

MODUL AJAR



PENGANTAR MANAJEMEN

Disusun oleh :

Dr. Cuk Jaka Purwanggono,MM



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS WAHID HASYIM
SEMARANG**

A stylized silhouette of a person in a suit, rendered in shades of teal and light blue, positioned on the left side of the slide. The silhouette is facing right and appears to be standing with hands in pockets.

The Ultimate Goal Of Learning Outcomes :

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa diharapkan akan memiliki pengetahuan tentang :

1. Dasar Filosofi ilmu manajemen
2. Sejarah manajemen
3. Arah manajemen
4. Fungsi-fungsi manajemen
5. Pengaruh lingkungan bisnis
6. Bagaimana cara menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi
7. Pentingnya manajemen perubahan
8. Cara mengelola bisnis
9. Etika bisnis dan tanggung jawab sosial
10. Menerapkan konsep ilmu manajemen dalam kehidupan sehari-hari

LANDSCAPE :



1. DASAR FILOSOFI ILMU MANAJEMEN
2. PERENCANAAN
3. PENGORGANISASIAN I
4. PENGORGANISASIAN II
5. PENGARAHAN DAN PENGKOORDINASIAN
6. PENGAWASAN DAN EVALUASI



Recommended Further Readings:

1. Cuk Jaka Purwanggono, Buku Ajar: pengantar manajemen, Unwahas, Semarang
2. Bryn Hughes, ***The Leader's Tool Kit: Hundreds of Tips and Techniques for Developing the Skills You Need***, Amacom Press
3. T. Hani Handoko, Manajemen, UGM, Yogyakarta 2009
4. James L Gibson, manajemen, Erlangga, jakarta, 1996
5. Stephen P Robin, Perilaku organisasi, Salemba Empat, Jakarta, 2012
6. W Chan Kim, Blue Ocean Strategy, PT Serambi Ilmu Semesta, Jakarta, 2006.

BAB I

KONSEP DASAR FILOSOFI ILMU MANAJEMEN



- 1. Tujuan pembelajaran**
- 2. Pendahuluan**
- 3. Konsep dasar manajemen**
- 4. Sejarah manajemen**
- 5. Definisi manajemen menurut pendekatan perilaku**
- 6. Konsep manajemen masa depan**
- 7. Tugas dan Latihan Soal**

TUJUAN PEMBELAJARAN :

Setelah mengikuti materi ini, siswa diharapkan dapat :

- 1) Memahami konsep dasar manajemen serta mampu mengimplementasikan dalam kehidupan sehari hari baik secara pribadi maupun dalam berorganisasi.
- 2) Memahami sejarah perkembangan ilmu manajemen serta dapat membandingkan pemikiran dari beberapa pakar ilmu manajemen.
- 3) Memahami pengertian ilmu manajemen dipandang dari sisi perilaku manusia serta dapat menterjemahkan dalam kehidupan sehari hari.
- 4) Memahami dan meramalkan perkembangan ilmu manajemen kedepan serta mampu mengantisipasinya dalam kehidupan berorganisasi

PENDAHULUAN

- 1) **Adanya tujuan bersama dalam suatu organisasi, yang harus tercapai secara efektif dan efisien.**
- 2) **Adanya keterbatasan sumber daya**
- 3) **Adanya kompetisi**
- 4) **Adanya perkembangan teknologi**
- 5) **Adanya perubahan budaya (globalisasi)**

KONSEP DASAR ILMU MANAJEMEN

Leader **V**ersus **M**anager



FILOSOFI DAN KONSEP MANAJEMEN





Definisi Manajemen

Manajemen adalah suatu proses mulai dari merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasikan serta mengawasi dan mengevaluasi kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Kegiatan organisasi, yang dalam hal ini kita anggap sebagai suatu badan usaha, meliputi *pemasaran, produksi, personalia, keuangan dan administrasi akuntansi*

PERENCANAAN

PENGORGANISASIAN

PENGARAHAN

PENGKOORDINASIAN

PENGAWASAN



PROSES MANAJEMEN

PROSES MANAJEMEN



Proses merencanakan meliputi usaha menentukan tujuan, ini dilakukan dengan melihat pada lingkungan usaha, mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman serta menentukan masalah, sekaligus tujuan yang akan dicapai, kemudian perlu digunakan strategi, kebijaksanaan dan taktik (program) menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan. Semuanya dilakukan berdasarkan proses pengambilan keputusan secara ilmiah

PROSES MANAJEMEN



PENGORGANISASIAN

Proses mengorganisasi meliputi penentuan fungsi, hubungan dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas dan dibagi ke dalam fungsi garis-garis dan staf, serta fungsional. Hubungan terdiri atas tanggung jawab, wewenang dan pelaporan. Struktur dalam horizontal dan vertical. Semua ini memperlancar alokasi sumberdaya manusia dan bahan dengan kombinasi tepat untuk implementasi sesuai rencana

PROSES MANAJEMEN



PENGARAHAN

Proses pengarahan meliputi kegiatan pemberian perintah. Motivasi dan menciptakan pengikut. Diberikan pedoman kegiatan dalam arahan yang tepat demi rencana tindak lanjut.

PROSES MANAJEMEN



PENGKOORDINASIAN

Proses pengkoordinasian mencakup penentuan sistem dan prosedur, komunikasi serta kerjasama untuk kepentingan bersama. Di sini diperoleh sinkronisasi dan penyatuan tindakan agar harmonis, terpadu dan berintegrasi menuju pencapaian tujuan bersama

PROSES MANAJEMEN



PENGAWASAN
DAN
EVALUASI

Proses pengawasan dan evaluasi meliputi penentuan standar, supervisi, perbandingan dan tindakan perbaikan. Di sini dilakukan proses pengumpulan dan penafsiran umpan balik kinerja sebagai dasar tindakan konstruktif dan perubahan agar supaya rencana dapat disiapkan secara lebih baik sebagai dasar kegiatan di masa yang akan datang. Dengan demikian organisasi akan lebih berhasil di dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Manajer Versus Leader



Manajer

1. Planning
2. Organizing & Staffing
3. Actuating & Delegating
4. Control & Evaluating

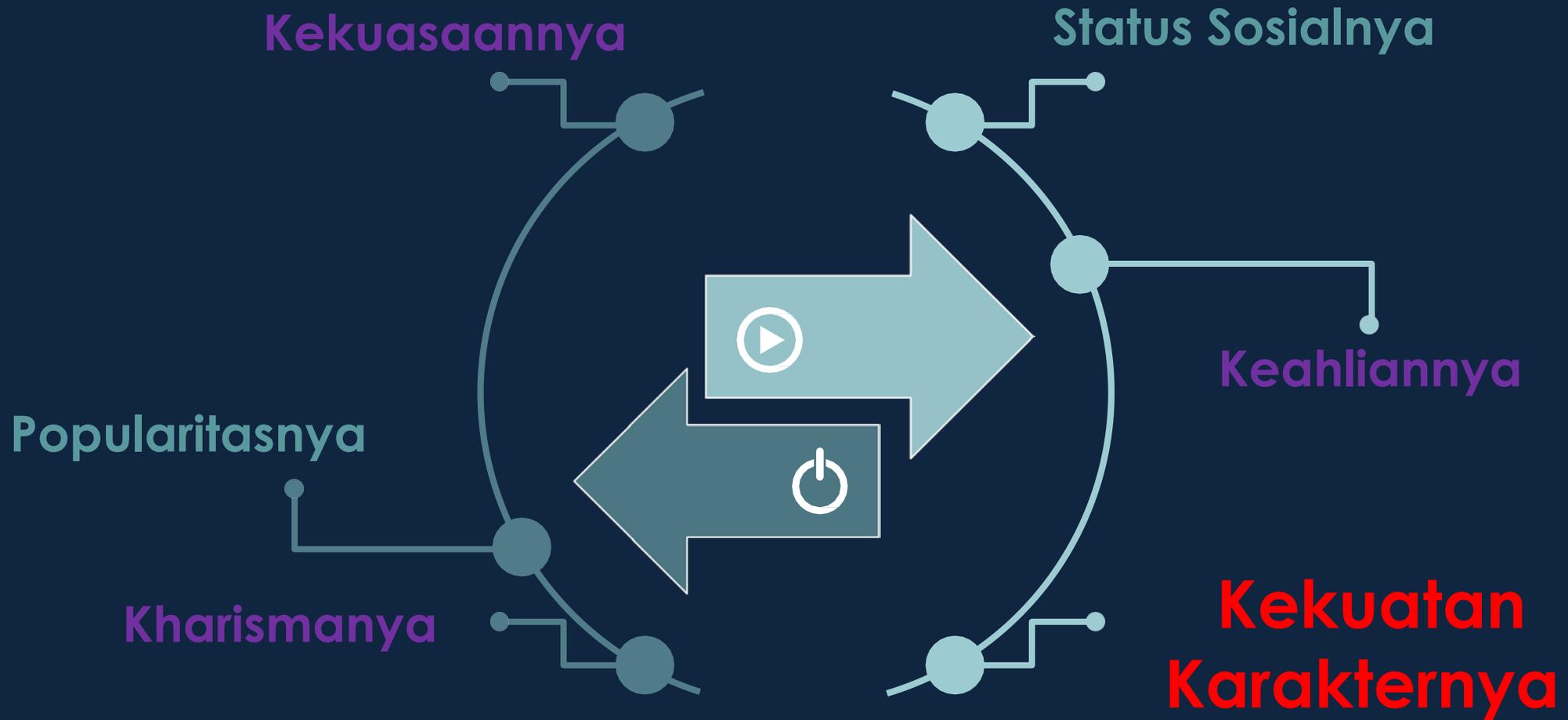
Manajer yang efektif juga harus memiliki kemampuan memimpin yang baik

Pemimpin

Suatu seni untuk mempengaruhi orang lain agar mau menjalankan (mengikuti) apa yang diinginkannya

Kualitas kepemimpinan sudah menjadi hal yang penting dan dibutuhkan di setiap tingkatan level manajemen, mengapa ???

