergantung pada nilai ambang untuk pengakuan adanya masalah, dipengaruhi oleh :

- Pemahaman atas sasaran, rencana dan standar prestasi yang dapat diterima
- Nilai-nilai

- Latar belakang dan keahlian manajer

2. Prioritas

Tidak semua masalah dapat diselesaikan oleh manajer, oleh karena itu diperlukan prioritas.

Sifat Keputusan Manajerial

1. Keputusan Terprogram

- Penyelesaian masalah rutin yang dapat ditangani dengan kebijakan, prosedur dan peraturan tertulis atau tidak tertulis.
- Untuk menangani masalah yang terjadi berulang dan komponen elemennya dapat ditentukan, diramalkan dan dianalisis.

2. Keputusan Tidak Terprogram

Penyelesaian spesifik yang diciptakan lewat proses tidak terstruktur untuk menangani masalah non rutin

Kondisi Pembuatan Keputusan

1. Kepastian

Kondisi PK saat seorang manajer mempunyai informasi yang akurat, dapat diukur dan dapat diandalkan tentang hasil dari berbagai alternatif yang sedang dipertimbangkan.

2. Resiko

Kondisi PK dimana manajer mengetahui probabilitas suatu alternatif tertentu akan mengarah pada sasaran atau hasil yang diinginkan.

3. Ketidakpastian

Kondisi PK ketika manajer menghadapi kondisi eksternal yang tidak dapat diramalkan atau kekurangan informasi untuk menetapkan probabilitas hasil.

Model Rasional Pembuatan Keputusan

Tahap 1 : Pengamatan situasi

- Definisi masalah
- Diagnosis penyebab
- Tentukan tujuan

Tahap 2 : Pengembangan alternatif

- Tentukan alternatif secara kreatif

- Jangan lakukan evaluasi terlebih dahulu

Tahap 3 : Evaluasi alternatif dan pilih alternatif yang terbaik

- Evaluasi alternatif
- Pilih alternatif terbaik

Tahap 4 : Implementasi keputusan dan monitor hasil

- Susun rencana implementasi
- Lakukan implementasi
- Monitor implementasi serta but penyesuaian yang diperlukan

Model Rasional dalam Perspektif

1. Rasionalitas terbatas dan memadai (Herbert Simon)

Rasionalitas Terbatas : Merupakan konsep bahwa manajer mengambil keputusan paling logis dengan kendala berupa keterbatasan informasi dan kemampuan.

Memadai : Teknik PK dimana manajer menerima keputusan memuaskan yang mereka temukan pertama.

2. Heuristic (Tversky dan Kahneman)

Teknik PK yang dilakukan sesuai lini empiris dan dengan pedoman umum.

PK adaptif

- Game theory : Penelitian mengenal manusia yang membuka berbagai pilihan independen.
- Chaos theory : Studi mengenai pola dinamik dalam sistem sosial yang besar.

* Ringkasan / rangkuman pelajaran pengantar manajemen disertai banyak arti definisi / pengertian istilah pengantar manajemen dasar.

Contoh :

Pelamar/Peserta seleksi penerimaan yang lulus/memenuhi syarat dalam proses seleksi di atas, akan dipanggil untuk mengikuti Program Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan (Diklat Prajab). Selama mengikuti Diklat Prajab status peserta adalah Siswa Diklat Prajabatan dan Diklat Prajabatan dilaksanakan selama + 12 bulan meliputi :

1. Pembinaan Kedisiplinan.
2. Pengenalan Perusahaan.

3. Pembidangan.

4. On The Job training (OJT).

5. Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai / Compensation and protection
PT. PLN (Persero) tidak mencantumkan upah/gaji yang akan diterima oleh calon pekerja dalam lembaran lowongan pekerjaannya. Karena PT. PLN (Persero) merupakan perusahaan milik negara oleh karena itu upah yang diberikan kepada karyawannya merupakan upah yang diperoleh pegawai negeri yaitu sesuai dengan golongan dalam jenjang karirnya.

6. Jenjang karir

Karena PT. PLN (Persero) merupakan perusahaan milik pemerintah sehingga Jenjang karir para karyawan PT. PLN (Persero) merupakan jenjang karir pegawai negeri pada umumnya. Jadi dalam hal ini jenjang karir yang akan diperoleh oleh para karyawannya pasti yaitu naik golongan setiap 4 tahun sekali.

7. Hubungan Pengembangan Teknologi dan Sumberdaya Manusia
Hubungan antara teknologi dan sumberdaya manusia sangat erat kaitannya. Dengan berkembangnya teknologi maka akan mengefisienkan tenaga manusia dalam proses operasi suatu perusahaan. Dalam hal ini harus ada sinkronisasi antara tenaga kerja manusia dengan perkembangan teknologi supaya peran tenaga manusia tidak tergantikan oleh teknologi yang ada. Melihat hal tersebut harus adanya peningkatan kualitas para karyawan dalam bekerja yaitu mampu berinovasi dan berkreasi dalam pekerjaannya agar sumberdaya manusia (tenaga kerja) tidak tergantikan oleh teknologi yang semakin hari semakin berkembang.

2. Pengorganisasian/Organizing :

Kegiatan yang meliputi penetapan struktur, tugas dan kewajiban, fungsi pekerjaan dan hubungan antar fungsi.

A. Pengertian

Organisasi adalah entitas yang hidup dan dinamis, setiap aktivitas lahir dan memiliki waktu pelaksanaan pengembangan, kekuatan dan aktivitas yang stabil dan dalam beberapa kasus mengalami kemunduran. Prinsip organisasi yang dinilai cocok dan pantas bagi suatu tingkatan dapat tidak cocok pada setiap tingkatan perubahan, tertentu

pada pandangan terhadap setiap element kekuatan dan kelemahan yang terlihat terdapat pada berbagai system departmentalisasi. Waktu adalah elemen yang mendasar dalam suatu formula (Fulick & Urwick, 1998, p. 476).

Menurut James D. Mooney, organisasi adalah bentuk perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama. Sedangkan menurut Chester I. Barnard, organisasi adalah sebagai suatu sistem aktifitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Dari dua pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah tempat kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Secara tegas organisasi ditandai oleh :

1. Adanya kelompok atau kumpulan orang yang saling terikat.
2. Adanya hubungan yang harmonis dalam kerjasama.
3. Hubungan kerjasama atas dasar penetapan hak, kewajiban dan tanggungjawan tertentu.

Dalam membentuk sistem mekanisme pengorganisasian ada beberapa tahap yang perlu untuk diperhatikan, yaitu :

- a. Merinci pekerjaan yang harus dilaksanakan.
- b. Membagi beban kerja.
- c. Mensinkronisasi pekerjaan
- d. Menentukan mekanisme pekerjaan.

Dari beberapa penjelasan pada pengertian tersebut diatas dapat ambil kesimpulan bahwa pengorganisasian disusun dengan tujuan agar pekerjaan yang dikehendaki dapat tercapai dan dibagi-bagi diantara anggota organisasi dengan rentang tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

B. Unsur - Unsur Organisasi

Ada sekitar 4 unsur yang dimiliki oleh suatu organisasi. Unsur tersebut adalah sebagai berikut :

1. Sebagai wadah atau tempat bekerja sama.

Dapat diartikan sebagai tempat atau kerangka mekanisme pendelegasian kekuasaan dan tanggung jawab.

2. Sebagai proses kerja sama antara dua orang atau lebih.

Pembagian tugas agar pekerjaan dapat berjalan dengan lancar.

3. Adanya tugas atau kedudukan yang jelas

Adanya pengaturan dan pembagian wewenang, tugas dan tanggung jawab.

4. mempunyai tujuan tertentu.

Tujuan yang telah ditetapkan menjadi suatu acuan dalam tugas untuk mencapainya.

C. Asas atau Prinsip Organisasi

1. Perumusan dan Penentuan Tujuan

Organisasi dibuat berdasar atas tujuan yang hendak dicapai.

2. Pembagian Kerja

Susunan organisasi dijabarkan dengan aspek pembagian kerja.

3. Pendelegasian Wewenang

Susunan dan struktur organisasi diatur sesuai alur pendelegasian wewenang. sehingga ketegasan pertanggungjawaban jelas.

1. Koordinasi

2. Susunan organisasi diutamakan pada yang paling mungkin dan paling mudah pengkoordinasiannya.

3. Efisiensi Pengawasan

Ditujukan untuk mempermudah pelaksanaan pengawasan yang efisien.

4. Pengawasan Umum

Agar pengawasan secara menyeluruh dapat mudah dilaksanakan.

D. Tujuan dan Manfaat Organisasi

Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan agar suatu proses pekerjaan yang dikehendaki dapat mencapai tujuan yang telah diatur, disusun, ditetapkan. Sementara itu, manfaat yang dapat diperoleh dari pengorganisasian ini adalah agar pelaksanaan tugas dilakukan dengan lebih baik dan teratur, koordinasi pelaksanaan pekerjaan dapat lebih baik, pengawasan pelaksanaan pekerjaan dapat efektif dan efisien dan tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Manajer

Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi.

Peran Manajer Dalam Organisasi Perusahaan

Henry Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok, yaitu peran antarpribadi, peran informasional, dan peran pengambilan keputusan. Peran antarpribadi adalah peran yang melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Tiga peran antarpribadi itu meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung. Peran informasional meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara. Peran ketiga yaitu peran pengambil keputusan. Yang termasuk dalam kelompok ini adalah peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding. Mintzberg kemudian menyimpulkan bahwa secara garis besar, aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah berinteraksi dengan orang lain.

Setiap perusahaan memiliki manajemen yang memegang berbagai peranan penting yang menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk diwujudkan bersama. Ada banyak peran yang harus dimainkan / diperankan para manajer secara seimbang sehingga diperlukan orang-orang yang tepat untuk menjalankan peran-peran tersebut.

Manajemen yang baik haruslah berperan sesuai dengan situasi dan kondisi pada perusahaan atau organisasi. Manajemen yang tidak bisa menjalankan peran sesuai tuntutan perusahaan dapat membawa kegagalan.

Berikut ini adalah Peranan Manajemen yang harus diperankan para Manajer :

1. Peran Interpersonal

Yaitu hubungan antara manajer dengan orang yang ada di sekelilingnya, meliputi ;

- Figurehead / Pemimpin Simbol : Sebagai simbol dalam acara-acara perusahaan.

- Leader / Pemimpin : Menjadi pemimpin yang memberi motivasi para karyawan / bawahan serta mengatasi permasalahan yang muncul.
- Liaison / Penghubung : Menjadi penghubung dengan pihak internal maupun eksternal.

2. Peran Informasi

Adalah peran dalam mengatur informasi yang dimiliki baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, meliputi ;

- Monitor / Pemantau : Mengawasi, memantau, mengikuti, mengumpulkan dan merekam kejadian atau peristiwa yang terjadi baik didapat secara langsung maupun tidak langsung.
- Disseminator / Penyebar : Menyebarkan informasi yang didapat kepada para orang-orang dalam organisasi.
- Spokeperson / Juru Bicara : Mewakili unit yang dipimpinnya kepada pihak luar.

3. Peran Pengambil Keputusan

Adalah peran dalam membuat keputusan baik yang ditentukan sendiri maupun yang dihasilkan bersama pihak lain, meliputi;

- Entrepreneur / Kewirausahaan: Membuat ide dan kreasi yang kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja unit kerja.
- Disturbance Handler / Penyelesai Permasalahan: Mencari jalan keluar dan solusi terbaik dari setiap persoalan yang timbul.
- Resource Allocator / Pengalokasi Sumber Daya: Menentukan siapa yang menerima sumber daya serta besar sumber dayanya.
- Negotiator / Negosiator : Melakukan negosiasi dengan pihak dalam dan luar untuk kepentingan unit kerja atau perusahaan.

Peran manajer

Henry Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok, yaitu peran antarpribadi, peran informasional, dan peran pengambilan keputusan. Peran antarpribadi adalah peran yang melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Tiga

peran antarpribadi itu meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung. Peran informasional meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara. Peran ketiga yaitu peran pengambil keputusan. Yang termasuk dalam kelompok ini adalah peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding. Mintzberg kemudian menyimpulkan bahwa secara garis besar, aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah berinteraksi dengan orang lain.

Keterampilan manajer

Robert L. Katz pada tahun 1970-an mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Keterampilan pertama adalah keterampilan konseptual (*conceptional skill*). Manajer tingkat atas (*top manager*) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu.

Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai *proses perencanaan* atau *planning*. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat *rencana kerja*. Selain kemampuan konseptual, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan (*humanity skill*). Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinnya. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kebapakan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah. Keterampilan ketiga adalah keterampilan teknis yang pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

Selain tiga keterampilan dasar di atas, Ricky W. Griffin dalam bukunya *Business* 8th Edition menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu keterampilan manajemen waktu dan keterampilan membuat keputusan.

Kemampuan manajemen waktu merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Griffin mengajukan contoh kasus Lew Frankfort dari Coach. Pada tahun 2004, sebagai manajer, Frankfort digaji \$2.000.000 per tahun. Jika diasumsikan bahwa ia bekerja selama 50 jam per minggu dengan waktu cuti 2 minggu, maka gaji Frankfort setiap jamnya adalah \$800 per jam—sekitar \$13 per menit. Dari sana dapat kita lihat bahwa setiap menit yang terbuang akan sangat merugikan perusahaan. Kebanyakan manajer, tentu saja, memiliki gaji yang jauh lebih kecil dari Frankfort. Namun demikian, waktu yang mereka miliki tetap merupakan aset berharga, dan menyianyikannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktivitas perusahaan.

Keterampilan kedua, yaitu keterampilan membuat keputusan, adalah kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (*top manager*). Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. Pertama, seorang manajer harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya. Kedua, manajer harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik. Dan terakhir, manajer harus mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar. (Griffin:2006)

Etika manajerial

Etika manajerial adalah standar perilaku yang memandu manajer dalam pekerjaan mereka. Ada tiga kategori klasifikasi menurut Ricky W. Griffin dalam bukunya yang berjudul “*Business*”

- Perilaku terhadap karyawan

Ada peraturan-peraturan standar yang diterapkan setiap perusahaan dalam memperlakukan karyawan. Seperti diketahui karyawan merupakan faktor

pendukung penting dalam menunjang sukses tidaknya suatu rencana. Oleh karena itu manajer harus mengetahui sikap apa yang harus manajer lakukan terhadap karyawan guna menunjang tujuan perusahaan tersebut. Perilaku terhadap karyawan ini tentunya satu dengan yang lain akan berbeda sesuai dengan bagian masing masing yang dibatasi dengan hak dan kewajiban masing masing dan tetap menjunjung keadilan. Jika hal ini terpenuhi sebagai salah satu factor penunjang sukses tidaknya sesuatu perusahaan dalam mencapai tujuan akan berjalan sesuai dengan rencanan yang telah ditetapkan bahkan tidak menutupi kemungkinan melebihi target yang telah ditetapkan semula.

- Perilaku terhadap organisasi

Suatu organisasi mempunyai kompleksitas satu dengan lainnya yang tentunya berbeda. Manajer harus dapat memadupadankan unsur - unsur majemuk di dalam organisasi untuk dapat seiring sejalan menuju sasaran yang telah ditetapkan.

- Perilaku terhadap agen ekonomi lainnya

Sebagai bagian dari dunia ekonomi tentunya sebagai entitas didalamnya tidaklah hidup sendiri. Manajer harus dapat menempatkan organisasinya ditengah tengah entitas ekonomi lainnya. Antara lain untuk dapat terus eksis langkah langkah apa yang ditempuh manajer di tengah persaingan, bagaimana seorang manajer mempunyai attitude yang baik dalam bekerja sama dengan agen ekonomi lainnya yang dalam artian mengikuti rule yang telah ditetapkan dengan tujuan semuanya dapat berjalan menuju tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan (Leadership)

A. Pengertian dan Unsur - Unsurnya

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi tercapai.

Menurut George Terry, Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan suka rela untuk mencapai tujuan kelompok.

Menurut Cyriel O'Donnell, kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum.

Dari dua pengertian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan terdiri atas :

1. Mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu.
2. Memperoleh konsensus atau suatu pekerjaan.
3. Untuk mencapai tujuan manajer.
4. Untuk memperoleh manfaat bersama.

Sehingga jika dilihat pada konteks kepemimpinan hal yang saling terkait adalah adanya unsur kader penggerak, adanya peserta yang digerakkan, adanya komunikasi, adanya tujuan organisasi dan adanya manfaat yang tidak hanya dinikmati oleh sebagian anggota.

B. Fungsi dan Tugas

Seorang pemimpin secara umum berfungsi sebagai berikut :

1. Mengambil keputusan
2. Mengembangkan informasi
3. Memelihara dan mengembangkan loyalitas anggota
4. Memberi dorongan dan semangat pada anggota
5. Bertanggungjawab atas semua aktivitas kegiatan
6. Melakukan pengawasan atas pelaksanaan kegiatan
7. Memberikan penghargaan pada anggota yang berprestasi

Sedangkan tugas kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Yang berkaitan dengan kerja :
 - Mengambil inisiatif
 - Mengatur langkah dan arah
 - Memberikan informasi
 - Memberikan dukungan
 - Memberi pemikiran
 - Mengambil suatu kesimpulan
- b. yang berkaitan dengan kekompakan anggota :
 - Mendorong, bersahabat, bersikap menerima
 - Mengungkapkan perasaan

- Bersikap mendamaikan
- Berkemampuan mengubah dan menyesuaikan pendapat
- Memperlancar pelaksanaan tugas
- Memberikan aturan main

C. Level dan Keterampilan Yang Perlu Dimiliki

Kepemimpinan dibagi menjadi sebagai berikut :

1. Level Top Leader/Top Management

Pimpinan puncak, misalnya, direktur utama. Melakukan tugas yang bersifat konseptual. Misalnya, melakukan perencanaan yang akan dilakukan seluruh anggota.

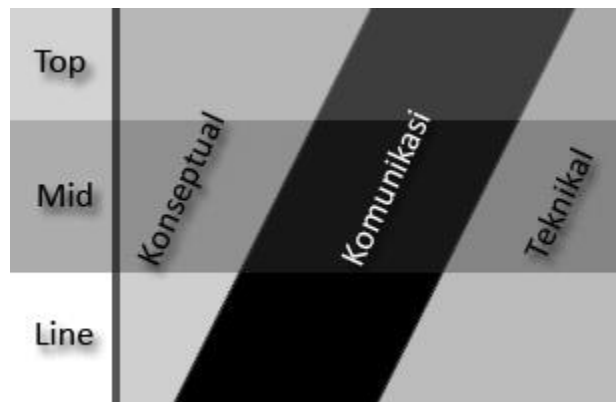
2. Level Middle Leader/Middle Management

Golongan menengah, misalnya, staf produksi, manajer keuangan. Melakukan tugas konseptual sebagai penjabaran dari top management, juga melakukan pekerjaan tersebut. Penguasaan teknis relatif penting.

3. Lower Leader/Lower Management

Golongan bawah, misalnya, supervisor, mandor dan pelaksana teknis. Harus menguasai teknis walaupun secara konseptual tidak begitu penting.

Gambar 1. Tingkatan Manajer dan Kemampuan yang Dibutuhkan



D. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan secara umum dapat dikategorikan sebagai berikut :

1. Orientasi pekerjaan (task oriented)
2. Orientasi kekompakan (human oriented)

Dari dua gaya kepemimpinan tersebut berkembang gaya kepemimpinan yang lain seperti :

- Gaya kekompakan tinggi, kerja rendah
- Gaya kerja tinggi, kekompakan rendah
- Gaya kerja tinggi, kekompakan tinggi
- Gaya kerja rendah, kekompakan rendah

E. Persyaratan Ideal Bagi Pimpinan

Menurut George R. Terry, pemimpin harus memiliki ciri sebagai berikut :

1. Mental dan fisik yang energik
2. Emosi yang stabil
3. Pengetahuan human relation yang baik
4. Motivasi personal yang baik
5. Cakap berkomunikasi
6. Cakap untuk mengajar, mendidik dan mengembangkan bawahan
7. Ahli dalam bidang sosial
8. Berpengetahuan luas dalam hal teknis dan manajerial

Menurut Horold Koontz dan Cyrel O'Donnel, ciri-ciri pemimpin yang baik adalah :

- a. Tingkat kecerdasan yang tinggi
- b. Perhatian terhadap keseluruhan kepentingan
- c. Cakap berbicara
- d. Matang dalam emosi dan pikiran
- e. Motivasi yang kuat
- f. Penghayatan terhadap kerja sama

BAB 4

TOKOH - TOKOH MANAJEMEN

Peradaban merupakan produk dari orang-orang yang ada sebelum kita. Evolusi dari pemikiran manajemen modern dimulai pada abad ke-19 dan berkembang selama abad ke-20. Abad ke-20 telah menjadi saksi terjadinya sebuah revolusi dalam teori manajemen, mulai dari teori klasik hingga ke pendekatan manajemen Jepang. Saat ini teori manajemen merupakan hasil dari usaha banyak orang yang berdisiplin ilmu yang berlainan.

The Founders

Permulaan dari organisasi modern utamanya terjadi pada pertengahan abad ke-19 dengan berkembangnya system pabrik, khususnya di dalam industri tekstil, dimana otomasi dan produksi secara massal menjadi kendala terhadap produktivitas. Management thinking, however, was slow to evolve during the century. The need existed to define what management was in the first instance as well as to operationalize it in meaningful terms for an organization. Selama periode ini dua pengemuka teori utama menerima tantangan ini dan berkembang sebagai periode sebelum pemikiran manajemen klasik.

Pre-Classicists

Pada abad ke-19, Robert Owen dan Charles Babbage dengan serius mengamalkan penyelidikan untuk pengembangan teori manajemen. Owen merupakan seorang entrepreneur dan pekerja social sedangkan Babbage tercatat sebagai ahli matematika dengan ketertarikan yang kuat terhadap manajemen.

4.1 Robert Owen (1771-1858)

Gagasan yang dikemukakan Robert Owen terbentuk dari tempat penunasan kapas miliknya di New Lanark, Scotland tempat dimana ketertarikannya terhadap kesejahteraan 400 hingga 500 para pekerja anak berkembang kuat. Owen dipusingkan oleh perubahan peraturan yang membatasi tenaga kerja anak harus berusia diatas 10 tahun, sementara itu pula jam kerja per hari dikurangi menjadi 10,5 jam.

Pada tahun 1833 Owen mempublikasikan sebuah pamphlet "A New View of Society", dimana dia menjabarkan pandangannya terhadap masyarakat. Dia juga menjadi aktif dalam meningkatkan kondisi kehidupan dari para pekerja melalui implementasi dari

peningkatan dalam perumahan, sanitasi, pekerjaan-pekerjaan bagi masyarakat umum dan mendirikan sekolah untuk anak. Owen sangat yakin karakter adalah produk dari peristiwa-peristiwa yang terjadi, lingkungan dan pendidikan sebelumnya merupakan faktor penting dalam membentuk karakter yang baik.

Sementara menjadi orang yang paling kontroversial selama hidupnya, Owen dipercaya sebagai pertanda dari pemikiran manajemen hubungan manusia modern "*modern human relations school of management*". Menekankan tentang peranan sumberdaya manusia sebagai kunci keberhasilan perusahaan. Dan di latarbelakangi oleh kondisi dan persyaratan kerja yang tidak memadai, dimana kondisi kerja sebelumnya dan kehidupan pekerja pada masa itu sangat buruk.

4.2 Charles Babbage (1792-1871)

Charles Babbage tercatat sebagai seorang ahli matematika Inggris, dipercaya sebagai "father of the modern computer" dalam melakukan penelitian mendasar untuk pengguna kalkulator sebagaimana layaknya melakukan penelitian dasar dan pengembangan dalam sebuah "analytical engine" diakui sebagai pertanda dari computer modern pada saat ini. Ketertarikannya dalam manajemen terbentuk dari kepeduliannya terhadap spesialisasi pekerjaan atau tingkatan dimana pekerjaan di bagi kedalam beberapa bagian. Hal ini sekarang diakui sebagai pertanda dari pelaksanaan penelitian pada jaman sekarang.

Kontribusi besar manajemen lainnya dari Babbage datang dari pengembangan rencana modern mengenai pembagian profit memasukkan bonus pekerja dinilai berguna sebagai bentuk pembagian profit oleh perusahaan. Ia pula menganjurkan untuk mengadakan pembagian tenaga kerja dalam kaitannya dengan pembagian pekerjaan. Sehingga setiap pekerja dapat dididik dalam suatu keterampilan khusus. Setiap pekerja hanya dituntut tanggungjawab khusus sesuai dengan spesialisasinya.

Sementara Owen and Babbage merupakan innovator penting dalam manajemen pada abad ke-19, usaha mereka dalam menghilangkan kesenjangan ajaran dari teori manajemen. Owen memperoleh pengakuan dengan membuat beberapa anggapan tertentu terkait teknik manajemen dalam area hubungan manusia, sementara Babbage diakui karena mengembangkan konsep dari spesialisasi dari pekerja dan pembagian profit.

Periode pre-classicists ini melancarkan jalan dari pengembangan teoritis dari pemikiran manajemen klasik.

The Classical School

Abad ke-20 merupakan saksi dari periode yang luar biasa dari aktivitas dan perkembangan dari teori manajemen. Calls were heard for the development of a comprehensive management theory. Pemikiran manajemen klasik berfokus utama terhadap mengembangkan beberapa teori untuk meningkatkan keefektifan pengelolaan di dalam organisasi.

Bagaimanapun, para pengemuka teori klasik melangkah lebih jauh tidak hanya berusaha untuk mengembangkan teori yang menyeluruh dari manajemen, namun mereka menginginkan untuk memberikan peralatan yang dibutuhkan oleh manajer untuk dapat mengatasi setiap tantangan organisasi yang mereka hadapi. Didalam pemikiran klasik terdapat beberapa cabang pemikiran, diantaranya: manajemen birokrasi “the bureaucratic management”, manajemen administrasi “administrative management” dan manajemen ilmiah “scientific management”.

Bureaucratic Management

Max Weber dapat diklasifikasikan ke dalam cabang manajemen birokrasi di dalam pemikiran klasik, anak dari Bismarckian terkemuka era politikus German, tumbuh di Berlin dan mempelajari hukum di Universitas Berlin. Setelah menyelesaikan tugas mengajarnya di bidang hukum pada universitas Berlin, Weber mengajar ekonomi di Universitas Freiburg, Heidelberg, Viena, hingga akhirnya meninggal akibat radang paru-paru di Universitas Munich.

Ketertarikan Weber dalam organisasi meningkat dari pandangannya terhadap kewenangan dan kemampuan institusional di dunia modern barat. Ia membentuk sebuah model "rational-legal authority" sebagai tipe yang ideal dari birokrasi. Tipe ideal ini terletak pada keyakinan terhadap “legalitas” dari pola aturan normative dan hak tersebut meningkat ke kewenangan untuk memberikan perintah (legal authority). Weber berkesimpulan aturan-aturan dan regulasi dari birokrasi memberikan batasan kepada anggotanya sebagai upaya menghindari terjadinya kemungkinan terbentuknya personil favorit.

4.3 Max Weber (1864-1920)

Weber percaya setiap bentuk birokrasi memiliki karakteristik tertentu:

1. Penjabaran hierarki yang baik. Setiap posisi yang berada di dalam birokrasi terbentuk dengan cara mengizinkan posisi jabatan yang lebih tinggi untuk mengawasi dan mengendalikan posisi jabatan yang lebih rendah. Hal ini memberikan rantai komando yang jelas dalam memfasilitasi kendali dan perintah pada seluruh bagian organisasi.
2. Pembagian tenaga kerja dan spesialisasi. Setiap bentuk tanggung jawab di dalam perusahaan terbentuk dari titik dimana setiap pekerja akan memiliki keharusan melakukan tugas tertentu dari ahli. Keharusan ini menjamin setiap pekerja menerima kewenangan untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan.
3. Aturan dan regulasi. Setiap aktivitas organisasi terbentuk dari titik dimana standard prosedur operasional terbentuk untuk memberikan kepastian dan memfasilitasi koordinasi.
4. Hubungan impersonal antara manajer dan pekerja. Weber percaya bahwa hal ini merupakan keharusan bagi manajer untuk memelihara hubungan impersonal dengan para pekerja karena kebutuhan untuk melakukan proses pembuatan keputusan yang rasional lebih baik dibandingkan dengan hanya dipengaruhi oleh satu pihak yang difavoritkan dan pendapat personal seseorang. Atmosfir organisasi yang seperti ini juga akan memfasilitasi dilakukannya evaluasi yang rasional dari hasil para pekerja dimana pendapat seseorang tidak akan menjadi pertimbangan yang dominant.
5. Kompetensi. Kompetensi dapat menjadi dasar dari setiap keputusan yang dibuat dalam menyewa, penugasan kerja, dan promosi. Ini akan mengurangi bias personal dan signifikansi dari "knowing someone" dalam pusat keputusan antar personal. Hal ini meningkatkan kemampuan dan jasa sebagai karakteristik utama dari organisasi birokrasi.
6. Records. Weber merasa hal ini sangat mendasar bagi birokrasi untuk memelihara data yang terkait dengan semua aktivitas. Hal ini akan membuat

ingatan organisasi lebih akurat, dimana dokumen secara lengkap akan tersedia terkait setiap tindakan dan pembentukan birokrasi.

Prinsip-prinsip birokrasi milik Weber telah di adopsi secara luas di seluruh dunia. Meski terdapat banyak kritik terhadap prinsip-prinsip tersebut. Kritik yang terbesar dari teori Weber adalah keyakinan yang cukup besar dalam menerima kewenangan sebagai pusat dari pengajaran yang diterima. Perkembangan yang tidak bisa diabaikan ini memerlukan adanya pengembangan yang tidak kenal henti terhadap penambahan kewenangan menyebabkan birokrasi menjadi tidak responsive dan kehilangan keefektifan.

Dugaan terhadap impersonality dapat mengarah kepada membuat personil frustrasi ketika menghasilkan pita merah untuk melaksanakan keputusan otorisasi sebelumnya. Birokrasi dipandang semakin luas oleh para pekerja dan masyarakat publik sebagai instrument yang tidak berguna dalam merespon kebutuhan manusia.

Kebutuhan akan pembagian tenaga kerja dan spesialisasi dapat memperluas perasaan terasingkan dan membentuk perasaan renggang. Seiring dengan permintaan dari masyarakat yang semakin kompleks, kebutuhan untuk dilakukannya komunikasi secara interpersonal dan berbagi antar para pekerja.

Tanpa disadari, weber telah sangat membantu perluasan perilaku negative terhadap konsep birokrasi mengingat tingginya ketidak fleksibelan dan bersifat kadang bekerja pada tujuan yang saling bersilangan dengan keinginan-keinginan yang hendak dicapai.

Scientific Management

Cabang lain dari pemikiran manajemen klasik adalah "*the scientific management approach*". Pendekatan "*The scientific management*" ditekankan pada penelitian empiris dalam mengembangkan solusi manajemen menyeluruh. Prinsip-prinsip dari pendekatan "Scientific Management" diterapkan oleh manajer dalam setiap kondisi tertentu. Implikasi mendasar dari *scientific management* adalah manajer utamanya bertanggung jawab untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Hal ini memiliki implikasi yang besar terhadap ekonomi Amerika dalam menghadapi ketidak konsistenan persaingan produktivitas dan pertumbuhan GNP. Pemrakarsa dari pemikiran ini adalah Frederick W. Taylor dan Frank & Lillian Gilbreth.

Variabel yang diperhatikan dalam manajemen ilmiah :

- Pentingnya peran manajer
- Pemanfaatan dan pengangkatan tenaga kerja
- Tanggung jawab kesejahteraan karyawan
- Iklim kondusif

4.4 Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Frederick Taylor dikenal sebagai "*father of scientific management.*" Taylor memulai pekerjaannya pada umur 18 sebagai seorang murid untuk pembuat pola, dan sebagai seorang masinis. Dia kemudian bergabung dengan "Midvale Steel Company" sebagai pekerja dalam delapan tahun untuk menjadi kepala mekanik. Selama periode ini di tempat pengelolaan baja ia melakukan eksperimen yang melelahkan pada produktivitas pekerja dan melakukan pengujian atas apa yang dia sebut "task system", kemudian mengembangkannya ke dalam Taylor system dan mengalami kemajuan ke dalam bentuk scientific management. Eksperimen yang dilakukannya memasukkan penentuan cara yang terbaik dalam melakukan setiap operasi pekerjaan, waktu yang dibutuhkan, material yang dibutuhkan, dan pembagian pekerjaan. Dia mencari cara yang tepat untuk menetapkan pembagian kerja yang jelas antara manajemen dan para pekerja.

Metodologi pengelolaan tugas atau pekerjaan tidak hanya terletak pada keyakinan mendasar bahwa manajemen, para entrepreneur dalam pemikiran Taylor, tidak hanya superior secara intelektual terhadap rata-rata pekerja, tetapi juga memiliki kewajiban positif untuk mengawasi mereka dan mengorganisir aktivitas pekerjaan mereka. Hal ini akan mengurangi apa yang Taylor bilang "kecenderungan alami dari para pekerja ke tentara" di dalam pekerjaan.

Pada tahun 1911 karya tulis Taylor yang pada awalnya dipersiapkan untuk presentasi kepada "American Society of Mechanical Engineers" dipublikasikan sebagai "*The Principles of Scientific Management*". Beberapa penulis seperti Stephen Robbins menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen modern. Taylor memposisikan scientific management sebagai pendekatan terbaik dalam mengejar peningkatan produktivitas. Hal ini bergantung pada kemampuan superior dan tanggung

jawab dari manajer untuk mengaplikasikan pengetahuan yang systematic terhadap pengaturan pekerjaan.

Taylor mengembangkan empat prinsip dari scientific management:

1. Methodology scientific management perlu untuk dikembangkan.
2. Manajer bertanggung jawab dalam menyeleksi, melatih dan mengembangkan para pekerja.
3. Para manajer dapat secara penuh bekerja sama dengan para pekerja untuk menjamin aplikasi dari metode scientific management dilakukan dengan benar.
4. Management dapat menjadi terlibat dengan pekerjaan dari para pekerja sebanyak mungkin.

Scientific management terdiri dari system untuk pengawasan, para pekerja, meningkatkan metode kerja, dan penyediaan insentif kepada para pekerja melalui “piece rate system”. Ketika Taylor berasumsi bahwa disana terdapat sesuatu keharusan yang tidak dapat dipertanyakan terhadap pengawasan para pekerja, dia juga mencari cara terbaik dalam pelaksanaan pekerjaan sebagaimana penyediaan insentif financial untuk meningkatkan produktivitas dengan membayar pekerja melalui penerapan “piece rate system”.

Prinsip-prinsip Taylor menjadi sangat populer di Amerika sebagaimana juga di Eropa memberikan teori organisasi sebuah aura ilmu. Scientific management mengarah pada pembelajaran akan waktu dan gerakan, keahlian dalam melakukan efisiensi. Taylor secara optimis yakin bahwa pembelajaran organisasi melalui metode ilmiahnya dapat memberikan jawaban keharusan untuk mengatasi masalah produktivitas yang paling sulit sangat penting untuk manajemen jaman sekarang. Ia merupakan orang pertama yang mengatakan bahwa tanggung jawab utama manajemen adalah untuk membuat organisasi produktif.

Pedoman ini mengubah drastis pola pikir manajemen ketika itu. Jika sebelumnya pekerja memilih sendiri pekerjaan mereka dan melatih diri semampu mereka, Taylor mengusulkan manajemenlah yang harus memilihkan pekerjaan dan melatihnya. Manajemen juga disarankan untuk mengambil alih pekerjaan yang tidak sesuai dengan pekerja, terutama bagian perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan.

Hal ini berbeda dengan pemikiran sebelumnya di mana pekerjalah yang melakukan tugas tersebut.

Bagaimanapun, wilayah lain dari metodologinya telah terbukti gagal dalam mengatasi setiap masalah yang ada. Dalam keadaan tertentu, desakan yang diminta Taylor untuk melakukan pengawasan dengan ketat, hasilnya menunjukkan bahwa pengawasan yang ketat memberikan hasil yang kontra produktif. Selebihnya "*the piece rate system*" seringkali tidak dapat diaplikasikan pada organisasi saat ini yang terkomputerisasi atau manajemen yang selalu mengalami pertumbuhan yang berkelanjutan dalam hal kuota produksinya.

4.5 Frank (1868-1924) and Lillian (1878-1972) Gilbreth

Gilbreth merasa tertarik dalam melakukan pengembangan cara yang terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan. System yang dikembangkannya kemudian dikenal sebagai "*speed work*" yang tercapai dengan mengurangi gerakan-gerakan yang tidak penting. Keluarga Gilbreth berhasil menciptakan mikronometer yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Gerakan yang sia-sia yang luput dari pengamatan mata telanjang dapat diidentifikasi dengan alat ini, untuk kemudian dihilangkan. Keluarga Gilbreth juga menyusun skema klasifikasi untuk memberi nama tujuh belas gerakan tangan dasar (seperti mencari, menggenggam, memegang) yang mereka sebut **Therbligs** (dari nama keluarga mereka, Gilbreth, yang dieja terbalik dengan huruf *th* tetap). Skema tersebut memungkinkan keluarga Gilbreth menganalisis cara yang lebih tepat dari unsur-unsur setiap gerakan tangan pekerja.

Skema itu mereka dapatkan dari pengamatan mereka terhadap cara penyusunan batu bata. Penelitian mereka tentang pelaksanaan pekerjaan memasukkan penggunaan cyclograph, a form of stereoscopic movie camera, dengan demikian waktu dan gerak dari pekerja dapat dipelajari dengan baik. Sebelumnya, Frank yang bekerja sebagai kontraktor bangunan menemukan bahwa seorang pekerja melakukan 18 gerakan untuk memasang batu bata untuk eksterior dan 18 gerakan juga untuk interior.

Melalui penelitian, ia menghilangkan gerakan-gerakan yang tidak perlu sehingga gerakan yang diperlukan untuk memasang batu bata eksterior berkurang dari 18 gerakan

menjadi 5 gerakan. Sementara untuk batu bata interior, ia mengurangi secara drastis dari 18 gerakan hingga menjadi 2 gerakan saja. Hal ini menghasilkan peningkatan sebesar hampir 170% dalam produktivitas "bricklayer's" sementara tidak meningkatkan tingkatan usaha yang diperlukan. Dengan menggunakan teknik-teknik Gilbreth, tukang baku dapat lebih produktif dan berkurang kelelahannya di penghujung hari.

Lillian Gilbreth mempublikasikan satu dari pekerjaannya terdahulu dalam bidang pembelajaran manajemen psikologi "*The Psychology of Management*". Dia juga merupakan seorang wanita ahli terdahulu di bidang "scientific management". Hasil pemikiran dari keluarga Gilbreth menjadi tidak mati melalui dua orang anaknya yang menulis "*Cheaper by the Dozen*" menjabarkan kehidupan dari metode manajemen ilmiah orang tuanya.

Administrative Management

Henri Fayol menjadi cabang manajemen administrasi dari pemikiran klasik. Keseluruhan karir pekerjaannya dihabiskan di perusahaan pertambangan "Commentary-Fourchambault Company", tempat dimana ia berkembang dari seorang peserta magang hingga menjadi general manager pada tahun 1888 dan tetap disana hingga masa pensiunnya pada tahun 1918. Dia diberikan penghargaan karena kemampuannya dalam merubah kondisi perusahaan dari terancam kebangkrutan ke posisi financial yang kuat pada saat pensiunnya di usia ke 77.

Sebagai hasil dari pengalaman manajemennya, fayol sangat meyakini bahwa teori manajemen dapat dikembangkan dan diajarkan kepada orang lain. Tulisan pertamanya di bidang administrasi "*Administration Industrielle et Generale*" yang dipublikasikan pada tahun 1916 dalam *Bulletin of the Society of Mineral Industries* dan kemudian dilansir sebagai sebuah buku. Buku tersebut menjadi terkenal di Amerika serikat setelah saduran ke-2 dalam bahasa Inggris tersedia pada tahun 1949 dengan judul "*General and Industrial Management*".