Cara Mempengaruhi :



Prinsip **Manajemen** v **Kepemimpinan**

KEPEMIMPINAN yang efektif adalah menggunakan **HATI & PIKIRAN** sebagai hal yang utama untuk mengambil keputusan.

MANAJEMEN yang efektif adalah menggunakan **LOGIKA & DISIPLIN** dan menjalankannya

Manajer memiliki bawahan;

- ❖ **Gaya otoriter dan transaksional**
- ❖ **Fokus terhadap pekerjaan dan aturan**
- ❖ **Safety player**

Pemimpin memiliki pengikut;

- ❖ **Gaya karismatik dan transformasional**
- ❖ **Fokus terhadap hasil dan pencapaian tujuan**
- ❖ **Risk taker**

Manager melakukan dengan cara yang benar



Pemimpin, melakukan hal yang benar

3 Asumsi ;

- Kepemimpinan sama dengan management
- Kepemimpinan dan management bukan hal yang terpisah
 - Kepemimpinan dan manajemen saling melengkapi

Perbedaan: Pemimpin dan Manajer



Singkatnya..

Pemimpin

1. Berubah sesuai keadaan
2. Memotivasi kelompok
3. Jangka **Panjang**
4. Visioner
5. Berkarisma
6. Bergairah
7. Berjuang
8. Berprestasi
9. **Mengambil** Resiko
10. Mencari Kebenaran
11. Hal Apa yang Benar

Manajer

1. Stabil sesuai ketetapan
2. Bekerja dengan **Prinsip Manajemen**
3. Jangka Pendek
4. Objektif
5. Otoritas Formal
6. Mengontrol
7. Aksi
8. Hasil sesuai target
9. Aman, Resiko Kecil
10. Integritas & Etika
11. Melakukandengan Benar

BALANCING



KESIMPULAN

Kepemimpinan dan manajemen harus berjalan beriringan

Mereka bukanlah hal yang sama, tetapi kedua hal tersebut harus saling melengkapi

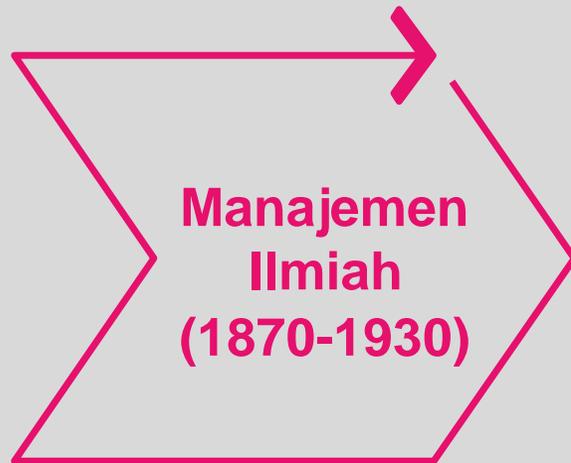
Setiap upaya yang memisahkan keduanya akan cenderung menimbulkan banyak masalah yang sulit dipecahkan

Tugas manajer adalah merencanakan, mengatur dan mengkoordinasikan

Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen



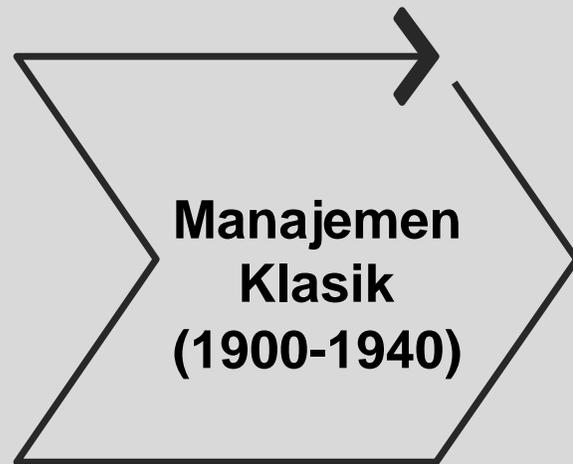
Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen



Pelopornya adalah Fredrik Taylor, Frank dan Lilian Gilbreth, Henry Grant, Harrington Emerson. Teori manajemen ilmiah lahir dari adanya kebutuhan untuk menaikkan produktifitas. Di Amerika Serikat, di awal abad ke 20 tenaga terampil tidak banyak. Sehingga perlu dicari cara menaikkan efisiensi. Misalnya apakah suatu pekerjaan dapat digabungkan atau dihilangkan, dan lain-lain upaya efisiensi. Dalam upaya-upaya itu, Fredrik Taylor, yang sering disebut Bapak manajemen ilmiah, menyusun sekumpulan prinsip yang merupakan inti manajemen ilmiah. Prinsip-prinsip itu diringkas sebagai berikut :

- 1) Mengganti cara tidak teratur dengan ilmu pengetahuan yang sistematis.
- 2) Mengusahakan keharmonisan dalam gerakan kelompok.
- 3) Mencapai kerjasama manusia, bukan individualisme.
- 4) Menghasilkan output yang maksimal, bukan output yang terbatas.
- 5) Mengembangkan pekerja sampai taraf setinggi-tingginya untuk kesejahteraan maksimum mereka sendiri.

Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen



Pelopornya adalah Henry Fayol, James D. Mooney, Mary Parker Follet, Herberd Simon, Chester I. Banard. Manajemen klasik timbul dari kebutuhan akan pedoman untuk mengelola organisasi yang kompleks, misalnya sebuah pabrik. Manajemen itu tidak dilahirkan, tetapi dapat diajarkan, asalkan prinsip-prinsip mendasari dan teori umum manajemen dapat diterapkan. Menurut Fayol (Robbins dan Coulter, 1999), manajemen adalah sebuah kegiatan umum dari semua usaha manusia dalam bisnis, pemerintahan, dan rumah tangga. Ia mengungkapkan ada 14 prinsip manajemen yang merupakan kebenaran universal yang merupakan prinsip umum manajemen, yaitu : Pembagian kerja, Otoritas, Tata tertib, Kesatuan komando, Kesatuan arah, Subordinasi kepentingan-kepentingan individu terhadap kepentingan umum, Balas jasa, Sentralisasi, Rantai skalar (hirarki), Tatanan, Kesamaan, Kemantapan para karyawan dalam pekerjaannya, Inisiatif, Semangat korps. Fayol juga membagi perusahaan dalam 5 bidang kegiatannya, yaitu teknis (produksi), komersial (pemasaran), keamanan, akuntansi, dan manajerial.

Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen



Sejalan dengan Hawthorn studies, menurut Hugo Munsterberg, produktifitas dapat ditingkatkan dengan 3 jalan :

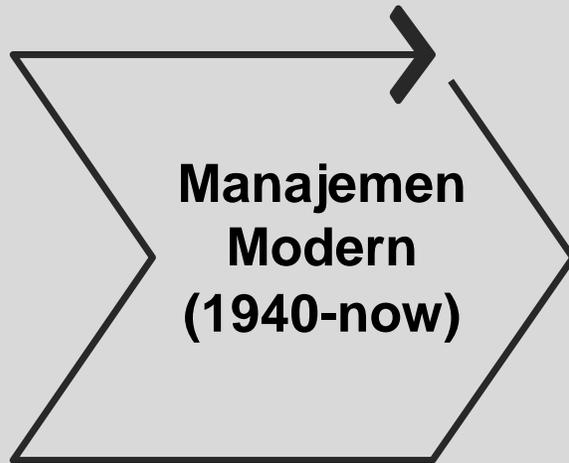
- 1) Menemukan orang yang terbaik.
- 2) Menciptakan kondisi psikologis dan pekerjaan yang terbaik.
- 3) Menggunakan pengaruh psikologis untuk mendorong karyawan

Pelopornya adalah Hawthorn studies, Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, dan Hugo Munsterberg.

Teori hubungan manusia adalah teori yang menggambarkan cara-cara bagaimana manajer berhubungan dengan bawahannya. Aliran ini muncul karena manajer mendapati bahwa pendekatan klasik tidak dapat dicapai dengan keserasian sempurna. Masih terdapat kesulitan di mana bawahan tidak selalu mengikuti pola tingkah laku yang rasional dan dapat diduga. Perlu ada upaya untuk meningkatkan hubungan antar manusia agar organisasi lebih efektif. Aliran ini untuk memperkuat aliran klasik, yaitu dengan menambahkan wawasan sosial dan psikologi.

Kalau 'manajemen manusia' mendorong kerja yang lebih baik dan lebih keras, itu berarti hubungan antar manusia dalam organisasi itu baik. Hawthorn studies mengatakan yang penting diperhatikan untuk meningkatkan produktifitas adalah faktor perilaku manusia dan sosial. Pekerja akan bekerja lebih keras kalau mereka yakin bahwa supervisor memberi perhatian kepada mereka.

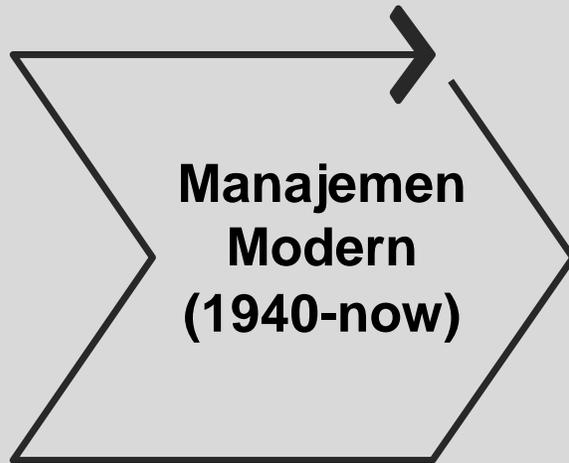
Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen



Tokoh-tokoh aliran Perilaku Organisasi antara lain :

- Abraham Maslow, yang mengemukakan adanya idquo, yaitu Ego dan Super Ego, dan Hirarki Kebutuhan Manusia, dalam penjelasannya tentang perilaku manusia dan dinamika motivasi.
- Douglas Mc. Gregor, yang terkenal karena mengemukakan teori X dan teori Y.
- Frederick Herzberg, yang mengemukakan teori motivasi higienis dan teori dua factor. Frederick Herzberg (Hasibuan, 1990 : 177) mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor hygiene dan motivator. Dia membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.
- Robert Blak dan Jane Mouton, yang membahas lima gaya kepemimpinan dan kisi-kisi manajerial (managerial grid). Menurut Blake dan Mouton, ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrim, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan ditengah-tengah gaya ekstrims tersebut.

Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen



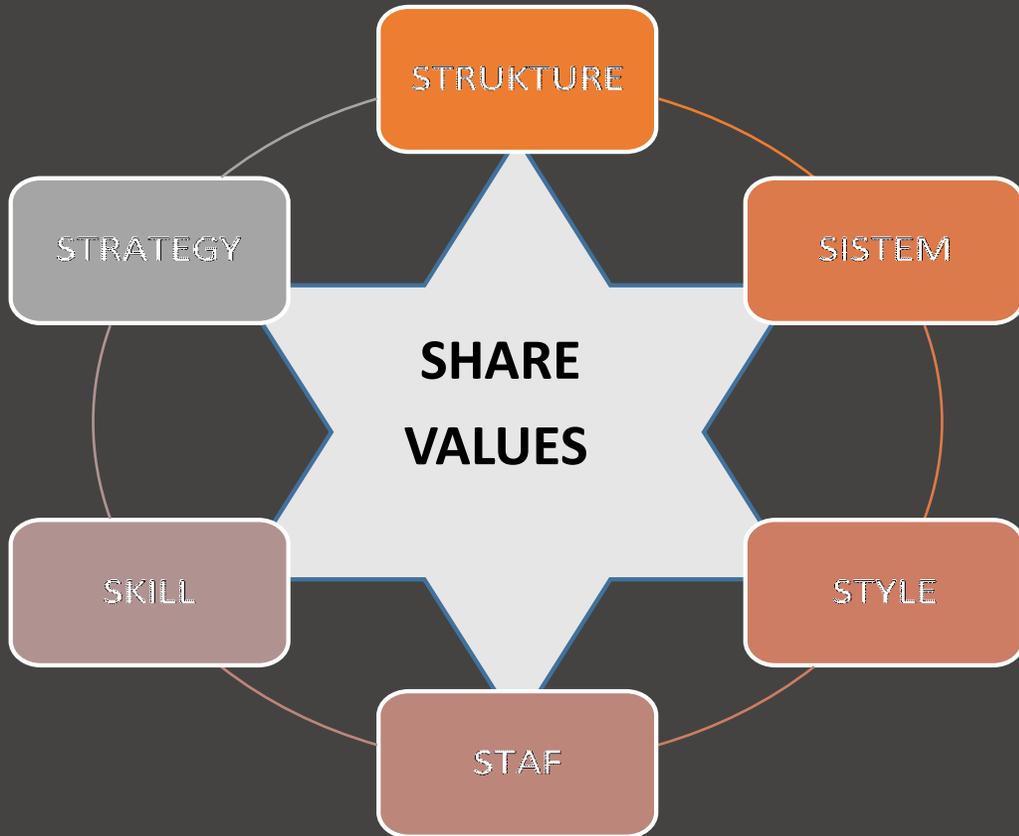
Manajemen modern berkembang dalam dua aliran :

- Aliran pertama merupakan pengembangan dari aliran hubungan manusiawi yang dikenal sebagai Perilaku Organisasi.
- Aliran kedua dibangun atas dasar ilmiah dikenal sebagai aliran Kuantitatif (Operation Research dan Management Science atau manajemen Operasi). Perkembangan aliran Perilaku Organisasi ditandai dengan pandangan dan pendapat baru tentang perilaku manusia dan sistem social

Ada beberapa prinsip dasar penting yang disimpulkan dari pendapat para tokoh-tokoh manajemen modern, yaitu sebagai berikut :

- 1) Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu teknik secara ketat (peranan, prosedur, prinsip)
- 2) Organisasi sebagai keseluruhan dan pendekatan menejer individual untuk pengawasan sesuai dengan situasi.
- 3) Manajemen harus sistematis dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara hati- hati
- 4) Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.

Akhir-akhir ini muncul konsep baru dari perusahaan konsultan McKinsey, yaitu konsep 7-S: *Strategic, structure, system, staf, skills* dan *sharen values*, yang harus dilaksanakan bila manajemen ingin sukses



Rangka Dasar 7S Mc Kinsey

Keterangan :

1. **Strategi** adalah rencana atau langkah-langkah tindakan yang mengarah pada tercapainya suatu tujuan (visi & misi) organisasi dengan memanfaatkan alokasi sumber daya yang ada dalam organisasi secara efektif dan efisien.
2. **Struktur** adalah struktur organisasi sesuai bidang-bidangnya (bagian perencanaan, bagian produksi, bagian sdm, bagian keuangan, bagian pengendalian, bagian pemasaran, dll sesuai kebutuhan organisasi).
3. **Sistem** adalah seperangkat aturan dan kebijakan organisasi yang menjadi pedoman organisasi dalam bertindak (SOP, SMP, JUKLAK, JUKNIS, peraturan organisasi, dll).
4. **Staf** adalah karyawan pemangku tugas yang di atur dalam deskripsi kategori personalia.
5. **Syles** adalah gaya atau karakterisasi bagaimana seluruh staf karyawan dan manajer kunci berperilaku mencapai tujuan organisasi.
6. **Skills** adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seluruh komponen organisasi, baik shoft skill maupun teknikal skill.
7. **Share Values** adalah nilai-nilai inti organisasi yang telah disepakati dan menjadi ciri khas organisasi tersebut, sehingga dengan demikian mereka dapat saling bekerja bersama.

KONSEP MANAJEMEN MASA DEPAN



1. Percepatan perkembangan teknologi di segala bidang mengakibatkan perubahan lingkungan bisnis, budaya, dan keinginan pelanggan.
2. Batas-batas teritorial menjadi tidak relevan lagi, dunia semakin mengglobal, lingkungan bisnis berubah, budaya berubah, seakan dunia ada dalam genggaman tangan.
3. Pelanggan (customer) menginginkan pelayanan yang cepat, tepat, kualitas standar dunia, harga kompetitive, dengan pelayanan prima.
4. Para stakeholder menginginkan perusahaan tetap untung, tumbuh dan berkembang dan punya daya saing.
5. Tidak dapat dihindari bahwa konsep manajemen masa depan adalah yang harus berorientasi terhadap keinginan pelanggan (customer centric)

TUGAS DAN LATIHAN SOAL

- **Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 5 orang.**
- **Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.**
- **Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan presentasikan di depan kelas**

Soal

1. Pemahaman tentang konsep dasar manajemen :

- a. Apa kesimpulan Anda tentang manajemen dan keterampilan apa saja yang harus dimiliki untuk dapat menjalankan fungsi manajemen tersebut ?
- b. Mengapa konsep manajemen begitu diperlukan dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi ?
- c. Apa kesimpulan Anda tentang pengertian produktifitas ?
- d. Apa hubungan antara manajemen dan produktifitas ?
- e. Kemampuan manajemen dibutuhkan disetiap tingkatan organisasi, mulai dari staf sampai pucuk pimpinan, mengapa demikian dan apa resikonya jika karyawan tidak memiliki kemampuan manajemen ?