4.6 Henri Fayol (1841-1925)

Teori organisasi klasik yang dikemukakan oleh Henri Fayol mengklasifikasikan tugas manajemen yang terdiri atas:

1. Technical ; kegiatan memproduksi produk dan mengorganisirnya.

2. Commercial ; kegiatan membeli bahan dan menjual produk.
3. Financial ; kegiatan pembelanjaan.
4. Security ; kegiatan menjaga keamanan.
5. Accountancy ; kegiatan akuntansi
6. Managerial ; melaksanakan fungsi manajemen yang terdiri atas :
 - Planning ; kegiatan perencanaan
 - Organizing ; kegiatan mengorganisasikan
 - Coordinating ; kegiatan pengkoordinasian
 - Commanding ; kegiatan pengarahan
 - Controlling ; kegiatan pengawasan

Prinsip-prinsip dalam manajemen bersifat lentur dalam arti bahwa perlu di pertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus dan situasi-situasi yang berubah. Sebagai hasil dari karir manajemennya yang panjang, Fayol mengembangkan empat belas prinsip manajemen atau azas-azas umum yang terdiri dari:

1. ***Division of work (pembagian kerja).***

Fayol melihat spesialisasi sebagai proses natural dari manusia yang terlihat pada setiap masyarakat. Repetisi dari fungsi yang sama membawa kecepatan dan akurasi, sehingga meningkatkan output. Jika pekerjaan dibagi berdasarkan keahlian dan kemampuan teknis, maka setiap item dari pekerjaan dapat diberikan kepada pekerja yang paling mampu untuk mengerjakannya.

- ***Authority and responsibility (wewenang dan tanggung jawab).***

Fayol mendefinisikan wewenang (authority) sebagai hak untuk memberikan perintah dan kekuatan untuk memaksakan dimilikinya kepatuhan oleh para individu pekerja. Ia menekankan mengenai pentingnya hubungan wewenang terhadap kepatuhan, yang secara bersama membutuhkan meningkatnya kebutuhan penilaian dan moralitas pada tingkatan senior. Mereka menyesuaikan tingginya pembayaran bagi pengelola komersil dalam perbandingan dengan pelayan masyarakat yang telah memasuki tahapan senior, dari pandangan tersebut kemudian akan terlaksana kewenangan yang disertai tidak adanya tanggung jawab. Secara umum mereka berkesimpulan bahwa tanggung jawab adalah bentuk ketakutan sebagaimana wewenang.

- ***Discipline (disiplin).***
Didefinisikan sebagai kepatuhan, aplikasi, energi, perilaku dan gambaran lain dari bentuk penghargaan. Fayol mengarahkan disiplin sebagai dasar dari langkah mulus dari pelaksanaan bisnis tanpa itu perusahaan tidak mampu untuk berjalan dengan baik. Dan dia mengatributkan disiplin ke dalam kepemimpinan yang baik. Disiplin disini mencakup disiplin waktu maupun disiplin kerja.
- ***Unity of command (kesatuan perintah).***
Untuk setiap tindakan atau pekerjaan apapun juga, seorang pekerja dapat menerima perintah hanya dari satu pemegang kekuasaan. Hal ini dinamakan aturan kesatuan dari perintah.
- ***Unity of direction (kesatuan pengarahannya) .***
“Satu kepala satu rencana”, setiap kelompok aktivitas. Hal ini ditujukan biar tidak ada dual kepentingan maupun tujuan dan untuk menghindari kerancuan atau kegamangan dalam mencapai tujuan. Jadi semuanya terarah ke arah rencana yang sudah ditetapkan.
- ***Subordination of individual interests to the general interest(mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri).***
Sebaiknya tidak terdapat pertentangan kepentingan antara ambisi individu dan menjadi organisasi yang baik secara keseluruhan. Prinsip ini membutuhkan sebuah perusahaan tapi tangan adil dari superior yang dapat mengatur dan menunjukkan contoh yang baik. Ini memerlukan pengawasan yang konstan.
- ***Remuneration of personnel (penggajian).***
Fayol menemukan beberapa prinsip dasar dalam menentukan metode pembayaran:
 - Metode yang digunakan harus dapat menjamin remunerasi dilakukan dengan adil;
 - Metode tersebut dapat meningkatkan niat baik melalui pemberian imbalan kepada pekerjaan yang diarahkan dengan
 - Metode pembayaran yang digunakan tidak mengacu pada terjadinya kelebihan pembayaran diatas limit yang beralasan.

Namun terdapat catatan tersendiri pada prinsip remunerasi yang diajukan oleh Fayol, hal itu dikarenakan masih terdapatnya beberapa area remunerasi yang tidak tersentuh oleh ketiga prinsip dasar tersebut.

- ***Centralization (pemusatan).***

Bagian dari kondisi suatu perintah yang Fayol pertimbangkan bahwa setiap elemen dari sentralisasi harus selalu ditampilkan. Dia mengacu pada perdebatan antara desentralisasi dan sentralisasi menjadi satu permasalahan yang tidak memiliki solusi yang pasti tepat.

- ***Scalar chain (line of authority).***

Kesatuan perintah dapat mengarah kepada penambahan rantai wewenang yang dapat menghambat terjadinya komunikasi. Organisasi yang bersifat hirarkis umumnya membuat departemen tersebut berkomunikasi antara satu dengan yang lain hanya melalui kepala. Hal ini berarti volume dari pekerjaan ditangani oleh departemen menjamur sebagai komponen yang rantai naik dan turun dalam permainan mengantar paket.

- ***Order (ketertiban).***

“Tempat untuk setiap orang dan setiap orang berada di dalam tempatnya” bagi Fayol ini merupakan yang disyaratkan dalam sebuah resolusi dari dua aktivitas manajerial yang paling sulit; organisasi yang baik dan seleksi yang baik. Dia melihat dasar permasalahan sebagaimana menyeimbangkan kebutuhan organisasi dengan sumber daya yang ada. Semakin besar suatu kegiatan dalam perusahaan maka akan menjadi semakin sulit: ketika ambisi, nepotisme, sesuatu yang digemari atau bahkan ketidakpedulian diterapkan pada suatu posisi tanpa didasari alasan yang tepat atau terisi oleh mereka tenaga kerja yang tidak kompeten, maka akan banyak bakat dan kekuatan dari keinginan yang diperlukan untuk membuang dan memperbaiki hal tersebut.

- ***Equity (keadilan dan kejujuran)***

Pada organisasi equity adalah kombinasi dari kebaikan dan keadilan. Keinginan untuk menjaga kondisi equity dan equality adalah aspirasi yang dimasukkan ke dalam perhitungan untuk memberikan perhatian terhadap para pekerja.

- ***Stability of tenure of personne (stabilitas kondisi karyawan).***

Perihal dari proporsi, namun tenaga kereja memerlukan periode yang stabil dalam pekerjaan untuk dapat memberikan pekerjaan yang terbaik.

- ***Initiative (prakarsa).***

Diizinkan untuk berfikir untuk mengatasi suatu permasalahan dan melaksanakan sebuah solusi adalah pengalaman yang berharga dan dapat meningkatkan motivasi. Fayol mengingatkan manager agar menyingkirkan kesombongan pribadi yang dapat mencegah mereka dari menerima kesempatan ini bagi sub-ordinate yang mereka miliki.

- ***Esprit de corps (semangat kesatuan korps).***

Memisahkan kekuatan pasukan lawan merupakan suatu tindakan yang pintar, namun memisahkan kekuatan tim sendiri adalah dosa besar dalam kegiatan bisnis'. Ilustrasi tersebut merupakan gambaran akan pentingnya satu kesatuan dalam organisasi.

4.7 Chester Barnard (1886-1961)

Anggota kuat lain dari pemikiran manajemen administrasi adalah Chester Barnard. Barnard mengarah pada kesuksesan yang sangat tinggi karir manajemennya meningkat ke posisi Presiden dari “ New Jersey Bell Telephone Company”. Dia juga sangat aktif secara professional termasuk didalamnya bertindak sebagai kepala dari “Rockefeller Foundation”. Setelah memberikan beberapa pelajaran di bidang Manajemen, Barnard mempublikasikan bukunya sendiri yang berjudul “*The Functions of the Executive*” di tahun 1938.

Pada dasarnya, Barnard merasa organisasi adalah system komunikasi. Dia merasa hal ini tentunya sangat penting bagi manajer untuk mengembangkan rasa peduli terhadap tujuan perusahaan dimana keinginan untuk bekerja sama semakin terdorong dengan kuat. Dia diakui dengan pengembangan penerimaan teori manajemen yang beranggapan keinginan atau kesediaan orang untuk menerima kewenangan dalam bertindak. Dia merasa kemampuan manajer untuk melaksanakan kewenangan sangat ditentukan oleh wilayah ketidak acuhan para pekerja, dimana perintah diterima tanpa diikuti pertanyaan.

Berlainan dengan kepercayaan Weber yang beranggapan bahwa komunikasi mengalir dari atas ke bawah, Barnard merasa komunikasi dalam organisasi mengalir dari

bawah ke atas. Dia berpendapat terdapat empat faktor yang mempengaruhi kesediaan para pekerja untuk menerima wewenang:

1. Para pekerja harus mengerti dan memahami komunikasi.
2. Para pekerja menerima komunikasi yang sesuai dan konsisten dengan tujuan perusahaan atau organisasi.
3. Para pekerja harus merasa tindakan mereka akan konsisten dengan kebutuhan dan keinginan dari pekerja yang lain.
4. Para pekerja merasa bahwa mereka secara mental dan fisik membawa perintah dari wewenang tertinggi.

Barnard juga merasakan organisasi organisasi informal also feels informal organizations within formal organizations perform necessary and fungsi komunikasi vital dari keseluruhan organisasi. Hal ini sesuai dengan kepercayaannya bahwa fungsi utama dari eksekutif organisasi adalah bertindak sebagai jaringan komunikasi dan pemeliharaan operasional organisasi.

Barnard peduli dan mengerti akan kebutuhan dari para pekerja dalam proses dinamis komunikasi memposisikannya sebagai jembatan terhadap pemikiran manajemen perilaku.

The Behavioral Movement

Seiring berlanjutnya penelitian manajemen pada abad ke 20, pertanyaan-pertanyaan meningkat secara tajam terkait interaksi dan motivasi dari individu di dalam organisasi. Prinsip-prinsip manajemen yang dikembangkan selama periode klasik secara sederhana tidak berguna dalam menyesuaikan beragam situasi manajemen dan tidak dapat menjelaskan perilaku individu dari para pekerja.

Prinsip dari teori manajemen klasik sangat membantu dalam menempatkan tujuan manajemen ke dalam perspektif sebuah organisasi; meskipun demikian mereka gagal untuk memenuhi salah satu dari tujuan mereka terdahulu, cth: menyediakan peralatan manajemen untuk mengakomodir tantangan personil dari suatu organisasi. Singkatnya, teori manajemen klasik mengabaikan motivasi dan perilaku pekerja.

Herannya, sebuah eksperimen, Hawthorne experiment, teori manajemen klasik diterapkan dengan kaku hanya untuk membuktikan kegagalannya. Pemikiran manajemen perilaku “The behavioral school” berkembang pesat secara alami melalui eksperimen

revolusioner di bidang manajemen. Para pemuka teori ini termasuk didalamnya Mary Parker Follett dan Herbert Simon layaknya beberapa psikolog yang beralih dari mempelajari perilaku individual ke perilaku organisasi

4.8 Mary Parker Follett (1868-1933)

Satu dari para ahli terdahulu dalam pergerakan perilaku adalah Mary Parker Follett. Follett memperoleh pendidikan di bidang ilmu politik dan menjalankan karir profesionalnya sebagai pekerja social dimana ia menjadi terlarut di dalam isu-isu terkait. Dia sangat yakin terhadap kemampuan mengatasi masalah dari orang yang bekerja di dalam kelompok

The Hawthorne Experiments

Kajian Hawthorne adalah serangkaian kajian yang dilakukan pada tahun 1920-an hingga 1930-an. Kajian ini awalnya bertujuan mempelajari pengaruh berbagai macam tingkat penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Kajian dilakukan di Western Electric Company Works di Cicero, Illenois.

Uji coba dilaksanakan dengan membagi karyawan ke dalam dua kelompok, yaitu kelompok kontrol dan kelompok eksperimen. Kelompok eksperimen dikenal berbagai macam intensitas penerangan sementara kelompok kontrol bekerja di bawah intensitas penerangan yang tetap. Para peneliti mengharapkan adanya perbedaan jika intensitas cahaya diubah. Namun, mereka mendapatkan hasil yang mengejutkan: baik tingkat cahaya itu dinaikan maupun diturunkan, *output* pekerja meningkat daripada biasanya. Para peneliti tidak dapat menjelaskan apa yang mereka saksikan, mereka hanya dapat menyimpulkan bahwa intensitas penerangan tidak berhubungan langsung dengan produktivitas kelompok dan "sesuatu yang lain pasti" telah menyebabkan hasil itu.

Pada tahun 1927, Profesor Elton Mayo dari Harvard beserta rekan-rekannya diundang untuk bergabung dalam kajian ini. Mereka kemudian melanjutkan penelitian tentang produktivitas kerja dengan cara-cara yang lain, misalnya dengan mendesain ulang jabatan, mengubah lamanya jam kerja dan hari kerja alam seminggu, memperkenalkan periode istirahat, dan menyusun rancangan upah individu dan rancangan upah kelompok. Penelitian ini mengindikasikan bahwa ternyata insentif-insentif di atas lebih sedikit pengaruhnya terhadap output pekerja dibandingkan dengan tekanan kelompok,

penerimaan kelompok, serta rasa aman yang menyertainya. Peneliti menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu.

Kalangan akademisi umumnya sepakat bahwa Kajian Hawthorne ini memberi dampak dramatis terhadap arah keyakinan manajemen terhadap peran perilaku manusia dalam organisasi. Mayo menyimpulkan bahwa:

- perilaku dan sentimen memiliki kaitan yang sangat erat
- pengaruh kelompok sangat besar dampaknya pada perilaku individu
- standar kelompok menentukan hasil kerja masing-masing karyawan
- uang tidak begitu menjadi faktor penentu output bila dibandingkan dengan standar kelompok, sentimen kelompok, dan rasa aman.

Kesimpulan-kesimpulan itu berakibat pada penekanan baru terhadap faktor perilaku manusia sebagai penentu berfungsi atau tidaknya organisasi, dan pencapaian sasaran organisasi tersebut.

Hawthorne Experiments terdiri dari dua penelitian yang dilakukan di Hawthorne Works dari Western Electric Company di Chicago dari tahun 1924 hingga 1932. penelitian fokus pada pencahayaan dan percobaan untuk mengoperasionalkan beragam prinsip-prinsip dari manajemen ilmiah.

Penelitian yang pertama pada tahun 1924 dilakukan oleh sebuah kelompok of engineers seeking untuk menentukan hubungan dari tingkat penerangan terhadap produktivitas para pekerja. Penelitian dilakukan dengan kerja sama dengan National Research Council dari National Academy of Sciences.

Hasil yang didapat menemukan sesuatu yang sangat menarik, dimana produktivitas meningkat seiring penurunan tingkat pencahayaan hingga akhirnya pekerja tidak dapat melihat apa yang mereka kerjakan

4.9 Herbert Simon

Matinya teori manajemen klasik dinyatakan oleh Herbert Simon dalam bukunya *“Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administration Organization”* yang dipublikasi pada tahun 1947. Simon pada khususnya menyatakan kritiknya pada prinsip administrasi termasuk didalamnya “span of control” dan “unity of

command” sementara itu juga ia berkata secara keseluruhan prinsip-prinsip yang ada tidak lebih dari petuah-petuah saja.. Simon menemukan prinsip-prinsip dalam administrasi klasik bertentangan dan kabur. Kontribusi Simon terbesar adalah dalam teori pembuatan keputusan, dimana dia memperoleh hadiah Nobel. Simon berpendapat para pembuat keputusan bertindak di dalam arena yang terbatas rasionalitas dan pendekatan yang digunakan dalam pembuatan keputusan harus memenuhi satu kepuasan, dimana pemuas tersebut melebihi dari keputusan optimum yang sering diraih. *Satisficing* dengan sukses untuk diadaptasi dan merupakan solusi realistis keterbatasan waktu dan sumber daya seorang manajer ketika mempertimbangkan beberapa alternatif proses pembuatan keputusan.

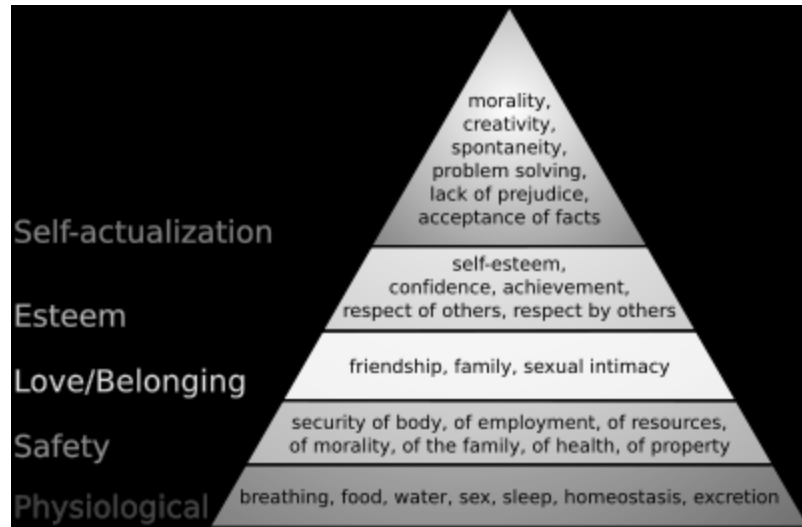
Human Relations Movement

Pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan psikologis terhadap bawahan, yaitu dengan mengetahui perilaku individu bawahan sebagai suatu kelompok hubungan manusiawi untuk menunjang tingkat produktifitas kerja. Sehingga ada suatu rekomendasi bagi para manajer bahwa organisasi itu adalah suatu sistem sosial dan harus memperhatikan kebutuhan sosial dan psikologis karyawan agar produktifitasnya bisa lebih tinggi.

Pekerjaan dari Mary Parker Follett, Hawthorne experiments dan kritik terhadap pemikiran klasik yang dilakukan oleh Herbert Simon membawa pertimbangan yang lebih dalam akan kebutuhan para pekerja dan peran dari manajemen sebagai penyedia untuk kebutuhan-kebutuhan tersebut. Dua pengemuka teori organisasi terbesar dalam pergerakan hubungan manusia adalah Abraham H. Maslow dan Douglas McGregor.

4.10 Abraham H. Maslow (1908-1970)

Menerima gelar doctor di bidang psikologi, Abraham Maslow adalah psikolog pertama yang mengembangkan teori motivasi yang didasari pada pertimbangan terhadap kebutuhan manusia. Teori Maslow mengenai kebutuhan manusia memiliki tiga asumsi. Pertama, kebutuhan manusia tidak pernah terpuaskan secara utuh. Kedua, perilaku manusia penuh dengan tujuan dan termotivasi oleh pemuasan kebutuhan. Ketiga, kebutuhan dapat diklasifikasikan menurut struktur hierarki dari tingkat kepentingannya dari yang terendah hingga yang tertinggi.



Gambar 3. Hierarchy of Human Needs

Maslow yakin hirarki kebutuhan dapat diklasifikasikan kedalam lima kelompok yang spesifik yaitu :

1. Kebutuhan psikologi.
2. Kebutuhan akan keamanan.
4. Kebutuhan akan kenyamanan.
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri

4.12 Douglas McGregor (1906-1964)

Teori prilaku adalah teori yang menjelaskan bahwa suatu perilaku tertentu dapat membedakan pemimpin dan bukan pemimpin pada orang-orang. Konsep teori X dan Y dikemukakan oleh Douglas McGregor dalam buku “The Human Side Enterprise” di mana para manajer atau pemimpin organisasi perusahaan memiliki dua jenis pandangan terhadap para pegawai atau karyawan yaitu teori x atau teori y.

McGregor adalah pengemuka teori terkait dengan pemikiran manajemen hubungan manusia. McGregor yakin bahwa terdapat dua jenis dasar dari manajer. Satu tipe dari manajer, teori X memiliki pandangan negative terhadap pekerja dan berasumsi bahwa mereka pemalas, tidak dapat dipercaya dan tidak mampu .

McGregor percaya bahwa ada 2 tipe manajer, tipe pertama mempunyai pandangan terhadap karyawan seperti halnya teori X dan menejer yang lain berasumsi bahwa karyawan mengikuti teori Y

Theory X and Theory Y

Theory X

Dasar dari teori X adalah bahwa pekerja diasumsikan tidak suka bekerja dan beberapa dari mereka perlu dilakukan tekanan langsung dalam bekerja dan dikontrol dalam bekerja supaya lebih efektif dalam melakukan pekerjaannya. Ciri – cirri yang lain dalam teori X adalah sebagai berikut :

1. Para pekerja umumnya tidak suka bekerja dan akan berusaha untuk menghindarinya.
2. Semenjak para pekerja tidak suka bekerja, mereka harus dipaksa, dikendalikan, diarahkan dan diancam dengan hukuman untuk memotivasi mereka agar bekerja.
3. Rata-rata pekerja malas, tidak ambisius, perlu diarahkan dan pada prinsipnya memerlukan *The average employee is lazy, shuns responsibility, is not ambitious, needs direction and principally desires security.*

Theory Y

Pandangan yang lebih populer dari hubungan yang di temukan ditempat kerja antara manajer dan para pekerja, dijelaskan di dalam konsep dari theory Y. teori ini berasumsi bahwa orang adalah kreatif dan gemar untuk bekerja. Para pekerja cenderung berkeinginan untuk bertanggungjawab dibandingkan para pekerja yang dimaksudkan dalam Theory X, dan memiliki keinginan yang kuat untuk berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan. Para pekerja teori Y merasa nyaman dalam lingkungan pekerjaan yang mengijinkan kreativitas dan kesempatan untuk secara personal terlibat dalam perencanaan perusahaan atau organisasi (Bittel), cirri – cirri yang lain adalah :

Pekerjaan alaminya sama dengan bermain, sehingga orang sangat ingin untuk bekerja.

1. Para pekerja bertanggung jawab untuk dapat menyelesaikan tujuan pekerjaan mereka sendiri.

2. “Comparable personal rewards” penting bagi komitmen para pekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.
3. pada suatu kondisi yang sangat disukai, rata-rata para pekerja akan mencari dan menerima tanggung jawab.
4. Para pekerja dapat menjadi inovatif di dalam menyelesaikan permasalahan organisasi.
5. Kebanyakan organisasi-organisasi menggunakan hanya sebagian porsi kecil dari kemampuan para pekerja mereka.

Behavioral Research Models

Penelitian hebat yang terkait dengan penelitian mengenai manajemen perilaku telah dilakukan di dalam suatu organisasi untuk mencoba menemukan model atau cara pengawasan manajemen yang terbaik. Dua dari peneliti ini adalah Renesis Likert dan Frederick Herzberg.

Renesis Likert

Saat menjadi direktur dari Institute of Human Relations di Ann Arbor, Michigan, Likert melakukan beberapa seri penelitian terhadap perbedaan antara pengawasan yang baik dan yang buruk dijabarkan dalam basis tinggi dan rendahnya produktivitas. Penelitiannya di dasari pada hasil wawancara terhadap para pekerja di department yang terpisah di banyak organisasi yang berbeda dimana sebuah skala perasaan dikembangkan, “the Likert scale”, terkait perilaku pekerja terhadap pengawasan terhadap mereka. Hal ini terhubung dengan produktivitas mereka.

Didasari pada penelitian yang dilakukannya, Likert mengembangkan empat tingkatan system klasifikasi manajerial:

1. System 1 menggunakan sebuah system pengawasan yang utamaya didasari pada ketakutan dan hukuman. This results in an authoritarian supervisory system where employees are usually not consulted concerning major decisions.
2. Pada system yang ke-2 imbalan perusahaan digunakan untuk memotivasi pekerja dengan diijinkannya beberapa kebebasan untuk memberikan pendapat terhadap keputusan perusahaan. Meskipun demikian, manajer memiliki tanggung jawab

terbesar dalam membuat keputusan dan pekerja pada system yang ke-2 ini harus bertindak dengan hati-hati.

3. System 3 organisasi atau perusahaan lebih terbuka terhadap konsultasi dengan para pekerja terkait proses pembuatan keputusan manajerial dan dalam mengatasi setiap bentuk ancaman manajerial.
4. Likert berpendapat dalam system ke-4, perusahaan atau organisasi sangat terbuka dan bersifat partisipatif dan system ini merupakan system yang ideal bagi manajer untuk dilakukan. Hal ini dikelompokkan ke dalam model demokratis. Likert berpendapat semakin banyak manajemen perusahaan mengacu kepada system ini, maka akan semakin produktif organisasi tersebut.

4.12 Frederick Herzberg

Tambahan penelitian empiris dilakukan oleh Herzberg terhadap 200 engineers dan akuntan. Tujuan pelaksanaan penelitian adalah untuk menentukan situasi-situasi dimana subjek penelitian merasakan kepuasan tertinggi dan termotivasi sebagai bentuk perlawanan bagi mereka yang berkata bahwa yang sebaliknya adalah benar. Penelitian ini membuktikan bahwa pekerjaan itu sendiri dan pencapaiannya

Factor-faktor yang memiliki dampak motivasi yang negative pada subjek penelitian adalah kondisi kerja, upah, keamanan kerja, metode pengawasan dan iklim organisasi secara umum. Herzberg membagi factor-faktor ini sebagai “hygiene factors” atau pembuat ketidakpuasan.

Dari penelitian ini Herzberg mengembangkan “the motivation-hygiene model” dari manajemen. Model tersebut mengatakan bahwa motivasi pekerja tercapai dengan tantangan pekerjaan dimana tantangan tersebut digunakan untuk mencapai tujuan. Faktor lingkungan seperti: kurangnya pencahayaan, ventilasi, kondisi pekerjaan yang tidak menyenangkan, upah yang rendah, dan lemahnya hubungan pengawasan, dan hal-hal lain yang bertindak sebagai pembuat ketidakpuasan.

Perbedaan antara motivator dan “hygiene factors” adalah motivator menyebabkan pekerja mengembangkan motivasi internalnya, sedangkan “hygiene factors” menyebabkan pekerja tidak bahagia dan tidak puas, namun juga tidak dapat memotivasi dirinya sendiri. Pekerjaan itu sendiri merupakan motivator bagi mereka.

4.13 David C. McClelland

David C. McClelland dari Harvard University melaksanakan penelitian terhadap pola motivasi. Menggunakan Thematic Apperception Test (TAT), dimana setiap individu menuliskan analisis deskriptif dari reaksi mereka terhadap gambar yang tidak terstruktur, McClelland menentukan pembentuk motivasi dari subjek.

Didasarkan pada penelitian ini, McClelland mengembangkan teori pencapaian motivasi yang meliputi empat kelompok kebutuhan: pencapaian, afiliasi, kompetensi dan kekuatan. McClelland yakin setiap orang memiliki keinginan yang kuat. Teori pencapaian motivasi yang dihasilkannya sangat penting bagi manajer untuk dapat mencari dan memahami pola motivasi dari pekerja.

Contemporary Management Thought

Teori yang dikemukakan oleh pemuka teori manajemen bahwa banyak teori manajemen telah dikembangkan semenjak awal dari abad ke-20. termasuk didalamnya manajemen klasik, manajemen ilmiah, pergerakan perilaku “the behavioral movement”, pendekatan hubungan manusia “the human relations approach”, model penelitian perilaku “behavioral research models”, dan MBO. Sementara penemuan dari satu pemikiran manajemen seringkali melampaui pemikiran manajemen yang lain, setiap hasil penemuan sering kali menimbulkan hasil yang bertentangan.

4.14 W. Edwards Deming

Deming memperoleh gelar doctor di bidang Fisika dari Universitas Yale dan diundang oleh “Union of Japanese Scientists and Engineers” untuk berkunjung ke Jepang pada tahun 1950. Dalam rangka untuk membantu masyarakat Jepang dalam menggunakan metode sampling untuk menguji kendali kualitas, ia juga mengajarkan mereka cara terbaik untuk mengurangi biaya produksi yang dapat meningkatkan kualitas. Dr. Deming berfokus terhadap upaya meningkatkan produktifitas organisasi dengan menerapkan pengendalian kualitas secara statistic sebagaimana meningkatkan komunikasi di dalam organisasi.

Walaupun cukup dikenal di Jepang, Deming diabaikan di Amerika Serikat untuk beberapa tahun, meskipun demikian, hal ini mulai berubah setelah dia tampil dalam salah

satu acara TV show di Amerika dengan membahas alasan-alasan mengapa persaingan Jepang membahayakan aktivitas bisnis Amerika. Perusahaan-perusahaan Amerika meniru dengan memperhitungkan ancaman kompetisi internasional segera setelah melihat dia.

Deming's 14 Points for Managers

- 1. Menciptakan kesinambungan dalam tujuan untuk mencapai peningkatan dari produk dan jasa, dengan tujuan untuk menjadi lebih competitive, untuk tetap tinggal dalam aktivitas bisnis tersebut, dan untuk menyediakan lapangan pekerjaan.*
- 2. Melakukan adopsi filosofi baru. Kita berada pada usia kondisi perkonomian yang baru, yang diciptakan oleh Jepang. Kita tidak dapat lagi hidup dengan gaya manajemen orang Amerika yang biasa digunakan, maupun dengan tingkatan tundaan, kesalahan, atau yang biasa.*
- 3. Menghentikan keergantungan pada inspeksi dalam mencapai kualitas. Mengurangi kebutuhan akan dilakukannya inspeksi pada dengan membentuk kualitas atas suatu produk ke dalam urutan pertama.*
- 4. Mengakhiri pelaksanaan pemberian penghargaan atas bisnis dengan dasar pemberian label harga. Sebaliknya, meminimalisir biaya total.*
- 5. Peningkatan secara konstan dan selamanya dari system produksi dan jasa untuk meningkatkan kualitas dan produktifitas, sehingga secara konstan dapat mengurangi biaya.*
- 6. Dilakukan pelatihan untuk melaksanakan pekerjaannya*
- 7. Pelatihan Pengawasan : tujuan dari pengawasan harus dapat membantu orang dan mesin dan setiap perlengkapan lainnya untuk dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik. Pengawasan dari manajemen diperlukan dalam melakukan pembenahan sebagaimana dengan pengawasan terhadap para pekerja produksi.*
- 8. Menghilangkan ketakutan, sehingga setiap orang dapat bekerja dengan efektif untuk perusahaan.*
- 9. Mengurangi penghalang antar departemen. Orang-orang yang bekerja di bagian penelitian, perancangan, penjualan, dan produksi harus bekerja sebagai tim untuk dapat menyelesaikan permasalahan dalam produksi dan dalam pelaksanaannya mungkin dapat tergambar dalam produk dan jasa yang dihasilkan.*

10. *Mengurangi penggunaan slogan-slogan, desakan dan target bagi pelaksanaan pekerjaan*
11. *Mengurangi penggunaan standard kerja yang berupa jumlah kuota yang dihasilkan per hari. Dan diganti dengan pelaksanaan pemberian bantuan dan pengawasan yang bersifat membantu.*
12. *Tanggung jawab dari para pengawas harus berubah dari jumlah yang dihasilkan ke dalam kualitas yang dihasilkan.*
13. *Pelaksanaan program penguatan perusahaan dan pendidikan dan pelatihan ulang pada perusahaan.*
14. *Meletakkan setiap orang di dalam perusahaan untuk bekerja menyelesaikan transformasi yang ada*

Kontribusi Deming sangat penting bagi manajemen Amerika. Serupa dengan Taylor, ia beranggapan peranan mendasar dari manajemen harus di gunakan dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Sebagai tambahannya, dia menggarisbawahi akan pentingnya komunikasi antara manajemen, pekerja dan setiap unit di dalam sebuah organisasi.

4.15 Peter Drucker

Drucker dapat dikelompokkan sebagai beberapa sumber pemikir dalam bidang manajemen di abad ke-20. Tulisan yang dihasilkannya telah berkontribusi besar dalam pemikiran manajemen. Dia juga merupakan ayah atau penemu dari konsep “Management by Objectives (MBO)”. Awal tahun 1950-an dia mengembangkan konsep manajemen yang sangat populer ini dimana strategi keputusan manajemen dikembangkan melalui interaksi dan kerja sama manajemen dan para pekerja.

Ketika menggunakan MBO, subordinat dan manajemen bersama-sama melakukan konsultasi untuk dapat menghasilkan kesepakatan di dalam daerah tanggung jawab organisasi. Hal ini merupakan hasil dari pembentukan dan penerimaan terhadap tujuan perusahaan atau organisasi. Pekerja dilibatkan di dalam isu-isu manajemen yang lebih besar dalam organisasi dan tingkatan komunikasi yang baru dengan manajemen dikembangkan. Pada bagian ini MBO mengijinkan manajemen untuk menghabiskan waktu yang lebih banyak untuk pengembangan strategi kebijakan dan implementasinya akan lebih baik daripada dikacaukan dengan isu-isu pengawasan. Hal ini merupakan hasil

dari pembentukan yang bersifat timbal balik atau kegiatan saling membentuk dan penerimaan terhadap tujuan organisasi.

Drucker telah menjadi sangat penting di dalam menunjukkan keharusan bagi manajemen untuk mengembangkan inovasi organisasi guna mempertahankan daya saing, karena apa yang ia rasakan adalah kenyataan yang baru dari lingkungan aktivitas bisnis internasional.

Pelaksanaan Umum dari MBO

MBO umumnya menggunakan target yang telah tercapai sebagai pengaturan dari tujuan. MBO memperkenalkan kriteria SMART, dimana tujuan dari penerapan MBO harus memenuhi kriteria tersebut SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Specific). Pada beberapa sektor (seperti: pelayanan kesehatan, keuangan dan lain sebagainya) banyak menambahkan dua kriteria tambahan ER dan membentuk kriteria SMARTER, dimana tambahan kriteria tersebut adalah "***E = Extendable***" dan "***R = Recorded***".

Tujuan perlu untuk dikuantifikasi dan diawasi. Sistem informasi yang handal diperlukan untuk menetapkan tujuan yang relevan dan memantau ratio pencapaian mereka terhadap tujuan. Pemberian insentif atau bonus seringkali dikaitkan dengan hasil yang diperoleh dalam meraih tujuan.

BAB 5

PENDEKATAN MANAJEMEN

5.1 The Systems Approach

Salah satu jawaban atas usaha percobaan untuk menyatukan dan menggabungkan beberapa pemikiran manajemen yang beragam ke dalam satu manajemen teori yang padu dan kompak adalah dengan menciptakan “system approach” terhadap manajemen. Systems theory menggabungkan beberapa teori berbeda ke dalam satu fungsi system dimana setiap aktivitas dari organisasi dikelompokkan kedalam proses, seperti : input, homestasis, parameter-parameter, pemrosesan, output dan umpan balik yang diterima perusahaan.

Para pengemuka teori system beranggapan bahwa setiap system memiliki interaksi dan keterkaitan antar subsistem-nya. Interaksi sistematis antara satu system dengan system yang lainnya ini terus menerus secara berkelanjutan mengadaptasi proses perubahan lingkungan internal dan eksternal yang dinamis. System yang ada akan terus menerus mengalami perubahan.

Sistem-sistem organisasi dapat dianalisa dalam kelompok subsistem-nya, seperti: operasi, produksi, keuangan, pemasaran, personil dan lain sebagainya. Subsistem dari organisasi ini dapat dianalisis lebih lanjut di dalam terminology proses interaksi mereka dengan subsistem internal dan subsitem eksternal yang mereka miliki.

Systems theory menyiapkan manajer dengan alat untuk menganalisa perubahan dinamis dari organisasi tanpa adanya teori tertentu mengenai bagaimana sebuah organisasi seharusnya dikelola. Pengenalan akan system teori bahwa setiap organisasi terdiri dari pemrosesan input dan output dengan internal dan eksternal sistem dan subsistem sangat membantu dalam memberikan fungsi menyeluruh dari setiap organisasi.

5.2 The Contingency Approach

Contingency theory memberikan alternative paradigma teoritis manajerial lain. Serupa dengan system theory, contingency theory tidak menjabarkan aplikasi dari prinsip manajemen tertentu ke dalam situasi tertentu. Contingency theory adalah sebuah perkenalan akan sangat pentingnya performance individu manajer pada situasi tertentu.

Hal ini terletak pada tambahan kemampuan dari manajer dan kendali atas situasi dan tingkat ketidak pastian.

Peran manajemen dalam pendekatan “contingency” adalah untuk mengembangkan solusi manajemen tertentu untuk lingkungan organisasi tertentu. Pendekatan “contingency” adalah meramu prinsip-prinsip dalam manajemen. Hal ini merupakan paradigma sederhana dalam manajemen yang sangat bergantung pada pengalaman dan penilaian dari manajer pada lingkungan organisasi tertentu. Pada prinsipnya adalah mengarahkan para praktisi manajemen untuk mencari cara terbaik untuk mengendalikan lingkungan organisasi yang berbeda antara satu dengan lainnya.

5.3 Pendekatan kuantitatif (Quantitative Approach)

Pendekatan kuantitatif adalah penggunaan sejumlah teknik kuantitatif, seperti: statistik, model optimasi, model informasi, atau simulasi komputer—untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan. Sebagai contoh, pemrograman linear digunakan para manajer untuk membantu mengambil kebijakan pengalokasian sumber daya; analisis jalur kritis (*Critical Path Analysis*) dapat digunakan untuk membuat penjadwalan kerja yang lebih efisien; model kuantitas pesanan ekonomi (*economic order quantity model*) membantu manajer menentukan tingkat persediaan optimum; dan lain-lain.

Pengembangan kuantitatif muncul dari pengembangan solusi matematika dan statistik terhadap masalah militer selama Perang Dunia II. Setelah perang berakhir, teknik-teknik matematika dan statistika yang digunakan untuk memecahkan persoalan-persoalan militer itu diterapkan di sektor bisnis. Pelopornya adalah sekelompok perwira militer yang dijuluki "Whiz Kids." Para perwira yang bergabung dengan Ford Motor Company pada pertengahan 1940-an ini menggunakan metode statistik dan model kuantitatif untuk memperbaiki pengambilan keputusan di Ford.

Memfokuskan keputusan manajemen didasarkan atas perhitungan yang dapat dipertanggungjawabkan keilmiahannya. Pendekatan ini dikenal sebagai pendekatan ilmu manajemen yang biasa dimulai dengan langkah sebagai berikut :

1. Merumuskan masalah
2. Menyusun model aritmatik
3. Mendapatkan penyelesaian dari model

4. Mengkaji model dan hasil model
5. Menetapkan pengawasan atas hasil
6. Mengadakan implementasi

Alat bantu yang sering digunakan dalam metode ini adalah metode statistik dan komputerisasi untuk melihat kemungkinan dan peluang sebagai informasi yang dibutuhkan pihak manajemen.

Japanese Management

Salah satu tulisan yang sangat diakui terbentuk pada beberapa tahun belakangan ini terkait gaya manajemen masyarakat Jepang. Satu dari penulis intinya adalah William Ouchi dalam bukunya "*Theory Z and The M-Form Society*".

Manajemen masyarakat Jepang telah memperoleh penghargaan karena kemampuannya dalam meningkatkan produktifitas. Hal ini merupakan tantangan yang sangat tinggi bagi manajemen yang ada pada masyarakat Amerika. Peningkatan produktivitas Amerika secara serius berada dibawah performa pertumbuhan produktivitas Jepang.

Hal ini mengembangkan pertanyaan mengapa manajemen Jepang dapat sangat berhasil. Satu jawaban yang ada adalah tingginya tingkat kepercayaan pekerja pada manajemen masyarakat Jepang. Pada tingkatan kepercayaan ini mengijinkan para masyarakat pekerja Jepang untuk memiliki kewenangan untuk membuat keputusan yang tepat. Manajemen masyarakat Jepang juga menerapkan konsep keintiman dalam hubungan manajerial dimana hubungan dari para personil dinilai, dijunjung dan dihargai dengan tinggi.

Dalam terminology organisasi, perusahaan-perusahaan besar Jepang memiliki keseimbangan antara pekerjaan tim dan usaha individu. Ouchi menyebut hal ini sebagai organisasi yang berbentuk M. Hal ini merupakan kombinasi dari desentralisasi organisasi yang besar, dimana setiap unit bersaing dengan setiap unit yang lain guna mendapatkan sumber anggaran didasarkan pada pendapatan sementara pada saat yang bersamaan memiliki kewajiban yang sama seiring dengan penerapan sentralisasi perusahaan. Hal ini secara mendasar merupakan sebuah "loose-tight organization" dimana inisiatif individu dihargai sementara tetap dikendalikan melalui system manajemen perusahaan yang tersentralisasi.