TUGAS DAN LATIHAN SOAL

2. Tentang Sejarah Manajemen :
 - a. Menurut kesimpulan Anda, apa perbedaan dan persamaan antara pandangan Frederik W. Taylor pada tahun 1911 dengan Henri Fayol yang pada tahun 1916, jelaskan ?
 - b. Apa perbedaan dan persamaa antara pandangan Mary Parker Follet pada tahun 1930 dengan Mz Wber pada tahun 1947, jelaskan ?
3. Definisi manajemen dari pendekatan perilaku :
 - a. Bagaimana kesimpulan Anda tentang pandangan Maslow perihal manajemen ?
 - b. Bagaimana kesimpulan Anda tentang pandangan teori X dan teori Y perihal implementasi manajemen ?
 - c. Apa perbendaan antara pendekatan kuantintatif dan kualitatif tentang implementasi ilmu manajemen, jelaskan ?
4. Konsep manajemen masa depan :
 - a. Apa kesimpulan Anda tentang perbedaan dan persamaan pandangan teori manajemen klasik dengan teori manajemen modern masa depan, jelaskan ?
 - b. Manajemen masa depan mengunggulkan sistem informasi manajemen. Apakah manfaatnya ?
 - c. Lingkungan bisnis masa depan selalu berubah baik secara kuantitatif, kualitatif maupun perilaku manusia, karakteristik apa saja yang berubah dan bagaimana mengantisipasinya ?



BAB II

PERENCANAAN

(MENYUSUN PERENCANAAN STRATEGIS)

- 1. Tujuan Pembelajaran**
- 2. Pendahuluan**
- 3. Perumusan Tujuan, Visi dan Misi**
- 4. Perumusan Strategi, kebijakan Strategis dan implementasi strategi**
- 5. Batasan Perencanaan**
- 6. Tugas dan Latihan Soal**

TUJUAN PEMBELAJARAN :

Setelah mengikuti materi ini, siswa diharapkan :

- 1) Memahami konsep manajemen berdasarkan tujuan, proses mengelola berdasarkan tujuan, penentuan tujuan, manfaat dan kelemahan manajemen berdasar tujuan.
- 2) Memahami dan dapat merumuskan proses penentuan tujuan, sifat-sifat tujuan, konsep manajemen berdasar tujuan, manfaat dan kelemahan manajemen berdasar tujuan.
- 3) Memahami dan mampu merumuskan strategi, jenis strategi, sifat strategi jenis rencana, serta manfaat rencana, bagi organisasi
- 4) Memahami dan dapat mengevaluasi tentang keterbatasan-keterbatasan dalam merumuskan perencanaan dan mampu merumuskan cara-cara menanggulangnya



PENDAHULUAN



PROSES MERUMUSKAN PERENCANAAN STRATEGIS



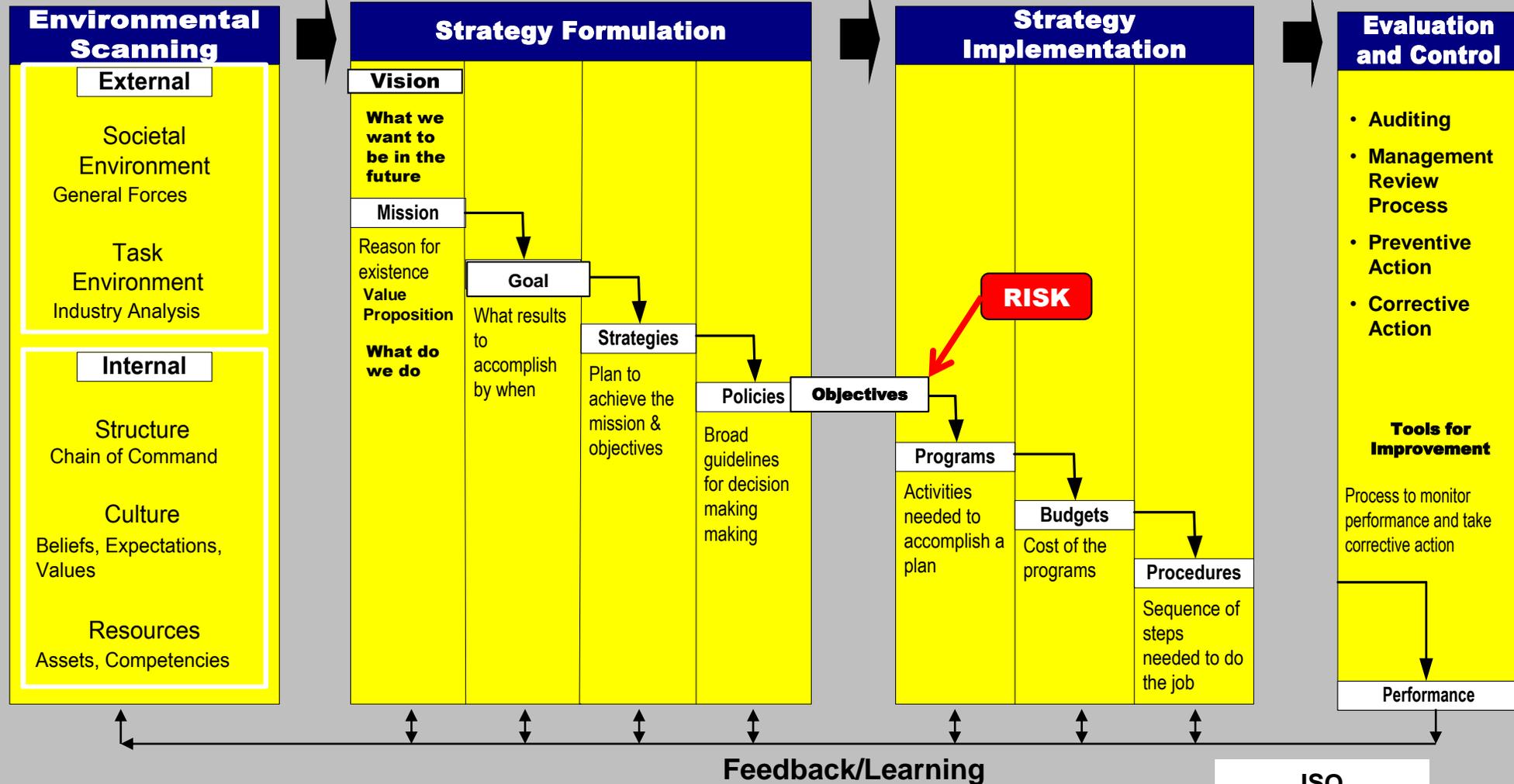
PERENCANAAN STRATEGIS

Proses merencanakan meliputi usaha menentukan tujuan, ini dilakukan dengan melihat pada lingkungan usaha, mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman serta mengidentifikasi masalah, sekaligus merumuskan tujuan yang akan dicapai, sehingga memerlukan perumusan strategi, menentukan kebijakan strategis dan implementasi strategi untuk menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan. Semuanya dilakukan berdasarkan proses pengambilan keputusan secara ilmiah

Proses Perencanaan Strategis

Understanding the Organization & Its Context

ISO 10014:2006 Financial & Economic Benefits



Proses Perencanaan Strategis

Secara umum penyusunan perencanaan strategis dari suatu unit organisasi dapat dilakukan melalui empat tahapan yakni :

- 1) Pada tahap pertama dengan melakukan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal perusahaan, hal ini dilakukan guna mengetahui sejauhmana kekuatan dan kelemahan organisasi yang kita kelola dibandingkan dengan lingkungan luarnya, dan juga untuk mengetahui sejauhmana peluang dan ancaman (hambatan). Sehingga dengan demikian dapat dirumuskan Visi, misi dan tujuan dari organisasi yang kita kelola. Umumnya menggunakan analisis SWOT.
- 2) Tahap kedua adalah dengan menyusun dan mengembangkan strategi formulasi, yakni memilih pilihan strategi yang cocok, tepat sesuai situasi dan kondisi dari unit organisasi yang kita kelola. Output dari pilihan strategi ini adalah Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan Key Performance Indicators (KPI), dimana yang akan diturunkan kedalam strategi implementasi.
- 3) Setelah RKA dan KPI ditetapkan oleh pimpinan maka dapat menyusun bagaimana strategi implementasinya yang diterjemahkan kedalam unit-unit kerja operasional, bagaimana penganggarannya prosedurnya dan lain sebagainya.
- 4) Tahap keempat adalah tahap untuk melakukan control dan evaluasi terhadap seluruh proses yang terjadi, bilamana ada target yang tidak tercapai maka dapat dilakukan evaluasi dimana letak kesalahannya.