Pada akhirnya, organisasi-organisasi Jepang memiliki apa yang dikelompokkan Ouchi sebagai memory sosial. Usaha-usaha di masa lampau dari individu pekerja menerima imbalan di masa depan meskipun tenaga kerja tersebut sudah tidak lagi produktif. Kontribusi mereka di masa lampau memberikan sebuah bentuk keuntungan bagi organisasi. Ini menjamin loyalitas mereka ketika bertindak sebagai model peran bagi para pekerja saat ini. Hal ini merupakan sesuatu yang serupa dengan konsep memory organisasi dari Weber.

Dasarnya, pemikiran manajemen masyarakat Jepang berpendapat bahwa kebijakan-kebijakan dari para personil memberikan sebuah investasi di dalam tambahan “human capital” dengan sumber daya yang penting untuk dapat meraih peningkatan produktivitas.

PERENCANAAN

1. PENGERTIAN PERENCANAAN

Sebelum manajer dapat mengorganisasi, mengarahkan atau mengawasi, mereka harus membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi. Dalam perencanaan, manajer memutuskan “apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya”. Jadi, perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

Berbagai pertanggung jawaban dalam perencanaan tergantung pada dasarnya pada besarnya dan tujuan organisasi serta fungsi atau kegiatan khususnya manajer. Misal, untuk perusahaan-perusahaan konveksi, lebih cenderung hanya membuat rencana-rencana jangka pendek dalam disain dan pembelian, karena kegiatan-kegiatannya sangat dipengaruhi oleh perubahan-perubahan mode. Toko buku atau kelontong haknya memusatkan perhatiannya pada tujuan-tujuan musiman atau tahunan. Tetapi perencanaan jangka panjang tetap dibutuhkan untuk penarikan personalia, pengembangan teknik-teknik produksi dan sebagainya. Bagaimanapun juga, manajer hendaknya memahami peranan baik perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek dalam kerangka perencanaan keseluruhan.

Kebutuhan akan perencanaan ada di semua tingkatan dan pada kenyataannya meningkat di mana tingkatan tersebut mempunyai dampak potensial terbesar terhadap sukses organisasi atau kegiatan manajemen atas. Manajer puncak biasanya mencurahkan sebagian besar waktu perencanaan mereka untuk rencana-rencana jangka panjang dan strategi-strategi organisasi. Manajer pada tingkatan bawah merencanakan terutama bagi kelompok kerjanya dan untuk jangka pendek.

Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan; rencana harus diimplementasikan. Setiap saat selama proses

BAB 6

PERENCANAAN

6.1 Pengertian Perencanaan

Sebelum manajer dapat mengorganisasi, mengarahkan atau mengawasi, mereka harus membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi. Dalam perencanaan, manajer memutuskan “apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya”. Jadi, perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

Berbagai pertanggung jawaban dalam perencanaan tergantung pada dasarnya pada besarnya dan tujuan organisasi serta fungsi atau kegiatan khususnya manajer. Misal, untuk perusahaan-perusahaan konveksi, lebih cenderung hanya membuat rencana-rencana jangka pendek dalam disain dan pembelian, karena kegiatan-kegiatannya sangat dipengaruhi oleh perubahan-perubahan mode. Toko buku atau kelontong haknya memusatkan perhatiannya pada tujuan-tujuan musiman atau tahunan. Tetapi perencanaan jangka panjang tetap dibutuhkan untuk penarikan personalia, pengembangan teknik-teknik produksi dan sebagainya. Bagaimanapun juga, manajer hendaknya memahami peranan baik perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek dalam kerangka perencanaan keseluruhan.

Kebutuhan akan perencanaan ada di semua tingkatan dan pada kenyataannya meningkat di mana tingkatan tersebut mempunyai dampak potensial terbesar terhadap sukses organisasi atau kegiatan manajemen atas. Manajer puncak biasanya mencurahkan sebagian besar waktu perencanaan mereka untuk rencana-rencana jangka panjang dan strategi-strategi organisasi. Manajer pada tingkatan bawah merencanakan terutama bagi kelompok kerjanya dan untuk jangka pendek.

Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan; rencana harus diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan modifikasi agar tetap berguna. “Perencanaan kembali” kadang-kadang dapat menjadi faktor

kunci pencapaian sukses akhir. Oleh karena itu perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan *fleksibilitas*, agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin.

6.2 Batasan Perencanaan

Berbagai batasan diberikan oleh para penulis mengenai perencanaan. Ada baiknya dikemukakan beberapa batasan-batasan tersebut. **Newman** mengatakan, *Planning is deciding in advance what is to be done.*¹ Jadi, perencanaan adalah penentuan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan.

Louis A. Allen lain pula perumusannya. Ia mengatakan, *Planning is the determination of a course of action to achieve a desired result.*² Jadi perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Hamper mendekati perumusan yang ndiberikan oleh Louis A. Allen, **Charles Bettleheim**, mengatakan, *a plan consist of the totality of arrangements decided upon in orde to carry out a project.* Selanjutnya dia berkata bahwa dalam setiap rencana terdapat dua elemen, yaitu

1. *a project, that is and which one proposes to achieve, dan*
2. *the arrangements decided upon orde that this end may be achieved, that is the determination of the means.*³

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

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

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

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

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

Dengan objektif dimaksudkan terhadap apa perusahaan yang diorganisasi ditujukan. Sedang dengan kebijaksanaan adalah pernyataan (keterangan) umum yang membimbing atau menyalurkan pikiran dalam pengambilan keputusan terhadap bawahan dari berbagai bagian dalam perusahaan. Dengan prosedur sebagaimana yang dimaksudnya yaitu serangkaian tindakan, bimbingan yang diterapkan kepada kegiatan-kegiatan yang akan datang.

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

6.3 Tahap Dasar Perencanaan

Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap berikut ini (lihat gambar 5.1.) :

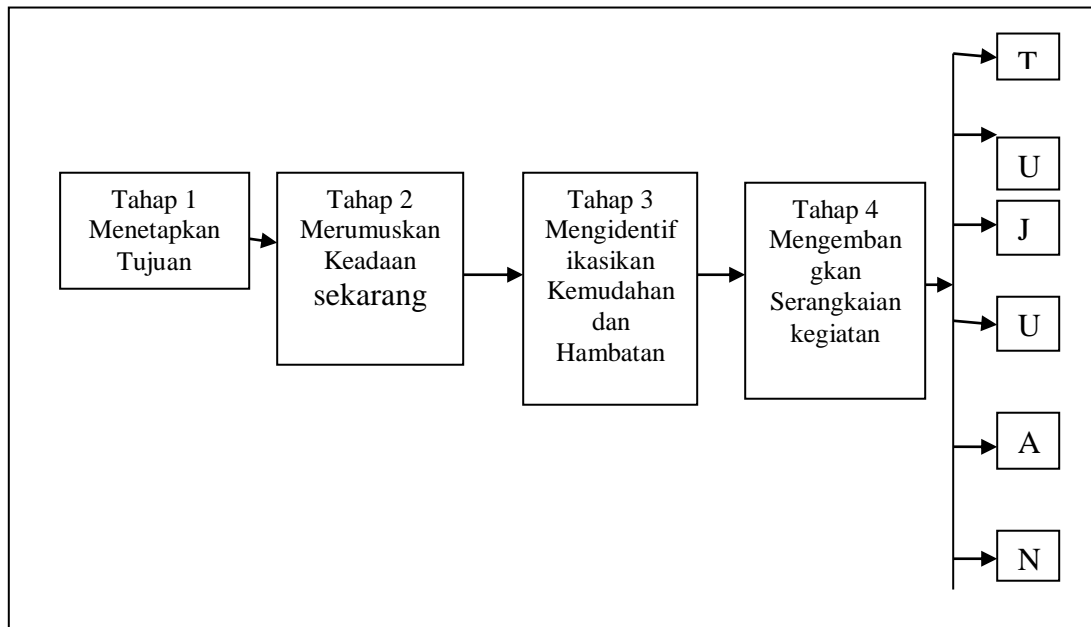
Tahap 1 : Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya-sumber dayanya secara tidak efektif.

Tahap 2 : Merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini

memerlukan informasi-terutama keuangan dan data statistic yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi.

Tahap 3 : Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membatu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah, dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.

Tahap 4 : Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) di antara berbagai alternatif yang ada.



6.4 UNSUR-UNSUR SUATU RENCANA

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

- a. Tindakan apa yang harus dikerjakan ?
- b. Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan ?
- c. Di manakah tindakan itu harus dilaksanakan ?
- d. Kapankah tindakan itu dilaksanakan ?
- e. Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu ?
- f. Bagaimanakah caranya melaksanakan tindakan itu ?

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

- a. Penjelasan dari perincian kegiatan-kegiatan yang dibutuhkannya, faktor-faktor produksi yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut agar apa yang menjadi tujuan dapat dihasilkan.
- b. Penjelasan mengapa kegiatan-kegiatan itu harus dikerjakan dan mengapa tujuan yang ditentukan itu harus dicapai.
- c. Penjelasan tentang lokasi fisik setiap kegiatan yang harus dikerjakan sehingga tersedia segala fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan itu.
- d. Penjelasan mengenai waktu dimulainya pekerjaan dan diselesaikannya pekerjaan baik untuk tiap-tiap bagian pekerjaan maupun untuk seluruh pekerjaan. Disini harus ditetapkan standar waktu untuk mengerjakan, baik bagian-bagian pekerjaan maupun untuk seluruh pekerjaan.
- e. Penjelasan tentang para petugas yang akan mengerjakan pekerjaannya, baik mengenai kuantitas maupun mengenai kualitas, yaitu kualifikasi-kualifikasi pegawai, seperti keahlian, pengalaman dan sebagainya. Disini pula harus dijelaskan *authority, responsibility* dari masing-masing pegawai.
- f. Penjelasan tentang teknik mengerjakan pekerjaan.

Dari unsur-unsur rencana yang disebut di atas, maka jelaslah bahwa sesuatu rencana haruslah sebagaimana yang dibatasi di atas, yaitu penetapan terlebih dahulu

apa yang akan dikerjakan dalam batas waktu tertentu dengan menggunakan faktor produksi tertentu untuk mendapatkan hasil tertentu.

Adapun penulis yang berpendapat bahwa suatu rencana mengandung unsur-unsurn sebagai berikut:

- a. Tujuan perusahaan,
- b. Politik,
- c. Prosedur,
- d. Budget, dan
- e. Program.

a. Tujuan Perusahaan

Unsur utama daru suatu rencana adalah tujuan perusahaan. Harus jelas pada setiap rencana apa yang menjadi tujuan. Tujuan itu dapat bersifat materiil, dapat pula bersidat moral. Bersifat materiil, misalnya mencari keuntungan sebesa-besarnya, sedangkan bersifat moral, misalnya perusahaan bertujuan mensukseskan program pemerintah dibidang sandang-pangan atau bertujuan memberi kesempatan kerja kepada anggota masyarakat yang menganggur, dan sebagainya.

b. Politik Perusahaan

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

c. Prosedur

Suatu rencana harus juga memuat prosedur, yakni nurutan pelaksanaan yang harus dituruti oleh seseorang dalam melakukan sesuatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

d. Budget

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

e. Program

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

Louis A. Allen berpendapat bahwa kegiatan pada fungsi perencanaan sebagai berikut:

- a. Meramalkan (*forecasting*), yaitu pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang manajer dalam memperkirakan waktu yang akan datang. Manajer melihat keadaan yang akan datang secara sistematis dan kontinu, berdasarkan pekerjaan yang dilakukan.
- b. Menetapkan maksud atau tujuan (*establishing objectives*). Seorang manajer harus dapat meramalkan akan hasil akhir yang khusus diharapkannya. Pekerjaan ini dilakukan untuk menentukan tujuan atau sasaran. Tujuannya untuk menentukan semua pekerjaan.
- c. Mengacarakan (*programming*). Pekerjaan dilakukan oleh manajer dalam menetapkan urutan kegiatan yang diperlukan guna mencapai maksud dan tujuan tersebut. Manajer memperkuat langkah tindakan yang akan diambil menurut prioritas pelakasnaanya.
- d. Menyusun tata waktu (*scheduling*) manajer harus dapat menentukan waktu yang tepat karena ia merupakan suatu ciri yang penting dari suatu tindakan-tindakan yang berhasil baik. Manajer menentukan waktu dari kegiatan-kegiatannya melalui penyusunan waktu.
- e. Menyusun anggaran belanja (*budgeting*). Penyusunan anggaran belanja ini dilakukan oleh manajer dengan mengalokasikan sumber-sumber yang tersedia padanya, di sini ditentukan oleh alat-alat, tenaga manusia dan fasilitas yang diperlukan, dan melaksanakan cara penghematan yang efektif. Anggaran belanja dinyatakan dalam keuangan.
- f. Mengembangkan prosedur (*developing procedure*) untuk penghematan, yang efektif, dan keseragaman yang sebesar-besarnya, pekerjaan tertentu harus dilakukan atas cara yang tepat, di manapun pekerjaan itu diselenggarakan. Tujuan manajer, untuk menormalisasikan pekerjaan.
- g. Menetapkan dan menafsirkan kebijaksanaan (*establishing & interpreting policy*) seorang manajer harus dapat menafsirkan kebijaksanaan-kebijaksanaan guna

menjamin keseegamaan dan keselarasan tindakan dalam menguasai masalah-masalah dan situasi pokok.

6.5 SIFAT SUATU RENCANA YANG BAIK

Rencana yang baik, haruslah mengandung sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Pemakaian kata-kata yang sederhana dan terang,
- b. Fleksibel,
- c. Mempunyai stabilitas,
- d. Ada dalam pertimbangan, dan
- e. Meliputi semua tindakan yang diperlukan.

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

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

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

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

6.6 ALASAN-ALASAN PERLUNYA PERENCANAAN

Para perencana tidak akan dapat mengendalikan waktu yang akan datang, tetapi mereka seharusnya berusaha untuk mengidentifikasi dan menghindari kegiatan-kegiatan sekarang dan hasil-hasilnya yang dapat diperkirakan akan mempengaruhi waktu yang akan datang. Salah satu maksud utama perencanaan adalah melihat bahwa program-program dan penemuan-penemuan sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan di waktu yang akan datang yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik.

Perencanaan organisasi harus aktif, dinamis, berkesinambungan, dan kreatif, agar manajemen tidak hanya akan bereaksi terhadap lingkungannya, tetapi lebih menjadi peserta aktif dalam dunia usaha.

Ada dua alasan dasar perlunya perencanaan. Perencanaan dilakukan untuk mencapai 1) “protektif benefits” yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, dan 2) “positive benefits” dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

Manfaat Perencanaan. Perencanaan mempunyai banyak manfaat. sebagai contoh, perencanaan 1) membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan; 2) membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama; 3) memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas; 4) membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat; 5) memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi; 6) memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi; 7) membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami; 8) meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti; dan 9) menghemat waktu, usaha dan dana.

Kelemahan Perencanaan. Perencanaan juga mempunyai beberapa kelemahan. Beberapa di antaranya adalah bahwa 1) pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata; 2) perencanaan cenderung menunda kegiatan; 4) kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi; 5) ada rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten.

Meskipun perencanaan mempunyai kelemahan-kelemahan tersebut, manfaat-manfaat yang didapat dari perencanaan jauh lebih banyak. Oleh karena itu perencanaan tidak seharusnya dilakukan, tetapi harus dilakukan.

6.7 HUBUNGAN PERENCANAAN DENGAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN LAINNYA

Dalam banyak hal, perencanaan adalah fungsi yang paling dasar dan “meresap” ke seluruh fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi perencanaan dan fungsi-fungsi serta kegiatan-kegiatan manajerial lainnya adalah saling berhubungan, saling tergantung, dan berinteraksi, seperti ditunjukkan gambar 5.3. Berikut ini.

Pengorganisasian adalah proses pengaturan kerja bersama sumber daya-sumber daya keuangan, fisik dan manusia dalam organisasi. Perencanaan menunjukkan cara dan perkiraan bagaimana menggunakan sumber daya-sumber daya tersebut untuk mencapai efektifitas paling tinggi. Sebagai contoh, penyusunan personalia organisasi tidak akan dapat tersusun secara efektif tanpa perencanaan personalia.

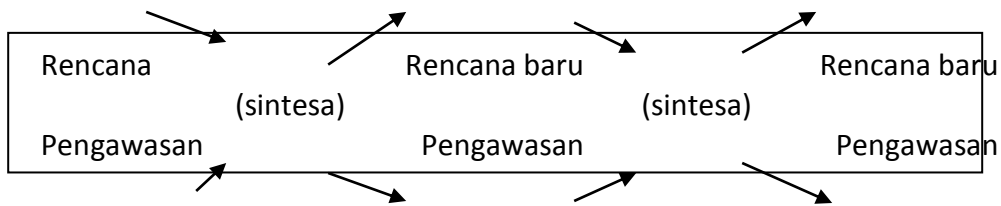
Pengarahan

Fungsi pengarahan selalu berkaitan erat dengan perencanaan. Perencanaan menentukan kombinasi yang paling baik dari faktro-faktor, kekuatan-kekuatan, sumber daya-sumber dan hubungan-hubungan yang diperlukan untuk mengarah dan memoyivasi karyawan. fungsi pengarahan meliputi penerapan unsur-unsur tersebut menjadi pengaruh.

Pengawasan

Perencanaan dan pengawasan saling berhubungan sangat erat, sehingga sering disebut sebagai “kembar siam” dalam manajemen⁴. Pengawasan adalah penting sebagai produk perencanaan afektif. Bagi manajer hal ini menunjukkan apakah rencana yang telah disusun elastik atau tidak, bila rencana tidak elastik atau praktek manajemen buruk akan menyebabkan rencana tidak dikerjakan seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, pengawasan bertindak sebagai criteria penilaian

pelaksanaan kerja terhadap rencana. pengawasan juga menjadi bagian dari rencana baru :



Tujuan setiap rencana adalah untuk membantu sumber daya-sumber daya dalam kontribusinya secara positif terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Rencana-rencana harus dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi sebelum para manajer dapat menentukan hubungan-hubungan organisasi, kualifikasi personalia yang dibutuhkan, bagaimana bawahan diarahkan, dan cara pengawasan yang diterapkan.

BAB 7 ORGANISASI

7.1 PENGERTIAN ORGANISASI

Perkataan organisasi berasal dari istilah Yunani *Organon* dan istilah Latin *Organum* yang berarti alat, bagian, anggota, atau badan.

Dalam literatur dewasa ini, arti organisasi beraneka ragam, tergantung dari sudut mana ahli yang bersangkutan melihatnya. Walaupun demikian, perbedaan arti tersebut dapat kita golongkan ke dalam salah satu dari dua pendapat mengenai organisasi tersebut.

James. D. Mooney mengatakan, “Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama”, sedang **Chester I. Barnard** memberikan pengertian organisasi sebagai suatu sistem dari aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

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

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

- a. Adanya sekelompok orang-orang,
- b. Antarhubungan terjadi dalam suatu kerja sama yang harmonis, dan
- c. Kerja sama didasarkan atas hak, kewajiban, dan tanggung jawab masing-masing orang untuk mencapai tujuan.

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

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

- a. Organisasi dalam arti badan adalah sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan atau beberapa tujuan tertentu.
- b. Organisasi dalam arti badan atau struktur adalah gambaran secara skematis tentang hubungan-hubungan, kerja sama dari orang-orang yang terdapat dalam rangka usaha mencapai suatu tujuan.

7.2 ORGANISASI FORMAL DAN INFORMAL

Seperti di atas telah dikemukakan, pengertian organisasi mempunyai bermacam-macam arti sehingga untuk membedakan sering dibubuhi tambahan kata di belakang organisasi, seperti organisasi statis, organisasi dinamis, organisasi formal, organisasi informal, organisasi tunggal, organisasi jamak, organisasi daerah, organisasi regional, organisasi Negara, dan organisasi internasional. Dari beberapa organisasi tersebut, hanya beberapa yang perlu dijelaskan di sini.

Organisasi statis, sering juga disebut bagan organisasi, atau ranji organisasi atau skema organisasi, tidak lain adalah gambar secara skematis tentang hubungan-hubungan kerja sama dan orang-orang yang terdapat dalam suatu badan dalam rangka usaha mencapai tujuan. Berhadapan dengan ini kita mengenal organisasi dinamis yaitu setiap kegiatan yang berhubungan dengan usaha untuk merencanakan skema organisasi serta mengadakan departementasi dan menetapkan wewenang, tugas dan tanggung jawab orang-orang dalam suatu badan. Dengan kata lain organisasi dinamis tidak lain dari kegiatan-kegiatan mengorganisasi, yakni kegiatan menetapkan susunan organisasi suatu badan.

Organisasi formal, sebenarnya tidak lain daripada organisasi statis, yaitu suatu system kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dan dikoordinasi dengan sadar dengan tujuan mencapai tujuan tertentu.

Organisasi informal merupakan organisasi kumpulan hubungan antarperseorangan tanpa tujuan bersama yang disadari meskipun pada akhirnya hubungan-hubungan yang tak disadari itu untuk mencapai tujuan bersama.

Telah dikemukakan bahwa ciri-ciri organisasi ada tiga yakni:

- a. Sekelompok orang,
- b. Kerja sama atau pembagian pekerja, dan

c. Tujuan bersama.

Dalam organisasi formal ketiga cirri itu ada, di aman hubungan-hubungan dan tujuan bersama ditetapkan secara rasional. Sedangkan dalam organisasi informal ketiga cirri itu juga ada, namun hubungan-hubungan itu dipengaruhi oleh perasaan dan tujuan berasama yang tidak jelas.

Dalam suatu organisasi formal, tiap unsure organisasi mempunyai kedudukan tugas dan fungsi-fungsi yang tegas, sedangkan dalam organisasi informal, kedudukan dan fungsi-fungsi tampaknya kabur

7.3 BENTUK-BENTUK ORGANSIASI

Menurut pola hubungan kerja, serta lalu lintas wewenang dan tanggung jawab, maka bentuk-bentuk organisasi dapat dibedakan sebagai berikut.

- a. Bentukk organisasi garis.
- b. Bentuk organisasi fungsional.
- c. Bentuk organisasi garis dan staf.
- d. Bentuk organisasi fungsional dan staf.

a. Bentuk Organisasi Garis

Oraginisasi garis adalah bentuk organisasi yang tertua dan paling sederhana. Penciptanya adalah Henry Fayol dari Prancis. Sering juga disebut organisasi militer karena digunakan pada zaman dahulu dikalangan militer.

Cirri-ciri bentuk organisasi garis adalah organisasi masih kecil, jumlah karyawan sedikit dan saling kenal, serta spesialisasi kerja belum begitu tinggi.

Kebaikan

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

Keburukan

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

b. Bentuk Organisasi Fungsional

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

Kebaikan

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

Keburukan

- 1) Karena adanya spesialisasi, sukar mengadakan tour of duty.
- 2) Para karyawan lebih mementingkan bidangnya sehingga sukar melaksanakan koordinasi.

c. Bentuk Organisasi Garis dan Staf

Bentuk organisasi 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 dan staf, terdapat satu atau lebih tenaga staf, yaitu orang yang ahli dalam bidang tertentu yang tugas memberi nasihat dan saran dalam bidangnya kepada pejabat pimpinan di dalam organisasi tersebut.

Kebaikan

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

Keburukan

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

d. Bentuk Organisasi Staf dan Fungsional

Bentuk organisasi staf dan fungsional merupakan kombinasi dari bentuk organisasi fungsional dan bentuk organisasi garis dan staf. Kebaikan dan keburukan organisasi ini adalah kebaikan dan keburukan dari organisasi yang dikombinasikan.

7.4 STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi (disain organisasi) dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan nama organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja.

Adapun faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut :

1. *Strategi organisasi* untuk mencapai tujuannya. Chandler telah menjelaskan hubungan strategi dan struktur organisasi dalam studinya pada perusahaan-perusahaan industri di Amerika. Dia pada dasarnya menyimpulkan bahwa ”struktur mengikuti strategi”. Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran

wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun di antara para manajer dan bawahan. Aliran kerja sangat dipengaruhi strategi, sehingga bila strategi berubah maka struktur organisasi juga berubah.

2. *Teknologi* yang digunakan. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang-barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi. Sebagai contoh, perusahaan mobil yang mempergunakan teknologi industri masal akan memerlukan tingkat standardisasi dan spesialisasi yang lebih tinggi dibanding perusahaan industri pakaian jadi yang mengutamakan perubahan mode.
3. *Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat* dalam organisasi. Kemampuan dan cara berpikir anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerja sama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi. Keputusan manajer dalam pembuatan keputusan juga akan mempengaruhi saluran komunikasi, wewenang dan hubungan di antara satuan-satuan kerja pada rancangan struktur organisasi. Di samping itu, orang-orang di luar organisasi, seperti pelanggan, supplier, dan sebagainya yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur.
4. *Ukuran organisasi*. Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks, dan harus dipilih bentuk struktur yang tepat.

Sedangkan unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari :

1. *Spesialisasi kegiatan* berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi).
2. *Standardisasi kegiatan*, merupakan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.
3. *Koordinasi kegiatan*, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.

4. *Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan*, yang menunjukkan lokasi (letak) kekuasaan pembuatan keputusan.
5. *Ukuran satuan kerja* menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja.

7.5 BAGAN ORGANISASI FORMAL

Struktur organisasi adalah terlalu kompleks untuk disajikan secara verbal. Manajer perlu menggambarkan *bagan organisasi (organizational chart)* untuk menunjukkan struktur organisasi. Bagan organisasi memperlihatkan susunan fungsi-fungsi, departemen-departemen, atau posisi-posisi organisasi dan menunjukkan hubungan di antaranya. Satuan-satuan organisasi yang terpisah biasanya digambarkan dalam kotak-kotak, di mana dihubungkan satu dengan yang lain dengan garis yang menunjukkan rantai perintah dan jalur komunikasi formal.

Bagan organisasi menggambarkan lima aspek utama suatu struktur organisasi, yang secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Pembagian kerja*. Setiap kotak menunjukkan individu atau satuan organisasi mana yang bertanggung jawab untuk kegiatan organisasi tertentu, dan tingkat spesialisasi yang digunakan.
2. *Manajer dan bawahan* atau *rantai perintah*. Rantai perintah menunjukkan hubungan wewenang tanggung jawab yang menghubungkan atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisasi. Aliran ini dimulai dari jenjang organisasi yang tertinggi sampai karyawan terendah dalam organisasi, seperti terlihat pada gambar 8.1. Oleh karena itu, setiap anggota organisasi mempunyai suatu kaitan dengan manajer puncak organisasi. Dalam hal ini prinsip kesatuan perintah harus jelas, di mana setiap karyawan menerima tugas dan pelimpahan wewenang hanya dari seorang manajer puncak organisasi. Dalam hal ini prinsip kesatuan perintah harus jelas, di mana setiap karyawan menerima tugas dan pelimpahan wewenang hanya dari seorang manajer dan melaporkan pertanggung jawaban juga hanya kepada seorang manajer.
3. *Tipe pekerjaan yang dilaksanakan*. Label dan deskripsi pada tiap kotak menunjukkan pekerjaan organisasional atau bidang tanggung jawab yang berbeda.

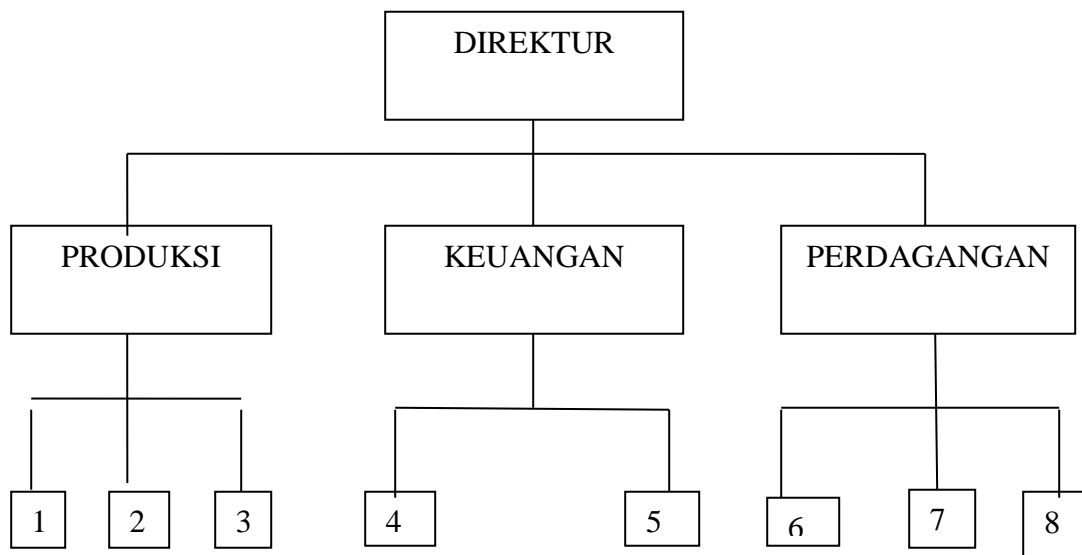
4. *Pengelompokan segmen0segmen pekerjaan.* Keseluruhan bagan menunjukkan atas dasar apa kegiatan-kegiatan organisasi dibagi dasar fungsional atau devisional, atau lainnya (departementalisasi).
5. *Tingkatan manajemen.* Suatu bagan tidak hanya menunjukkan manajer dan bawahan tetapi juga keseluruhan hirarki manajemen.

7.6 PRINSIP-PRINSIP ORGANISASI

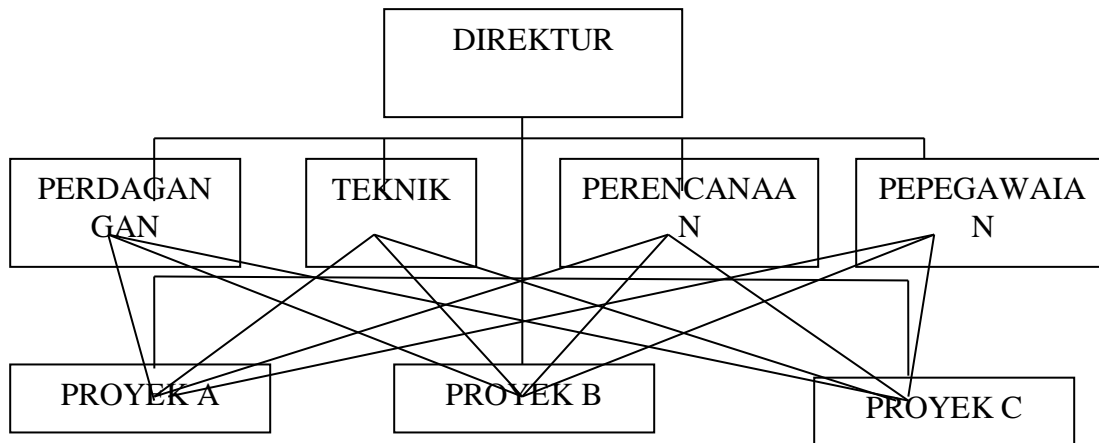
Prinsip-prinsip organisasi bertujuan agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik atau dalam rangka membentuk suatu organisasi yang baik atau dalam suatu usaha menyusun suatu organisasi, perlu kita perhatikan atau pedomani beberapa asas-asas atau prinsip-prinsip organisasi tersebut.

a. Perumusan Tujuan dengan jelas

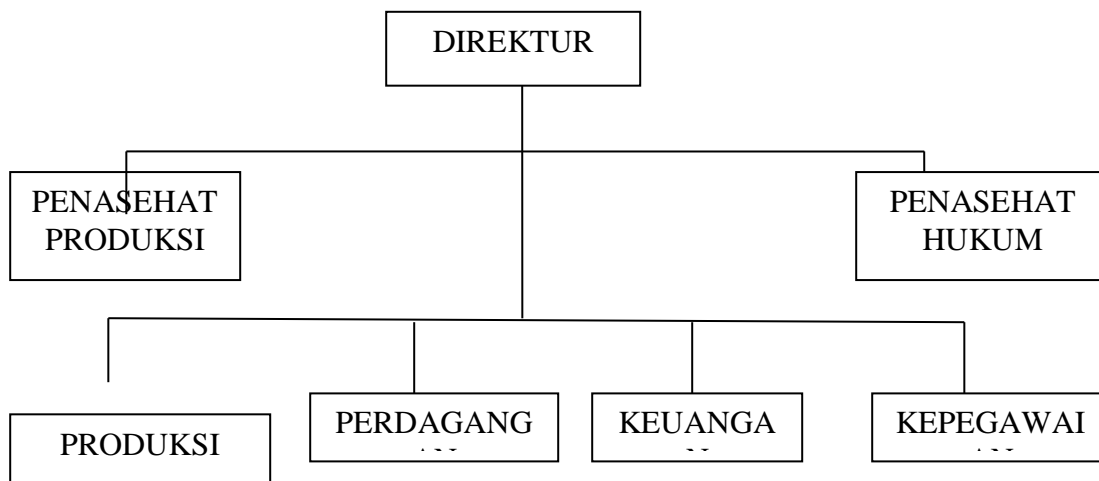
Bila kita melakukan suatu aktivitas, yang pertama-tama harus jelas adalah apa yang menjadi tujuan aktivitas tersebut. Demikian pula kita mengorganisasi atau



Gambar 4. Organisasi Garis



Gambar 5. Organisasi fungsional



Gambar 6. Organisasi garis dan staf

Membuat suatu badan, maka yang pertama-tama harus jelas adalah apa yang menjadi tujuan kita. Tujuan adalah hal-hal yang ingin dicapai atau dipelihara baik berupa materi atau non materi dengan melakukan satu atau lebih kegiatan (aktivitas). Bagi suatu badan, tujuan itu akan berperan sebagai berikut.

- 1) Pedoman ke arah mana organisasi itu akan dibawa.
- 2) Landasan bagi organisasi yang bersangkutan.
- 3) Menentukan macam aktivitas yang akan dilakukan.
- 4) Menentukan program, prosedur, KISS ME (koordinasi, Integrasi, Simplikasi, Singkronisasi, dan Mekanisasi).

b. Pembagian Kerja

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

Dalam mengadakan pembagian kerja ada beberapa dasar yang dapat dipakai sebagai pedoman, yaitu sebagai berikut.

- 1) Pembagian atas dasar wilayah atau territorial, misalnya kabupaten membagi tugas pekerja atas dasar kecamatan yang terdapat dalam kabupaten tersebut.
- 2) Pembagian kerja atas dasar jenis benda yang diproduksi, misalnya dalam suatu industri mobil terdapat urusan mobil sedan, truk, jip, dan lain sebagainya.
- 3) Pembagian kerja atas dasar langganayang dilayani, misalnya pada suatu grosir semen terdapat bagian yang melayani pemerintah, kontraktor, masyarakat umum, dan lain sebagainya, atau pada sebuah rumah sakit terdapat bagian penyakit kulit, penyakit dalam, penyakit paru-paru, penyakit mata, penyakit THT, dan lain sebagainya.
- 4) Pembagian kerja atas dasar fungsi (rangkai kerja), misalnya dalam suatu perusahaan industri terdapat bagian pembelian, tata usaha, pemasaran, penggudangan, dan lain sebagainya, atau pada suatu perguruan tinggi terdapat bagian pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat, dan lain sebagainya, atau pada bagian tata usaha terdapat sub bagian: pengagendaaan, pengarsipan, dan ekspedisi.
- 5) Pembagian kerja atas dasar waktu sehingga terdapat bagian waktu pagi, siang dan malam.

Pembagian kerja bukan saja perlu dilihat dari manfaat yang diperoleh dari penerapan spesialisasi, tetapi dalam rangka mewujudkan penempatan orang yang

tepat pada jabatan yang tepat dan dalam rangka mempermudah pengawasan oleh atasan.

Oleh karena itu, dalam pembagian kerja dalam suatu organisasi ada baiknya dipedomani hal-hal sebagai berikut.

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

c. Delegasi Kekuasaan (Delegation of Authority)

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

menggunakan sumber daya, wewenang pemerintah, dan wewenang memakai batas waktu tertentu.

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

Dalam mendelegasikan kekuasaan, agar proses delegasi itu dapat efektif, sedikitnya empat hal harus diperhatikan, sebagai berikut.

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

Delegasi kekuasaan mempunyai manfaat ganda yang terpenting, diantaranya sebagai berikut.

- 1) Pemimpin dapat memusatkan perhatiannya pada pekerjaan pokok saja.
- 2) Putusan dapat dibuat lebih cepat dan pada unit yang tepat.
- 3) Inisiatif dan rasa tanggung jawab bawahan dapat memotivasi sehingga bawahan tidak selalu menunggu perintah atasan.

- 4) Merupakan suatu cara mendidik atau mengembangkan bawahan sehingga kelak mampu memberitugas dan tanggung jawab yang lebih besar.

d. Rentangan Kekuasaan

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

Dengan rentangan kekuasaan kekuasaan dimaksud beberapa jumlah orang yang cocok menjadi bawahan seorang pemimpin sehingga pemimpin itu dapat memimpin, membimbing, dan mengawasi secara berhasil guna dan berdaya guna.

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

Dalam menetapkan beberapa jumlah bawahan yang tepat dari seorang pemimpin, harus diperhatikan beberapa faktor sebagai berikut.

- 1) Jelas tidaknya tugas, wewenang, dan pertanggungjawaban masing-masing orang dalam suatu organisasi. Bila ketiga hal tersebut jelas, semakin banyak orang yang menjadi bawahan seorang pemimpin.
- 2) Jalanan hubungan kerja dari masing-masing bawahan satu sama lain. Makin kompleks jalinan hubungan kerja, makin sedikit jumlah bawahan dari seseorang atasan, demikian sebaliknya. Makin sederhana jalinan hubungan kerja masing-masing bawahan, lebih banyak bawahan yang dipimpin, dibimbing, dan diawasi seorang atasan.
- 3) Kemampuan orang-orang dalam suatu organisasi. Makin mampu atau makin terampil bawahan dalam suatu organisasi, semakin banyak orang-orang yang dapat dikendalikan oleh seorang pemimpin, demikian sebaliknya.
- 4) Corak pekerjaan. Bila corak pekerjaan bawahan tidak begitu beraneka ragam, semakin banyak bawahan yang dapat dibimbing dan diawasi oleh seorang

pemimpin. Sebaliknya, semakin beraneka ragam pekerjaan bawahan semakin sukar memimpin untuk membimbing dan mengawasi bawahan, dan konsekuensinya harus dikecilkan jumlah bawahan dari seorang pemimpin.

- 5) Stabilitas organisasi dan stabilitas tenaga kerja. Rentangan kekuasaan yang luas dapat diterapkan bila terdapat adanya stabilitas organisasi dan stabilitas tenaga kerja dalam suatu badan. Rentangan kekuasaan yang kecil harus diterapkan bila organisasi dalam keadaan labil atau dalam keadaan tumbuh dan terus mengalami perubahan; demikian pula bila terjadi labour turn over yang tinggi, maka sebaiknya diterapkan rentangan kekuasaan yang sempit.
- 6) Jarak dan waktu. Bila bawahan seseorang tempatnya berjauhan rentangan kekuasaan harus lebih sempit, misalnya bawahan yang tersebar di daerah yang berjauhan. Sebaliknya, bila bawahan seseorang tempatnya berdekatan, rentangan kekuasaan dapat lebih luas. Demikian pula bila pelaksanaan sesuatu tugas relatif lama, rentangan kekuasaan lebih sempit, sebaliknya bila pelaksanaan sesuatu tugas relatif singkat, rentangan rentangan kekuasaan dapat lebih luas.

e. Tingkat-tingkat Pengawasan

Menurut prinsip ini tingkat pengawasan atau pemimpin hendaknya diusahakan sedikit mungkin. Di dalam suatu organisasi diusahakan agar terdapat *the least possible number of management levels* dan *the shorter possible chain of command*. Harus diusahakan agar organisasi sederhana mungkin, selain memudahkan komunikasi agar ada motivasi bagi setiap orang di dalam organisasi untuk mencapai tingkat-tingkat tertinggi di dalam struktur organisasi.

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

- 1) Dua sampai tiga tingkat, biasa disebut organisasi pipih (*flat top organization*),
- 2) Empat tingkat, sering disebut struktur organisasi datar, dan
- 3) Lima tingkat, sering sering disebut organisasi curam.