⦿ Perumusan Tujuan, Visi dan Misi

TUJUAN : Adalah segala sesuatu yang ingin dicapai
(berbentuk kata sifat)

MISI : Adalah segala sesuatu yang ingin dilaksanakan
(berbentuk kata kerja)

VISI : Adalah segala sesuatu yang
ingin dicapai yang
sebelumnya belum pernah
tercapai (berbentuk mimpi
atau cita-cita)



Tujuan :

TINGKATAN	HIRARKI TUJUAN	HIRARKI ORGANISASI
1	VISI & MISI ORGANISASI	DEWAN DIREKSI
2	TJUAN ORGANISASI	MANAJEMEN PUNCAK DIBAWAH DIREKSI
3	TUJUAN BIDANG	MANAJEMEN MENENGAH
4	TUJUAN DIVISI	MANAJEMEN MENENGAH
5	TUJUAN BAGIAN	MANAJEMEN BAWAH
6	TUJUAN INDIVIDU	MASING-MASING INDIVIDU

Hubungan antara hierarki tujuan dan hierarki organisasi (diambil dari Harold Koontz & Heinz Weihrich, *Manajemen*, edisi ke-9, Mc Graw-Hill Book Co., N.Y. 1988, hal. 82).



Perumusan Tujuan, Visi dan Misi dengan menggunakan analisis SWOT



Langkah-langkah :

- 1) Secara internal identifikasi seluruh potensi kekuatan dan kelemahan yang ada pada organisasi kita.
- 2) Secara eksternal identifikasi seluruh potensi peluang dan ancaman (hambatan) dari lingkungan organisasi kita.
- 3) Lakukan analisis secara cermat dan teliti terhadap data-data tersebut di atas, kemudian tentukan :
 - Tujuan Organisasi : yakni apa yang hendak kita capai kedepannya.
 - Visi Organisasi : yakni hendak menjadi apa kita kedepannya.
 - Misi Organisasi : yakni langkah-langkah apa yang akan kita lakukan untuk mencapai tujuan dan visi tersebut di atas

STRATEGIC FORMULATION

MODEL TOWS MATRIK

<p>Internal</p> <p>Eksternal</p>	<p>Kekuatan [S]</p>	<p>Kelemahan [W]</p>
<p>Peluang [O]</p>	<p>SO Strategy</p> <p>Menggunakan semua kekuatan untuk merebut peluang</p>	<p>WO Strategy</p> <p>Meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang yg ada</p>
<p>Ancaman [T]</p>	<p>ST Strategy</p> <p>Menggunakan semua kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p>WT strategy</p> <p>Meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman</p>

SO STRATEGY

**Kekuatan
(Strengths)**

**Peluang
(Opportunities)**

SO Strategy

(Menggunakan semua kekuatan
untuk merebut peluang)

ST STRATEGY

**Kekuatan
(Strengths)**

**Ancaman
(Threats)**

ST Strategy
(Menggunakan semua kekuatan
untuk mengatasi ancaman)
”

WO STRATEGY

**Kelemahan
(Weaknesses)**

**Peluang
(Opportunities)**

WO Strategy
(Meminimalkan kelemahan untuk
memanfaatkan peluang yg ada)
”

TW STRATEGY

**Ancaman
(Threats)**

**Kelemahan
(weaknesses)**

TW Strategy
(Meminimalkan kelemahan
untuk menghindari ancaman)

”



STRATEGIC FORMULATION :



TEMA STRATEGIS :

01

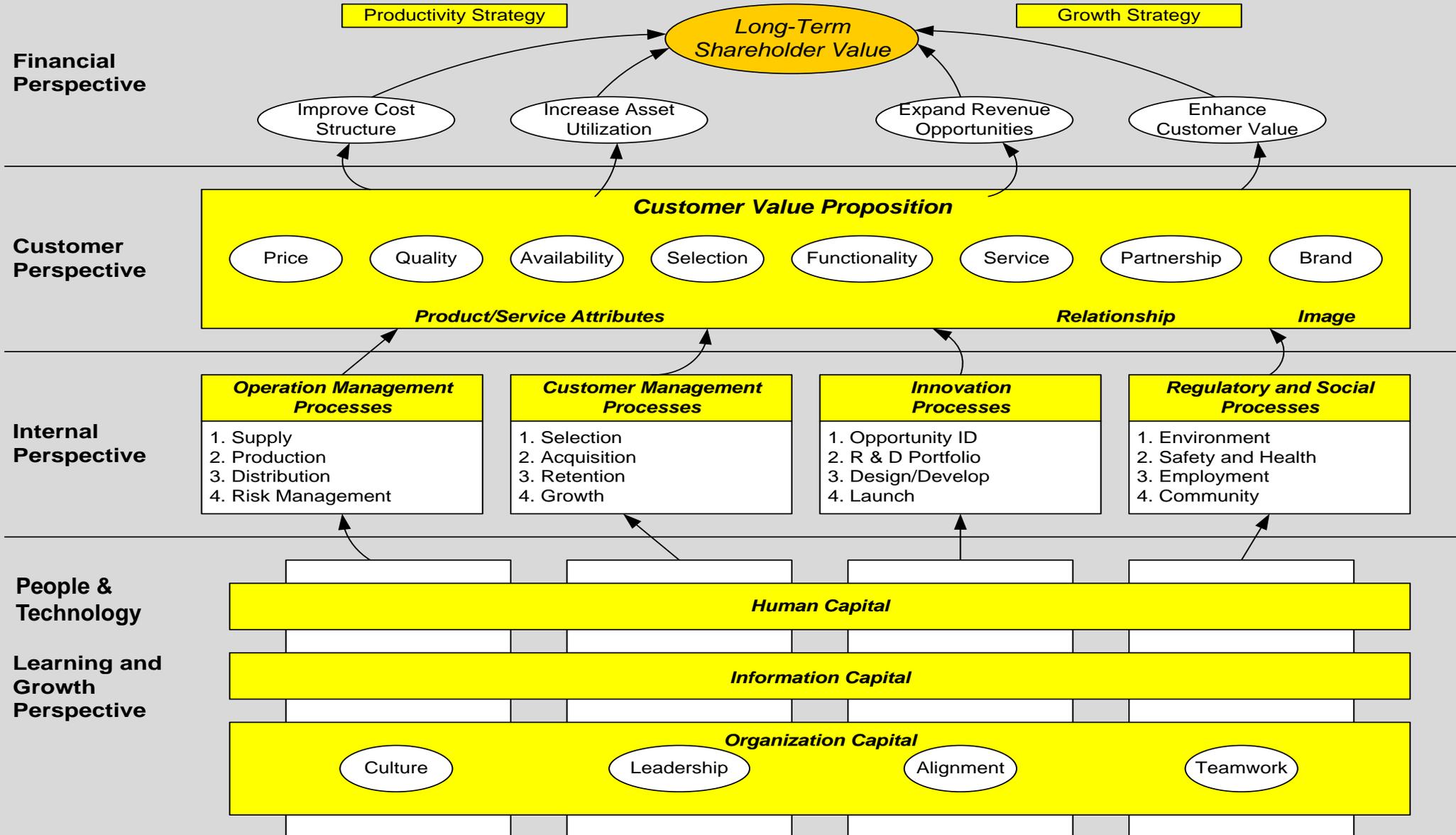
02

03



MAPPING STRATEGY (MODEL BALANCED SCORECARD)

ISO 10014:2006 Financial & Economic Benefits





**SASARAN STRATEGIS, FORMULASI STRATEGI
DAN OBJECTIVE GOAL**

SASARAN STRATEGIS, FORMULASI STRATEGI DAN OBJECTIVE GOAL

A. FINANCIAL PERSPECTIVE :

No	Sasaran Strategis	Formulasi Strategis	Goal (Objektive)
1	Improve Cost Structure:		
2	Increase asset utilization:		
3	Enhance Customer Value:		
4	Expand Revenue Opportunities :		

SASARAN STRATEGIS, FORMULASI STRATEGI DAN OBJECTIVE GOAL

B. CUSTOMER PERSPECTIVE :

No	Sasaran Strategis	Formulasi Strategis	Goal (Objektive)
1	Quality		
2	Service		

SASARAN STRATEGIS, FORMULASI STRATEGI DAN OBJECTIVE GOAL

C. INTERNAL PERSPECTIVE :

No	Sasaran Strategis	Formulasi Strategis	Goal (Objektive)
1	Regulatory and Soccial Proseseses		

D. PEOPLE & TECHNOLOGY

No	Sasaran Strategis	Formulasi Strategis	Goal (Objektive)
1	Human capital		

A silhouette of a soldier in a combat stance, aiming a rifle. The soldier is positioned on the left side of the frame, facing right. The background is a dark, gradient sky. The text is overlaid on the right side of the image.