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

f. Kekuasaan Perintah dan Tanggungjawab (*Unility of Command and Responsibility*)

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

g. Koorsdinasi

Prinsip yang tidak kalah pentingnya dalam organisasi adalah prinsip koordinasi.

Adanya pembagia tugas pekerjaan dan bagian-bagian, serta unit-unit terkecil di dalam suatu organisasi cenderung timbul kekuatan memisahkan diri dari tujuan organisasi secara keseluruhan. Misalnya universitas yang dibagi-bagi dan terdiri atas beberapa fakultas dan unit-unit lain yang mempunyai masing-masing tugas cenderung hanya memberi perhatian terhadap tugas unitnya dan kemungkinan melupakan tujuan universitas secara keseluruhan. Oleh karena itu, untuk mencegah hal yang demikian haruslah ada usaha mengembalikan gerak yang memisahkan diri melalui kegiatan koordinasi.

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

Koordinasi dapat dilakukan denganberbagai cara. Empat cara utama dalam memelihara koordinasi adalah sebagai berikut.

1. Mengadakan pertemuan resmi antara unsur-unsur atau unit-unit yang harus dikoordinasi. Dalam pertemuan seperti ini, dibahas dan diadakan pertemukaran pikiran dari pihak-pihak yang bersangkutan dengan tujuan mereka akan berjalan seiring dan bergandengan dalam mencapai tujuan.

2. Mengakut seseorang, suatu tim atau panitia koordinator yang khusus bertugas melakukan kegiatan-kegiatan koordinasi, seperti memberi penjelasan atau bimbingan kepada unit-unit yang dikoordinasikannya.
3. Membuat buku pedoman yang berisi penjelasan tugas dari masing-masing unit. Buku pedoman tersebut diberikan kepada setiap unit untuk dipedomani dalam pelaksanaan tugas masing-masing.
4. Pimpinan atau atasan mengadakan pertemuan-pertemuan informal dengan bawahannya dalam rangka pemberian bimbingan, konsultasi dan pengarahan.

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

7.7 DEPARTEMENTALISASI

Efisiensi aliran pekerjaan tergantung pada keberhasilan integrasi satuan-satuan yang bermacam-macam dalam organisasi. Pembagian kerja dan kombinasi tugas seharusnya mengarah ke tercapainya struktur-struktur departemen dan satuan-satuan kerja.

Ada beberapa cara di mana organisasi dapat memutuskan pola organisasi yang akan digunakan untuk mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang bermacam-macam untuk dilaksanakan. Sekali lagi, proses penentuan cara bagaimana kegiatan-kegiatan dikelompokkan disebut departementalisasi atau departementasi. Beberapa bentuk departementalisasi yang akan dibicarakan berikut ini, adalah atas dasar :

1. Fungsi : pemasaran, akuntansi, produksi, atau keuangan.
2. Produk atau jasa : divisi mesin cuci, lemari es, televisi atau radio.
3. Wilayah : divisi DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, atau Indonesia Timur dan Operasi Internasional.
4. Langgan : penjualan industri, pedagang eceran, pemerintah, militer atau konsumen.

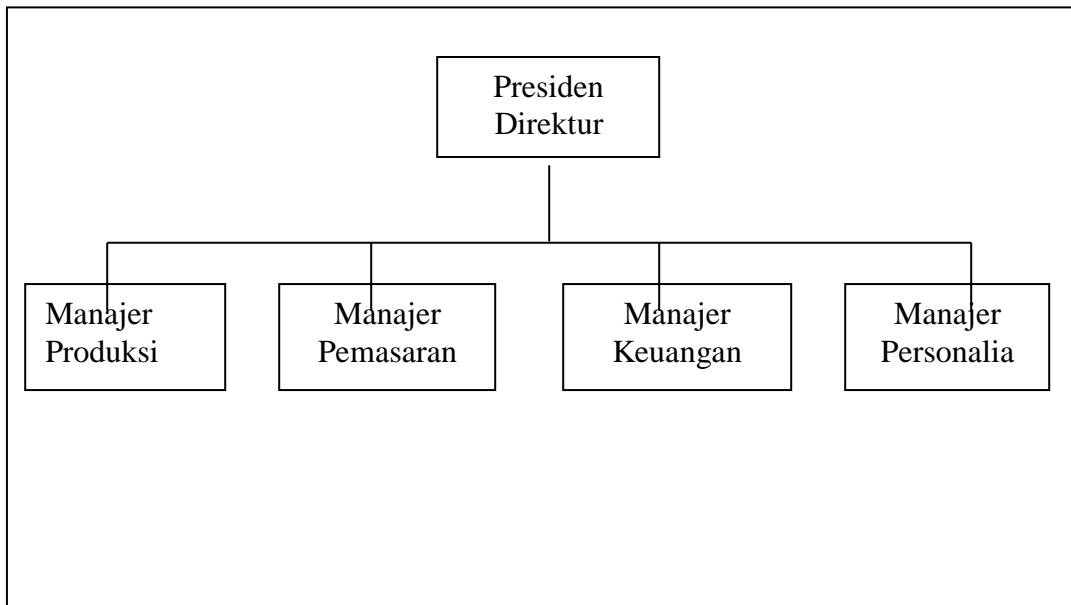
5. Proses atau peralatan : departemen pemotongan, kelompok perakitan, bagian pembungkusan atau bagian pembungkusan atau bagian finishing.
6. Waktu : kelompok kerja bisa dibagi menjadi shift pertama, shift kedua, dan shift ketiga.
7. Alpha numerical : bisa digunakan pada pelayanan telepon di mana, missal, nomor 00000-50.000 ditempatkan dalam satu departemen dan nomer 50.001-99.999 dalam departemen lain.
8. Proyek dan Matriks : digunakan oleh perusahaan-perusahaan konstruksi dengan teknologi tinggi, perusahaan konsultan atau orientasi energi

Dalam hal ini harus dicatat bahwa hamper semua organisasi menggunakan lebih dari satu pendekatan dalam pengelompokkan kegiatan-kegiatannya. Bahkan dalam organisasi yang besar mungkin dijumpai empat, lima atau enam pendekatan digunakan bersama sebagai dasar departementalisasi.

Departementalisasi Fungsional

Departementalisasi fungsional pengelompokkan fungsi-fungsi yang sama atau kegiatan-kegiatan sejenis untuk membentuk suatu satuan organisasi. Semua individu-individu yang melaksanakan fungsi yang sama dikelompokkan bersama, seperti seluruh personalia penjualan, akuntansi, programmer computer, dan sebagainya.

Organisasi fungsional ini barngkali merupakan bentuk yang paling umum dan bentuk dasar departementalisasi. Gambar 8.3. menunjukkan departementalisasi fungsional yang digunakan pada tingkatan manajemen puncak dalam membagi empat fungsi utama bisinis-produksi, pemasaran, keuangan dan personalia (kepegawaian).



Gambar 8.3. Bagan Organisasi Fungsional pada tingkatan manajemen puncak suatu perusahaan manufactur

Kebaikan pendekatan fungsional. Kebaikan utama pendekatan fungsional adalah bahwa pendekatan ini menjaga kekuasaan dan kedudukan fungsi-fungsi utama, menciptakan efisiensi melalui spesialisasi, memusatkan keahlian organisasi, dan memungkinkan pengawasan manajemen puncak lebih ketat terhadap fungsi-fungsi. Pendekatan ini cocok untuk lingkungan yang stabil serta memerlukan koordinasi internal yang minimum, membutuhkan lebih sedikit keterampilan-keterampilan dasar pribadi, dan meminimumkan duplikasi personalia dan peralatan dari segi biaya

BAB 8 PENDELEGASIAN

8.1 KONSEP PENDELEGASIAN

Telah dikemukakan di bab 4 bahwa salah satu prinsip organisasi adalah delegasi kekuasaan. Seorang manajer mempunyai tugas tertentu, tetapi karena ia adalah orang yang mencapai hasil melalui bawahannya dan karena seorang manajer itu mempunyai waktu, pengetahuan dan perhatian yang terbatas, tidak mungkin dia sendiri yang melaksanakan tugasnya, sungguhpun dia bertanggung jawab akan pelaksanaan tugas itu sebaik-baiknya.

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

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

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

sesuai dengan yang uraikan di atas, maka dalam bab ini sekaligus akan kita kemukakan beberapa hal yang berhubungan dengan delegasi tugas dan kekuasaan.

8.2 UNSUR-UNSUR DELEGASI

Dengan delegasi kita artikan kegiatan seorang manajer untuk menugaskan bawahannya untuk mengerjakan bagian daripada tugas manajer yang bersangkutan, dan pada waktu bersamaan memberikan kekuasaan kepada bawahan tersebut

sehingga bawahan itu dapat melaksanakan tugas-tugas itu sebaik-baiknya atau dapat mempertanggungjawabkan hal-hal yang didelegasikan kepadanya.

Dari pembatasan di atas jelas bahwa dalam proses delegasi terdapat tiga unsur, yaitu tugas, kekuasaan, dan pertanggungjawaban (*responsibility, authority, dan accountability*).

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

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

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

Pada tahap kedua, bawahan memberikan pertanggungjawaban (*accountability*) kepada orang yang mendeleger tugas dan kekuasaan tersebut.

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

Dari ketiga uraian unsure di atas, bahwa jelas *authority* (kekuasaan) dan *responsibility* (tugas) dapat didelegasikan, sedangkan *accountability* (pertanggungjawaban) tidak dapat didelegasikan, dengan perkataan lain, seorang pemimpin yang mendelegasikan tugas dan kekuasaan kepada bawahannya tidak berarti mendelegasikan pertanggungjawabannya, melainkan ia tetap bertanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya dengan sebaik-baiknya.

Mengenal hal ini Beishline, berkata sebagai berikut.

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

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

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

8.3 TUGAS-TUGAS YANG DIDELEGASIKAN

Telah dibatasi di muka tadi bahwa tugas atau *responsibility* adalah pekerjaan yang harus dilakukan oleh seseorang pada suatu jabatan tertentu. Timbul pertanyaan manakah dari keseluruhan tugas-tugas manajer yang dapat didelegasikan? Menjawab pertanyaan ini kita harus melihat tugas-tugas manajer dari kedua sudutnya.

a. Dari sudut proses

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

Dari sudut proses kita ketahui bahwa tugas-tugas manajer dan fungsi-fungsi manajer itu adalah *planning*, *organizing*, *assembling resources*, *directing*, dan *controlling*. Maka di antara kelima tugas itu yang dapat didelegasikan.

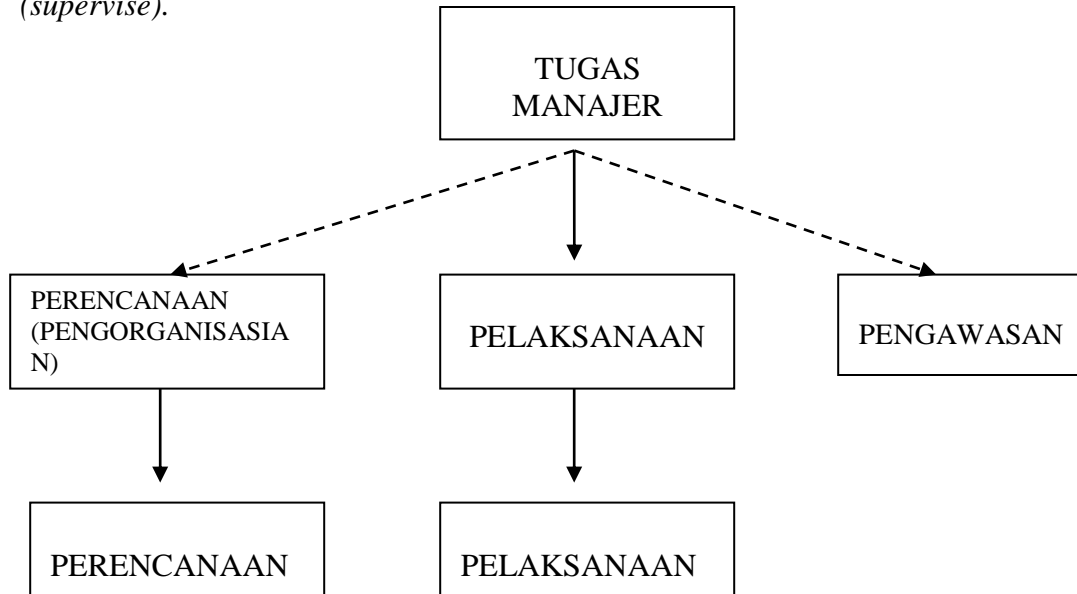
Alvin Brown dan W.H. Newman telah memberikan dua gambar tentang proses delegasi ini, seperti pada gambar 17 dan gambar 18.

Pada gambar 17, terlihat bahwa fungsi seorang manajer diperas menjadi tiga fungsi, yaitu perencanaan (*planning dan organization*), pelaksanaan (*assembling resources*), dan pengawasan (diberi istilah lain: *supervise, yaitu direct and control*).

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

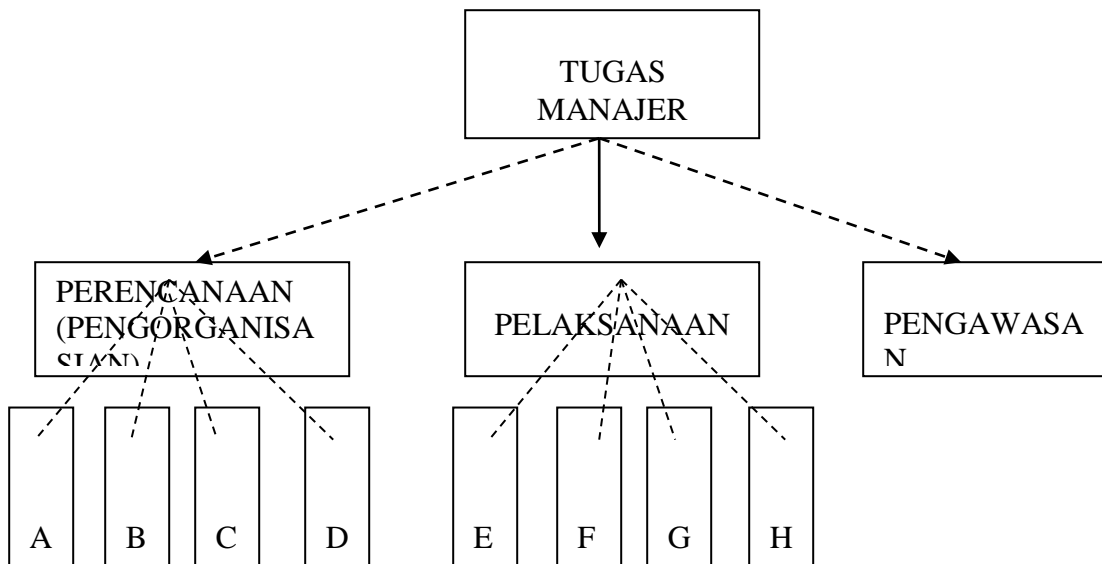
Pada gambar 18 terlihat bahwa para bawahan yang menerima delegasi tugas dan kekuasaan selanjutnya mendelegasikan tugas dan kekuasaan itu kepada bawahannya. Pada keadaan ini manajer terdahulu lebih banyak lagi mendelegasikan perencanaan,

pelaksanaan dan semakin banyak ia memusatkan perhatiannya dalam pengawasan (*supervise*).



Gambar 17. Sifat Delegasi⁵

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



Gambar 18. Delegasi Kepada Beberapa Bawahan

Kalau diperhatikan kedua gambar 17 dan 18, tampak bahwa tugas-tugas perencanaan dan pelaksanaan dapat didelegasikan, sedangkan tugas pengawasan seakan-akan tidak. Sesungguhnya tidak demikian halnya. Seluruh tugas-tugas manajer, sebagian dapat dideleger sesuai dengan kebutuhan atau keadaan, hanya saja bila tugas pengawasan sebagian kecil dapat dideleger dan tugas pelaksanaan dapat dideleger.

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

b. Dari Sudut Bidang

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

Telah diuraikan di muka, sebagian dari masing-masing tugas manajer dapat didelegasikan kepada bawahan, demikian halnya dengan fungsi produksi. Biasanya, karena fungsi produksi adalah fungsi pelaksanaan, fungsi tersebut merupakan tugas yang pertama dideleger kepada bawahan, yakni kepada kepala bagian produksi. Sungguhpun demikian beberapa kegiatan produksi dapat tidak dideleger, misalnya *technical research, product development*, dan lain-lain.

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

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

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

Fungsi tata buku dan statistic cenderung untuk tidak didelegasikan dari kantor pusat perusahaan kepada cabang-cabangnya dengan maksud agar sewaktu-waktu top manager dapat dengan cepat mengadakan control atau mendapatkan laporan mengenai hal itu.

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

Kiranya jelas bahwa tugas riset pasar didelegasikan kepada bagian riset pasar di kantor pusat perusahaan. Tugas tersebut tidak didelegasikan ke cabang-cabang

perusahaan sebab dengan cara itu dibutuhkan pembiayaan yang besar lagi, tidak bersedianya ahli-ahli untuk itu di daerah-daerah

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

Fungsi ekspor adalah demikian kompleksnya sehingga fungsi inipun cenderung dikerjakan di kantor pusat perusahaan dan tidak didelegasikan ke cabang-cabang perusahaan-perusahaan.

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

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

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

8.4 DELEGASI YANG EFEKTIF

Salah satu hal yang amat penting dalam masalah delegasi ialah bagaimana supaya delegasi itu efektif. Untuk mencapai hal tersebut ada beberapa hal dapat dipedomani.

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

Kedua, manajer harus mendelegasikan kepada orang yang tepat. Tepat tidaknya seseorang untuk menerima delegasi dapat diketahui bila ia sudah memenuhi kualifikasi fisik dan psikis sebagai dibutuhkan oleh jabatannya. Bila sudah terdapat

orang yang tepat, maka seorang manajer harus bersedia mendelegir kepadanya, bahkan walaupun bawahan akan mengalami kegagalan dalam mencapai hasil-hasil yang diharapkan darinya. Dengan kata lain, seorang manajer harus member kesempatan kepada bawahan yang tepat untuk menerima tugas dan kekuasaan.

Ketiga, manajer yang mendelegasikan harus memberika peralatan yang cukup dan megusahakan keadaan yangs ekitar yang efisien. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, perlulah seseorang itu mempunyai peralatan yang cukup, selanjutnya keadaan sekitar tempat di mana seseorang melaksanakan tugasnya mempengaruhi berhasil tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Untuk menciptakan keadaan sekeliling yang efisien. Drs. The Liang Gie, mengatakan tuga hal harus diperhatikan, yaitu, cahaya, udara, dan suara. ⁶⁾

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

⁶⁾ The Liang Gie, 1962, *Cara bekerja efisien*, Yogyakarta : hlm. 27-31.

BAB 9

PENGARAHAN

8.1 Memberikan Perintah

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

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

Suatu hal yang penting diperhatikan dalam memberi perintah kepada bawahan adalah tujuan pemberian perintah tersebut.

Oleh karena itu, pada bagian berikut akan kita bicarakan tujuan pemberian perintah. Kemudian akan kita batasi apa yang dimaksud dengan perintah. Berikutnya dibicarakan jenis-jenis perintah dan akhirnya dijelaskan beberapa prinsip dalam memberi perintah.

8.2 TUJUAN PEMBERIAN PERINTAH

Dalam melaksanakan suatu tugas, hal yang utama harus diperhatikan adalah tujuan dari kegiatan itu. Demikian juga dalam memberi perintah kepada bawahan, tidak boleh sewenang-wenang, sambil lalu atau iseng-iseng. Memberi perintah kepada bawahan haruslah benar-benar merealisasikan tujuan perintah itu, karena setiap mereka yang memberi perintah harus memahami sungguh-sungguh apa yang menjadi tujuannya dalam memberi perintah itu, dan harus ada keyakinan padanya bahwa dengan pemberian perintah itu benar-benar 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 macam itu terkoordinasi kepada suatu arah, yaitu kepada tujuan perusahaan. Jadi, dengan pemberian perintah itu, kegiatan –kegiatan bawahan yang menyimpang dari rel diarahkan kepada relnya, atau bawahan yang terlalu lamban dalam kegiatan-kegiatannya dibimbing untuk menambah kegiatannya, atau bawahan yang berhenti diperintahkan untuk jalan terus dan sebagainya.

Selanjutnya, dengan pemberian perintah itu, pimpinan bermaksud menjamin hubungan baik antara pemimpin sendiri dengan para bawahannya. Memerintah bawahan adalah salah satu alat untuk berkomunikasi antara pemimpin dengan bawahan. Dengan memberi perintah kepada bawahan, pemimpin menyalurkan ide-idenya sedemikian rupa sehingga mengerti dengan baik kemana kegiatan harus ditunjukkan.

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

Akhirnya, memberi perintah bermaksud untuk merealisasikan tujuan perusahaan. Agar hal-hal itu benar-benar terjadi, maka perintah itu harus berhubungan erat dengan pengawasan. Jadi, bila bawahan melaksanakan tugas menyimpang dari rel tujuan perusahaan, maka pemimpin harus memerintahkan kepada bawahan tersebut untuk tidak berbuat demikian lagi. Dengan demikian, apa yang diperintahkan oleh atasan kepada bawahan harus diawasi, agar perintah itu benar-benar dilaksanakan oleh bawahan yang bersangkutan tertuju kepada realisasi tujuan perusahaan.

8.3 DEFINISI PERINTAH

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

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

1. Intruksi resmi,
2. Dari atasan kepada bawahan,
3. Mengerjakan atau tidak mengerjakan suatu hal, dan
4. Merealisasikan tujuan perusahaan.

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

Suatu perintah adalah intruksi resmi, baik berbentuk lisan ataupun tulisan. Perintah tersebut bersifat resmi, bila yang mengeluarkan perintah itu adalah orang yang mempunyai wewenang untuk melakukan itu. Jadi, satu perintah yang dikeluarkan oleh kepala bagian A kepada seorang pegawai dibagian A itu, akan tetapi bukan merupakan suatu intruksi resmi dari bagi pegawai di bagian B. yang dimaksud dengan mempunyai wewenang ialah bahwa bilamana bawahan tidak melaksanakannya, maka orang yang mengeluarkan perintah itu dapat melakukan tinda sangsi.

Suatu perintah harus datang dari pihak atasan kepada bawahan tidak boleh sebaliknya. Bawahan yang diperintah ini haruslah bawahan atasan yang bersangkutan, tidak boleh abwahan dari atasan yang lain, kecuali dalam dalam sistem organisasi fungsional. Jadi, atasan yang memberi perintah kepada bawahan itu haruslah atasan yang mempunyai wewenang untuk itu, sebagai wewenang atau hak khusus, maka dia mempunyai kekuatan sanksi, wewenang tanpa sanksi tidak ada gunanya. Oleh karenanya, penolakan bawahan untuk tidak mengerjakan apa yang diintruksikan atasannya tersebut dapat mengenakan sanksi. Sanksi itu dapat berubah perpindahan atau pemecatan pegawai itu sendiri. Ini bukan berarti bahwa perintah atasan kepada bawahan dapat sewenang-wenang. Perintah atasan kepada bawahan haruslah ada kemungkinan pelaksanaannya. Kemungkinan pelaksanaan itu ditentukan oleh faktor-faktor pendidikan, pengalaman, waktu, alat-alat serta keadaan

bawahan dan tempatnya. Ini berarti bahwa pemberian perintah oleh atasan kepada bawahan haruslah ada kemungkinan pelaksanaannya.

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

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

9.3 PERINTAH SATU ASPEK DARI KOMUNIKASI

Sesuatu yang akan merealisasikan tujuannya jika setiap petugas bekerja secara efisien dan ada kerja sama antara petugas yang satu dengan yang lainnya. Salah satu faktor yang memungkinkan terjadinya disebut terakhir ini ialah adanya hubungan yang baik antara petugas di dalam perusahaan, terlebih-lebih antara dan pimpinan. Berbagai macam cara untuk mengadakan hubungan (komunikasi) anatar seorang dengan lainnya. Demikian jugfa dalam badan usaha berbagai cara untuk mengadakan hubungan antara seorang dengan orang lain. Cara itu dalam badan usaha adalah dengan pertemuan-pertemuan, berbicara melalui telepon, mengirim surat, berbicara langsung, pemberian laporan, pemberian petunjuk, dan pemberian perintah. Keduany cara terakhir adalah dua cara dari pimpinan untuk mengadakan hubungan dengan bawahan dalam rangka melaksanakan tugas-tugasnya dalam merealisasikan tujuan

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

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

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

9.4 JENIS-JENIS PERINTAH

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

- a. Tugas yang diperintah itu merupakan tugas yang sederhana dan

b. Dalam keadaan darurat.

Selain dalam kedua hal tersebut di atas, perintah lisan dapat juga dipergunakan dalam keadaan sebagai berikut.

- a. Bawahan yang diperintah sudah pernah mengerjakan perintah.
- b. Perintah itu dapat selesai dalam waktu singkat.
- c. Apabila dalam mengerjakan tugas itu ada kekeliruan, tidak akan membawa akibat yang besar.
- d. Untuk menjelaskan perintah adalah buta huruf.
- e. Apabila bawahan yang diperintah adalah buta huruf.

Meskipun pemakaian perintah itu ada 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 banyak orang.

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

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

- 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 di seluruh unsur organisasi.

Meskipun demikian terdapat juga beberapa keburukan daripada perintah tertulis yakni menahan waktu, menelan biaya dan mengandung infleksibilitas.

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

- a. Pada pekerjaan yang ruwet, memelurkan keterangan yang detail, angka-angka yang pasti dan teliti.
- b. Bila pegawai yang diperintah berada di tempat lain.
- c. Jika pegawai yang diperintah sering lupa.
- d. Jika tugas yang diperintah itu berlangsung dari suatu bagian ke bagian yang lain.
- e. Jika dalam pelaksanaan perintah itu, keslahan yang terjadi dapat menimbulkan akibat yangb besar.

Selain dari pembagian perintah seperti tersebut di atas, maka perintah itu dapat pula digolongkan berdasarkan atas macam-macam sutuasi mapun penerima perintah sebagai berikut.

1. Jenis demand, hendaknya dihindarkan, kecuali dalam keadaan darurat atau luar biasa. Perintah semacam ini dapat memperoleh tindakan yang segera daripada pegawai yang luntun 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-peegawai yang tidak mudah tersinggung.
3. Jenis suggestion, kerapkali diberikan untuk mendorong timbulnya inisiatif, pula dalam hal kita menghadapi pegawai-pegawai yang kompeten dan pegawai-pegawai yang segera mau menerima tanggung jawab.
4. Jenis valunter, sering diberikan untuk tugas-tugas di mana pegawai-pegawai biasanya enggan untuk melaksanakannya, misalnya tugas-tugas pada waktu pegawai sedang beristirahat.

9.5 PRINSIP-PRINSIP PERINTAH

a. Perintah Harus Jelas

Salah satu kesalahan umum dalam memberikan perintah ialah anggapan bahwa perintah yang diberikan sudah cukup jelas. Ini karena perintah tidak diberikan secara teratur, diberikan tergesa-gesa atau sambil lalu. Perintah-perintah seperti ini umumnya adalah perintah yang diberikan secara lisan. Perintah tertulis pada umumnya sudah dipersiapkan lebih dahulu sehingga

perintah yang demikian lebih jelas daripada perintah secara lisan. Perintah yang sudah jelas bagi pemberi perintah, banyak sekali kemungkinan yang belum begitu jelas bagi si penerima perintah. Hal ini disebabkan oleh dua sebab utama, yaitu (1) kesukaran-kesukaran dalam penggunaan kata-kata yang berwayuh arti dan (2) perhatian yang setengah-setengah. Karenanya pemberian perintah haruslah jelas bagi yang menerima perintah yang bersangkutan.

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

BAB 10 MOTIVASI

10.1 TEORI-TEORI ISI

Teori isi dari motivasi memusatkan perhatiannya pada pertanyaan : apa penyebab-penyebab perilaku terjadi dan berhenti ?. Jawabannya terpusat pada 1) kebutuhan-kebutuhan, motif-motif atau dorongan-dorongan yang mendorong, menekan, memacu, dan menguatkan karyawan untuk melakukan kegiatan dan 2) hubungan-hubungan para karyawan dengan faktor-faktor eksternal (insentif) yang menyaranakan, menyebabkan, mendorong, dan mempengaruhi mereka untuk melaksanakan suatu kegiatan. Teori isi menekankan pentingnya pengertian akan faktor-faktor internal individu tersebut, *kebutuhan motif*, yang menyebabkan mereka memilih kegiatan, cara dan perilaku tertentu untuk memuaskan kebutuhan yang dirasakan. Faktor-faktor eksternal, seperti gaji, kondisi kerja, hubungan kerja, dan kebijaksanaan perusahaan tentang kenaikan pangkat, delegasi wewenang, dan sebagainya, memberikan nilai atau kegunaan untuk mendapatkan perilaku karyawan yang positif dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan isi banyak dihubungkan dengan nama-nama seperti Maslow, McGregor, Herzberg, Atkinson dan McClelland. Nama-nama ini merupakan para penulis yang mempunyai pengaruh sangat kuat dalam bidang manajemen dan pada pemikiran dan kegiatan para manajer praktisi.

Hirarki Kebutuhan dari Maslow

Maslow mendasarkan konsep hirarki kebutuhan pada dua prinsip. Pertama, kebutuhan-kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hirarki dari kebutuhan terendah sampai tertinggi, seperti digambarkan 12.1. Kedua, suatu kebutuhan yang telah terpenuhi berhenti menjadi motivator utama dari perilaku.

Menurut Maslow, manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki. Dalam tingkatan ini, kebutuhan pertama yang harus dipenuhi terlebih dahulu adalah kebutuhan fisiologis, seperti balas jasa, istirahat dan sebagainya. Setelah kebutuhan pertama dipenuhi, kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya akan menjadi kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan keamanan dan rasa aman. Kebutuhan ketiga akan muncul setelah kebutuhan kedua terpenuhi. Proses ini berjalan terus sampai ter[enuhinya

kebutuhan aktualisasi diri, di mana manajemen dapat memberikan insentif untuk memotivasi hubungan kerja sama, kewibawaan pribadi serta rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil prestasi yang tinggi dari karyawan.

Proses di atas menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan saling tergantung dan saling menopang. Kebutuhan yang telah terpenuhi akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku, digantikan kebutuhan-kebutuhan selanjutnya yang mendominasi. Tetapi meskipun kebutuhan telah terpenuhi, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku dan tidak hilang hanya intensitasnya lebih kecil

Gambar 12.1. juga menunjukkan bagaimana hirarki kebutuhan dapat digunakan dalam manajemen motivasi. Teori Maslow ini harus dipandang sebagai pedoman umum bagi manajer, karena konsepnya relative dan bukan merupakan penjelasan mutlak tentang semua perilaku manusia. Bagaimanapun juga, teori Maslow banyak berguna bagi manajer dalam usaha memotivasi karyawan paling tidak untuk dua hal. Pertama, teori ini digunakan untuk memperjelas dan memperkirakan tidak hanya perilaku individual tetapi juga perilaku kelompok dengan melihat rata-rata kebutuhan yang menjadi motivasi mereka. Kedua, teori menunjukkan bahwa bila tingkat kebutuhan terendah relatif terpenuhi, faktor tersebut akan berhenti menjadi motivator penting dari perilaku tetapi dapat menjadi sangat penting bila mereka menghadapi situasi khusus, seperti disingkirkan, diancam atau dibuang.

<p>Kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhan diri (self actualization needs)</p>

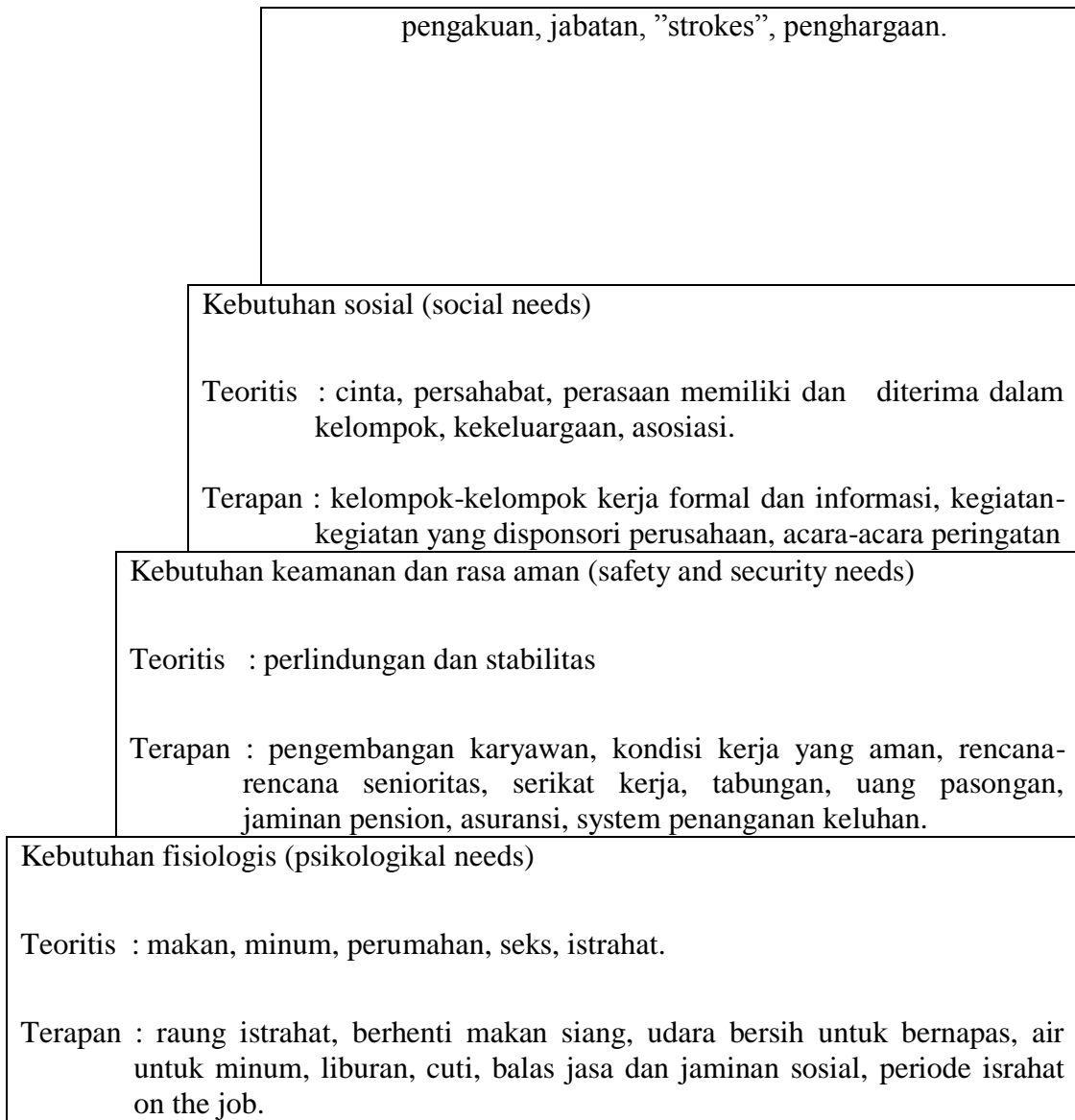
<p>Teoritis : penggunaan potensi diri, pertumbuhan, pengembangan diri.</p>
--

<p>Terapan : menyelesaikan penugasan-penugasan yang bersifat menantang, melakukan-melakukan pekerjaan kreatif, pengembangan keterampilan.</p>

<p>Kebutuhan harga diri (esteem needs)</p>
--

<p>Teoritis : status atau kedudukan, kepercayaan diri, pangakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan.</p>

<p>Terapan : kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status symbol,</p>
--



Gambar 12.1. Hirarki kebutuhan dari Maslow, dalam teori dan penerapannya sebagai motivasi manajemen

Sumber : Leon C. Megginson, Donald C. Masley & Paul H. Pietri, Jr., *Management : Concepts and Applications*, Harper & Row, Publisher, New York, 1983, halaman 356

10.2 Teori Motivasi – Pemeliharaan Dari Herzberg

Pada umumnya, para karyawan baru cenderung memusatkan perhatiannya pada pemuasan tingkat kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pertama mereka, terutama keamanan. Tetapi, setelah hal itu terpuaskan, mereka akan berusaha untuk memenuhi

tingkatan kebutuhan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreatifitas dan tanggung jawab. Beberapa percobaan penelitian motivasi telah dilakukan yang memperagakan pentingnya tingkatan kebutuhan yang lebih tinggi tersebut sebagai motivasi. Salah satu di antaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Frederick Herzberg dengan kelompok risetnya dari "Psychological Service Pittsburgh".)

Berdasarkan penelitiannya, yang dilakukan dengan wawancara terhadap lebih dari dua ratus insinyur dan akuntan, Herzberg dan kawan-kawannya telah menemukan dua kelompok faktor-faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi. Faktor-faktor penyebab kepuasan kerja (job satisfaction) mempunyai pengaruh pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, dan faktor-faktor penyebab ketidak-puasan kerja (job dissatisfaction) mempunyai pengaruh negatif. Jadi, menurut penemuannya para peneliti membedakan antara yang mereka sebut "*motivators*" atau "*pemuas*" (*satisfiers*) dan "*faktor-faktor pemeliharaan*" (kadang-kadang disebut "*hygienic factors*") atau "*dissatisfiers*", seperti terlihat dalam tabel 12.1. *Motivator* mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi atau kepuasan kerja. *Faktor-faktor pemeliharaan* mencegah merosotnya semangat kerja atau efisiensi, dan meskipun faktor-faktor ini tidak memotivasi, tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan atau menurunkan produktivitas. Perbaikan terhadap faktor-faktor pemeliharaan akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan kerja, tetapi tidak dapat digunakan sebagai sumber kepuasan kerja. Faktor-faktor ini dapat diperbandingkan dengan pasta gigi. Penyikatan gigi secara teratur tidak akan memperbaikinya, tetapi hal itu membantu pencegahan kerusakan lebih lanjut. Teori motivasi pemeliharaan atau teori *motivasi higienis* atau *teori dua faktor*, sebenarnya parallel dengan teori hirarki kebutuhannya Maslow (lihat gambar 12.3). *Motivator-motivator* berhubungan dengan kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan, dan faktor-faktor pemeliharaan berhubungan dengan kebutuhan-kebutuhan lebih rendah, terutama kebutuhan keamanan/rasa aman.

Tabel. 12.1. Faktor-faktor Pemuas dan Pemeliharaan Dalam Kerja

Faktor-faktor Pemuas	Faktor-faktor pemeliharaan
Prestasi	Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan
Penghargaan	Kualitas pengendalian teknik

Pekerjaan kreatif dan mendatang	Kondisi kerja
Tanggun jawab	Hubungan kerja
Kemajuan dan peningkatan	Status pekerjaan
	Keamanan kerja
	Kehidupan pribadi
	Penggajian

Jadi secara ringkas, penemuan penting dari penelitian Herzberg dan kawan-kawannya adalah bahwa manajer perlu memahami faktor-faktor apa yang dapat digunakan untuk memotivasi para karyawan. Faktor-faktor pemeliharaan sebagai faktor negatif (yang ekstrinsik) dapat mengurangi dan menghilangkan ketidakpuasan kerja dan menghidnarkan masalah, tetapi tidak akan dapat digunakan untuk memotivasi bawahan. Hanya faktor-faktor positiflah, "motivators" (yang intrinsik), yang dapat memotivasi para karyawan untuk melaksanakan keinginan para manajer.

Tabel 12.3. Perbandingan antara Teori Hirarki Kebutuhan Maslow dan Teori Motivasi Pemeliharaan Herzberg.

	Teori Kebutuhan Maslow	Hirarki	Teori Pemeliharaan Herzberg	Motivasi
Faktor-faktor Motivasi	Aktualisasi diri/pememnuhan dan penghargaan	diri	Pekerjaan yang kreatif dan menantang Prestasi Penghargaan Tanggung jawab Kemungkinan meningkat Kemajuan	
	Penghargaan		Status	

	Sosial	Hubungan-hubungan antar pribadi dengan atasan, bawahan dan rekan sejawat
Faktor-faktor		Pengawasan
Pemeliharaan		Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan
	Keamanan/rasa aman	Keamanan kerja
	Fisiologi	Kondisi kerja Pengupahan
		Kehidupan pribadi

10.3 Teori Prestasi dari McClelland

David McClelland dan para penenliti lainnya mengemukakan bahwa ada korelasi antara kebutuhan berprestasi antara kebutuhan berprestasi dengan prestasi dan sukses pelaksanaan. McClelland, melalui riset empiriknya, menemukan bahwa para usahawan, ilmuandan professional mempunyai tingkat motivasi prestasi di atas rata-rata. Motivasi seorang pengusaha tidak semata-mata ingin mencapai keuntungan demi keuntungan itu sendiri, tetapi karena dia mempunyai keinginan yang kuat untuk berprestasi . Keuntungan (laba) hanyalah suatu ukuran sederhana yang menunjukkan seberapa baik pekerjaan telah dilakukan, tetapi tidak sepenting tujuan itu sendiri.

BAB 11

KEPEMIMPINAN

11.1 KEPEMIMPINAN

Dalam kenyataan kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Kemudian timbul pertanyaan : Apa yang membuat seorang pemimpin efektif ?. Hampir semua orang, bila diajukan pertanyaan itu akan menjawab bahwa pemimpin yang efektif mempunyai sifat-sifat atau kualitas tertentu yang diinginkan sebagai contoh, karisma, berpandangan ke depan, intensitas dan keyakinan diri. Hal itu akan menjadi salah satu topic bahasan dalam bab ini.

Bagaimanapun juga, kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektifitas manajer. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menseleksi pemimpin-pemimpin efektif akan meningkat. Dan bila organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif, organisasi barangkali akan dapat mempelajari berbagai perilaku dan teknik tersebut oleh karena itu akan dicapai pengembangan efektifitas personalia dan organisasi.

11.2 PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Seperti manajemen, *kepemimpinan (leadership)* telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang berbeda pula. Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut:

Pertama, kepemimpinan menyangkut *orang lain* – bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status/kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan

dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

Kedua, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian *kekuasaan* yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

Ketiga, selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan *pengaruh*. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan *apa* yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi *bagaimana* bawahan melaksanakan perintahnya. Sebagai contoh, seorang manajer dapat mengarahkan seorang bawahan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, tetapi dia dapat juga dapat mempengaruhi bawahan dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat.

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.

11.3 PENDEKATAN-PENDEKATAN STUDI KEMAMPUAN

Penelitian-penelitian dan teori-teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional ("contingency") dalam studi tentang kepemimpinan.

Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi *sifat-sifat (traits)* yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud untuk mengidentifikasi *perilaku-perilaku (behaviors)* pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun di mana dia berada.

Pemikiran dan penelitian sekarang mendasarkan pada pendekatan ketiga, yaitu pandangan situasional tentang kepemimpinan. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektivitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi tugas-tugas yang dilakukan, ketrampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan "konyingency" pada kepemimpinan, yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas gaya kepemimpinan tertentu.

Ketiga pendekatan tersebut akan dibahas secara kronologik, sebagai berikut :

Sifat-sifat → Perilaku → Situasional → Contingency.

11.4 PENDEKATAN SIFAT-SIFAT KEPEMIMPINAN

Pada teoritis kesifatan dalam kelompok pertama yang bermaksud menjelaskan tentang aspek kepemimpinan. Mereka percaya bahwa para pemimpin memiliki ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang menyebabkan mereka dapat memimpin para pengikutnya, daftar sifat-sifat ini dapat menjadi sangat panjang, tetapi cenderung mencakup energi, pandangan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, bentuk fisik, pergaulan social dan persahabatan, dorongan, antusiasme, berani, dan sebagainya.

Penelitian Awal Tentang Sifat-sifat Kepemimpinan

Usaha sistematis pertama yang dilakukan oleh para psikolog dan para peneliti lainnya untuk memahami kepemimpinan adalah mengidentifikasi sifat-sifat kepemimpinan. sebagian besar penelitian-penelitian awal tentang kepemimpinan ini bermaksud untuk 1) membandingkan sifat-sifat orang yang menjadi pemimpin dengan sifat yang menjadi pengikut (tidak menjadi pemimpin), dan 2) mengidentifikasi ciri-ciri dan sifat-sifat yang dimiliki oleh para pemimpin efektif. Berbagai studi perbandingan sifat-sifat pemimpin dan bukan pemimpin sering menemukan bahwa pemimpin cenderung lebih tinggi, mempunyai tingkat kecerdasan lebih tinggi, lebih ramah dan lebih

percaya diri daripada yang lain dan mempunyai kebutuhan akan kekuasaan lebih besar. Tetapi sifat-sifat tertentu pemimpin atau calon pemimpin dari pengikut, belum pernah ditemukan. Sehingga timbul anggapan para anggapan para peneliti sifat-sifat kepemimpinan bahwa *pemimpin dilahirkan, bukan dibuat*, atau seseorang itu dilahirkan membawa atau tidak membawa sifat-sifat yang diperlukan bagi seorang pemimpin.

Penelitian-penelitian lain mencoba untuk membandingkan sifat-sifat pemimpin yang efektif dan pemimpin yang tidak efektif. Berbagai sifat dipelajari untuk menentukan apakah hal-hal tersebut berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Pertanyaan utama adalah : "dapatkah sifat-sifat tertentu membedakan pemimpin yang efektif dari yang tidak efektif ? " penelitian-penelitian yang pernah dilakukan belum pernah dapat menunjukkan bahwa sifat-sifat tertentu dapat membedakannya.

Penemuan-penemuan Lanjutan

Seorang peneliti, Edwin Ghiselli, dalam penelitian ilmiahnya telah menunjukkan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan efektif. Sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
4. Ketegasan (*decisiveness*), atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah dengan cakap dan tepat.
5. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.¹⁾

Sedangkan Keith Davis mengikhtisarkan 4 (empat) cirri/sifat utama mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi : (1) Kecerdasan, (2)

Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, (3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) Sikap hubungan manusiawi.

Keterbatasan Pendekatan Kesifatan

Ada banyak keterbatasan dalam pendekatan yang melihat sifat-sifat kepemimpinan. Sebagai contoh, telah banyak orang tahu tentang tokoh-tokoh seperti Napoleon, Alexander the Great, Abraham Lincoln, Sukarno, Mahatma Gandhi, Mao Tse-Tung, Adolf Hitler, Winston Churchill, Suharto, dan sebagainya, yang dalam berbagai hal berbeda satu dengan yang lain. Namun, tidak tampak sifat-sifat kepemimpinan yang ditemukan secara umum pada semua tokoh-tokoh tersebut. Dalam kenyataannya, banyak dari mereka, seperti Hitler dan Lincoln, mempunyai sifat-sifat yang berbeda. Ada juga berbagai kasus di mana seorang pemimpin sukses dalam suatu situasi tetapi tidak dalam di suatu situasi lain. Akhirnya, walaupun semua sifat yang dikemukakan para peneliti dapat menjadi yang diinginkan ada dalam diri pemimpin, tetapi tidak satupun sifat yang secara absolut esensial.

11.5 PENDEKATAN KEPEMIMPINAN

Pendekatan- pendekatan kesifatan dalam kenyataannya tidak dapat menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan efektif. Oleh sebab itu pendekatan perilaku tidak lagi mencoba untuk mencari jawab sifat-sifat pemimpin, tetapi mencoba untuk menentukan apa yang dilakukan oleh para pemimpin efektif – bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dengan dan memotivasi bawahan mereka, bagaimana mereka menjalankan tugas-tugas, dan sebagainya. Tidak seperti sifat-sifat, bagaimanapun juga, perilaku-perilaku dapat dipelajari atau dikembangkan. Sehingga individu-individu dapat dilatih dengan perilaku-perilaku kepemimpinan yang tepat agar mampu memimpin lebih efektif.

Di samping itu, berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa perilaku-perilaku kepemimpinan yang sesuai dalam suatu situasi tidak perlu harus cocok dalam situasi lain. Sebagai contoh, dalam perusahaan-perusahaan barang konsumsi dengan persaingan yang ketat dibutuhkan ketrampilan untuk memotivasi individu-individu secara kreatif, yang mungkin tidak diperlukan oleh perusahaan-perusahaan dengan tingkat spesialisasi tinggi.

Pendekatan perilaku memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu *fungsi-fungsi dan gaya-gaya kepemimpinan*. Teori-teori dan penelitian-penelitian yang paling terkenal adalah 1) Teori X dan teori Y dari Douglas McGregor, 2) Studi Michigan oleh ahli psikologi social Rensis Likert, 3). Kisi-kisi Manajerial dari Blake dan Mouton, dan 4). Studi Ohio State, yang akan dibahas satu persatu dalam bab ini.

Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Pendekatan perilaku membahas orientasi atau identifikasi pemimpin. Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif, *seseorang* harus melaksanakan dua fungsi utama : (1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas ("*task related*") atau pemecahan masalah, dan (2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok ("*group maintenance*") atau sosial. Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar – persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

Gaya-gaya Kepemimpinan

Pandangan kedua tentang perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan : gaya dengan *orientasi tugas (task oriented)* dan gaya dengan *orientasi karyawan (employee-oriented)*. Manajer berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Manajer dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan disbanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

BAB 12

MANAJEMEN KONFLIK

12.1 Konsep Manajemen Konflik

Bagian pengarahan dan pengembangan organisasi tidak lengkap tanpa pembahasan *manajemen konflik*. Konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Secara ringkas penyebab-penyebab tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Komunikasi* : salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu manajer yang tidak konsisten
2. *Struktur* : pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan yang memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.
3. *Pribadi* : ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

Karakteristik-karakteristik kepribadian tertentu, seperti otoriter atau dogmatis juga dapat menimbulkan konflik. Dalam bab ini akan dibahas bagaimana konflik organisasi dapat dikelola dengan efektif.

12.2 DEFINISI KONFLIK

Arti konflik telah dikacaukan dengan banyak definisi dan konsepsi yang saling berbeda. Pada hakekatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistic antara dua atau lebih pihak. *Konflik organisasi* (organizational conflict) adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Perbedaan konflik dan persaingan (competition) terletak pada apakah salah satu pihak mampu untuk menjaga dirinya dari gangguan pihak lain dalam pencapaian tujuannya. *Persaingan* ada bila tujuan-tujuan pihak-pihak yang terlibat adalah tidak sepihak tetapi pihak-pihak tersebut tidak dapat saling mengganggu. Sebagai contoh, dua kelompok produksi mungkin saling bersaing untuk memenuhi kuota. Jadi, bila tidak ada kesempatan untuk mengganggu pencapaian tujuan pihak lain, situasi persaingan terjadi ; bagaimanapun juga, bila ada kesempatan untuk mengganggu, dan bila kesempatan tersebut digunakan, maka akan timbul konflik.

Di lain sisi, *kooperasi* terjadi bila dua atau lebih pihak bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Lawan kata kooperasi adalah bukan konflik, tetapi kurangnya kooperasi. Sebagai contoh, dua pihak setuju pada tujuan tetapi tidak setuju dengan cara pencapaian tujuan tersebut. Manajemen konflik berarti bahwa para manajer harus berusaha menemukan cara untuk menyeimbangkan konflik dan kooperasi.

Perubahan Pandangan Tentang Konflik

Sikap terhadap konflik dalam organisasi telah berubah dari waktu ke waktu. Stephen P. Robbins telah menelusuri perkembangan ini, dengan penekanan pada perbedaan antara pandangan *tradisional* tentang konflik dan pandangan baru, yang sering disebut pandangan *interaksionis*. Perbedaan pandangan tersebut dapat ditunjukkan dalam tabel 16.1. berikut ini.

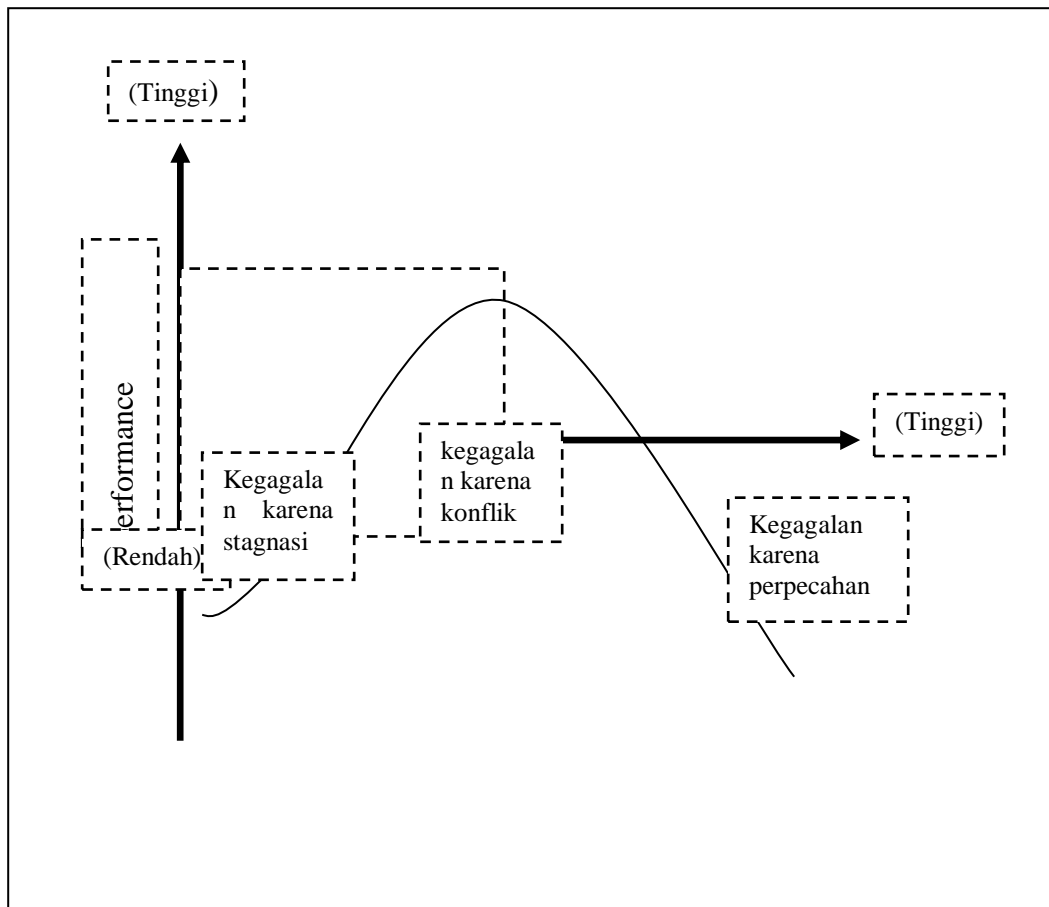
Tabel 16.1. Pandangan lama dan baru tentang konflik

Pandangan lama	Pandangan baru
1. Konflik dapat dihindarkan	1. Konflik tidak dapat dihindarkan
2. Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau.	2. Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan lain sebagainya.
	3. Konflik dapat membantu atau

- | | |
|--|---|
| 3. Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal. | menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat. |
| 4. Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik. | 4. Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya. |
| 5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik. | 5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat. |

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa konflik dapat fungsional atau berperan salah (dysfunctional). Secara sederhana ini berarti bahwa konflik mempunyai potensi bagi pengembangan atau pengganggu pelaksanaan kegiatan organisasi tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola. Segi fungsional konflik antara lain : 1) manajer menemukan cara penggunaan dana yang lebih baik, 2) lebih mempersatukan para anggota organisasi, 3) manajer mungkin menemukan cara perbaikan prestasi organisasi, 4) mendatangkan kehidupan baru di dalam hal tujuan serta nilai organisasi, atau 5) penggantian manajer yang lebih cakap, bersemangat dan bergagasan baru. Tetapi bagaimanapun juga, konflik mungkin akan berperan salah. Sebagai contoh, kerja sama antar manajer dapat rusak, embuat sulitnya koordinasi kegiatan-kegiatan organisasi.

Hubungan antara konflik dan prestasi keraj (performance) organisasi dapat dilihat dalam gambar 16.1. berikut. Seperti tampak pada gambar, ada tingkat konflik optimal, yaitu tingkat konflik yang sangat fungsional, di mana performance organisasi adalah maksimum. Bila tingkat konflik terlalu rendah, performance organisasi bisa mengalami stagnasi. Perubahan-perubahan organisasi terlalu lambat menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan baru, dan kelangsungan hidup organisasi terancam. di lain pihak, bila tingkat konflik terlalu tinggi, kekacauan dan perpecahan juga bisa membahayakan kelangsungan hidup organisasi.



12.3 JENIS-JENIS KONFLIK

Ada tiga bentuk manajemen konflik : (1) stimulasi konflik dalam satuan-satuan organisasi di mana pelaksanaan kegiatan lambat karena tingkat konflik terlalu rendah. (2) pengurangan atau penekanan konflik bila terlalu tinggi atau menurunkan produktifitas; dan (3) penyelesaian konflik.

Metode Stimulasi Konflik

Seperti telah disebut di muka, konflik dapat menimbulkan dinamika dan pencapaian cara-cara yang lebih baik dalam pelaksanaan kegiatan kerja suatu kelompok. Situasi di mana konflik terlalu rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif dan menjadi pasif. Kejadian-kejadian, perilaku dan informasi yang dapat mengarahkan orang-

orang bekerja lebih baik diabaikan ; para anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan kerja. Manajer dari kelompok seperti ini perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai efek penggemblengan.

Metode stimulasi konflik meliputi : 1) pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok, 2) penyusunan kembali organisasi, 3) penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan, 4) pemilihan manajer-manajer yang tepat, dan 5) perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.

Metode Pengurangan Konflik

Manajer biasanya lebih terlibat dengan pengurangan konflik daripada stimulasi konflik. Metode pengurangan konflik menekan terjadinya antagonisme yang ditimbulkan oleh konflik. Jadi, metode ini mengelola tingkat konflik melalui "pendinginan suasana" tetapi tidak menangani masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik.

Dua metode dapat digunakan untuk mengurangi konflik. Pendekatan efektif pertama adalah mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bisa diterima kedua kelompok. Metode efektif kedua adalah mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi "ancaman" atau "musuh" yang sama.

Metode Penyelesaian Konflik

Metode penyelesaian konflik yang akan dibahas berikut berkenaan dengan kegiatan-kegiatan para manajer yang dapat secara langsung mempengaruhi pihak-pihak yang bertentangan. Metode-metode konflik yang dapat digunakan, mencakup perubahan dalam struktur organisasi, mekanisme koordinasi, dan sebagainya, telah dibahas dalam bab-bab sebelumnya.

Ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu motivasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah integratif. Metode-metode ini berbeda dalam hal efektifitas dan kreatifitas penyelesaian konflik serta pencegahan situasi konflik di masa mendatang.

Dominasi dan penekanan. Dominasi dan penekanan dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu (1) kekerasan (*forcing*), yang bersifat penekanan otokratik; (2) penenangan (*smoothing*), merupakan cara yang lebih diplomatis; (3) *penghindaran*

(*avoidance*) di mana manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas; (4) *aturan mayoritas (majority rule)*, mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara (*voting*) melalui prosedur yang adil.

Kompromi. Melalui kompromi, manajer mencoba menyelesaikan konflik melalui pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bersangkutan. Bentuk-bentuk kompromi meliputi *pemisahan (separation)*, di mana pihak-pihak yang sedang bertentangan dipisahkan sampai mereka mencapai persetujuan; *arbitrasi (perwasitan)*, di mana pihak ketiga (biasanya manajer) diminta memberikan pendapat; *kembali ke peraturan-peraturan* yang berlaku, di mana kemacetan dikembalikan pada ketentuan-ketentuan tertulis yang berlaku dan menyetujui bahwa peraturan-peraturan yang memutuskan penyelesaian konflik; dan *penyuapan (bribing)*, di mana salah satu pihak menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya konflik. Namun tidak satupun metode-metode tersebut yang dapat memuaskan sepenuhnya pihak-pihak yang bertentangan maupun menghasilkan penyelesaian yang kreatif.

Pemecahan masalah integratif. Dengan metode ini, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama yang dapat diselesaikan melalui teknik-teknik pemecahan masalah. Secara bersama, pihak-pihak yang bertentangan mencoba untuk memecahkan masalah yang timbul di antara mereka. Di samping penekanan konflik atau pencarian kompromi, pihak-pihak secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat diterima semua pihak. Dalam hal ini, manajer perlu mendorong bawahannya bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melakukan pertukaran gagasan secara bebas, dan menekankan usaha-usaha pencarian penyelesaian yang optimum, agar tercapai penyelesaian integratif.

Ada tiga metode penyelesaian konflik integratif.

- (1) *Konsensus*, di mana pihak-pihak yang sedang bertentangan bertemu bersama untuk mencari penyelesaian terbaik masalah mereka, dan bukan mencari kemenangan sesuatu pihak;
- (2) *Konfrontasi*, di mana pihak-pihak yang saling berhadapan menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain, dan kepemimpinan yang trampil dan kesediaan untuk menerima penyelesaian, suatu penyelesaian konflik yang rasional sering dapat diketemukan;

- (3) Penggunaan *tujuan-tujuan* yang lebih tinggi (superordinate goals) dapat juga menjadi metode penyelesaian konflik bila tujuan tersebut disetujui bersama.

12.4 KONFLIK STRUKTURAL

Dalam organisasi klasik ada empat daerah structural di mana konflik sering timbul :

1. Konflik hirarki, yaitu konflik antara berbagai tingkatan organisasi. Manajemen menengah mungkin konflik dengan personalia penyelia, dewan direktur mungkin konflik dengan manajemen puncak, atau secara umum terjadi antara manajemen dan para karyawan.
2. Konflik fungsional, yaitu konflik antara berbagai departemen fungsional organisasi. Sebagai contoh klasik, konflik antara departemen produksi dan pemasaran dalam suatu organisasi perusahaan.
3. Konflik lini staf, yaitu konflik antara lini dan staf. Hal ini sering merupakan hasil adanya perbedaan-perbedaan yang melekat pada personalia lini dan staf.
4. Konflik formal-informal, yaitu konflik antara organisasi formal dan informal.

Konflik lini dan staf akan dibahas lebih lanjut di belakang.

Perancangan organisasi modern juga mengandung situasi-situasi konflik potensial. Secara khusus, organisasi proyek dan matriks secara structural menciptakan konflik. Manajer proyek dengan tanggung jawab tetapi tanpa wewenang, dan manajer pada suatu struktur matriks dengan seorang atasanfungsional serta pimpinan proyek menyajikan situasi-situasi konflik. Seperti telah dikemukakan di muka, bahwa keberadaan konflik dalam perancangan organisasi modern juga dapat menunjukkan manfaat. Dalam banyak kasus perancangan organisasi, konflik ternyata dapat sangat membantu manajemen.

KONFLIK LINI DAN STAF

Bentuk umum konflik organisasi modern yang sering terjadi adalah konflik antara anggota-anggota lini dan staf. Berbagai sumber konflik lini dan staf telah dibahas dalam bab 10. Berikut ini akan diuraikan lebih terperinci perbedaan pandangan para anggota lini dan staf yang dapat menimbulkan konflik di antara mereka, walaupun perbedaan-perbedaan tersebut juga dapat meningkatkan efektifitas pelaksanaan tugas-tugas mereka.

Pandangan Lini

Para anggota lini sering memandang para anggota staf dalam hal-hal sebagai berikut:

1. *Staf melangkahi wewenangnya.* Karena manajer garis merupakan pemegang tanggung jawab atas hasil akhir, mereka cenderung menolak rongrongan staf atas wewenangnya.
2. *Staf tidak member nasehat yang bermanfaat.* Para anggota staf sering tidak terlibat dalam kegiatan operasional harian yang dihadapi oleh para anggota lini, sehingga saran-sarannya sering tidak terap.
3. *Staf penumpang keberhasilan lini.* Para anggota staf sering lebih dekat dengan manajer puncak disbanding orang-orang lini, sehingga dapat mengambil keuntungan atas posisi mereka.
4. *Staf memiliki pandangan sempit.* Para anggota staf cenderung menjadi spesialis, sehingga mempunyai pandangan terbatas dan kurang dapat merumuskan sarannya atas dasar kebutuhan dan tujuan organisasi keseluruhan.

Pandangan Staf

Para anggota staf mempunyai keluhan-keluhan yang berlawanan tentang para anggota lini :

1. *Lini kurang memanfaatkan staf.* Manajer lini menolak bantuan staf lini, karena mereka ingin mempertahankan wewenangnya atas bawahan atau karena mereka tidak berani secara terbuka mengakui bahwa mereka membutuhkan bantuan. Sebagai akibatnya, staf hanya diminta bantuannya bila situasi sudah benar-benar kritis.
2. *Lini menolak gagasan-gagasan baru.* Anggota staf biasanya yang pertama berkepentingan dengan penggunaan inovasi dalam bidang keahlian mereka. Manajer garis mungkin menolak perubahan tersebut.
3. *Lini member wewenag terlau kecil kepada staf.* Anggota staf sering merasa bahwa mereka mempunyai penyelesaian masalah-masalah yang paling baik dalam spesialisasinya. Oleh sebab itu, mereka kecewa bila saran-sarannya tidak didukung dan diimplimentasikan oleh manajer lini.

Penanggulangan Konflik Lini dan Staf

Para penulis manajemen telah menyarankan berbagai cara dengan mana aspek-aspek peran-salah konflik lini dan staf dapat dikurangi :

1. *Tanggung jawab lini dan staf harus ditegaskan.* Secara umum, para anggota lini bertanggung jawab atas keputusan-keputusan operasional organisasi; atau dengan kata lain, mereka harus bebas menerima, mengubah, atau menolak saran-saran staf. Di lain pihak, para anggota staf harus bebas untuk memberikan saran bila mereka merasa hal itu diperlukan tidak hanya anggota lini memintanya.
2. *Mengintegrasikan kegiatan-kegiatan lini dan staf.* Saran-saran sاتفakan lebih realistik bila berkonsultasi terlebih dengan anggota lini dalam proses penyusunan saran-saran mereka. Konsultasi staf lini juga para akan membuat para anggota lini bersedia mengimplementasikan gagasan-gagasan staf.
3. *Mengajarkan lini untuk menggunakan staf.* Manajer lini akan lebih efektif memanfaatkan keahlian staf bila mereka mengetahui kegunaan staf spesialis bagi mereka.
4. *Mandapatkan pertanggung jawaban staf atas hasil-hasil.* Para anggota lini akan lebih bersedia melaksanakan saran-saran staf bila para anggota staf ikut bertanggung jawab atas kegagalan yang terjadi. Pertanggung jawaban ini juga akan membuat para anggota staf lebih berhati-hati dalam menyusun saran-saran mereka.

BAB 13

PENGAWASAN

13.1 PENDAHULUAN

Fungsi kelima dari seorang pemimpin adalah pengawasan. Fungsi ini merupakan fungsi setiap manajer yang terakhir, setelah fungsi-fungsi merencanakan, mengorganisasi, menyusun tenaga kerja, dan member perintah. Fungsi merupakan merupakan fungsi pimpinan yang berhubungan dengan usaha menyelematkan jalannya perusahaan ke arah pulau cita-cita, yakni kepada tujuan yang direncanakan.

Kedua bab terakhir ini, membiarkan pengawasan dan memproses pengawasan. Bab terakhir ini menguraikan prosedur, urutan pengawasan pelaksanaan. Dalam bab ini berturut-turut kita bicarakan arti dari tujuan pengawasan, cara mengawasi dan cara membuat laporan, dan jenis-jenis laporan guna pengawasan.

Melakukan suatu tugas, hanya mungkin dengan baik bila seseorang yang melaksanakan tugas itu mengerti arti dan tujuan dari tugas yang dilaksanakan. Demikian pula tugas seorang pemimpin yang melakukan tugas pengawasan, haruslah sungguh-sungguh mengerti arti dan tujuan daripada pelaksanaan tugas pengawasan. Oleh karena itu, dalam bagian kedua bab ini, perlu dijelaskan arti dan tujuan pengawasan, yang merupakan pedoman yang perlu diikuti agar pelaksanaan fungsi pengawasan dapat benar-benar merealisasi apa yang menjadi tujuannya. Menerapkan prinsip-prinsip pengawasan dengan baik, akan mengefektifkan pengawasan dalam pelaksanaannya. Kemudian pada bagian keempat, kita bicarakan jenis-jenis pengawasan. Keadaan dalam praktek menunjukkan bahwa berbagai macam bidang yang diawasi, demikian orang yang melakukan pengawasan, waktu pengawasan, dan cara-cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan. Oleh karena itu guna memahami dengan jelas tentang pengawasan, perlu dijelaskan secara terperinci jenis-jenis pengawasan itu. Berhubung karena berbagai keadaan khusus badan usaha, dan keinginan mereka yang melaksanakan pengawasan, maka terdapat pula perbedaan-perbedaan dalam cara mengawasi. Cara mengawasi itu kita bicarakan pada bagian kelima. Akhirnya, untuk memudahkan

pelaksanaan pengawasan dengan cara membuat pemberian laporan tertulis, pada bagian terakhir kita uraikan cara membuat dan pedoman-pedoman penyusunan laporan guan pengawasan.

13.2 ARTI DAN TUJUAN PENGAWASAN

Tak dapat disangkal bahwa masing-masing fungsi pimpinan berhubungan erat satu sama lain. Hal ini akan lebih jelas, bila kita ingat bahwa sesungguhnya bahwa fungsi pimpinan yang lima itu, yakni merencanakan, pengorganisasian, penyusunan, member perintah dan pengawasan adalah prosedur atau urutan pelaksanaan dalam merealisasi tujuan badan usaha. Walaupun terdapat kenyataan demikian, umumnya para ahli lebih menonjolkan hubungan erat antara perencanaan, member perintah, dan pengawasan.

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

Mengingat hubungan-hubungan erat antara ketiga fungsi tersebut, maka ahli dalam member arti atau batasan dari pengawasan selalu menghubungkan fungsi-fungsi itu. Demikianlah misalnya *George R. Terry* mengemukakan, “*control is to determine what is accomplished, evaluate it, and apply corrective measures, if needed, to insure result in keeping with the plan.*” Selanjutnya *Newman* mengatakan, “*Control is assurance that the performance conform to plan.*” demikianlah *Henry Fayor* mengatakan, “*Control consist in ferivying wether everything occure in conformity with the plan adopted, the instruction issued and principles established. It has object to point out weaknesses and erros in order to reactivity them and preven recurrence. It operate in everything peoples, actins.*”

Sesuai dengan batasan-batasan di atas maka pengawasan dapat dartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menialinya

dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rancana semula.

Jelas kiranya, dari berbagai batasan pengawasan bahwa tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat benar-benar merealisasi tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang

13.3 PRINSIP-PRINSIP PENGAWASAN

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

Selain kedua prinsip pokok di atas, maka suatu system pengawasan haruslah mengandung prinsip-prinsip berikut.

- a. Dapat merefleksir sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang harus diawasi.
- b. Dapat dengan segera melaorkan penyimpangan-penyimpangan.

- c. Fleksibel
- d. Dapat merefleksir pola organisasi
- e. Ekonomis
- f. Dapat dimengerti.
- g. Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif.

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

Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Oleh karena itu, agar system pengawasan itu benar-benar efektif artinya dapat merealisasi tujuannya maka suatu pengawasan system setidak-tidaknya harus dapat segera melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan dari rencana. Apa yang telah terjadi dapat disetir ke tujuan tertentu. Oleh karena itulah, suatu system 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 system pengawasan adalah efektif, bilamana system pengawasan itu memenuhi prinsip fleksibilitas. Ini berarti bahwa system pengawasan itu tetap dapat dipergunakan di sini tidaklah mengandung prinsip fleksibel. Ia baru memenuhi prinsip demikian, jika misalnya direncanakan bahwa pekerjaan itu diselesaikan dalam waktu seratus jam mesin kerja. Pada yang disebut terakhir ini, tidak dilaksanakannya pekerjaan berhubung rusaknya mesin-mesin tidak dimasukkan dalam perhitungan, yang berarti bahwa pengawasan itu mengandung prinsip fleksibilitas.

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

Ini dapat lebih mudah dijelaskan dengan menjelaskan prinsip *cost accumulation*. Dalam mata pelajaran *cost accounting*, kita memenuhi prinsip *cost accumulation*. Berdasarkan prinsip, harga pokok suatu barang dapat dihitung dengan menjumlahkan jumlah biaya-biaya yang diserap oleh tiap-tiap departemen dalam perusahaan itu. Jika prinsip itu yang dianut oleh suatu badan usaha, maka dapat ditentukan biaya-biaya standar bagi masing-masing departemen dengan mudah dapat menunjukkan terjadinya penyimpangan pengeluaran setiap departemen. Karena masing-masing departemen tergambar dalam pola organisasi, maka pengawasan dengan dasar ini dapat merefleksikan pola organisasi.

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

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

Akhirnya, system pengawasan barulah dapat dikatakan efektif, bila dapat segera melaporkan kegiatan yang salah, di mana kesalahan itu terjadi dan siapa yang

bertanggung jawab akan terjadinya kesalahan tersebut. Ini sesuai dengan salah satu tujuan pengawasannya, yakni untuk mengetahui kesalahan-kesalahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi.

13.4 JENIS-JENIS PENGAWASAN

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

- a. Waktu pengawasan
- b. Objek pengawasan,
- c. Subjek pengawasan, dan
- d. Cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan

a. Waktu Pengawasan

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

b. Objek Pengawasan

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

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

bertujuan untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan dijalankan sesuai dengan instruksi, rencana tata kerja atau manusia.

Menurut Beishline, pengawasan berdasarkan objeknya dapat dibedakan atas (1) *control administrative* dan (2) *control operatif*. Kontrol operatif untuk bagian terbesar berurusan dengan tindakan, akan tetapi control administrative berurusan dengan tindakan dan pikiran.⁷⁾

Menurut William R. Spriegel, administrative controls meliputi lima aktivitas, yaitu, (1) production planning and control, (2) budgeting, (3) inspection and quality control, (4) standing orders, dan (5) policies.⁸⁾

c. Subjek Pengawasan

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

d. Cara Mengumpulkan Fakta-fakta Guna Pengawasan

Be

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

- 1) *personal observation* (personal inspection)
- 2) *oral report* (laporan lisan)
- 3) *written report* (laporan tertulis), dan
- 4) *control by exception*

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

13.5 Cara-cara Megawasi

Supaya yang dilakukan seorang atasan efektif, maka haruslah terkumpul fakta-fakat di tangan pemimpin yang bersangkutan. Guna maksud pengawasan seperti ini :

- a. peninjauan pribadi
- b. interview atau lisan,
- c. laporan tertulis, dan
- d. laporan dan pengawasan kepada hal-hal yang bersifat istimewa

a. Peninjauan Pribadi

Peninjauan pribadi (personal inspection, personal observation) adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat sendiri pelaksanaan pekerjaan. Cara pengawasan seperti ini mengandung segi kelemahan bila timbul syak wasangka dari bawahan. Cara seperti ini member kesan kepada bawahan bahwa mereka diamati secara keras dan kuat sekali. Di pihak lain ada yang berpendapat bahwa cara inilah yang terbaik. sebagai alasan karena dengan cara ini kontak langsung antara atasan dengan bawahan dapat dipererat. Tambahan lagi dengan cara lain; kesukaran dalam praktik dapat dilihat langsung. Kenyataannya pula sesungguhnya mudah didapat, tidak akan diakacaukan oleh pendapat bawahan yang mungkin terselip pada cara pengawasan dengan menerima laporan tertulis.

a. Pengawasan Melalui laporan Lisan

Hampir mendekati cara pertama ialah pengawasan melalui oral report. dengan cara ini, pengawasan dilakukan dengan cara mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan. wawancara yang diberika ditujukan kepada orang-orang atau segolongan rang tertentu yang dapat member gambaran dari hal-hal yang ingin diketahui, terutama tentang hasil sesungguhnya (actual result) yang dicapai oleh bawahannya. Dengan cara ini kedua pihak aktif, bawahan memberika laopran lisan tentang hasil pekerjaannya dan atasan dapat menanyakan lebih lanjuta untuk memperoleh fakta-fakta yang diperlakukannya.

Pengawasan seperti ini dapat mempercepat hubungan pejabat karena adanya kontak wawancara antara mereka.

b. Pengawasan melalui laporan tertulis.

Laporan tertulis (written report) merupakan suatu pertanggung jawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberika atasan kepadanya. dengan laporan tertulis yang diberikan oleh bawahan, maka atasan dapat menimati apakah bawahan-bawahan tersebut melaksanakan tugas-tugas yang diberika kepadanya dengan penggunaan hak-hak atau kekuasaan yang didelegasikan kepadanya. Kesukaran dari pemberian pertanggung jawaban seperti ini ialah bawahan tidak dapat menggambarkan semua kejadian dari aktivitas seluruhnya. tetpi laporan dapat pula disusun sedemikian rupa sehingga dapat memberikan gambaran yang berlebih-lebihan. Dengan laporan tertulis, sulit pimpinan menentukan mana yang berupa kenyataan dan apa yang berupa pendapat. keuntungan laporan tertulis ialah banyak diambil manfaatnya oleh banyak pihak, yaitu untuk penyusunan rencana berikutnya.

c. Pengawasan melalui Laporan kepada Hal-hal yang bersifat Khusus

Pengawasan yang berdasarkan kekecualian, atau *control by exception* adalah suatu system pengawasan di mana pengawasan itu ditujukan kepada soal-soal kekecualian. Jadi, pengawasan hanya dapat dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa. Misalnya, suatu badab usaha menetapkan liam daderah hasil penjualan produksi. Telah ditetapkan pula hasil penjualanbagi setiap daerah selam sebulan Rp500.000,00. Pada akhir bulan menurut laporan yang diterima, tiga daerah penjualan mencapai hasil di bawah misalnya Rp450.000,00, sedang daerah yang lain melewati hasil penjualan yang ditetapkan misalnya Rp600.000,00. Pada contoh ini, pangawasan hanya ditujukan kepada kedua daerah yang istimewa. pengawasan inilah yang dimaksud dengan *control by exception*.

14 CARA-CARA MEMBUAT LAPORAN GUNA PENGAWASAN

Telah dikemukakan di atas adanya kelemahan-kelemahan laporan tertulis. Pertama, tdak dapat menyajikan semua kejadia atau aktivitas seluruhnya; kedua,

laporan disusun sedemikian rupa sehingga bersifat berlebih-lebihan. Mengingat keburukan-keburukan tersebut, agar laporan dapat diambil manfaatnya dengan cepat, maka sebaiknya pembuatan laporan itu sedapatnya distandariser. Dengan kata lain, harus ada pedoman-pedoman tertentu bagaimana cara dan bila menyusun laporan agar unsure-unsur laporan, supaya keburukan-keburukan di atas dapat dihindarkan. Inilah tujuan pembicaraan terakhir ini.

BAB 14

BUDAYA DAN MANAJEMEN INDONESIA

Menurut pengertian umum, manajemen adalah proses pencapaian tujuan melalui dan bersama orang lain. Supaya pencapaian tujuan dapat dilakukan secara efisien dan efektif, perlu ada koordinasi dari usaha semua orang yang bersangkutan, termasuk manejernya sendiri.

Manajemen dalam usaha koordinasi harus memperhatikan 3 unsur yakni : unsure teknis dan unsure manusia serta hubungan di antara kedua unsure ini. Tidak semua bidang dan fungsi manajemen mempunyai kadar masing-masing unsure yang sama. Untuk pembahasan ini perlu diketahui bahwa budaya lebih banyak mempengaruhi unsure manusia dari pada unsure teknisnya.

Sekalipun demikian, karena kedua unsure ini selalu saling berkaitan, maka manajemen tidak akan pernah bebas dari pengaruh budaya.

14.1. PENERAPAN MANAJEMEN DI DESA

Penduduk Indonesia hampir delapan puluh persen tersebar di desa dan umumnya bekerja di secara tradisional dalam sector pertanian. Keberhasilan sector pertanian ini untuk sebagian besar ditentukan oleh unsure alam. Menghadapi alam manusia harus tunduk terhadap kedahsyatannya dan oleh karena itu lebih banyak bersikap pasrah (fatalistic) dan berusaha menjaga keselarasannya dengan alam. Kejadian-kejadian dalam hidup berproses menurut suatu siklus yang susul menyusul dan pada waktu-waktu tertentu kembali lagi.