**FORMULASI STRATEGIS,
GOAL OBJECTIVE,
KPI**

FORMULASI STRATEGIS, OBJECTIVE GOAL AND KPI

No	Formulasi Strategis	Goal (Objektive)	KPI
1			
2			
3			
4			
5			



KONTRAK MANAGEMENT



KONTRAK MANAGEMENT

No	GOAL (OBJECTIVE)	KPI (KEY PERFORMANCE INDIKATOR)	BOBOT (PROSENTASE)
	A. FINANCIAL PERSPECTIVE :		55 %
1			15 %
2			15 %
3			10 %
4			15 %

No	GOAL (OBJECTIVE)	KPI (KEY PERFORMANCE INDIKATOR)	BOBOT (PROSENTASE)
	B. CUSTOMER PERSPECTIVE :		25 %
1			15 %
2			10 %

KONTRAK MANAGEMENT

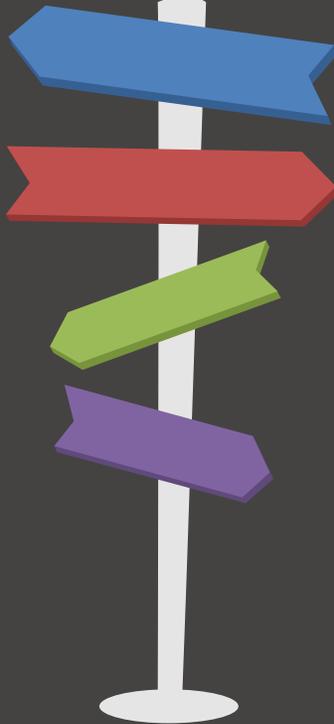
No	GOAL (OBJECTIVE)	KPI (KEY PERFORMANCE INDIKATOR)	BOBOT (PROSENTASE)
	C. INTERNAL PERSPECTIVE :		15 %
1			5 %
2			10 %

No	GOAL (OBJECTIVE)	KPI (KEY PERFORMANCE INDIKATOR)	BOBOT (PROSENTASE)
	D. PEOPLE & TECHNOLOGY		5 %
1			3 %
2			2 %

KONTRAK MANAGEMENT

NO	GOAL (OBJECTIVE)	KPI (KEY PERFORMANCE INDIKATOR)	BOBOT (PROSENTASE)
1			15 %
2			15 %
3			10 %
4			15 %
5			15 %
6			10 %
7			5 %
8			10 %
9			3 %
10			2 %
		TOTAL	100 %

KETERBATASAN PERENCANAAN



01

Data-data (asumsi-asumsi) yg digunakan pada saat menyusun perencanaan tidak valid (tidak dapat dipercaya)

02

Perkembangan lingkungan bisnis sangat dinamis dan penuh ketidak pastian

03

Ada kecenderungan terkesan kaku tidak fleksibel, karena harus mematuhi sesuai dengan yang sudah direncanakan.

04

Biaya untuk menyusun perencanaan mahal, karena diperlukan pengumpulan data dan alat analisis berikut pakar.

05

Menyusun perencanaan diperlukan waktu, tidak dapat dilakukan secara cepat, karena diperlukan kecermatan dalam menganalisisnya.

TUGAS DAN LATIHAN SOAL

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 5 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan presentasikan di depan kelas

Soal :

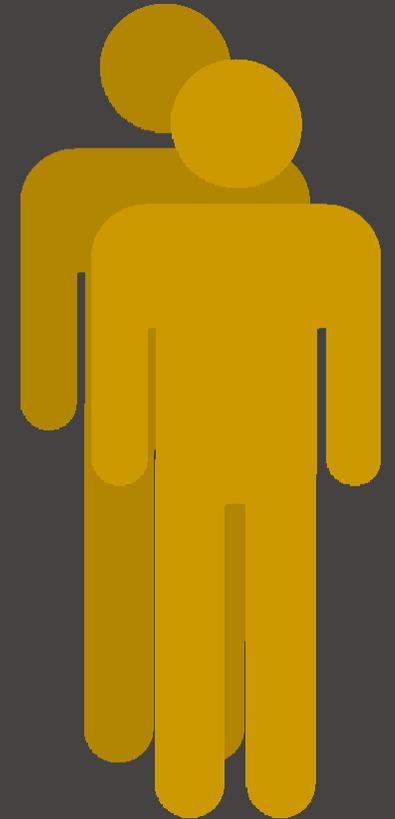
- 1) Apa yang Anda ketahui tentang perencanaan, dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi perencanaan ?
- 2) Apa yang Anda ketahui tentang perencanaan strategis ?
- 3) Apa yang dimaksud dengan tujuan organisasi, dan mengapa dalam perencanaan, merumuskan tujuan adalah merupakan hal yang penting dilakukan ?
- 4) Ada berapa macam tujuan yang di bahas dalam kegiatan belajar ini ?
- 5) Apa hubungan antara heirarki tujuan dan hierarki organisasi ?
- 6) Apakah yang dimaksud dengan strategi, dan mengapa perusahaan perlu merumuskan strategi ?
- 7) Apa yang dimaksud kebijaksanaan, dan mengapa kebijaksanaan sangat diperlukan dalam organisasi ?
- 8) Apa perbedaan antara strategi dan taktik, mengapa taktik diperlukan dalam organisasi ?
- 9) Apa saja kemungkinan keterbatasan-keterbatasan dari suatu perencanaan dan bagaimana cara menanggulangnya?
- 10) Dalam perencanaan dibutuhkan prakiraan, bagaimana cara menetralsir prakiraan yang tidak handal (tidak bisa dipercaya) ?

BAB III

PENGGORGANISASIAN I



- 01 Tujuan **Pembelajaran**
- 02 **Pendahuluan** (pengantar)
- 03 **Teori** Organisasi Klasik
- 04 **Teori** Organisasi Neoklasik
- 05 Teori **Organisasi Modern**
- 06 Tugas dan **Latihan Soal**





Setelah mengikuti materi ini, siswa diharapkan :

01

Memahami dan mampu menjelaskan konsep klasik tentang organisasi.

02

Memahami dan mampu menjelaskan konsep neoklasik tentang organisasi

03

Memahami dan mampu menjelaskan konsep Modern tentang organisasi

TUJUAN PEMBELAJARAN

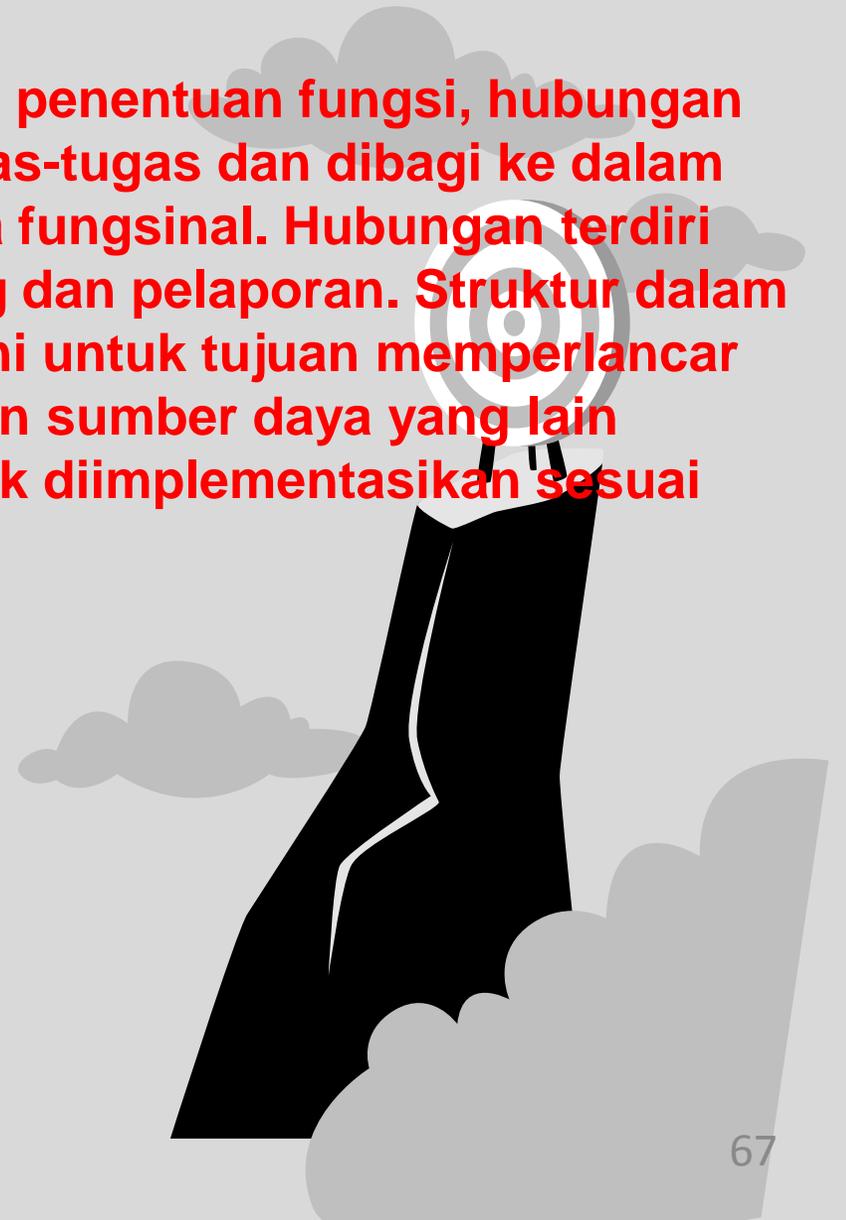
PENDAHULUAN



PROSES MANAJEMEN

PENGGORGANISASIAN

Proses mengorganisasi meliputi penentuan fungsi, hubungan dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas dan dibagi ke dalam fungsi garis-garis dan staf, serta fungsional. Hubungan terdiri atas tanggung jawab, wewenang dan pelaporan. Struktur dalam horizontal dan vertical. Semua ini untuk tujuan memperlancar alokasi sumberdaya manusia dan sumber daya yang lain dengan kombinasi yg tepat untuk diimplementasikan sesuai dengan rencana.