Konsep waktu seorang petani tradisional adalah suatu lingkaran tanpa permulaan dan akhir sehingga kurang terdapat adanya rasa keperluan mendesak. Petani di wilayah Indonesia tidak bisa berepekulasi atau berencana dalam jangka panjang tentang hakekat hidup, tentang karya dan hasil karya manusia.

Terhadap sesama petani mereka bersikap sama –rata- sama – rasa. Kebersamaan di dunia ini memberi rasa aman asal saja mereka tidak berusaha melebihi sesama petani. Petani memandang pekerjaannya yang bersifat rutin sebagai suatu keharusan untuk mendapatkan hasil atau gaji supaya dapat hidup, bukan untuk pentingnya pekerjaan itu sendiri dalam memberi kepuasan intrinsik.

Dengan gambaran sosial budaya seperti itu maka tidak mengherankan bila gaya manajerial di Indonesia bersifat antara lain *paternalistik* dan *otokratik*. Suatu jenis pengendalian yang bersifat langsung dan pribadi dengan wewenang dipusatkan pada pucuk pimpinan. Ini sesuai dengan dalih yang muncul dari gambaran diatas, yang menunjukkan bahwa suatu pengendalian hierarkis yang ketat dalam suatu organisasi merupakan cara paling efektif dalam masyarakat yang otoriter.

14.2 PANDANGAN MANAJEMEN DI INDONESIA

Dalam proses operasionalnya setiap manajemen dipengaruhi pula oleh budaya, manusia, masyarakat, dan pengalaman sejarah sesuatu bangsa, serta pula oleh cara-cara dan tujuan yang dikejar sesuatu bangsa.

Di Indonesia sebagai negara Pancasila yang membangun dalam kerangka UUD '45, maka manajemen mengembangkan diri bersendikan kedua unsur ini, yang adalah merupakan landasan dan tujuan perjuangan bangsa kita. Manajemen juga perlu memperhatikan serta mendaya gunakan nilai budaya, adat istiadat, serta nilai manusia dan masyarakat Indonesia.

Hal-hal diatas penting merupakan ciri yang hidup dalam diri manajemen Indonesia. Karena, disamping kita membuka diri untuk menerima dan mengembangkan unsur-unsur manajemen yang universal, kita perlu pula bersikap selektif yang seksama terhadap unsur-unsur demikian yang berasal dari masyarakat berindustri maju. Dimasyarakat berindustri maju sebagaimana telah kita lihat, manajemen mereka ini telah membawa masyarakat mereka ke dalam berbagai masalah manusia, masyarakat, lingkungan dan sumber alam yang amat pelik serta gawat.

Dengan mempergunakan Pancasila dan UUD '45 sebagai tumpuan referensi, seharusnya manajemen Indonesia, baik pemerintah maupun swasta, selalu harus dapat menempatkan kesejahteraan manusia dan masyarakat sebagai tumpuan sentralnya dan orientasinya.

Pada tingkat sekarang adalah prematur untuk merumuskan secara definitif sifat-sifat dan ciri-ciri manajemen di Indonesia, karena pola manajemen kita masih dalam keadaan sedang berkembang, baik dalam teorinya maupun dalam prakteknya.

Pada situasi dan kondisi inilah yang menyebabkan Indonesia masih terus berproses dan perkembangan kegiatan perekonomiannya. Hal tersebut berdampak pada konsep manajemen yang diterapkan di Indonesia. Dari penelusuran pustaka dan beberapa penelitian tentang manajemen, penulis belum menemukan benang merah dari konsep manajemen di Indonesia, hal ini menunjukkan bahwa sampai saat ini baik swasta maupun pemerintah masih menggunakan konsep-konsep dari negara lain, baik dari negara Amerika maupun dari Jepang.

Pada pelaksanaannya manajemen yang di ambil dari konsep negara disesuaikan dengan kebutuhan para pelaku yang ada agar konsep tersebut lebih aplikatif dan sesuai dengan kondisi budaya yang ada di Indonesia.

Beragam teori ditawarkan oleh berbagai tokoh dari praktisi maupun akademisi terkait mengenai bagaimana sebuah perusahaan atau organisasi dapat mencapai tujuan maksimisasi profit mereka. Beberapa penelitian yang dilakukan oleh para tokoh membuat teori yang mereka tawarkan menjadi relevan dan perlu untuk dimengerti baik oleh para pekerja maupun para manajer di setiap organisasi maupun perusahaan.

Peningkatan produktivitas merupakan salah satu cara yang digunakan dalam proses pencapaian tujuan yang dimaksud diatas, dan teori manajemen menawarkan hal tersebut. Mengerti akan perilaku para pekerja dan memahami jenis pekerjaan yang pantas untuk diberikan kepadanya serta memilih orang yang pantas untuk memimpin mereka merupakan kunci dari beberapa teori yang menyatakan hal-hal tersebut dapat menjadi pendukung semakin produktif-nya suatu lingkungan pekerjaan.

Dalam perkembangannya teori manajemen dibantu oleh beberapa tokoh, melalui kontribusi pemikiran yang mereka peroleh dari beberapa penelitian di lingkungan tempat mereka bekerja dan perpaduan latar belakang ilmu yang mereka miliki menjadikan teori manajemen yang terbentuk semakin berkembang, semakin dapat diaplikasikan dan relevan pada setiap jenis lapangan pekerjaan maupun setiap organisasi. Beragam definisi, konsep, prinsip dan fungsi dari manajemen yang mereka ajukan membentuk terjadinya evolusi pada pemikiran yang diikuti oleh kecenderungan bermasyarakat.

Pemikiran-pemikiran manajemen dari Charles Babbage dan Robert Owen pada abad ke-19 merupakan pemikiran yang timbul terkait dengan system pabrik terdahulu sebagai upaya untuk membuat kemajuan social. Pemikiran klasik dan pemikiran birokrasi

pada awal abad ke-20 merupakan usaha-usaha pertama untuk menciptakan sebuah teori manajemen yang komprehensif. Frederick W. Taylor yang merupakan seorang mekanik membuat usaha yang besar untuk mendirikan sebuah bentuk metode scientific dari manajemen. Henry Fayol adalah ayah dari pemikiran manajemen administrasi, di juga memberikan efek yang sangat besar pada teori administrasi selama awal abad ke-20.

Pemikiran “Behavioral Management” memberikan pengaruh yang dalam terhadap teori manajemen. Ini merupakan periode revolusi dari teori manajemen dan memperoleh hadiah Nobel terkait kritik terhadap panutan administrasi yang sebelumnya. Herbert Simon layaknya Hawthorne Experiment merupakan pengantar dalam cabang hubungan manusia dari metode birokrasi. Pemikiran “Behavioral management” juga memasukkan wanita pertama yang mengemukakan teori organisasi, Marry Parker Follett. Hasil terpenting dari pemikiran “behavioral management” adalah mati dan ditolaknya pemikiran management klasik.

Pemikiran mengenai “Human Relation Management” sangat penting dalam mengakomodasi konsep motivasi para pekerja. Herbert Maslow mengembangkan teori hierarki kebutuhan manusia, sedangkan Douglas McGregor mengembangkan teori X dan Y. Penelitian dari pemikiran “Behavioral Management” menerapkan banyak teori kebutuhan yang dikembangkan oleh Maslow di dalam pengaturan organisasi yang sebenarnya.

Pemikiran”Contemporary management” membawa lebih beragam disiplin pendekatan kedalam lingkungan manajemen. Dan tulisan yang paling penting dari W. Edward Deming di dalam area peningkatan produktivitas dan apa yang dituliskan oleh Peter Drucker dalam MBO dan inovasi manajemen memberikan dampak yang besar terhadap cara mengelola organisasi saat ini. Metodologi integrative dari pendekatan system dan teori contingency memberikan para manajer sebuah pengertian akan pentingnya untuk melakukan penggabungan dari setiap penelitian darisekian banyak pemikiran manajemen.

Terakhir, pemikiran manajemen masyarakat Jepang sangat penting dalam mempresentasikan perbandingan model manajemen yang ada. Setiap model manajemen yang ada bertujuan untuk memberikan wawasan kepada para manajer akan pentingnya

pengelolaan organisasi yang baik dalam mencapai peningkatan produktivitas yang pada gilirannya akan berdampak pada pencapaian maksimisasi profit.

Khususnya untuk konsep Manajemen Di Indonesi penulis belum menemukan hasil penelitian ataupun kajian-kajian dari para ekonom yang berasal dari Indonesia, praktik yang terjadi saat ini dalam pelaksanaan manajemen adalah dengan menggunakan konsep manajemen barat (amerika) atau konsep manajemen timur (jepang) yang dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan yang ada.

BAB 15

MANAJEMEN DALAM PEMERINTAHAN

15.1 Organizational Theory and Public Administration

Organisasi adalah proses dari orang bekerja dengan orang lain untuk menuju pencapaian tujuannya. Organisasi adalah sebuah proses logis yang membantu mengubah gagasan atau rencana ke dalam bentuk realitas yang dapat dicapai. Hal ini memberikan kerangka kerja untuk sebuah tindakan sehingga para pekerja mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, bagaimana mereka diberlakukan dan di mana tempat untuk memperoleh panduan ketika masalah datang.

Sebuah evolusi tematik dari teori organisasi adalah bentuk lain yang dapat menggambarkan perkembangan dari teori di bidang tersebut. Teori modern organisasi sektor public adalah produk dari dua bidang studi yaitu; manajemen dan pemerintahan. Ketika diskusi akan tema dari bidang tersebut melibatkan banyak kesamaan kronologis

narasi, pembahasan dari tema tersebut memberikan peluang berarti bagi pemahaman yang lebih dalam mengenai suatu tema yang kemungkinan terlewat.

Dalam perkembangan sejarah Luther Gullick Luther adalah seorang tokoh ilmuwan di bidang ilmu social dan tokoh ahli di bidang administrasi publik (public administration) yang dilahirkan di kota Osaka pada tanggal 17 January tahun 1892, menetap disana selama 12 tahun dan meninggal di New York pada tanggal 10 January tahun 1993.

15.2 Penjabaran Administrasi Publik

Administrasi publik dapat dijabarkan secara luas sebagai sebuah pengembangan, implementasi dan pembelajaran dari berbagai cabang kebijakan pemerintah. Pencapaian penyediaan barang public melalui peningkatan masyarakat sipil dan keadilan sosial merupakan tujuan utama dari bidang administrasi publik. Meskipun administrasi public dalam sejarahnya mengacu pada kegiatan pengelolaan yang dilakukan oleh pemerintah, dan kemudian meningkat meliputi non-governmental organizations (NGO) yang memiliki kemiripan dalam pengoperasian, dan memiliki tujuan utama untuk menciptakan manusia yang lebih baik.

Membedakan kegiatan administrasi publik dari kegiatan administrasi bisnis yang merupakan bidang yang memiliki hubungan yang dekat, telah menjadi metode yang populer dalam menetapkan disiplin ilmu apa yang dimaksud guna pencapaian tujuan. Pertama, tujuan dari administrasi public lebih dekat mengarah pada yang biasa dikutip sebagai tujuan dari pendiri suatu negara dan masyarakat demokrasi pada umumnya, yaitu: para pekerja public bekerja untuk meningkatkan kesejajaran, keadilan, keamanan, efisiensi dan keefektifan dan pada saat yang sama profit. Nilai ini membantu untuk membedakan kedua bidang administrasi, antara administrasi public dari administrasi bisnis terutama yang terfokus pada tingkat keuntungan dalam menentukan disiplin ilmu yang digunakan. Kedua, administrasi public merupakan bidang multidisiplin yang relative baru. "The Study of Administration" milik Woodrow Wilson merupakan yang biasa dikutip sebagai sebuah pekerjaan yang mungkin untuk berkembang di bidang administrasi publik. Dr. Wilson menyarankan lebih banyak pelaksanaan kegiatan operasional harian pada kantor pelayanan public yang serupa dengan sector bisnis. Lebih lanjutnya, mantan presiden Amerika ini mengidentifikasi pemisahan antara politik dan

kegiatan administrasi publik dari aktivitas operasional yang telah menjadi tema kekal dalam bidang administrasi publik.

Bidang administrasi publik yang berasal dari multidisiplin ilmu berhubungan dengan ketiga fitur penjabar tugas administrasi. Para administrator public bekerja di agen public, pada semua tingkatan, dan melaksanakan jarak tugas yang luas. Administrator publik mengumpulkan dan menganalisa data (statistics), mengawasi operasi fiscal (budget, accounts, dan aliran kas), mengatur event-event besar dan pertemuan-pertemuan, draft legislasi, mengembangkan kebijakan, dan secara rutin melaksanakan mandate legal, aktivitas pemerintahan. Terkait dengan segi terakhir ini, para pelaksana administrasi public secara rutin bertindak sebagai para pelaksana kegiatan perkantoran, sekertaris, kasir, penjaga berkas dan manajer, dll. Untuk itu dibutuhkan banyak bidang kejurusan seperti teknologi informasi, keuangan, hukum dan mekanik dan ketika hal tersebut diperlukan dalam melakukan pelaksanaan dan evaluasi jasa pelayanan public, sudah pasti para pelaksana administrasi public dilibatkan.

15.3 Sejarah Perkembangan Ilmu Administrasi Publik

Administrasi publik merupakan ilmu sosial yang dinamis, setiap saat senantiasa mengalami perubahan sejalan dengan perubahan zaman, peradaban dan teknologi. Berbagai aspek administrasi sebenarnya telah ada dan dijalankan semenjak peradaban manusia mulai terstruktur dan semakin berkembang seiring dengan semakin kompleks dan semakin luasnya kebutuhan masyarakat akan pentingnya administrasi publik dalam mencapai suatu sasaran atau tujuan.

Pendelegasian wewenang yang dilakukan oleh Musa sebagaimana anjuran dari mertuanya “Jethro” kepada orang lain untuk memimpin exodus bangsa Israel dari tanah Mesir pada tahun 1491 SM, sesuai dengan garis keturunan bangsa israel adalah salah satu awal dari perkembangan administrasi public di dunia. Dilanjutkan dengan diperkenalkannya manajemen sebagai bagian terpisah dari seni melalui promosi prinsip spesialisasi oleh Plato pada tahun 400 SM. Dan hal itu terus berlanjut kepada para pemimpin kerajaan – kerajaan pada masa kekuasaan bangsa romawi melalui Kaisar Alexander Agung yang pada tahun 325 SM menerapkan prinsip “line and staff” untuk membantu menaklukkan negara-negara lain dan Diocletian yang menerapkan

pendelegasian wewenang dan rantai komando pada tahun 284 M, ia membagi kerajaannya kedalam 11 (sebelas) propinsi yang terbagi kedalam 13 (tiga belas) daerah keuskupan hingga pada akhirnya berubah menjadi empat divisi geografis utama.

Tidak hanya sampai di situ saja, perkembangan ilmu administrasi public semakin berkembang seiring munculnya beberapa tokoh yang mengemukakan teori dan pendapat mereka mengenai dan peristiwa lain yang dijadikan sebagai tonggak perubahan dalam bidang administrasi public, yang diantaranya adalah sebagai berikut:

- Pada tahun 1494, Pacioli menemukan system pembukuan “double entry”
- Pada tahun 1925, Machiavelli mengemukakan akan pentingnya keterpaduan dan persetujuan untuk dalam sebuah organisasi yang efektif dan mencoba untuk mengidentifikasi ciri dari kepemimpinan.
- Pada tahun 1776, Adam Smith memulai riset ekonominya yang terbesar, *Wealth of Nations*, dengan membahas prinsip dari spesialisasi.
- Pada tahun 1789, George Washington memulai untuk melibatkan para veteran yang terlibat pada perang revolusi dengan cara memilih diantara mereka untuk mengisi beberapa posisi layanan masyarakat sipil di pemerintahan yang baru.
- Pada tahun 1801, Thomas Jeferson memulai penggunaan spoils system pada pekerja di pemerintahan Amerika Serikat.
- Pada tahun 1801, Robert Owen mengemukakan tentang pentingnya melatih para pekerja dan personil pelaksana lainnya.
- Pada tahun 1829, Andrew Jackson menambahkan penerapan “the spoils system” pada pekerja di pemerintahan Amerika Serikat.
- Pada tahun 1850, John Stuart Mill menjelaskan mengenai konsep seperti: rentang kendali, kesatuan komando atau perintah (unity of command) dan upah insentif.
- Pada tahun 1856, Daniel C. McCullum menjabarkan peristiwa pada tanggal 5 October tahun 1841 dimana dua penumpang kereta api tertabrak. Hal tersebut memberikan penjelasan bahwa satu orang bos tidak mampu untuk mengawasi semuanya. Struktur organisasi yang baik sangat diperlukan dan Daniel C. McCullum mengembangkan diagram organisasi untuk menunjukkan struktur tersebut.

- Pada tahun 1883, Pendleton Act merupakan bentuk pernyataan dari dipertahankannya spoils system dalam pemerintahan dan didirikannya komisi pelayanan masyarakat di Amerika Serikat.
- Pada tahun 1887, Woodrow Wilson ketika masih berpraktek sebagai ilmuwan politik, Wilson meminta administrasi public untuk focus terhadap efisiensi dan efektifitas, tidak hanya terfokus pada performance individual.
- Pada tahun 1900, Frederick W. Taylor adalah tokoh induk dari Scientific Management yang menyatakan tentang pentingnya kerjasama pengelolaan dengan tenaga kerja untuk mengendalikan biaya dan menganalisa metode kerja yang akan digunakan.
- Pada tahun 1919, Boston Police Strike
- Pada tahun 1921, Budget and Accounting Act Was passed by Congress, creating the Bureau of the Budget (now Office of Management and Budget) and the General Accounting Office.
- Pada tahun 1922, Max Weber adalah seorang tokoh sosiologis Jerman yang mengartikulasikan definisi klasik dari bentuk birokrasi di dalam sebuah organisasi.
- Pada tahun 1923, Classification Act Began the rationalization of position classification in the federal service
- Pada tahun 1927, Elton Mayo memulai penelitian terkenal di bidang manajemen pada sebuah perusahaan elektronik di daerah barat di dekat Chicago “Howthorne Works” Memulai studi manajemen yang terkenal di Hawthorne Works of the Western Electric Company dekat Chicago yang meneliti hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas. Studi-studi ini adalah genesis dari ajaran tentang pemikiran manajemen.
- Pada tahun 1930, Mary Parker Follet adalah seorang tokoh yang mengembangkan filosofi pengelolaan dengan didasari pada motivasi individual dan kelompok filosofi manajemen yang dikembangkan menurut motivasi individual dan penyelesaian masalah kelompok – awal ide manajemen partisipasi.
- Pada tahun 1937, Brownlow Committee Otherwise yang dikenal sebagai President dari Committee on Administrative Management pada tahun 1937, yang terdiri dari

Louis Brownlow, Charles Merriam, dan Luther Gulick, memberikan rekomendasi sweeping untuk reorganisasi cabang eksekutif dari Pemerintah AS.

- Pada tahun 1937, Luther Gulick dan Lyndall Urwick menyampaikan pernyataan definitif tentang pendekatan “utama” ke manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pengaturan staff, pengarahan, pengkoordinasian, pelaporan, dan penganggaran (yang disingkat POSDCORB).
- Pada tahun 1938, Chester I. Barnard melihat organisasi-organisasi sebagai sistem kooperatif dimana "fungsi eksekutif" nya (title dari karya klasiknya) adalah mempertahankan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan individual serta membentuk komunikasi yang efektif.
- Pada tahun 1939, American Society for Public Administration (ASPA). Organisasi profesional nasional yang “memajukan ilmu pengetahuan, proses dan seni administrasi publik” akan diorganisasi.
- Pada tahun 1940, Robert K. Merton menyatakan bahwa birokrasi, yang didefinisikan Weber (1922) dengan sangat sistematis, mempunyai beberapa disfungsi (yaitu, karakteristik yang mengarah ke ketidakefisienan)
- Pada tahun 1943, Abraham H. Maslow, menyatakan bahwa proses di organisasi-organisasi pemerintah adalah proses politik – setidaknya lebih bersifat politik dari yang ada di organisasi-organisasi bisnis. Philip Selznick, Norton Long, dan penulis yang lain di akhir 1940 menambahkan dukungan teoritis dan empiris ke sebagian besar thesis un-Wilsonian dari Appeleby.
- Pada tahun 1946, Paul Appeleby menyatakan bahwa proses di organisasi-organisasi pemerintah adalah proses politik – setidaknya lebih bersifat politik dari yang ada di organisasi-organisasi bisnis. Philip Selznick, Norton Long, dan penulis yang lain di akhir 1940 menambahkan dukungan teoritis dan empiris ke sebagian besar thesis un-Wilsonian dari Appeleby.
- Pada tahun 1947, Herbert A. Simon, dalam karya klasiknya *Administrative Behavior*, Simon, seperti Merton (1940), menyerang pendekatan utama ke manajemen yang sering tidak konsisten dan tidak dapat diaplikasikan. seperti Barnard (1938) dan orang-orang yang dipengaruhi olehnya, Simon mengadvokasi pendekatan sistem ke administrasi dan studi tentang pembuatan keputusan.

- Pada tahun 1949, Norbert Wiener, Claude Shannon dan P.M.S. Blackett fokus pada sistem analisis, penelitian operasional dan teori informasi dalam manajemen
- Pada tahun 1955, Herbert Kaufman, Fred W. Riggs dan Walter R. Sharp pertama-tama melihat administrasi komparatif yang dikenalkan di Yale University. Gerakan ini, yang merepresentasikan perluasan administrasi publik ke kultur-kultur yang lain, mulai berkurang dalam beberapa tahun kemudian saat program-program bantuan asing Amerika diskalakan kembali.
- Pada tahun 1957, Chris Argyris dan Douglas McGregor menempatkan fokus pada psikologi sosial dan penelitian tentang hubungan manusia untuk mencapai kesesuaian yang lebih baik antara personalitas orang dewasa yang matang dan ketentuan organisasi modern. Argyris mengembangkan teori sistem terbuka tentang organisasi, sedangkan McGregor mempopulerkan filosofi manajerial humanistik.
- Pada tahun 1959, Charles A. Lindblom, Dalam essaynya, "The Science of Muddling Through," Lindblom menyerang model-model ras pembuatan keputusan dalam pemerintah. Dalam realita, model tidak bekerja, pembuat keputusan, oleh karena itu, tergantung pada keputusan yang kecil.
- Pada tahun 1961, Aaron Wildavsky, Dalam artikel, "The Political Implications of Budgetary Reform," Wildavsky mengembangkan konsep incrementalism penganggaran dan keadaan politik yang mengarah ke penelitiannya, *The Politics of the Budgetary Process*. (1964)
- Pada tahun 1962, President Kennedy Issued Executive Order 10988 yang mengizinkan unionisasi dan penawaran kolektif di pelayanan federal.
- Pada tahun 1964, Civil Rights Act of 1964 Title VII melarang diskriminasi menurut ras, kepercayaan, warna, jenis kelamin atau asal negara di kepegawaian sektor swasta (yang akan diaplikasikan ke sektor publik pada tahun 1972).
- Pada tahun 1964, Robert R. Blake dan Jane S. Mouton menyatakan bahwa setiap pemimpin dapat dikategorikan menurut dua variabel : kekhawatiran akan tugas dan kekhawatiran akan individu. Blake dan Mouton's Managerial Grid mungkin dikenal dengan baik dari puluhan adaptasi idenya, yang dapat dilacak kembali ke studi kepemimpinan Ohio State University pada tahun 1940.

- Pada tahun 1965, Charles J. Hitch dan Roland N. McKean Pada tahun yang sama dengan Presiden Johnson memerintah Planning-Programming-Budgeting Systems (PPBS) yang digunakan dalam pemerintahan yang luas, the "bible" (Kitab Suci) dari analisis sistem pemerintah yang berjudul: *The Economics of Defense in the Nuclear Age*
- Pada tahun 1966, Equality of Educational Opportunity: The Coleman Report mengaplikasikan metode ilmu pengetahuan sosial ke analisis dan evaluasi program-program pemerintah.
- Pada tahun 1967, Anthony Downs mengaplikasikan prinsip-prinsip ekonomi untuk mengembangkan proposisi guna membantu memprediksikan perilaku biro dan birokrat. Awal dari pendekatan "public choice" (pilihan publik) ke pembuatan keputusan.
- Pada tahun 1967, Yehezkel Dror mempelopori perkembangan ilmu pengetahuan tentang kebijakan (yaitu, analisis efek kebijakan publik dan desain institusi pembuatan kebijakan yang lebih baik dalam pemerintah)
- Pada tahun 1967-1973, The New Jersey Graduated Work Incentive Experiment
- Pada tahun 1968, Dwight Waldo dibawah perlindungan Waldo, beberapa pegnajar muda berkumpul untuk mengkritik pemerintah publik Amerika karena mengabaikan nilai-nilai dan ekuitas sosial serta menerima status quo. Gerakan ini dikenal dengan "New Public Administration".
- Pada tahun 1971-1972, Alice Rivlin dan Carol Weiss
- Pada tahun 1972, Equal Employment Opportunity Act mengamandemenkan dan mengaplikasikan Title VII of the Civil Rights Act of 1964 ke sektor publik dan mewenangkan penggunaan "affirmative action" (aksi afirmatif) untuk meremedy hasil-hasil diskriminasi masa lalu.
- Pada tahun 1972, *Griggs v. Duke Power* Dalam pendapatnya di Title VII of the Civil Rights Act of 1964, the United States Supreme Court menyatakan bahwa setiap faktor yang digunakan di keputusan kepegawaian harus memenuhi bona fide occupational qualification (BFOQ) yang berhubungan dengan performa kerja yang aktual.

- Pada tahun 1976, Peter F. Drucker membahas masalah penggunaan manajemen-menurut-tujuan – proses penentuan tujuan mutual antara pegawai dan supervisor untuk tujuan perencanaan dan evaluasi – di sektor publik.
- Pada tahun 1978, *Regents v. Bakke* Dalam keputusan besarnya tentang aksi afirmatif, the United States Supreme Court menyatakan bahwa ras dapat menjadi sebuah faktor tapi bukan satu-satunya faktor di kebijakan admisi universitas. Prinsip ini kemudian diperluas ke masalah kepegawaian dan gender.
- Pada tahun 1978, Civil Service Reform Act secara signifikan mereorganisasi Federal Civil Service
- Pada tahun 1980-an, Cara yang baik untuk mengkarakteristikkan studi tentang pemerintahan publik di AS saat ini menurut tiga impulse : politik, manajemen dan kebijakan publik. Program-program universitas fokus pada politik yang cenderung ditemukan di departemen-departemen ilmu politik atau sekolah pemerintahan publik yang terpisah. (e.g., Syracuse). Performa-performa yang fokus pada manajemen cenderung ditemukan di sekolah-sekolah bisnis (e.g., Stanford) atau administrasi (e.g., Yale dan Cornell). Dan program-program yang fokus pada kebijakan publik cenderung ditemukan di sekolah-sekolah hubungan publik (e.g., Harvard dan Texas). Seseorang tidak seharusnya melihat tiga impulse ini sebagai obat mujarab untuk menggantikan pendahulunya yang telah memudar. Untuk memahami dengan baik bagaimana agensi publik bekerja dan seharusnya beroperasi, seseorang harus berusaha menggabungkan berbagai pandangan dari tiga pendekatan ini.
- Pada tahun 1990, Americans with Disabilities Act merupakan bentuk tambahan perlindungan dari perlakuan diskriminasi atas orang yang memiliki kekurangan akibat cacat tubuh.
- Pada tahun 1991, Civil Rights Act of 1991 berusaha mengklarifikasi dan membatasi keputusan terbaru Supreme Court yang diinterpretasikan sebagai sikap permusuhan ke aksi afirmatif.
- Pada tahun 1993, Osborne dan Gaebler mempublikasikan *Reinventing Government* dalam usahanya "mendorong pegawai pemerintahan untuk membawa teknologi-teknologi bisnis ke pelayanan publik."

- Pada tahun 1997, Edisi keempat karya klasik Simon *Administrative Behavior* dipublikasikan pada ulang tahun ke-50.

A. Generational Framework

Administrasi public dapat diajarkan atau diterangkan dalam beberapa cara, satu diantaranya adalah klasifikasi enam generasi yang terdiri dari, : satu pra-generasi dan 5 (lima) generasi pengganti.

1. Classic and Enlightened Scholars, the Pre-Generation

Tokoh klasik yang termasuk didalamnya adalah Plato, Aristoteles dan Machiavelli yang merupakan awal dari terbentuknya generasi lain dari administrasi public. Hingga lahirnya sebuah negara, pemerintah pada dasarnya menekankan moral dan kondisi politis manusia, sebagaimana di dalam organisasi dan pada organisasi badan-badan pengaturan. Aktivitas operasional dirasa merupakan bagian sekunder pembentukan teori panduan. Dalam “The Prince” milik Machiavelli, pemerintah atau para pemimpin di Eropa menerima nasehat maupun petunjuk guna tujuan pelaksanaan kegiatan administrasi yang lebih baik untuk pemerintahannya. Hal ini menggambarkan satu dari bentuk ekspresi negara-negara barat atas metodologi pemerintahan dan dengan seiring berlalunya waktu para tokoh ilmuwan dan pemerintah mempertahankan beragam usaha mereka untuk menjelaskan bagaimana cara memerintah.

Meski beragam kemajuan yang dihasilkan beragam antar setiap negara, abad ke-16 terutama Eropa Barat mengacu pada “national-state” model pemerintahan dan struktur administrasinya. Meskipun kemajuan bervariasi, Eropa Barat di abad 16 mengatribusikan diri ke model pemerintahan "national-state" dan struktur administratif terkaitnya. Imperial Asia, suku, Afrika dan suku/kolonial Amerika, masing-masing merasakan ekstensi strategi diplomatik dominan Eropa yang agresif, yang fokus pada perang, keuntungan, dan perubahan. Di setiap event, nation-states membutuhkan kekuatan dan struktur profesional untuk mencapai tujuan-tujuan utama pemerintah : memastikan stabilitas melalui hukum, sekuritas dengan militer, dan beberapa pengukuran ekuitas melalui perpajakan. Akibatnya, kebutuhan akan pelayan sipil yang ahli yang kemampuan membaca dan menulisnya dapat menjadi dasar pengembangan keahlian di berbagai

aktivitas seperti catatan legal, kemampuan militer, dan administrasi pajak serta pembuatan catatan. Saat era imperialist Eropa maju dan daerah yang didominasi militer meluaskan cakupannya ke benua lain dan masyarakatnya, kebutuhan akan keahlian administratif konvensional semakin berkembang.

Pemenang nobel pada abad ke-18, King Frederick William I dari Prusia, menciptakan nobel abad 18, King Frederick William I dari Prussia, menciptakan otoritas di Cameralism dalam usahanya untuk melayani kebutuhan ini. Universitas Frankfurt an der Oder dan University of Halle were [Prussian](#) fokus pada disiplin ekonomi dan sosial, dengan tujuan reformasi masyarakat. Johann Heinrich Gottlob Justi adalah salah satu profesor yang terkenal dari Cameralism. Jadi, dari perspektif Eropa Barat, pengajar di era klasik, pertengahan dan pencerahan membentuk fondasi disiplin yang disebut administrasi publik.

2. The First Generation

Lorenz von Stein, adalah seorang professor pada tahun 1855 di kota Vienna adalah penggagas dari ilmu administrasi public. Pada masanya, admistrasi public dikenal dalam wujud hukum admistrasi, namun Von Stein percaya bahwa konsep ini terlalu terbatas.

Von Stein berpendapat:

2. Administrasi publik terbentuk dari banyak disiplin ilmu yang telah ada sebelumnya seperti : sosiologi, ilmu politik, hukum administrasi dan keuangan publik (public finance). sehingga dapat dikatakan bahwa admistrasi publik adalah ilmu yang terintegrasi oleh berbagai disiplin ilmu.
3. Administrasi publik memerlukan adanya perhatian yang sama baik dari sisi teori maupun praktik. Pertimbangan praktis adalah awal atau bagian terdepan dari suatu bidang ilmu, namun teori adalah dasar terbaik dari suatu tindakan atau praktik.
4. Administrasi publik adalah ilmu karena pengetahuan dihasilkan dan dievaluasi menurut metode yang scientific.

Sebagaimana yang terjadi di Amerika Serikat, Woodrow Wilson memperkenalkan administrasi public pertama kali di dalam artikel yang berjudul “The Study of Administration” pada tahun 1887. calon presiden Amerika pada masa itu dan akhirnya

menjadi presiden Amerika tersebut menuliskan apa yang menjadi objek studi dari kegiatan administrasi yang untuk dan harus dijelajahi adalah pertama mengenai apa yang dapat dilakukan oleh pemerintah dengan baik dan berhasil dan yang kedua mengenai bagaimana hal tersebut dapat melakukan tindakan – tindakan yang baik dengan kemungkinan efisiensi tertinggi dan dengan kemungkinan biaya dan energi terendah. Wilson adalah orang yang lebih berpengaruh dalam ilmu administrasi public dibandingkan Von Stein, terutama terkait pada artikel yang Wilson tulis pada tahun 1887 yang didalamnya ia menyarankan empat konsep, yaitu:

- Pemisahan antara kegiatan politik dan kegiatan administrasi
- Analisis perbandingan dari organisasi politik dan organisasi swasta
- Meningkatkan efisiensi dengan pelaksanaan bisnis serupa dan perilaku terhadap pelaksanaan operasional harian
- Meningkatkan keefektifan dari pelayanan public melalui pengelolaan dan pelatihan para pelayan publik, penilaian yang didasari atas jasa yang dihasilkan

Pemisahan antara politik dan administrasi telah dan masih menjadi subjek dari debat yang berkepanjangan. Perbedaan perspektif terkait dengan dichotomy ini memberikan kontribusi dalam membedakan karakteristik dari Pemisahan politik dan administrasi telah menjadi subyek perdebatan yang panjang. Perspektif yang berbeda tentang dichotomy ini memberi kontribusi ke pembedaan karakteristik generasi administrasi publik.

3.The Second Generation

Sebuah pemisahan dari politik dan administrasi sebagaimana yang disarankan oleh Wilson kembali memainkan peranan penting dalam administrasi public hari ini. Meskipun, kekuasaan dari dichotomy ini telah dibantah oleh beberapa tokoh dari generasi kedua, dimulai pada tahun 1940-an. “Fact-value dichotomy” milik Luther Gulick merupakan penentang utama dari dichotomy politik-administrasi milik Wilson yang dianggap tidak dapat di praktekkan. Gulick menyarankan

Di pemisahan generasi pertama Wilson, Gulick mengadvokasi "seamless web of discretion and interaction" (Fry 1989, 80).^[7]

Luther Gulick dan Lyndall Urwick adalah dua tokoh generasi kedua dari perkembangan ilmu administrasi public. Gulick, Urwick dan generasi administrator yang baru

[Luther Gulick](#) dan [Lyndall Urwick](#) adalah dua tokoh generasi kedua. Gulick, Urwick, dan generasi administrator yang baru berdiri di bahu “raksasa” perilaku kontemporer, administratif dan organisasional, termasuk [Henri Fayol](#), Fredrick W. Taylor, Paul Appleby, Frank Goodnow, dan Willam Willoughby. Dengan bantuan specialist ini dan karya empiris mereka tentang keadaan manusia, perilaku kelompok dan organisasi-organisasi bisnis, tokoh-tokoh administrasi generasi kedua memperoleh keuntungan lebih daripada pra-generasi dan tokoh generasi pertama. Dimana, generasi yang baru dari teori organisasional tidak lagi bergantung pada asumsi dan generalisasi keadaan manusia seperti ahli klasik dan ahli teori pencerahan

Gulick dianggap sebagai ahli teori, tokoh administratif yang benar-benar unik yang menghasilkan teori organisasi yang komprehensif dan generik. Selama karir 7 dekadanya, Gulick membedakan teori-teorinya dari para pendahulunya dengan fokus pada metode ilmiah, efisiensi, professionalism, reformasi struktural dan kontrol eksekutif. Gulick merangkum tugas dari administrator dengan akronim kata; POSDCORB, yang terdiri dari kata Perencanaan, Pengorganisasian, Pengaturan staff, Pengarahan, Pengkoordinasian, Pelaporan dan Penganggaran. Dan ringkasan kewajiban adminisitrator dengan akronim POSDCORB, yang merupakan Singapura dari Perencanaan, pengorganisasian, pengaturan staff, pengkoordinasian, pelaporan dan penganggaran. Akhirnya, Fayol menawarkan treatment offered manajemen private 14 point. Ahli teori generasi kedua menggambarkan praktek manajemen swasta untuk ilmu administratif. Teori manajemen generik yang tunggal bertempat diantara sektor private dan public. Dengan teori umum, teori administratif dapat fokus pada organisasi-organisasi pemerintahan.

4. The Third Generation

Pada pertengahan tahun 1940-an ditandai sebagai masa peralihan teori dari generasi kedua ke generasi ketiga. Kebanyakan dari teori ini merupakan bentuk pertentangan dari teori sebelumnya yang menentang teori dari Wilson dan Gulick. Sebuah dichotomy antara politik dan administrasi masih menjadi pusat kritisi dari

generasi ketiga pada bidang ilmu administrasi public. Sebagai tambahan dari kritisasi di area ini, pemerintah sendiri pada saat itu sedang mengalami tekanan sebagai pelaku dari tindakan – tindakan yang tidak efektif, tidak efisien dan secara besar-besaran melakukan tindakan yang sia-sia.

Dichotomy politik-administrasi tetap menjadi center kritik di generasi ketiga. Selain itu, pemerintah itu sendiri terlihat tidak efektif, tidak efisien dan merupakan usaha yang sia-sia. Kadang mudah terperdaya dan intervensi Amerika yang membutuhkan biaya besar di Vietnam bersama dengan skandal domestik termasuk Watergate adalah dua contoh perilaku pemerintahan yang merusak diri selama generasi ketiga. Disana ada panggilan akan masyarakat untuk administrasi yang efisien guna menggantikan birokrasi yang tidak efektif. Administrasi publik harus menjauh dari politik untuk menjawab panggilan ini dan tetap efektif.

Pegawai yang terpilih mendukung reformasi semacam ini. The Hoover Commission, yang dipimpin oleh profesor University of Chicago, Louis Brownlow, meneliti reorganisasi pemerintah. Dr. Brownlow menemukan pelayanan administrasi publik dalam universitas 1313 E. 60th Street. PAS organisasi menyediakan pelayanan konsultasi ke pemerintah di semua level pemerintahan hingga 1970.

5.The Fourth Generation

Di akhir tahun 1980-an, generasi yang lain dari teori organisasi mulai menggantikan tempat teori yang lama. Model yang baru tersebut menyarankan penggunaan inovasi, sumber daya dan gagasan organisasi dari sector swasta untuk meningkatkan sector public. Selama periode administrasi Clinton (1992-2000), wakil presiden Al Gore mengadopsi dan mereformasi agen-agen pemerintah pusat

Pada akhir 1980, generasi ahli teori administrasi publik yang lain mulai menggantikan yang terakhir. Apa yang disebut New Public Management diajukan oleh David Osborne dan Ted Gaebler ¹⁸¹. Model baru mengadvokasi penggunaan universitas sektor private, sumber-sumber dan ide organisasional untuk memperbaiki sektor publik. Selama Pemerintahan Clinton (1992-2000), Wakil Presiden Al Gore menggunakan dan mereformasi agen-agen federal. Manajemen publik yang baru ada disana dan menjadi lazim di birokrasi AS.

Beberapa kritik menyatakan bahwa konsep manajemen publik yang baru tentang Amerika sebagai “konsumen” dan bukan sebagai “warga negara” adalah penyalahgunaan yang tidak dapat diterima. Konsumen adalah sarana untuk mencapai akhir, keuntungan, dan bukan bagian dari proses pembuatan kebijakan. Selain itu, warga negara cenderung seperti pemilik pemerintah daripada konsumen bisnis. Dalam manajemen publik yang baru, orang-orang adalah partisipan demokratis.

6. The Fifth Generation

Pada akhir tahun 1990-an, Janet dan Robert Denhart mengajukan model layanan publik baru, model ini memberikan kontribusi utama pada fokus pada orang Amerika sebagai warga negara dibandingkan konsumen. Sehingga warga negara diharapkan untuk ikut berpartisipasi dalam pemerintahan dan mengambil peran aktif pada setiap proses kebijakan.

Pemilik tidak lagi mempertimbangkan hasil akhir. Saat ini tetap masuk akal di level federal, dimana konsep kewarganegaraan disatukan, kemunculan “administrasi trans-nasional” dengan pertumbuhan jumlah orang-orang internasional dan network eksekutif trans-nasional” merumitkan prospek hubungan masyarakat.