PENGORGANISASIAN



Pengorganisasian adalah proses membagi kerja ke dalam komponen-komponen yang dapat dikelola dan mengkoordinasikan hasil-hasil agar tercapai tujuan-tujuan. Organisasi adalah kumpulan orang dalam pembagian kerja yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama.

Pengorganisasian ini bermanfaat, karena jelas siapa menjalankan apa, siapa bertanggung jawab atas siapa, arus komunikasi dan memfokuskan sumberdaya pada tujuan.

Di dalam pengorganisasian, manajemen (1) membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, (2) membebankan tugas ini pada orang yang mampu, (3) mengalokasikan sumberdaya pendukung yang diperlukan, dan (4) mengkoordinasikan kerja yang terdiri atas tugas bauran (jamak) untuk mencapai tujuan.

Pada tahap ini, fungsi manajemen yang berupa pengorganisasian ini dibahas sesuai dengan perkembangan konsep, yang sampai saat ini ada tiga, yaitu konsep klasik, konsep neoklasik dan konsep modern.

TEORI ORGANISASI KLASIK

PENGGORGANISASIAN MENURUT TEORI ORGANISASI KLASIK

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

Teori organisasi klasik terdiri atas:

- 1) Teori birokrasi,
- 2) Teori administrasi,
- 3) Teori manajemen ilmiah

TEORI ORGANISASI KLASIK

TEORI BIROKRASI

Ada pemisahan antara masalah pribadi dengan masalah formal organisasi. Jadi birokrasi merupakan model normatif, menekankan struktur dalam organisasi

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

- 1) Pembagian kerja yang jelas, pembagian kerja atau spesialisasi harus sesuai dengan kemampuan seseorang.
- 2) Hierarki wewenang dirumuskan dengan baik, sentralisasi kekuasaan berdasarkan suatu hierarki dengan pemisahan jelas peringkat atas dan bawah.
- 3) Program rasional untuk mencapai tujuan, seleksi dan promosi personalia didasarkan atas kecakapan teknis, dan pendidikan-latihan serta persyaratan lain yang disesuaikan dengan kebutuhan dan pelaksanaan tugas
- 4) Sistem dan prosedur bagi penanganan situasi kerja, perlu catatan tertulis demi kesinambungan, keseragaman dan transaksi.
- 5) Sistem aturan yang mencakup hak-hak dan kewajiban-kewajiban posisi para pemegang jabatan
- 6) Hubungan antar pribadi bersifat formal, ada pemisahan antara masalah pribadi dengan masalah formal organisasi.

TEORI ORGANISASI KLASIK

TEORI ADMINISTRASI

Teori administrasi dipelopori oleh Henri Fayol. Fayol mengemukakan bahwa kegiatan industry dibagi ke dalam kegiatan teknik, komersial, financial, keamanan, personalia, akuntansi, dan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian dan pengawasan).

Fayol selanjutnya membahas tentang 14 kaidah (prinsip) manajemen:

- 1) Pembagian kerja atau spesialisasi meningkatkan produktivitas karena orang memusatkan perhatian pada pekerjaan sesuai dengan keahlian.
- 2) Wewenang dan tanggung jawab harus ada dalam pelaksanaan kegiatan. Perlu ada rangsangan untuk kegiatan yang dilaksanakan dengan baik dan sanksi bagi pelaksanaan kegiatan yang tidak baik;
- 3) Harus ada disiplin, yaitu rasa hormat dan taat pada peranan dan tujuan organisasi;
- 4) Perlunya kesatuan perintah. Bawahan hanya menerima perintah dan bertanggung jawab pada satu atasan;
- 5) Perlu adanya kesatuan pengarahan. Organisasi efektif bila para anggota bekerja bersama berdasar tujuan yang sama;

- 6) Para anggota organisasi harus mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi (kelompok).
- 7) Pembayaran balas jasa harus bijaksana, adil, tidak eksploitatif dan memuaskan pihak-pihak.
- 8) Perlu diatur keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi;
- 9) Hubungan antar tugas disusun atas dasar suatu hierarki atas bawah (rantai scalar);
- 10) Harus ada order, aturan ketertiban dimana ada suatu tempat orang yang seharusnya memang tempatnya;
- 11) Keadilan bagi personalia, kesamaan perlakuan dalam organisasi;
- 12) Perlu kelangsungan, keamanan dan kepastian kerja bagi karyawan;
- 13) Dalam setiap tugas harus dimungkinkan untuk mengadakan prakarsa atau inisiatif;
- 14) Harus ada semangat korps menggalang kekuatan dengan persatuan atau kesetiakawanan, kebanggaan bersama dan merasa memiliki.

Selanjutnya Urwick dan Gulick memperkenalkan selain prinsip pembagian kerja juga prinsip koordinasi, departemenisasi, dan staf. Selain itu perlu alokasi tugas, aturan rentang kendali, hubungan lini dan staf serta fungsionalisme

Mooney dan Reilly mengemukakan penting perlunya (1) prinsip koordinasi, (2) prinsip skala, dan (3) prinsip fungsional.

TEORI ORGANISASI KLASIK

TEORI MANAJEMEN ILMIAH

Menurut Taylor, karakteristik manajemen ilmiah itu *“Sains, bukan aturan praktis. Harmony, bukan buangan. Kerja sama, bukan individualisme. Output maksimum, sebagai pengganti output terbatas. Perkembangan setiap orang untuk efisiensi dan kemakmuran bersama”*.

Manajemen ilmiah diciptakan oleh Frederick Winslow Taylor dan ada 4 kaidah dasar manajemen, yaitu:

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

Jadi Taylor ini cukup manusiawi dan tuduhan bahwa dia menjadikan manusia sebagai pelengkap mesin tidaklah beralasan.

TEORI ORGANISASI KLASIK (KESIMPULAN)

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

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

Menurut pengikut aliran klasik, suatu organisasi atau koordinasi bergantung pada empat kondisi pokok agar kesatuan tindak mencapai tujuan itu ada, yaitu :

- (1) Wewenang,
- (2) Saling melayani,
- (3) Doktrin, dan
- (4) Disiplin.

Untuk itu perlu tonggak-tonggak dasar: (1) pembagian kerja, (2) proses scalar dan fungsional (vertical, horizontal), (3) struktur, (4) rentang kendali.

TEORI ORGANISASI NEOKLASIK

PENGGORGANISASIAN MENURUT TEORI ORGANISASI NEOKLASIK

- Teori neoklasik sebenarnya bukan merupakan teori baru yang muncul seperti teori klasik.
- Teori neoklasik hanya mengusulkan perubahan-perubahan pada teori klasik semenjak berkembangnya pendekatan perilaku manusia.
- Pelopor pendekatan perilaku manusia adalah Hugo Munsterberg yang menyatakan adanya pengaruh faktor sosial dan budaya pada organisasi.
- Teori hubungan manusiawi dimulai dengan percobaan Hawthorne oleh Elton Mayo disusul oleh Roetherberger dan Dickson

Titik berat teori neoklasik adalah pada dua unsur pokok organisasi, yaitu perilaku individu (*individual behavior*) dan kelompok kerja (*workgroups*). Teori neoklasik cenderung ingin memanfaatkan organisasi informal. Organisasi informal terdiri atas orang-orang yang bergantung menjadi suatu kelompok kerja, tetapi penggabungan ini tidak ditentukan dalam bagan organisasi formal. Organisasi formal adalah kelompok alamiah yang berbentuk sebagai hasil interaksi di antara para karyawan dalam situasi kerja mereka. Organisasi informal muncul sebagai tanggapan atas kebutuhan sosial manusia, yaitu keinginan berhubungan dengan orang lain.