BAB 16

KETERLIBATAN BIROKRASI PUBLIK DALAM PELAYANAN PUBLIK

Tema sentral yang menjadi objek amatan administrasi publik mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Kalau pada awalnya administrasi publik hanya berkaitan dengan fungsi tradisional administrasi seperti menjaga keamanan, ketentraman dan ketertiban masyarakat, objek amatan itu belakangan bergeser dan berkembang ke persoalan-persoalan yang lebih luas seperti persoalan pelayanan publik dan persoalan publik lainnya yang hidup dan berkembang di masyarakat. Hal ini nampak misalnya pada gerakan Administrasi Negara Baru yang dipelopori oleh Waldo dkk., yang memasukkan nilai-nilai keadilan sosial atau persamaan dan pelayanan publik sebagai tema sentralnya, suatu nilai yang belum pernah diperhatikan oleh siapapun sebelum gerakan ini lahir. Lahirnya gerakan ini, dan gerakan lain serupa, yang melahirkan fenomena semakin merembaknya dan meluasnya intervensi negara, merupakan salah satu manifestasi dari diterimanya konsep negara kesejahteraan. Variasi dari intervensi negara dalam kehidupan masyarakat akan memberikan bentuk-bentuk yang beragam terhadap pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah.

Intervensi negara atau lebih tepatnya intervensi birokrasi publik, dengan beragam variasinya, sangat diperlukan dalam pelayanan publik sebagian disebabkan oleh ketidaksempurnaan berlakunya teori pasar. Market failures tidak dapat bekerja secara sempurna jika terjadi economic of scale, monopoli dan ketimpangan informasi mengenai harga. Alasan lain kenapa birokrasi publik diperlukan dalam pelayanan publik, karena mekanisme pasar tidak dapat memberi pelayanan dengan baik dan efisien manakala jenis pelayanannya termasuk kedalam kategori public goods and services, yaitu barang dan jasa yang dapat dinikmati oleh setiap orang pada saat yang bersamaan (non rivalry) tanpa melihat peran sertanya dalam penyediaan barang tersebut (non excludability). Adanya eksternalitas yaitu manfaat dan kerugian dari suatu kegiatan produksi tak diperhitungkan dalam penetapan harga, juga menjadi penyebab kenapa mekanisme pasar tak dapat berjalan secara efisien. Jika mekanisme pasar tak dapat berjalan dengan baik, dimana suatu pelayanan dapat dinikmati oleh semua orang tanpa kecuali, tentu jarang atau bahkan tak ada pelaku bisnis / ekonomi yang tertarik untuk menyelenggarakan pelayanan publik. Dalam kondisi seperti ini maka kehadiran birokrasi publik sangat diperlukan

untuk membetulkan mekanisme pasar dan menghalangi mekanisme pasar yang merugikan publik. Pertimbangan lain yang sering dipakai sebagai justifikasi keterlibatan birokrasi publik dalam pelayanan publik adalah pertimbangan politik. Pertimbangan ini dipakai untuk menghindari kemungkinan masyarakat dirugikan oleh penyelenggaraan pelayanan di pasar bebas yang acapkali kepentingannya berbenturan dengan kepentingan publik.

Sekalipun keterlibatan birokrasi publik tak dapat dihindarkan dan dalam batas-batas tertentu mempunyai makna besar dalam pelayanan publik, yang menurut Osborne and Gaebler (1991) birokrasi publik diperiukan untuk manajemen kebijakan, regulasi, keadilan, mencegah eksploitasi, menjamin kontinuitas dan stabilitas jasa serta menjamin keakraban sosial, namun bukan berarti ia merupakan satu-satunya lembaga yang paling baik dalam memberikan pelayanan kepada publik. Pada sisi lain, walaupun ia sering dikritik karena terlalu tambun, terlalu konservatif, terlalu kental dengan nuansa politik dan terlalu boros (Common : 1993) atau menurut Savas the job of government is to steer not to row the boat. Delivering services is rowing and government is not very good at rowing. (Osborne and Gaebler : 1991, 25). Namun bukan berarti ia merupakan lembaga yang paling buruk penampilannya. Seperti halnya dengan instrumen pelayanan publik yang lain, semisal organisasi swasta, birokrasi publik mempunyai potensi dan limitasi dalam memberikan pelayanan kepada publik. Ia bisa lebih unggul dalam suatu situasi tetapi lemah atau buruk dalam situasi lain. Ia tidak bisa dipakai untuk jenis pelayanan yang sama dalam kondisi yang sama.

Dengan melihat pada aspek transaksi, Ouchi (1980) mengidentifikasi adanya 4 variabel yang dapat dipakai sebagai pegangan untuk menentukan apakah organisasi pelayanan publik dikelola oleh swasta atau negara (organisasi publik). Empat variabel yang dimaksud adalah jenis dan karakteristik pelayanan, persyaratan informasi, persyaratan normatif dan tingkat kepercayaan organisasi jaringan.

Jenis dan karakteristik pelayanan adalah derajat kesulitan dalam mengukur kualitas pelayanan. Semakin sulit melakukan pengukuran terhadap pelayanan maka organisasi publik semakin berperan di dalamnya, dan semakin mudah pengukuran, organisasi swasta yang cocok untuk pelayanan publik. Dalam situasi dimana pengukuran kualitas sulit dilakukan maka birokrasi publiklah yang harus melakukan pemantauan. Sebab selain

pemantauan ini memerlukan biaya yang tinggi, dalam kondisi seperti ini birokrasi publiklah yang dapat bekerja secara lebih efektif. Dengan demikian maka pengawasan lebih dapat dilakukan dengan mudah. Sebaliknya dalam situasi dimana pengukuran kualitas pelayanan publik mudah dilakukan, maka mekanisme pasar yang lebih cocok karena kualitas pelayanannya mudah diukur maka pemerintah juga lebih mudah memantau apakah pelayanan sektor swasta sudah dilakukan sesuai dengan ketentuan tanpa merugikan masyarakat.

Informasi mengenai harga pelayanan merupakan variabel kedua yang mempengaruhi efektivitas pelayanan publik, apakah dilakukan sektor swasta atau birokrasi publik. Dalam situasi dimana informasi mengenai harga pelayanan tidak tersedia maka sektor swasta kesulitan untuk menentukan atau menghitung nilainya. Dalam situasi semacam itu maka birokrasi publik menjadi alternatif yang lebih baik dalam melakukan pelayanan publik. Namun pada sisi lain birokrasi publik harus ditunjang dengan pengaturan pemerintah. Sebab tanpa adanya pengaturan, dikhawatirkan birokrasi publik tak dapat berjalan dengan baik. Pada sisi lain sektor swasta akan bisa beroperasi dengan lebih baik, dan menjadi alternatif pilihan dalam menyelenggarakan pelayanan publik manakala informasi mengenai harga tersedia.

Persyaratan normatif yang dituntut oleh organisasi swasta dan birokrasi publik untuk bisa beroperasi dengan baik berbeda antara yang satu dengan yang lain. Untuk bisa beroperasi dengan baik birokrasi publik harus mempunyai *acceptance of authority*. Tanpa apa ada aturan main yang jelas birokrasi publik tak mungkin akan dapat berjalan dengan baik. Pada sisi lain organisasi swasta tidak terlalu membutuhkan *acceptance of authority*. Ia akan berjalan dengan baik kalau ada kebutuhan timbal balik antara penjual dan pembeli. Secara otomatis produsen barang dan jasa pelayanan akan memproduksinya manakala ada konsumen yang membutuhkan yang kemudian akan diikuti oleh adanya transaksi.

Variabel terakhir yang perlu diperhatikan adalah tingkat kepercayaan anggota jaringan organisasi. Dalam lingkungan birokrasi publik, seluruh kegiatan akan bisa berjalan jika sesama anggotanya saling mengenal. Ia tidak akan berjalan kalau seandainya antar anggota jaringan tak saling mengenal. Lain halnya dengan organisasi swasta. Dalam organisasi ini transaksi bisa saja berjalan tanpa harus adanya saling kenal di antara anggota jaringan-penjual dan pembeli.

Keempat variabel pokok itulah yang dapat dipakai sebagai kerangka acuan di dalam menentukan apakah barang dan jasa dalam pelayanan publik diserahkan kepada swasta atau dikelola oleh birokrasi publik. Dalam situasi dimana penilaian terhadap barang dan jasa bersifat sederhana, informasi tentang harga tersedia, kepercayaan anggotajaringannya rendah dan secara normatif ada kebutuhan timbal balik, maka organisasi swasta yang lebih cocok. Sebaliknya, dalam situasi dimana sulit melakukan penilaian terhadap barang dan jasa, sulit memperoleh informasi harga, tingkat kepercayaan anggota jaringan rendah dan secara normatif ada acceptance of authority, birokrasi publiklah yang lebih tepat untuk mengelola pelayanan publik.

Variabel-variabel yang dikemukakan oleh Ouchi tersebut adalah variabel pokok. Masih terdapat sejumlah variabel lain yang perlu diperhitungkan atau dipertimbangkan dalam mengelola pelayanan publik. Pelayanan publik merupakan sesuatu yang dinamis. Perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal, mengharuskan administrasi pelayanan publik (kelembagaan, tata laksana dan personalia) melakukan penyesuaian terhadap dirinya sendiri, agar kinerjanya bisa sesuai dengan harapan semua pihak.

16.1 ADMINISTRASI PELAYANAN PUBLIK

Lonsdale dan Enyedi mengartikan service sebagai assisting or benefitting individuals through making useful things available to them. Sedangkan public service diberi makna sebagai something made available to the whole of population, and it involves things which people can not normally provide for themselves i. e people must act collectively (Lonsdale and Enyedi : 1991, 3). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelayanan publik merupakan suatu upaya membantu atau memberi manfaat kepada publik melalui penyediaan barang dan atau jasa yang diperlukan oleh mereka.

Pada sektor publik, terminologi pelayanan pemerintah (government service) diartikan sebagai pemberian pelayanan oleh agen pemerintah melalui pegawainya (the delivery of a service by a government agency using its own employees (Savas, 1987 : 62).

Negara dan sistem pemerintahan menjadi tumpuan pelayanan warga negara dalam memperoleh jaminan atas hak-haknya, maka peningkatan kualitas pelayanan (quality of service) akan semakin penting. Sebab manajemen publik sejak tahun 1980-an telah

berubah oleh fenomena internasional, yang antara lain lahinya kompetisi tingkat global (global competitiveness) dalam sektor pelayanan (Silalahi, 1975 : 5).

Davidow (dalam Lovelock, 1988 : 18) menyebutkan bahwa pelayanan adalah hal yang jika diterapkan terhadap suatu produk akan meningkatkan daya atau nilai terhadap pelanggan (service is those things which when added to a product, increase its utility or value to the customer). Lebih lanjut Lovelock (1988 : 19) menyebutkan bahwa pelayanan yang baik membutuhkan instruktur pelayanan yang sangat baik pula. Hal yang paling penting adalah membuat setiap orang dalam organisasi pada kualitas.

Crosby, Lehtinen dan Wyckoff (dalam Lovelock, 1988 : 217) mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai berikut:

“Penyesuaian terhadap perincian-perincian (conformance to specification) dimana kualitas ini dipandang sebagai derajat keunggulan yang ingin dicapai, dilakukannya kontrol terus menerus dalam mencapai keunggulan tersebut dalam rangka memenuhi kebutuhan pengguna jasa.”

Pelayanan merupakan respons terhadap kebutuhan manajerial yang hanya akan terpenuhi kalau pengguna jasa itu mendapatkan produk yang mereka inginkan (Lovelock, 1988 : 5). Jika demikian halnya maka apa yang menjadi perumpamaan bahwa pembeli adalah raja (the customer is always right) menjadi sangat penting dan menjadi konsep yang mendasar bagi peningkatan manajemen pelayanan.

Permintaan pelayanan jasa publik akan selalu meningkat baik kualitas maupun kuantitas, seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk, meningkatnya kesejahteraan masyarakat dan perubahan lingkungan yang terus berubah. Guna memenuhi tuntutan tersebut, kesiapan dan kemampuan aparatur perlu semakin ditingkatkan, agar tak terjadi kesenjangan antara tuntutan dan harapan masyarakat di satu sisi dan kemampuan aparatur dalam pelaksanaan fungsi pelayanan di lain pihak. Untuk menghilangkan/ mengurangi kesenjangan ini para aparatur harus memiliki kemampuan profesional yang tinggi dan secara terus menerus mengikuti perkembangan yang terjadi di masyarakat. Untuk mengantisipasi keadaan seperti itu birokrasi publik harus disiapkan secara sistematis, dengan menciptakan sistem kelembagaan aparatur, sistem kepegawaian serta mekanisme ketatalaksanaan yang baik dan terpadu, sehingga pada gilirannya aparatur mampu dan siap dalam menghadapi tuntutan pengguna jasa publik yang semakin meningkat.

Pelaksanaan pelayanan publik berkaitan erat dengan moral dan etika birokrasi publik. Raining mengatakan ... the public bureau-cracy stands in need of ethical sensitvity in order to serve the public interest, birokrasi publik perlu memiliki kepekaan etika untuk bisa melayani publik dengan baik. Semangat kerja birokrasi yang berorientasi pada pelayanan publik harus menjadi pedoman kerjanya. Dengan etika itu pula sins of services kesalahan dalam pelayanan seperti apatis (apathy), menolak berurusan (brush off), dingin (coldness), memandang rendah (condescension), bekerja secara mekanis (robotisme) ketat kepada prosedur (role book) dan pingpong (round a round) tidak dijumpai dalam organisasi pelayanan publik.

Pelayanan publik yang diberikan pemerintah dewasa ini perlu diarahkan pada pemberdayaan masyarakat dan bukan untuk menyuburkan ketergantungan. Dalam situasi dimana sumber-sumber publik semakin langka keberadaannya, perlu dikembangkan pemberdayaan di kalangan masyarakat dan aparatur, karena dapat mengurangi beban pemerintah dalam pelayanan publik. Dalam perkembangan berikutnya ternyata hakekat pelayanan publik bukan semata-mata persoalan administratif belaka seperti pemberian ijin dan pengesahannya, atau pemenuhan kebutuhan fisik seperti pengadaan pasar dan puskesmas, tetapi ia mencakup persoalan yang lebih mendasar yakni pemenuhan keinginan/kebutuhan pelanggan. Hal ini wajar karena dalam setiap organisasi, pemenuhan dan pemberian pelayanan kepada pelanggan merupakan suatu tuntutan. kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan sangat diutamakan mengingat keduanya mempunyai pengaruh yang besar kepada keberlangsungan dan berkembangnya misi suatu organisasi.

Untuk tujuan yang sama, banyak negara melakukan langkah-langkah reformasi manajemen pemerintah dengan mendorong tanggung jawab pembuatan keputusan dari bawahan (responsibility for decision making downward) meningkatkan penggunaan sektor privat untuk memberi pelayanan publik dan konsentrasi yang lebih besar pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada warga negara (citizen) sebagai pelanggan (customer) (Kim, 1997 : 7). Sehingga pada gilirannya, standar kinerja organisasi publik akan sama dengan standar kinerja organisasi bisnis, bahkan dengan semakin tingginya tuntutan dalam pelayanan publik, membuat administrasi publik bergerak lebih "businesslike".

Gore (1995 : 91) mengemukakan bahwa, “agar pemerintah dapat berkompetisi di dalam sistem ekonomi global seperti sekarang ini dimana konsumen adalah raja tidak seperti sistem ekonomi domestik sekarang ini, dimana pengusaha adalah raja, maka pemerintah harus berpaling dari budaya restriktif kepada budaya responsif. (Hodge, 1996 : 6) mengatakan bahwa membuat daftar perkembangan reformasi sektor publik antara lain dimulai dengan pengukuran performance budjel, masalah-masalah managerial, masalah desentralisasi - sentralisasi, privatisasi, benchmarking, re-engineering, reinventing government, hingga customer focus dan customer service.

Pemerintah yang baik (Good government) menurut pemahaman Gore (1995:92) adalah pemerintah yang digerakkan oleh suatu kesadaran baru dan sikap responsif dari para pengguna jasa (government is driven by a new awareness of and responsiveness to customers).

Lebih lanjut Gore (1995 : 117) mengemukakan bahwa untuk mengelola pemerintahan secara baik dan dapat memperkecil biaya operasional pemerintah (cost of government) maka perlu diperhatikan empat hal sebagai berikut:

- a. Mereduksi ukuran dan jumlah lembaga pemerintah, program, dan staf (downsizing).
- b. Mempermudah prosedur (streaming)
- c. Mereformasi lembaga-lembaga secara struktural agar dapat menjalankan misinya dengan baik (re-structuring).
- d. Melimpahkan fungsi kepada sektor swasta yang lebih piawai (privatizing).

Menurut Savas (1986) penerapan konsep privatization dalam suatu manajemen pemerintahan akan memunculkan butir implikasi sebagai berikut:

- a. Efficiency through competition
- b. Equity
- c. Public debt reduction
- d. Wide share ownership
- e. Employee share ownership
- f. Strengthen the capital market
- g. Ease public sector pay problems
- h. Reduce government involvement in enterprise decision making
- i. Protect the national interest
- j. Political advantage.

Tentu sebagaimana banyak negara, Indonesia juga telah dan sedang menerapkan program-program privatisasi. Dikembangkannya kontrak manajemen seperti; BOT (Build, Operate, Transfer), BTO (Build, Transfer, Operate), BOO (Build, Operate, Owned), dan BOL (Build, Operate, Lease), merupakan contoh-contoh varian privatisasi.

Bila barang dan jasa (goods and service) yang sebenarnya bercirikan swasta (private) masih juga diproduksi atau terlalu banyak disubsidi oleh pemerintah, maka pertumbuhan beban pemerintah akan semakin tidak dapat dikendalikan, sehingga efisiensi dan efektivitas dalam manajemen pemerintahan dengan sendirinya tidak akan tercapai. Itulah sebabnya, di banyak negara dikembangkan paradigma *reinventing government* dengan prinsip *a smaller, better, faster and cheaper government* (Osborne dan Gaebler, 1992).

Kesemua upaya di atas pada intinya memfokuskan penataan pemerintahan agar dapat merangsang pertumbuhan sektor swasta dan masyarakat luas, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Gronroos (dalam Lovelock, 1988 : 9) menyebutkan bahwa manajemen pelayanan yang efektif memerlukan perubahan fokus dari menciptakan produk berkualitas dan daya manfaatnya, menjadi kualitas keseluruhan serta daya manfaat yang meliputi setiap aspek hubungan dengan pengguna jasa. (Vrye 1994 : 5) menyebutkan bahwa “pelayanan yang baik merupakan bisnis yang menguntungkan (*good service is good business*).

Pada tingkat kompetisi yang akan semakin terbuka di era globalisasi nanti, maka dorongan untuk membangun pemerintahan yang digerakkan oleh pelanggan (*building a customer driven government*) dengan sekuat tenaga memperbaiki manajemen pelayanan, semakin strategis dan menjadi variabel penentu dalam memenangkan kompetisi ini. Oleh karena itu, perlu adanya perubahan perspektif manajemen pelayanan yang mengubah fokus manajemen baik dalam perusahaan jasa maupun perusahaan manufaktur. Perubahan perspektif yang dimaksud, menurut Gronroos (dalam Lovelock, 1988 : 10) adalah sebagai berikut:

- a. Dari berdasarkan daya manfaat produk menjadi daya manfaat total dalam hubungan dengan pengguna jasa. (*from the product based utility in (the customer relationship)*).
- b. Dari transaksi jangka pendek menjadi hubungan Jangka panjang (*from short-term transaction to long term relationship*).
- c. Dari kualitas inti (baik barang maupun jasa) kualitas teknis dari suatu produk pada kualitas yang diharapkan dan dipersepsikan para pengguna jasa dalam mempertahankan hubungan dengan pengguna jasa (*from core product (good or service) quality the technical quality of the outcome to total customer perceived quality in enduring customer relationship*).

- d. Dari menghasilkan solusi teknis sebagai proses kunci dalam organisasi menjadi pengembangan daya man-faat dan kualitas keseluruhan sebagai prosce kuncinya. (from production of the technical collection as the key process in the organization to developing total utility and total quality as the key process).

Kualitas pelayanan (service quality) telah hampir menjadi faktor yang menentukan dalam menjaga keberlangsungan suatu organisasi birokrasi pemerintah maupun organisasi perusahaan. Pelayanan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa publik, sangat penting dalam upaya mewujudkan kepuasan pengguna jasa publik (customer satisfaction).

Pada saat lingkungan bisnis bergerak ke suatu arah persamgan yang semakin ketat dan kompleks, dimana titik tolak strategi bersamg selalu diarahkan kepada asumsi, bahwa kondisi pasar sudah bergeser dari “sellers market” ke “buyers market” maka sebagai kata kuncinya menurut Husaini (1994 : 3) adalah memenangkan persaingan pasar melalui orientasi strategi pada manajemen pelayanan prima (excellent service management).

Untuk mewujudkan kondisi sebagaiTana disebutkan di atas, diperlukan pemahaman terhadap faktor kunci eksternal dengan cara:

- a. Memulai mengenali dinamika customers need and wants;
- b. Mengembangkan suatu kerangka pendekatan ke arah pencapaian kepuasan pelanggan.
- c. Pertemuan tujuan badan usaha dalam rangka pencapaian kepuasan pelanggan (Husaini, 1994 : 3).

Faktor-faktor eksternal tersebut, perlu direspons setiap pucuk pimpinan baik pimpinan dalam organisasi birokrasi maupun perusahaan, dengan mengintegrasikan berbagai unsur atau elemen guna menghasilkan produk layanan yang dapat memuaskan penggunajasa, dimana pada intinya adalah perlunya perbaikan kinerja organisasi yang berorientasikan pada keseluruhan proses untuk menciptakan “value to customer” yang terkait dengan aspek mutu produk dan jasa, waktu pembuatan dan penyerahan (cycle time), biaya yang rendah serta produktivitas yang sangat tinggi (Husaini, 1994 : 4). Jika demikian halnya, maka pucuk pimpinan itu, memiliki peranan sentral dalam meningkatkan kualitas pelayanan, sehingga mainpu memberikan kepuasan kepada pelanggan. Oleh karena itu, pucuk pimpinan dituntut memiliki visi kebijakan dan strategi yang jelas.

16.2 KONTIBUSI PEMIKIRAN LUTHER GULICK

Hidup dan Karir dari Luther Gulick

Luther Halsey Gulick III adalah seorang tokoh ilmuwan di bidang ilmu social dan tokoh ahli di bidang administrasi publik (public administration) yang dilahirkan di kota Osaka pada tanggal 17 January tahun 1892, menetap disana selama 12 tahun dan meninggal di New York pada tanggal 10 January tahun 1993. Anak dari pendiri “Camp Fire Girl” Luther Gulick (1865-1918) ini merupakan lulusan dari Oberlin College pada tahun 1914 dengan prestasi yang tinggi di bidang ilmu politik dan menerima gelar Ph.D. dari Columbia University pada tahun 1920. Dia menjadi anggota staff dari New York Bureau of Municipal Research (yang kemudian dikenal menjadi The Institute of Public Administration), ia mengajar di Columbia University dari tahun 1931 hingga 1942 dan akhirnya kembali ke Institute of Public Administration sebagai direktur pada tahun 1942 hingga memasuki masa pensiunnya di tahun 1961.

Kontribusi Luther Gulick di dalam bidang ilmu administrasi publik dinilai sangat besar terlebih pada saat Gulick dan rekannya Lyndall Urwick (3 Maret 1891 – 5 Desember 1983) seorang perwira tentara yang beralih menjadi konsultan bisnis berpengaruh di Inggris, menerbitkan buku berupa kumpulan artikel dari beberapa penulis yang diantaranya, : Henri Fayol, Elton Mayo, Luther Gulick, L. Urwick, James D. Mooney, Henry S. Dennison, L.J. Henderson, T.N. White head, Mary P. Follett John Lee, V. A. Graicunas. Buku yang dipublikasikan oleh Institute of Public Administration pada tahun 1937 memuat 11 (sebelas) buah pemikiran yang tertuang dalam karya ilmiah dari para tokoh di bidang ilmu administrasi public dan menjadi sebuah terobosan besar bagi perkembangan administrasi public di dunia.

Luther Gulick adalah seorang tokoh yang termasuk kedalam kelompok aliran teori organisasi klasik bersama dengan beberapa tokoh lainnya seperti, : Marx Webber, Fredrick W. Taylor, Henri Fayol mereka merupakan tokoh yang memiliki kontribusi terbesar dalam theory organisasi klasik. Sama halnya dengan Fredrick W. Taylor yang tergerak untuk melakukan perubahan di melihat kerusakan yang sangat parah akibat hasil dari perlakuan tenga kerja selayaknya tentara, Gulick pun terdorong untuk melakukan hal yang sama setelah melihat permasalahan yang sangat besar di tempatnya bekerja ketika ia

masih bekerja di New York Bureau of Municipal Research. Gulick menjabarkan biro tempat dia bekerja dengan cara berikut:

Hal ini telah dimulai pada tahun 1905 dengan gagasan revolusioner, bukan semata-mata dikarenakan oleh korupsi namun lebih dikarenakan buruknya pengelolaan pemerintahan, dipertahankannya tenaga kerja yang tidak terlatih untuk tetap berada dalam lingkungan pemerintahan, kegagalan dalam menggunakan pelaksanaan istilah kegiatan bisnis dan dilakukan dengan cara yang sembunyi-sembunyi dari pengaruh pembersihan dari pengetahuan public dan tanggung jawab public. Sebuah badan yang berkewajiban untuk mengatasi kegagalan tersebut diajukan melalui pembentukan kelompok yang didukung oleh masyarakat dan terdiri dari ahli di bidang manajemen, organisasi yang menyerupai organisasi bisnis, memiliki kemampuan praktik financial dan proses pengerjaan yang terbuka dan didukung oleh tindakan politik oleh warga negara yang memiliki informasi atas hal tersebut. (Van Riper, 1990, p. 610).

Gulick banyak bekerja pada proyek-proyek yang terkenal termasuk didalamnya adalah sebuah penelitian yang dia arahkan melalui dewan riset ilmu social (Social Science Research Council) terhadap personil public dan pelayanan masyarakat sipil. Pada tahun 1936 ia ditunjuk untuk menjadi bagian dalam President's Committee on Administrative Management (PCAM) bersama dengan Louis Brownlow dan Charles Merriam. Laporan kerja PCAM yang dikirimkan kepada presiden pada January tahun 1937 menunjukkan beberapa proyek termasuk studi yang diarahkan oleh Social Science Research Council pada personel publik dan pelayanan sipil. Pada tahun 1936, dia dipilih menjadi President dari Committee on Administrative Management dengan Louis Brownlow dan Charles Merriam. Laporan PCAM diberikan pada Presiden pada bulan Januari 1937 untuk menjadi dasar perubahan terbesar pada bentuk dan mempengaruhi cabang eksekutif dari pemerintahan federal sejak penggunaan Konstitusi (Fitch, 1990).

Ahli sejarah menyetujui kepentingan laporan PCAM atau yang sering disebut dengan Brownlow Committee Report. Ini ada dalam pendahuluan buku berjudul "Notes on the Theory of Organization," dan Gulick memberi dua kontribusi ke teori yang menjadi dasar perkembangan teori administrasi publik. Teori administrasi pertama adalah POSDCoRB, akronim 7 fungsi chief executive: merencanakan, organisasi, pengaturan staff, direksi, koordinasi, pelaporan dan penganggaran. Yang lainnya adalah eksplikasi

prinsip-prinsip organisasi dengan diskusi tentang keadaan tempat berbagai prioritas diaplikasikan (Fitch, 1990). Gulick melihat pengaruh Fayol pada perspektif manajemen administratifnya sebagai proses yang berkembang dan hidup. Gulick menyatakan :

Organisasi adalah entitas yang hidup dan dinamis, setiap aktivitas lahir dan memiliki. Setiap aktivitas yang dilahirkan, mempunyai periode perkembangan eksperimental, aktivitas yang kuat dan stabil dan di beberapa kasus, menunjukkan penurunan.

Prinsip organisasi yang dinilai cocok dan pantas bagi suatu tingkatan mungkin tidak cocok di tahapan berikutnya, khususnya saat melihat elemen-elemen yang berbeda dari kekuatan dan kelemahan yang kita lihat di berbagai sistem departementalisasi. Waktu adalah elemen yang mendasar dalam suatu formula (Fulick & Urwick, 1998, p. 476).

Gulick memberikan laporan pendidikan Regents' Commission pada tahun 1939 dan menawarkan beberapa kepresidenan universitas.. Sebagai gantinya, ia pergi ke Washington dan kemudian menerima perintah untuk menjadi administrator kota pertama untuk kota New York. Tapi, dia pergi ke Washington dan kemudian menerima posisi sebagai City Administrator pertama untuk New York City. Dia mencapai banyak hal dalam dua tahun masa kerjanya untuk Walikota Robert F. Wagner. Dia mendaftar kelompok komisioner yang menonjol dari departemen-departemen kota; membujuk walikota untuk membentuk kabinet yang terdiri dari top assistants; mengawasi sistem laporan manajemen oleh agen-agen kota; menjadi penghubung antara kelompok administrasi dan berbagai kelompok masyarakat; semuanya untuk memonitor administrasi di departemen-departemen kota (Fitch, 1990).

6.3 Gulick beradaptasi dengan Waktu

Luther Gulick selama hidupnya selalu terbuka akan setiap perubahan, dan ia tertarik serta peduli pada administrasi public dan kebijakan di sector public. Dalam sebuah artikel *Public administration Review* tahun 1983, Gulick berkata, “Kita membutuhkan lebih banyak decentralisasi dan pengabaian terhadap hierarchi saat ini

Gulick selalu terbuka pada perubahan, dan “ketertarikan dan kekhawatirannya dengan administrasi publik dan kebijakan tetap tidak teredam, dan dia pergi untuk menambah dimensi-dimensi yang baru selama kehidupannya (Fitch, 1990, p. 604). Pada tahun 1983 di artikel *the Public Administration Review*, Gulick (1983) menyatakan, “Kita

membutuhkan desentralisasi dan mengabaikan hirarki saat ini, struktur pemerintahan bergaya militer, maka kita harus mengenalkan ini di semua agen sipil non militer, sistem partisipasi demokratik.

Gulick memiliki kontribusi terhadap evolusi dari pengelolaan administrasi selama hidupnya hingga kematiannya pada usia 100 tahun. Dalam perayaan ulang tahun ke-50 untuk publikasi *Public Administrative Review*, Gulick menginginkan reformasi administrasi publik. Dia berkata, “Sistem pelayanan sipil, tempat beberapa yuridiksi menjadi ‘dinding mediocrity dan tidak adanya fleksibilitas,’ harus dimodernkan.

Disana akan ada perkembangan yang berkelanjutan dan akan didesain cara-cara inovatif untuk mengatasi masalah-masalah lama.” Dia menyatakan bahwa disana telah ada “... fokus yang tidak seimbang pada eksekutif publik dan pengabaian oleh administrasi publik yang terdiri dari badan pembuat undang-undang, yudisial, and the electorate (orang-orang yang berhak memilih). Reformasi fundamental pada skala yang lebih luas dibutuhkan” (Gulick, 1990, p. 602). Gulick (1990) mengakhiri refleksinya di edisi ulang tahun PAR pada catatan yang positif. “Takdir akan memberi kita pemimpin seperti orang-orang yang kita miliki di masa lalu.” (p. 603)

Kata-kata Gulick menggemakan proklamasi awal yang dibuat di “Notes on the Theory of Organization:”

Disini semakin tampak jelas bahwa tugas administrator harus diselesaikan dengan sedikit tekanan dan lebih banyak disiplin melalui persuasi. Dengan kata lain, manajemen masa depan harus mencari lebih banyak pemimpin dan lebih sedikit otoritas sebagai sarana utama melakukan koordinasi (Gulick, 1990, p. 483).

Yang lainnya mengomentari karya Gulick yang fokus pada kepentingan kepemimpinannya dalam istilah-istilah yang sama. Apa model yang disediakan Luther Gulick sebagai individu untuk teori terbaru dan Gulick menunjukkan kepentingan administrasi publik sebagai masalah moral dan etikal. Sekarang kita mengenali bahwa aksi administratif diserap oleh pilihan-pilihan moral dan apakah kita suka atau tidak administrator menjadi model-model profesional dan teknis dan perilaku moral (Denhardt, 1990, as cited in Van Riper, 1990, p. 613). Rangkaian umum dalam karya Gulick adalah bahwa kepemimpinan moral dan manajemen partisipasi adalah sangat penting jika organisasi yang kompleks seperti pemerintahan dan sekolah dapat berfungsi dengan

efektif. Seperti dari naskah yang disampaikan diatas, Gulick menunjukkan ide-ide ini di awal karya tulisnya dan fokus pada mereka. Ide-ide Gulick digemakan di “emergent approach” modern hingga perubahan organisasional melihat perubahan sebagai proses adaptasi yang berakhiran terbuka dan berkelanjutan ke perubahan kondisi dan lingkungan’ (Burnes, 1996). Disini juga ditemukan manfaat di penelitian terbaru yang menunjukkan bahwa “sekolah-sekolah tempat guru percaya bahwa mereka sangat kuat melihat pelaku utama mempunyai ketrampilan relasional manusia dan ketrampilan interpersonal dalam mengarahkan organisasi’ (Short, Rinehart & Eckley, 1999, p. 51).

“Paper on the Science of Administration”

Pada tahun 1937, Luther Gulick dan Lyndall Urwick menerbitkan buku yang berjudul “*Paper on the Science of Administration*”. Buku ini merupakan kumpulan dari beberapa artikel yang telah mereka sunting sebelumnya dan kemudian dipublikasikan oleh Institute of Public Administration. Namun tidak hanya menyunting artikel yang ditulis oleh para tokoh di bidang administrasi lainnya, Luther Gulick dan Lyndall Urwick pun memberikan sumbangan artikel terhadap buku tersebut. Luther Gulick dan Lyndall Urwick masing-masing menyumbangkan dua judul artikel atau secara lengkapnya para tokoh dan artikel yang mereka buat dan dimuat di dalam buku tersebut.

“Notes on the Theory of Organization”

“Papers on the Science of Administration” adalah buku yang berisikan kumpulan dari beberapa artikel dan hasil karya dari beberapa penulis dan diantaranya merupakan hasil karya dari Luther Gulick sendiri. Salah satu tulisannya yang terdapat pada buku tersebut dan merupakan karya terpopuler dan berhasil memberikan sumbangan teori pada ilmu administrasi public, khususnya mengenai teori organisasi adalah “Notes on the Theory of Organization”. Dalam karyanya tersebut Gulick membagi ke dalam tiga bagian utama, yaitu:

- Divisi kerja
- Koordinasi kerja
- Pola organisasi

Setiap perusahaan berskala besar atau rumit mempunyai beberapa orang untuk melakukan ini. Setiap beberapa orang bekerja sama, hasil yang terbaik diamankan saat disana ada divisi kerja diantara orang-orang ini. Teori organisasi, oleh karena itu, berhubungan dengan struktur koordinasi unit-unit divisi kerja perusahaan. jadi, tidak mungkin menentukan bagaimana aktivitas diorganisasi tanpa pada waktu yang sama mempertimbangkan bagaimana pekerjaan yang dipertanyakan akan dibagi. Divisi kerja adalah dasar organisasi, dan ini adalah alasan organisasi.

1. DIVISI KERJA

Disini sangat tepat di bagian luar diskusi ini untuk mempertimbangkan alasan dan efek divisi (pembagian) kerja. Disini cukup untuk tujuan kita untuk menunjukkan faktor-faktor berikut.

Mengapa membagi kerja ?

Karena pria mempunyai sifat, kapasitas dan ketrampilan yang berbeda dan memperoleh keuntungan melalui spesialisasi;

Karena orang yang sama tidak dapat ada di tempat yang sama pada waktu yang sama;

Karena satu orang tidak dapat melakukan dua hal pada waktu yang sama;

Karena tingkatan pengetahuan dan ketrampilan sangat besar, seorang pria tidak dapat ada dalam rentang kehidupan yang tahu lebih dari bagian yang kecil. Dengan kata lain, ini adalah pertanyaan tentang keadaan manusia, waktu dan ruang.

Dalam pabrik sepatu, ada kemungkinan untuk mempunyai 1.000 orang untuk membuat sepasang sepatu yang utuh. Satu orang akan memotong kulit, menyetempel lubang tali, menjahit bagian atas, menjahit bagian bawah, memaku tumit, memasukkan tali, dan mengepak setiap pasang sepatu dalam kotak. Disini dibutuhkan dua hari untuk melakukan pekerjaan. Seribu orang membuat 500 pasang sepatu per hari. Disana juga ada kemungkinan untuk membagi pekerjaan antara orang-orang yang sama, dengan menggunakan metode identik dalam cara-cara yang sangat berbeda. Satu kelompok pria akan ditugasi memotong kulit, memasukkan tali, dan menjahit bagian atas, yang lainnya menyetrika sole, yang lainnya memaku tumit, yang lainnya memasukkan tali dan mengepak sepasang sepatu. Kita tahu dari pengalaman bahwa disana ada dua keuntungan

yang besar di proses terakhir ini; pertama, disana ada kemungkinan untuk memanfaatkan berbagai ketrampilan dan bakat yang lebih baik dari tenaga kerja yang berbeda, dan mendorong perkembangan spesialisasi; dan kedua, ini mengeliminasi waktu yang hilang saat teknologi beraktivitas dari menggunakan pisau, untuk membuat lubang, untuk menjahit, untuk memukul dan bergerak dari meja ke bangku, ke paron sampai ke tempat duduk tanpa sandaran. Tanpa tekanan pada tenaga kerja, mereka dapat menghasilkan dua kali lebih banyak sepatu dalam satu hari. Disana akan ada ekonomi tambahan, karena memasukkan tali dan pengepakan dapat diserahkan pada pekerja yang tidak terampil dan berupah rendah. Selain itu, dalam memotong kulit, disana ada pembuangan yang lebih kecil karena pemotong pola yang kurang terampil akan dieliminasi dan dia ditempatkan ke pekerjaan yang lain. Disana juga ada kemungkinan untuk mengurangi puluhan tops sepatu di waktu yang sama dari pola yang sama dengan sedikit usaha tambahan. Semua kemajuan ini akan diikuti, tanpa pengenalan mesin pengurang buruh yang baru.

Pengenalan mesin mengutamakan divisi pekerjaan. Bahkan sesuatu yang sederhana seperti gergaji, mesin ketik atau transit membutuhkan peningkatan spesialisasi, dan server untuk membagi pekerja dalam kelompok orang-orang yang dapat dan tidak dapat menggunakan instrumen tertentu dengan efektif. Pembagian kerja menurut alat dan mesin yang digunakan, tidak diragukan lagi sangat penting bagi perkembangan dan pemertahanan ketrampilan melalui manipulasi yang berkelanjutan.

Ketrampilan khusus tidak hanya dikembangkan dengan mesin-mesin dan alat-alat. Mereka berevolusi secara natural dari materi-materi yang ditangani, seperti kayu, atau binatang, atau cat atau semen. Mereka muncul di aktivitas-aktivitas yang terpusat di serangkaian konsep, prinsip dan teknik yang saling berhubungan. Ini harus dikenal dengan jelas di profesi-profesi, khususnya yang didasarkan pada aplikasi pengetahuan ilmiah, seperti di engineering, pengobatan dan kimia. Mereka juga ada di hukum, bidang kementerian, pengajaran, akuntansi, navigasi, penerbangan, dan bidang-bidang yang lain.

Keadaan sub divisi ini bersifat pragmatik, selain fakta bahwa disana ada elemen logika yang mendasari mereka. Oleh karena itu, mereka adalah subyek evolusi dengan adanya kemajuan ilmu pengetahuan, penemuan mesin-mesin yang baru, kemajuan teknologi dan perubahan sistem sosial. Di analisis terakhir, bagaimanapun juga, mereka didasarkan pada perbedaan manusia secara individual. Tapi disini tidak seharusnya ada

kesimpulan bahwa stabilitas “keadaan manusia”, apapun itu, membatasi perkembangan spesialisasi. Situasinya justru kebalikannya. Saat setiap bidang pengetahuan dan penelitian dimajukan, ini menghasilkan nexus prinsip-prinsip terkait yang lebih besar dan lebih rumit, praktek-praktek dan ketrampilan, dimana setiap individu akan merangkul ini dan mempertahankan pengetahuan dan fasilitas di seluruh area, sehingga disana ada peningkatan spesialisasi karena kemajuan pengetahuan dan ketrampilan terus ada. Divisi kerja dan organisasi yang terintegrasi adalah bootstraps dimana manusia mengangkat diri sendiri dalam proses peradaban.

2. The Limits of Division

Disana ada tiga batasan yang jelas dimana divisi kerja tidak dapat bergerak maju. Yang pertama adalah masalah praktek dan ini muncul dari berbagai penelitian yang melibatkan manusia-jam. Tidak ada yang diperoleh dari pekerjaan sub divisi jika sub divisi yang lebih jauh menghasilkan penentuan tugas yang membutuhkan lebih sedikit waktu dari satu pegawai. Disini terlihat jelas adanya kebutuhan akan demonstrasi. Satu-satunya pengecualian yang muncul dimana ruang menginterferensi, dan di kasus semacam ini, ahli part-time harus mengisi waktu luangnya untuk tugas-tugas yang lain, sehingga kombinasi yang baru dikenalkan.

Batasan kedua muncul dari teknologi dan adat pada waktu dan tempat tertentu. Di beberapa area, tidak ada yang diperoleh melalui pemisahan dari penjagaan dan pembersihan gereja, karena menurut adat, sexton adalah pelaku; di pembangunan konstruksi, sehingga disini sangat sulit untuk membagi kembali aspek-aspek yang penting dari pekerjaan listrik dan plumbing serta untuk menggabungkan mereka dengan cara yang lebih efektif, karena konflik yuridiksional berbagai serikat; dan disini tidak ada praktek yang jelas untuk membentuk divisi akuntansi biaya dalam bidang dimana tidak ada teknik penentuan biaya yang dikembangkan. Batasan kedua terlihat elastis. Ini dapat dirubah oleh penemuan dan pendidikan. Jika ini bukan fakta, kita harus menghadapi divisi buruh yang statik. Disini harus ditunjukkan bahwa perubahan mep dua bahaya. Ini sangat membatasi pasaran buruh tempat pekerja ditarik dan mengurangi kesempatan yang terbuka bagi orang-orang yang terlatih untuk spesialisasi tertentu.

Batasan ketiga adalah sub divisi pekerjaan yang tidak seharusnya melewati batas luar divisi fisik dalam divisi organik. Disini sepertinya jauh lebih efisien untuk mempunyai setengah bagian depan dari sapi di penggembalaan mereka di padang rumput dan setengah bagian belakang dikandang, tapi divisi organik akan gagal. disana tidak ada keuntungan dari pemisahan gerakan tunggal atau gerakan seperti menjilat amplop atau pemisahan serangkaian aktivitas utama dan yang saling berhubungan secara intrinsik.

Disini telah dikatakan bahwa disana ada elemen pemikiran dalam satu lingkaran; sehingga tes dilakukan untuk mengetahui apakah aktivitas organik atau tidak atau apakah ini dapat dibagi atau tidak – dimana ini adalah yang kita tentukan untuk didefinisikan. Charge ini benar. Ini harus menjadi test pragmatik. Apakah divisi ini bekerja? Apakah sesuatu yang penting dihancurkan atau hilang? Apakah ini mengalir?

3. The Whole and the Parts

Disini sudah jelas bahwa keseluruhan adalah sama dengan jumlah bagian-bagiannya. Tapi dalam pembagian setiap “keseluruhan”, seseorang harus yakin bahwa setiap bagian, termasuk elemen-elemen yang tidak terlihat dan hubungan, akan diperhatikan. Marble sand tempat Venus de Milo dapat dikurangi oleh vandal yang tidak sama, meskipun butiran terakhir dipelihara; dan ini adalah thrush yang mempunyai banyak bulu, tulang, daging dan darah; dan mesin ketik yang terdiri dari much steel, glass, paint and rubber. Demikian juga dengan bagian pekerjaan yang tidak dapat dibagi menjadi beberapa bagian komponen tanpa ada bahaya yang besar pada desain sentral, hubungan operasional dan ide yang dipenjara, dimana ini akan hilang

Ilustrasi sederhana akan membuat ini jelas. Satu orang dapat membangun rumah. Dia dapat menempatkan fondasi, memotong balok dan papan, membuat frame jendela dan pintu, memasang lantai, atap, memplaster dinding, sistem pemanas dan air, menginstal kabel listrik, menggantung kertas dan mengecat struktur. Tapi jika dia melakukan ini, sebagian besar pekerjaan akan dilakukan oleh tangan-tangan yang tidak terampil; banyak material akan terbuang dan pekerjaan membutuhkan waktu hingga beberapa bulan. Di sisi lain, seluruh pekerjaan pembangunan rumah dapat dibagi diantara sekelompok orang. Satu orang dapat membuat fondasi, membangun cerobong, memplaster dinding; yang

lainnya dapat memasang frame, memotong kayu dan papan, memasang atap, dan melakukan semua pekerjaan tukang; yang lainnya memasang pipa; menggantung kertas dan mencat; yang lainnya memasang kabel listrik. Tapi ini tidak menghasilkan sebuah rumah kecuali seseorang – arsitek – membuat rencana untuk rumah tersebut, sehingga setiap pekerjaan yang terampil tahu apa yang harus dilakukan dan kapan melakukannya. Saat seorang pria membangun rumah sendiri, dia membuat rencana saat bekerja; dia memutuskan apa yang harus dilakukan pertama dan berikutnya, dia “mengkoordinasi pekerjaan”. Saat beberapa orang bekerja sama untuk membangun rumah, koordinasi tidak boleh hilang.

Di “divisi kerja” diantara para ahli yang terampil, spesialis di perencanaan dan koordinasi harus dicari dengan baik. Kalau tidak, banyak waktu akan hilang, pekerja akan bekerja dengan cara mereka sendiri, materi tidak ada saat di buruh, dan segala sesuatu dilakukan dalam susunan yang salah dan disana ada perbedaan pendapatan untuk ke arah mana pintu dan jendela mengarah. Disini telah dibuktikan bahwa semakin banyak pekerjaan dibagi menjadi sub divisi, semakin besar bahaya kebingungan, dan semakin besar kebutuhan akan pengawasan dan koordinasi. Koordinasi bukan sesuatu yang berkembang secara tidak sengaja. Ini harus dimenangkan melalui usaha yang inteligen, persisten dan terorganisasi.

4. THE CO-ORDINATION OF WORK

Jika sub divisi dari pekerjaan tidak dapat dilakukan, koordinasi menjadi mandat. Disana, bagaimanapun juga, ada satu cara untuk melakukan koordinasi. Pengalaman menunjukkan bahwa ini dapat dicapai melalui dua cara utama. Ini adalah

1. Melalui organisasi, yaitu dengan menghubungkan sub divisi pekerjaan dengan memberikan mereka ke orang-orang yang ditempatkan dalam struktur otoritas, sehingga pekerjaan dapat dikoordinasi menurut susunan superior ke bawahan, mencapai dari atas ke bawah perusahaan.
2. Menurut dominasi ide, yaitu perkembangan tujuan di pikiran dan keinginan orang-orang yang bekerja sama sebagai kelompok, setiap pekerja akan menyesuaikan tugasnya dalam keseluruhan dengan ketrampilan dan antusiasme.

Dua prinsip koordinasi ini bersifat eksklusif secara mutual, dan tidak ada perusahaan yang benar-benar efektif tanpa utilisasi ekstensif keduanya.

Ukuran dan waktu adalah faktor-faktor pembatas utama perkembangan koordinasi. di proyek kecil, masalah tidak sulit; struktur otoritas sederhana dan tujuan utama adalah rela bagi setiap pekerja. Di perusahaan yang rumit dan besar, organisasi menjadi terlibat, line otoritas diatur dan disana ada bahaya dimana para pekerja akan lupa bahwa disana ada tujuan utama, dan bahwa mereka harus mencurahkan energi terbaik mereka untuk kemajuan dan keuntungan individual mereka sendiri.

Elemen-elemen dari waktu dan kebiasaan adalah sangat penting dalam koordinasi. pria adalah makhluk yang mempunyai kebiasaan. Saat perusahaan dibangun secara bertahap dari awal yang kecil, staff dapat dibagi selangkah demi selangkah. Dan saat kesulitan berkembang, mereka dapat diatur dan metode baru diikuti dari point tertentu, dengan pengetahuan bahwa kesulitan tertentu tidak akan berkembang lagi. Rutinitas dapat dikuasai. Tapi, perusahaan yang besar harus diatur, baru kemudian mengatur kesulitan koordinasi. faktor kebiasaan, adalah dasar penting dari koordinasi saat ada waktu, dan ini menjadi kekurangan yang serius saat waktu tidak ada, yaitu saat aturan berubah. Pertanyaan tentang koordinasi, oleh karena itu, harus didekati dengan fokus yang berbeda di perusahaan yang kecil dan besar; di situasi yang sederhana dan kompleks; di organisasi yang stabil dan baru atau yang terus berubah.

Co-ordination Through Organization

Organisasi sebagai cara koordinasi membutuhkan pembentukan sistem otoritas dimana tujuan utama perusahaan ditranslasikan dalam realita melalui usaha gabungan beberapa spesialis, yang masing-masing bekerja di waktu dan tempat tertentu. Tampak jelas dari pengalaman masa lalu dalam hubungan manusia bahwa struktur otoritas tidak hanya membutuhkan orang-orang yang bekerja di beberapa tempat di waktu yang ditentukan, tapi juga otoritas eksekutif yang memberi arah. Masalah

Organisasi menjadi masalah pembentukan antara eksekutif di center dan sub divisi kerja di network komunikasi dan kontrol yang efektif. Gambaran berikut dapat mendefinisikan masalah :

I. Langkah pertama : mendefinisikan pekerjaan yang telah dilakukan, seperti furnishing

air murni ke semuaorang dan industri dalam area tertentu dengan biaya serendah mungkin;

- II. Langkah kedua : menunjukkan direktur untuk melihat bahwa tujuan telah direalisasikan
- III. Langkah ketiga : menentukan keadaan dan jumlah unit kerja individu dan khusus yang pekerjaannya harus dibagi. Seperti yang ditunjukkan diatas, sub divisi ini tergantung pada ukuran pekerjaan (tidak ada sub divisi yang kecil sehingga membutuhkan lebih sedikit waktu satu pekerja);
- IV. Langkah empat : membentuk dan menyempurnakan otoritas antara direktur dan sub divisi kerja utama.

Ini adalah langkah empat yang menjadi kekhawatiran utama teori organisasi. Ini adalah fungsi organisasi ini (IV) untuk membuat direktur (II) mengkoordinasi dan mengenergikan semua sub divisi kerja (III) sehingga tujuan utama (I) dapat dicapai dengan efisien.

The Span of Control

Disini, kita diharapkan di awal dengan batasan keadaan manusia. Saat tangan manusia hanya mempunyai cakupan yang kecil di piano, demikian juga dengan pikiran dan keinginan manusia yang hanya dapat mencakup sedikit kontrak manajerial dalam satu waktu. Masalah yang dibahas oleh Graicunas dalam paper ini akan dimasukkan dalam koleksi ini. Batasan kontrol adalah masalah batasan pengetahuan, tapi ini adalah masalah batasan waktu dan energi. Akibatnya, eksekutif perusahaan secara personal hanya dapat mengarahkan beberapa orang saja. Dia harus tergantung pada ini untuk mengarahkan orang lain, dan tergantung pada ini untuk mengarahkan yang lainnya lagi, hingga orang terakhir dalam organisasi dijangkau.

Kondisi ini menempatkan semua organisasi manusia, batasan kontrol yang berbeda di jenis pekerjaan yang berbeda dan di organisasi dengan ukuran yang berbeda. Saat pekerjaan merupakan sesuatu yang rutin, repetitif, dapat diukur dan homogen, satu orang dapat mengarahkan beberapa pekerjaan. Ini benar saat pekerja ada di satu ruang. Dimana pekerjaan didiversifikasikan, kualitatif tapi saat pekerja tersebar, satu orang hanya dapat

mengawasi sedikit orang. Diversifikasi, dispersi dan non-pengukuran ini terlihat di bagian atas organisasi. Ini menunjukkan bahwa batasan yang ditentukan oleh ruang kontrol terlihat di bagian atas organisasi, tepat dibawah eksekutif itu sendiri.

Tapi saat kita berusaha menentukan berapa banyak bawahan direktur perusahaan yang dapat diawasi dengan efektif, kita memasuki pengalaman yang tidak disampaikan di studi ilmiah tertentu untuk memperoleh jawaban akhir.

Sir Ian Hamilton berkata, "Semakin dekat kita mendekati kepala supreme seluruh organisasi, semakin mungkin kita bekerja menuju kelompok tiga orang; semakin dekat kita ke kaki seluruh organisasi, semakin kita bekerja menuju kelompok enam.." The British Machinery of Government Committee of 1918 berkesimpulan bahwa "The Cabinet harus muncul dalam angka – yang lebih disukai adalah 10 atau paling banyak 12." Henri Fayol berkata "[Dalam Perancis] a minister mempunyai 12 assistants, dimana Teori Administratif menunjukkan bahwa manajer ada di kepala pemahaman yang besar yang tidak mempunyai lebih dari lima atau enam." Graham Wallas menunjukkan pendapat bahwa Cabinet tidak seharusnya ditingkatkan jumlahnya diluar 10 atau 12 dimana diskusi oral dianggap sangat efisien."

Léon Blum merekomendasikan untuk Perancis, a Prime Minister dengan kabinet yang dibentuk setelah British War Cabinet, yang terdiri dari 5 members.

Disini tidak sulit memahami mengapa disana ada divergensi pernyataan antar otoritas yang setuju tentang fundamental. Ini muncul dari perbedaan kapasitas dan kebiasaan kerja eksekutif individual yang diamati, dan dari karakteristik kerja. Tampaknya disini tidak ada cukup perhatian untuk tiga faktor ini, pertama elemen diversifikasi dari fungsi; kedua, elemen waktu; dan ketiga, elemen ruang. Ketua pekerjaan publik bekerja dengan efektif dengan bawahan langsung mereka daripada jenderal pasukan karena semua bawahan langsung dalam departemen publik akan bekerja di bidang engineering, sedangkan dalam pasukan, disana ada beberapa elemen yang berbeda, seperti komunikasi, kimia, penerbangan, ordinas, pelayanan, engineering, suplai, transportasi, dan lain-lain yang masing-masing dengan teknologinya sendiri. Elemen waktu juga mempunyai signifikansi yang besar seperti yang disampaikan diatas. Di organisasi yang stabil, eksekutif utama dapat berhubungan dengan bawahan langsung daripada di organisasi yang baru atau berubah. Ruang mempengaruhi rentang kontrol.

Organisasi yang ada di satu bangunan dapat diawasi melalui bawahan langsung daripada organisasi yang sama jika tersebar di beberapa kota. Saat tersebar, disana hanya ada kebutuhan akan lebih banyak pengawasan sehingga lebih banyak personel pengawas, dan sedikit kontrak dengan chief executive karena peningkatan kesulitan yang dihadapi oleh chief executive di pembelajaran detail tentang organisasi untuk melakukan pekerjaan inteligen. Kegagalan untuk menghubungkan kepentingan yang cukup ke variabel-variabel ini membatasi validitas ilmiah pernyataan yang dibuat seseorang untuk mengawasi, tapi disana ada tiga, atau lima atau delapan atau 12 bawahan langsung.

Pertimbangan ini tidak menentukan masalah. Mereka mengindikasikan kebutuhan akan penelitian lebih jauh. Tapi tanpa penelitian lebih jauh, kita dapat berkesimpulan bahwa chief executive organisasi dapat berhubungan dengan sedikit bawahan saja; dan bahwa jumlah bawahan langsung di organisasi yang besar, luas dan tersebar, disana ada lebih sedikit organisasi yang homogen untuk mencapai pengukuran koordinasi yang sama.

One Master

Dari waktu awal, telah diketahui bahwa tidak ada kecuali kebingungan yang muncul dari berbagai perintah.. "A man cannot serve two masters" di kemukakan sebagai argumentasi logis yang diterima sebagai prinsip hubungan manusia dalam kehidupan sehari-hari. Dalam administrasi, ini dikenal sebagai prinsip "unity of command."

Prinsip dapat disampaikan menjadi seperti berikut: Subyek tenaga kerja dari beberapa atasan dapat bingung, tidak efisien dan tidak bertanggung jawab; subyek pekerja dari satu atasan dapat metodikal, efisien dan bertanggung jawab. Kesatuan perintah mengacu pada orang-orang yang memberi perintah bukan orang-orang yang mengeluarkan perintah.

Signifikan prinsip dalam proses koordinasi dan organisasi tidak hilang. Dalam pembentukan struktur koordinasi, sering ada godaan untuk mensest lebih dari satu bos untuk satu orang yang melakukan pekerjaan yang mempunyai lebih dari satu hubungan. Bahkan filsuf manajemen yang besar seperti Taylor jatuh dalam kesalahan yang dibentuk pengawas yang berbeda yang berhubungan dengan mesin materials, dengan kecepatan, etc., masing-masing dengan power memberi order langsung ke pekerja individual.

Mengikuti prinsip kesatuan perintah dapat mempunyai absurdities; ini tidak penting dibandingkan dengan kepastian kebingungan, tidak adanya efisiensi dan tidak adanya tanggung jawab yang muncul dari pelanggaran prinsip.

Technical Efficiency

Disana ada beberapa aspek masalah yang mengamankan efisiensi teknis. Sebagian besar tidak mengkhawatirkan kita secara langsung. Mereka diperlakukan secara ekstensif oleh pihak berwenang seperti Taylor, Dennison, dan Kimball, dan implikasi mereka untuk organisasi-organisasi oleh Fayol, Urwick, Mooney, dan Reiley. Tapi disana ada satu konsep efisiensi yang kita pikirkan secara mendalam saat mendekati teori organisasi. Ini adalah prinsip homogenitas

Ini telah diamati oleh pihak berwenang di beberapa bidang yang efisiensi kelompoknya secara langsung dihubungkan ke homogenitas pekerjaan yang mereka lakukan, proses yang mereka manfaatkan, tujuan yang mereka ingin capai. Dari atas sampai bawah, kelompok harus disatukan. Ini harus bekerja sama.

Ini berasal dari (1) bahwa setiap struktur organisasi yang menyatukan divisi kerja unit tunggal tempat non homogen bekerja, di teknologi, atau di tujuan, akan menemui bahaya friksi dan tidak adanya efisiensi. Dan (2) bahwa unit didasarkan pada spesialisasi yang diberikan yang tidak dapat diberi direksi teknis oleh orang awam.

Dalam realm pemerintah, tidak sulit menemukan beberapa ilustrasi hasil kombinasi administratif non homogen. Telah disetujui bahwa perkembangan pertanian dan pendidikan tidak dapat diberikan oleh orang yang sama yang memperkuat pengontrolan hama dan penyakit, karena kesuksesan yang pertama tergantung pada kerjasama yang baik dan kepercayaan petani, sedangkan yang lain membahayakan dan mencurigakan. Demikian juga dengan aktivitas seperti pengontrolan obat yang ada di perlindungan konsumen yang tidak menemukan rumah yang tepat dalam departemen-departemen yang didominasi oleh kepentingan produsen. Di kota-kota dan negara yang besar, telah ditemukan bahwa rumah sakit tidak dapat diatur dengan baik oleh departemen kesehatan secara langsung karena mereka diset secara independen di departemen yang terpisah atau di biro dengan otoritas yang ekstensif, dan telah disetujui bahwa administrasi kesejahteraan publik dan administrasi polisi membutuhkan pemisahan, seperti

administrasi kesehatan publik dan administrasi kesejahteraan, meskipun kedua kombinasi ini sukses di kondisi tertentu. Tidak ada orang yang berpikir tentang penggabungan suplai air dan pendidikan publik, atau pajak dan hiburan masyarakat. Di setiap satu kasus, disana terlibat bahwa disana ada beberapa elemen dari pekerjaan yang dilakukan atau teknologi yang digunakan atau hasil yang dicari yang non homogen.

Fase kombinasi yang lain dari fungsi-fungsi yang tidak sesuai di kantor yang sama dapat ditemukan di praktek umum pemilihan orang awam yang tidak memenuhi kualifikasi dan politisi ke posisi teknis atau memberi direksi teknis ke pelayanan yang sangat khusus. Seperti yang disampaikan Dr. Frank J. Goodnow satu generasi yang lalu, kita dihadapkan oleh dua fungsi heterogen, "politics" and "administration," kombinasi yang tidak dalam ditentukan dalam struktur administrasi tanpa memproduksi inefisiensi.

Caveamus Expertum

Pada point ini, kata peringatan sangat penting. Aplikasi prinsip homogenitas mempunyai beberapa kekurangan. Setiap teknisi yang sangat terlatih, khususnya di profesi yang dipelajari, mempunyai sense omniscience dan keinginan yang besar akan independensi di pelayanan masyarakat. Saat bekerja dengan pemerintah, dia tahu pasti apa yang orang-orang butuhkan dengan lebih baik dari mereka sendiri, dan dia tahu bagaimana memberikan pelayanan ini. Dia cenderung lupa akan semua kebutuhan, karena ini bukan teknologi khususnya yang berjalan menuju penyelamatan? Setiap batasan yang diaplikasikan padanya adalah "limitation of freedom," dan setiap kritik "springs from ignorance and jealousy."

Setiap anggaran meningkatkan di "in the public interest," saat setiap peningkatan ini yang diamankan ditempat lain adalah "a sheer waste." Usaha dan manuvernya untuk meluaskan diri adalah "public education" dan "civic organization," saat usaha yang sama oleh orang lain adalah "propaganda" dan "politics."

Sifat yang lain dari ahli adalah kecenderungannya untuk mengasumsikan pengetahuan dan otoritas di rentang kendali

Span of control (rentang kendali), adalah banyaknya jumlah sub-ordinate yang mampu dikendalikan

Tiga Variabel Kunci Penentu Rentang Kendali⁹

Sebagaimana yang dituliskan dalam “Notes on the Theory of Organization”, Luther Gulick memandang tiga variable penting sebagai pembentuk hubungan rentang kendali dalam suatu organisasi, yaitu : diversifikasi fungsi, waktu dan ruang.

1. **Diversifikasi Fungsi**, sebuah perusahaan yang mengkombinasikan beragam fungsi pekerjaan dalam organisasinya memerlukan pengurangan dari ukuran rentang kendalinya menjadi lebih sederhana karena seorang supervisor harus berinteraksi dengan lebih banyak tipe individu yang berbeda tipe.

Jika keseluruhan sub-ordinate melakukan perintah atau tugas yang sama dengan input yang sama, pekerjaan dapat menjadi kegiatan yang bersifat rutin. Keseragaman dari beberapa pekerjaan ini dapat mengijinkan satu atau seorang individu untuk mengawasi lebih banyak sub-ordinate. Walaupun pembahasan Gulick mengenai keragaman sangat singkat, konsep aplikasi fungsi keragaman cukup jelas dalam pelaksanaannya (atau keragaman teknologi di tempat kerja), keragaman jenis pekerjaan, dan keragaman dari input yang pekerja gunakan.

2. **Waktu atau Stabilitas**, elemen dari waktu pada pandangan yang dikemukakan Luther Gulick pada dasarnya terletak pada stabilitas. Dalam kondisi organisasi yang stabil, manajer tidak perlu untuk melatih atau mencari pekerja baru. Pekerja-pekerja yang bersifat individu dalam pengerjaannya memerlukan pengawasan yang lebih sedikit karena mereka lebih familier dengan pekerjaannya. Stabilitas mungkin tidak hanya memasukkan tapi juga stabilitas dari input organisasi lainnya. Kestabilan dari lingkungan yang menyediakan input yang serupa bagi suatu organisasi pada periode jangka waktu yang panjang memungkinkan diberlakukannya rutinitas yang berarti lebih besarnya rentang kendali suatu organisasi.

3. **Ukuran dan Ruang**, elemen dari ruang dari pandangan yang dikemukakan Luther Gulick meliputi jumlah bangunan tempat suatu organisasi berada dan berdiam, semakin banyak bangunan maka akan semakin sedikit kontak berhadapan dan dari pemikiran Gulick, semakin dekatnya hubungan antar individu memerlukan pengawasan yang lebih. Dikarenakan ruang pada dasarnya meningkatkan biaya transaksi dari pengawasan (Williamson, 1975), hal ini dapat diberlakukan secara

umum sebagai elemen dari ruang. Gulick tidak membahas mengenai ukuran, tapi organisasi yang lebih besar memiliki biaya transaksi yang lebih besar, yang bila dicermati memiliki pengertian yang sama. Hipotesis alternatif dapat lebih dispesifikasikan untuk ukuran dan rentang kendali (Blau, Falbe, Mckinley dan Tracy 1976:25). Organisasi yang lebih besar dapat melakukan spesialisasi hingga menjadi tingkatan yang lebih besar dan menjadikan suatu organisasi lebih sedikit untuk menggunakan para pekerja yang bersifat generalis pada tingkatan produksinya. Penggunaan spesialis atau tenaga yang sangat terlatih dengan pengawasan yang minimal dapat menghasilkan rentang kendali yang lebih luas. Singkatnya, terdapat kemungkinan adanya keunggulan dari skala ekonomi yang dimiliki organisasi yang lebih besar yang memperbolehkan lebih sedikitnya kegiatan administrasi dalam mencari personil.

- ***Division of work.*** Fayol melihat spesialisasi sebagai proses natural dari manusia yang terlihat pada setiap masyarakat. Repetisi dari fungsi yang sama membawa kecepatan dan akurasi, sehingga meningkatkan output. Jika pekerjaan dibagi berdasarkan keahlian dan kemampuan teknis, maka setiap item dari pekerjaan dapat diberikan kepada pekerja yang paling mampu untuk mengerjakannya.
- ***Authority and responsibility.*** Fayol mendefinisikan wewenang (authority) sebagai hak untuk memberikan perintah dan kekuatan untuk defined authority as 'the right to give orders and the power to exact obedience.' Ia menekankan mengenai pentingnya hubungan wewenang. Dia menekankan kepentingan menghubungkan otoritas ke tanggung jawab, yang bersama-sama dibutuhkan untuk meningkatkan penilaian dan moralitas di level senior. Dia menentukan gaji yang lebih tinggi untuk manajer-manajer komersial saat dibandingkan dengan pelayan sipil senior, karena dalam pandangannya, yang kemudian membutuhkan otoritas tanpa tanggung jawab. Secara umum, dia berkesimpulan bahwa tanggung jawab seperti otoritas yang dicari dan ketakutan akan tanggung jawab mempengaruhi sebagian besar inisiatif dan menghancurkan beberapa kualitas yang baik.

- ***Discipline***. Didefinisikan sebagai kepatuhan, aplikasi, energi, perilaku dan respek. Fayol menganggap disiplin sebagai sesuatu yang penting untuk melancarkan bisnis. Dia mengatribusikan disiplin ke bisnis.
- ***Unity of command***. 'untuk setiap tindakan atau pekerjaan apapun juga, seorang pekerja dapat menerima perintah hanya dari satu pemegang kekuasaan. Hal ini dinamakan aturan. Untuk aksi apapun, pegawai harus menerima order dari satu atasan saja. Ini adalah aturan kesatuan perintah saat ini dilanggar, otoritas dirusak, disiplin dalam bahaya, order terganggu dan stabilitas terancam'. Kita akan gagal menemukan di diskusi kita berikutnya bahwa beberapa konsep organisasi sangat bertentangan dengan prinsip Fayol'. Fayol menganggap 'dual command' sebagai salah satu tanda dosa manajemen terbesar, yang mengarah ke ketidakpastian dan keenganan bawahan serta konflik antar manajer
- ***Unity of direction***. 'Satu kepala dan satu rencana untuk satu kelompok yang memiliki tujuan yang sama.'
- ***Subordination of individual interests to the general interest***. Disana seharusnya tidak ada konflik kepentingan antara ambisi individu dan kebaikan organisasi secara keseluruhan. Prinsip ini membutuhkan perusahaan tapi tangan pertama dari atasan harus menset tujuan yang baik. Ini membutuhkan pengawasan yang konstan.
- ***Remuneration of personnel***. Fayol menemukan beberapa prinsip dasar dalam metode pembayaran :
 - Ini harus memastikan renumerasi yang adil;
 - Ini harus mendorong kebaikan dengan menghargai usaha yang diarahkan dengan baik;
 - Ini tidak seharusnya mengarah ke pembayaran diluar batasan yang masuk akal. Ini tetap menjadi area yang keras.
- ***Centralization***. Bagian dari 'natural order', Fayol melihat bahwa elemen sentralisasi harus selalu ada. Dia menganggap debat antara sentralisasi dan desentralisasi sebagai satu kesatuan tanpa solusi yang tepat.
- ***Scalar chain (line of authority)***. Kesatuan perintah dapat mengarah ke rantai otoritas yang mempengaruhi komunikasi. Organisasi hirarki secara regular menyatakan bahwa departemen-departemen berkomunikasi dengan yang lain

hanya melalui kepala mereka. Ini berarti volume kerja yang ditangani departemen menjamur saat item-item naik dan turun rantai dalam permainan 'pass the parcel'. Fayol dengan benar mengutuk ini sebagai inefisiensi dan mengadvokasi pengaturan 'gang plank' dimana junior dilibatkan dalam interaksi regular dengan departemen yang lain yang berhubungan langsung dengan yang lain, dan mempengaruhi hirarki. Fayol menyediakan kunci untuk organisasi-organisasi modern. Seperti yang akan kita lihat, gang plank elektronik sangat efisien sehingga organisasi tidak lagi mempunyai ketentuan untuk lapisan-lapisan manajemen.

- **Order.** Tempat untuk setiap orang dan setiap orang dalam tempat ini. Bagi Fayol, ini adalah resolusi dua aktivitas manajerial yang paling sulit : organisasi yang baik dan seleksi yang baik. Dia melihat masalah dasar sebagai keseimbangan ketentuan organisasi dengan sumbernya. Semakin besar bisnis, semakin sulit ini menjadi : 'saat ambisi, nepotism, favouritism atau pengabaian, mempunyai beberapa posisi tanpa alasan yang baik atau diisi dengan pegawai yang tidak kompeten, sebagian besar bakat dan kekuatan akan tetap ada... dibutuhkan untuk menghilangkan penyalahgunaan dan mengatur order.'
 - **Equity.** Guna tujuan memperoleh komitmen dari para pekerja, maka mereka harus diperlakukan secara adil dan wajar.
 - **Stability of tenure of personnel.** Masalah proporsi, tapi pegawai membutuhkan periode stabilitas di satu pekerjaan untuk memberikan yang terbaik
 - **Initiative.** Diiijinkan berpikir melalui masalah dan mengimplementasikan solusi berarti menghargai pengalaman yang meningkatkan motivasi. Fayol memperingatkan manajer-manajer atas vanitas personal yang mencegah mereka membiarkan kesempatan ini diterima bawahan.
 - **Esprit de corps.** 'Membagi kekuatan musuh untuk melemahkan mereka adalah pintar, tapi pembagian tim sendiri adalah kuburan dosa terhadap bisnis.'
- Dari keempat belas prinsip yang dikemukakan oleh Henry Fayol tersebut, Luther Gulick mengemasnya ke dalam prinsip yang lebih komprehensif dari sisi aplikasi di dalam suatu organisasi, yaitu ke dalam

1. Planning – mengembangkan garis besar dari sesuatu yang harus diselesaikan dan metode yang harus digunakan untuk mencapai hal tersebut.
2. Organizing – menetapkan struktur formal dari wewenang melalui akan diatur, didefinisikan dan dikoordinasi untuk mengimplementasikan rencana

BAHAN BACAAN

Barzelay, Michael 1992 *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision For Managing Government*. Berkeley, California ; University of California Press

Benson, Gary L., March 1983, *How Employee Assumptions Influence Managerial Behavior*, Supervisory Management

Bittel, Lester R., 1989, *The McGraw-Hill: 36-Hour Management Course*, New York: McGraw-Hill

Christiananta, Budiman, 2009, *Teori Manajemen*, Materi Kuliah
Committee. H. M. Stationery Office, London, 1918, p. 5.

DuBrin, Andrew J., 1990, *Essentials of Management*, Cincinnati, South-Western.

Donald C. Moesley and Paul H. Pietri, 1975, *Management : The Art of Working With and Through People*, Dickenson Publishing Emcini, California, 27

Elliasen, Kjell and Ian Kodiman 1993, *Managing Public Organization*, London :

Fayol, Henri, 1923, "*The Administrative Theory in the State.*" *Address before the Second International Congress of Administrative Science at Brussels*, September 13, Paper IV in this collection

_____ 1949, *General and Industrial Management*, Sir Isaac Pitman and Sons, London

Fitch, Lyle C., 1990, *Luther Gulick*. *Public Administrative Review*, 50(6), 604-608

Flyn, Norman 1990 *Public Sector Management Great Britain : Mavester Wheat Sheaf*

Goldman, Jeri J., March 1983, *The Supervisor's Beliefs about People and the Supervisory Plan: McGregor's 'Theory X' and 'Theory Y' in the Schools*, The Clearing House

Graham Wallas, "*The Great Society.*" Macmillan, London and New York, 1919, p. 264.

Great Britain. Ministry of Reconstruction. *Report of the Machinery of Government*

Gulick, 1937, "*Notes on the theory of organization*", in L. Gulick, and L. Urwick, (Eds), *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, New York, 1937, pp. 1-46

_____ 1990, *Reflections on Public Administration, Past and Present*. *Public Administrative Review*, 50(6), 599-603

- Gulick, L. Urwick, 1937, *Papers on the Science of Administration*. International
- _____, 1937, *Papers on the Science of Administration*. International Journal of Public Administration, 23(204), 441-541
- _____. 1937, "Notes on the theory of organization", in L. Gulick, and L. Urwick, (Eds), *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, New York, 1937, pp. 1-46
- _____. 1983, *The Dynamics of Public Administration Today as Guidelines for the Future*. Public Administrative Review, 43, 193-198
- Hamilton, Sir Ian, *"The Soul and Body of an Army."* Arnold, London, 1921, p. 230.
- Hughes. Dwen E. 1994 *Public Management and Administration. An Introduction*. Great Britain : The Mac Millan
- Ingraham, Patricia and Barbara Romzek 1994 *New Paradigms For Government. Issues For The Changing Public Service*. Great Britain : The Mac Millan Press
- John Bohte, Kenneth J. , 1999, *Span of Control and Public Organizations: Implementing Luther Gulick's Research Design*, 1999
- Journal of Public Administration, 23(204), 441-541
- Kartasmita, Ginandjar, 2007, *Revitalisasi Administrasi Publik Dalam Mewujudkan Pembangunan Berkelanjutan*, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara, 2007
- Lane, Jan Erick 1995 *Public Sector : Concepts, Models and Approaches*. California Sage Publications Osborne, David and Ted GaeMer 1991
- Lee, James A., 1982, *The Gold and the Garbage in Management Theories and Prescriptions*. Athens: Ohio University Press
- Léon Blum, *"La Réforme Gouvernementale."* Grasset, Paris, 1918. Reprinted in 1936, p. 59
- Lovelock, Christoper 1994 *Product Plus : How Product Service Competitive Advantge*. New York : Mc Graw Hill.
- Luthans, Fred, 1989, *Organisational Behaviour*, New York: McGraw-Hill.
- Lyndall F. Urwick, 1956, *The Manager's Span of Control*, Harvard Business Review, 1956

- Maslow A.H., *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review 50(4) (1943):370-96
- Massie, Joseph L. and John Douglas, 1992, *Managing: A Contemporary Introduction*, Englewood Cliffs: Simon & Schuster Company
- Meier, Kenneth J., John Bohte, 1999, *Span of Control and Public Organizations: Implementing Luther Gulick's Research Design*, 1999
- Osborne, David and Peter Plastrik 1997 *Banishing Bureaucracy : The Five Strategies For Reinventing Government*. New York : Addison Wesley Publishing
- Pararamita, Budhi,1989, *Masalah Keresasian Budaya dan Manajemen di Indonesia*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta
Public Sector. New York : Penguin Book.
- Reinventing Government : *How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The*
_____ : *How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector*. New York : Penguin Book. Sage Publications
- Savas, Es 1982 *How To Shrink Government. Privatizing The Public Sector*. Chatam, New Jersey : Chatam House Publisher.
- _____,1987 *Privatization. The Key To Better Government Chatam*, New Jersey
- Simon, Herbert A, *Administrative Behaviour: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*, MacMillan Publishing Company, London,1976.
- Taylor, Frederick Winslow, "*Shop Management*." Harper and Brothers, New York and London, 1911, p. 99.
- _____, 1998, *The principals of scientific management* (Dover ed.) Dover ications.
- Urwick, Lyndall F., 1956, *The Manager's Span of Control*, Harvard Business Review, 1956
- Van Riper, Paul P., 1995, *Luther Gulick On Frederick Taylor and Scientific Management*, Journal of Management History, 2(2), 6-7
- Wiliam H. Newman,1963, *Administrative Action : The Tecniques of Organization and Mangement*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York, p 13-54

Wilson, Woodrow, , 1992 “ *The Study of Administration*”., Jay M. Shafritz dan Albert C. Hyde (ed.). Classic of Public Administration. Belmont, CA.: Wadsworth Publishing Company, 1992

TEORI PENGANTAR MANAJEMEN KONTRIBUSI LUTHER GULLICK TERHADAP MANAJEMEN PEMERINTAHAN

TEORI PENGANTAR MANAJEMEN KONTRIBUSI LUTHER GULLICK TERHADAP MANAJEMEN PEMERINTAHAN adalah suatu Pengantar dalam memahami suatu Teori Manajemen yang akan diterapkan dalam suatu organisasi. Buku ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat baik Dosen, Mahasiswa, Praktisi maupun masyarakat umum sebagai pegangan atau referensi tambahan untuk mengetahui tentang Teori Manajemen. Buku ini disusun untuk memberikan pengetahuan dasar tentang Teori Manajemen mulai dari diskripsi tentang Teori Manajemen hingga tokoh-tokoh yang memberikan kontribusi pada ilmu manajemen. Melalui Buku ini juga diharapkan berguna bagi mereka yang baru pertama kali mempelajari Teori Manajemen karena dalam buku ini dilengkapi dengan sejarah serta perkembangannya di Indonesia

Pada edisi ini juga ada tambahan khusus tentang Tokoh Luther Gullick yang memberikan kontribusi terhadap ilmu manajemen khususnya Manajemen Publik. Pada kesempatan ini sengaja ditulis tokoh penting yang mempunyai kontribusi banyak terhadap Ilmu Manajemen Publik, sehingga diharapkan dalam buku ini bisa memberikan ilmu Manajemen lebih lengkap dengan bahasan khusus manajemen publik.



Dr. Drs. Sriyono, MM

Adalah Dosen Tetap pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah dan Pernah menjadi Dosen Luar Biasa pada beberapa Perguruan Tinggi baik di PTN maupun PTS di Surabaya. Pendidikan S1 di selesaikan Di Unair tahun 1986, S2 di Univeritas Sebelas Maret Solo (2005), dan S3 di Universitas Airlangga (2012).

Pengalaman mengajar dimulai sejak selesai S2 di Solo dan menjadi Dosen Luar biasa di beberapa Perguruan Tinggi PTN dan PTS di Surabaya mulai tahun 2007 hingga tahun 2011, dan sampai saat ini mengajar di Pascasarjana dan FEB Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Penulis juga pernah menjadi Konsultan Lingkungan (Sertifikasi Amdal UNS 2003), Konsultan Bisnis (Sertifikasi Auditor UNS, 2004), Konsultan Appraisal Properti (Sertifikasi MAPPI 2008). Disamping itu juga aktif di Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) dan Asosiasi Dosen Indonesia (ADI). Buku Pengantar Manajemen Kontribusi Luther Gullick terhadap Manajemen Publik adalah merupakan Karya Pertama Penulis. Disamping sebagai Dosen, penulis juga aktif mengikuti Seminar Internasional dan Nasional serta melakukan Penelitian dan Pengabdian Masyarakat



UNGGUL PANGESTU NIRMANA
MULTIMEDIA PRESS & PUBLISHING

Telp. 085104663003 / 085104000983
e-mail : unggulpangestu9@gmail.com

978-602-60724-0-5



9 786026 072412

REFERENSI