TEORI ORGANISASI NEOKLASIK

Adapun kritik dan usul perubahan neoklasik pada dasar teori klasik adalah sebagai berikut:

- 1) Pembagian kerja**, Sejak pembagian kerja dilakukan timbul masalah yang disebut anomie, dimana pedoman kerja tidak ada, disiplin berkurang, orang bingung, takut bertanya dan merasa diri diabaikan. Timbul gejala depersonalisasi dan *dysfunction* sehingga orang tidak lagi mau bekerja. Pada kerja menjadikan orang bergantung pada orang lain dan memerlukan koordinasi yang lebih besar. Akibat pembagian kerja adalah spesialisasi yang akibat selanjutnya ialah orang terpecah belah, iri, dan lain-lain
- 2) Proses scalar dan fungsional**, Proses ini menimbulkan masalah dalam pendelegasian wewenang dan tanggung jawab. Asumsi yang digunakan teori klasik mengenai proses pendelegasian adalah bahwa kapasitas (kemampuan) individu sama dengan wewenang fungsinya. Namun kenyataannya dijumpai kapasitas lebih besar daripada wewenang. Untuk itu yang bersangkutan harus dipromosikan. Apabila kapasitas lebih kecil daripada wewenang, maka yang bersangkutan harus masuk dalam pendidikan dan latihan

TEORI ORGANISASI NEOKLASIK

Adapun kritik dan usul perubahan neoklasik pada dasar teori klasik adalah sebagai berikut:

- 3) **Struktur organisasi**, Struktur mengakibatkan pertentangan (lini dengan staf, karena umur, pendidikan, pengalaman, sikap dan lain-lain). Ini dapat dihapuskan dengan partisipasi, manajemen *bottom up*, panitia bersama, penghargaan atas martabat manusia, pemberian kesempatan dan komunikasi yang baik.
- 4) **Rentang kendali**, Teori klasik telah menetapkan suatu rasio tertentu atasan dapat mengawasi bawahan. Ini tidak masuk akal karena penentuan rentang sangat bergantung pada perbedaan individu dalam kemampuan manajemennya, tipe orangnya, efektivitas komunikasi, fungsi pengawasan formal, serta derajat senraliasi. Teori neoklasik mengusulkan pengawasan bebas demokratis padahal teori klasik memilih pengawasan ketat. Struktur mana yang baik, *flat* (atas) atau *tall* (tegak) bergantung pada situasi.

Teori neoklasik menganjurkan agar manajemen memanfaatkan organisasi informal dan bekerjasama dengan mereka; hendaknya keberasamaannya jangan diabaikan; pendapat mereka perlu didengar dan libatkan mereka dalam pengambilan keputusan karena mereka dapat menyebarkan informasi secara lebih cepat pula

TEORI ORGANISASI MODERN

PENGGORGANISASIAN MENURUT TEORI ORGANISASI MODERN

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

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

TEORI ORGANISASI MODERN

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

Sebagai suatu sistem, organisasi terdiri atas 3 unsur:

- 1) unsur struktur yang bersifat makro,
- 2) unsur proses yang juga bersifat makro, dan
- 3) unsur perilaku anggota organisasi yang bersifat mikro.

Ketiganya saling terkait

Pendekatan sistem didasarkan pada teori sistem umum yang merupakan suatu aspek analisis organisasi yang berusaha untuk menemukan kaidah-kaidah umum organisasi yang berlaku universal

TEORI ORGANISASI MODERN

Teori sistem umum mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem kegiatan yang secara sadar dikoordinasikan oleh dua orang atau lebih. Adapun tujuannya ialah pertumbuhan, stabilitas dan interaksi

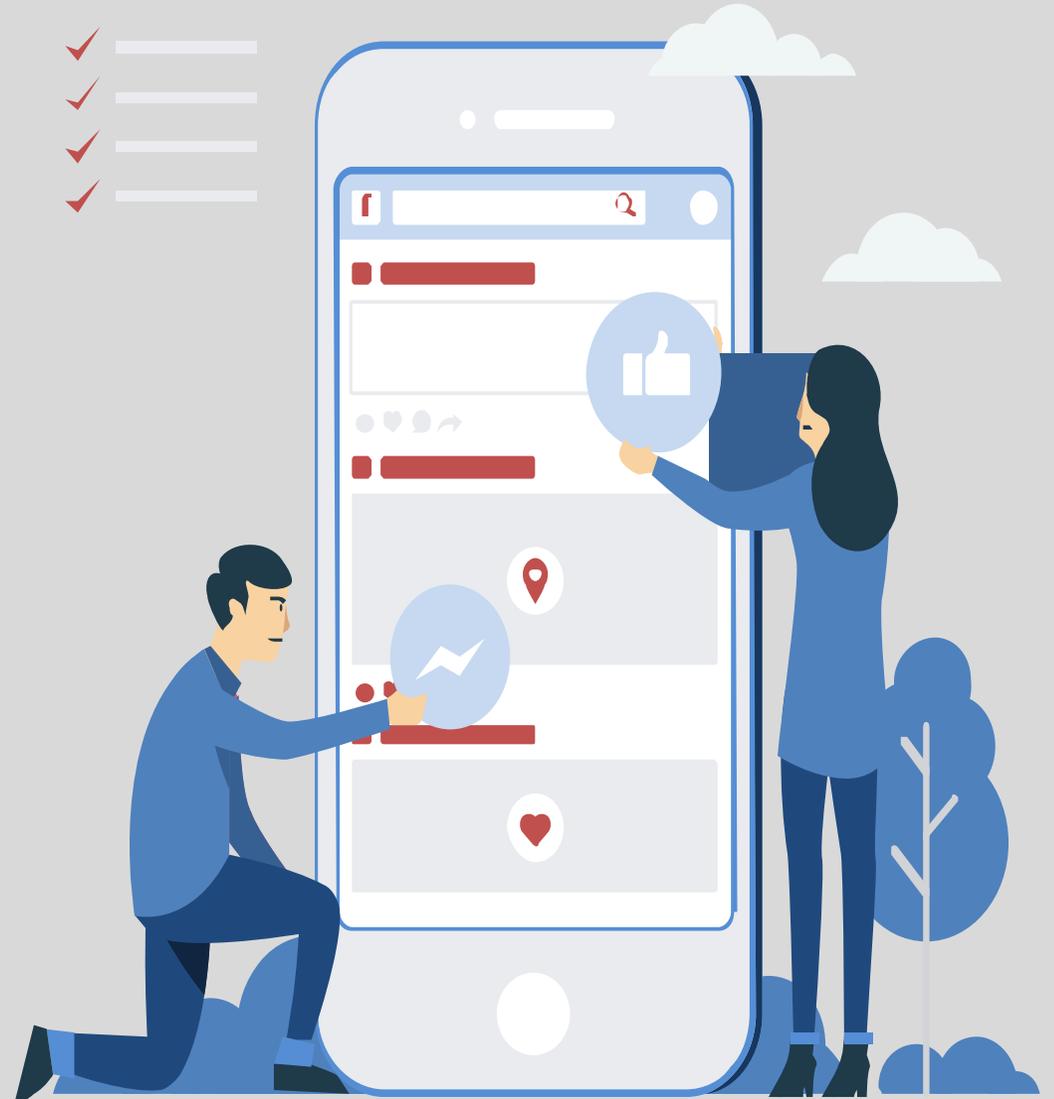
Di dalam teori modern ada 5 kelompok pendekatan terhadap manajemen, yaitu (1) pendekatan proses, (2) pendekatan perilaku, (3) pendekatan kuantitatif, (4) pendekatan sistem, dan (5) pendekatan *contingency*

Pendekatan proses mengatakan bahwa proses manajemen terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengawasan (Kontz, dkk); Stoner menggunakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. prinsip universal yang dipakai adalah kesatuan perintah, persamaan wewenang, dan tanggung jawab, rentang kendali yang terbatas, dan delegasi pekerjaan rutin

Pendekatan perilaku atau hubungan manusiawi menekankan pentingnya kerjasama dan moral karyawan. Memperlakukan manusia sebagai manusia akan memperbaiki moral mereka dan akan membuat karyawan bersedia bekerja sama dengan manajemen dalam pencapaian produktivitas operasi organisasi. Karyawan didekati secara individual dan kelompok

TEORI ORGANISASI MODERN

Pendekatan sistem menekankan saling ketergantungan atau keterlibatan bagian-bagian organisasi sebagai keseluruhan dan sebagai bagian lingkungan eksternal yaitu sosial, ekonomi, teknologi, politik. Variabel internal yang terstruktur, proses dan teknologi. Bila ini berubah maka variabel manajemen: proses, kuantitatif, perilaku dan sistem berubah. Bila karyawan profesional maka manajemen terbuka lebih efektif



TUGAS DAN LATIHAN SOAL

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 5 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan presentasikan di depan kelas

Soal :

- 1) Apakah perbedaan antara teori organisasi Max Weber, Henri Fayol dan Taylor, jelaskan ?
- 2) Apa yang dimaksud dengan organisasi formalitu, dan hal-hal apa saja yang harus diperhatikan dalam organisasi formal ?
- 3) Perubahan apa saja yang diusulan teori neoklasik terhadap teori klasik ?
- 4) Bagaimana pandangan teori neoklasik terhadap organisasi ?
- 5) Mengapa organisasi informal perlu dimanfaatkan menurut teori neoklasik ?
- 6) Apakah organisasi itu menurut teori modern ?
- 7) Ada berapa unsur pembentukan organisasi ?
- 8) Ada berapa kelompok pendekatan terhadap manajemen ?

BAB IV

PENGGORGANISASIAN II



- 01 Tujuan **Pembelajaran**
- 02 **Pendahuluan** (pengantar)
- 03 **Fungsi dalam Organisasi**
- 04 **Hubungan dalam Organisasi**
- 05 **Struktur Organisasi**
- 06 **Tugas dan Latihan Soal**



Setelah mengikuti materi ini, siswa diharapkan :

01

Memahami dan mampu menghayati berbagai fungsi di dalam organisasi.

02

Memahami dan mampu menghayati hubungan di dalam organisasi

03

Memahami dan mampu menghayati struktur organisasi serta proses yang terjadi di dalam organisasi

TUJUAN PEMBELAJARAN

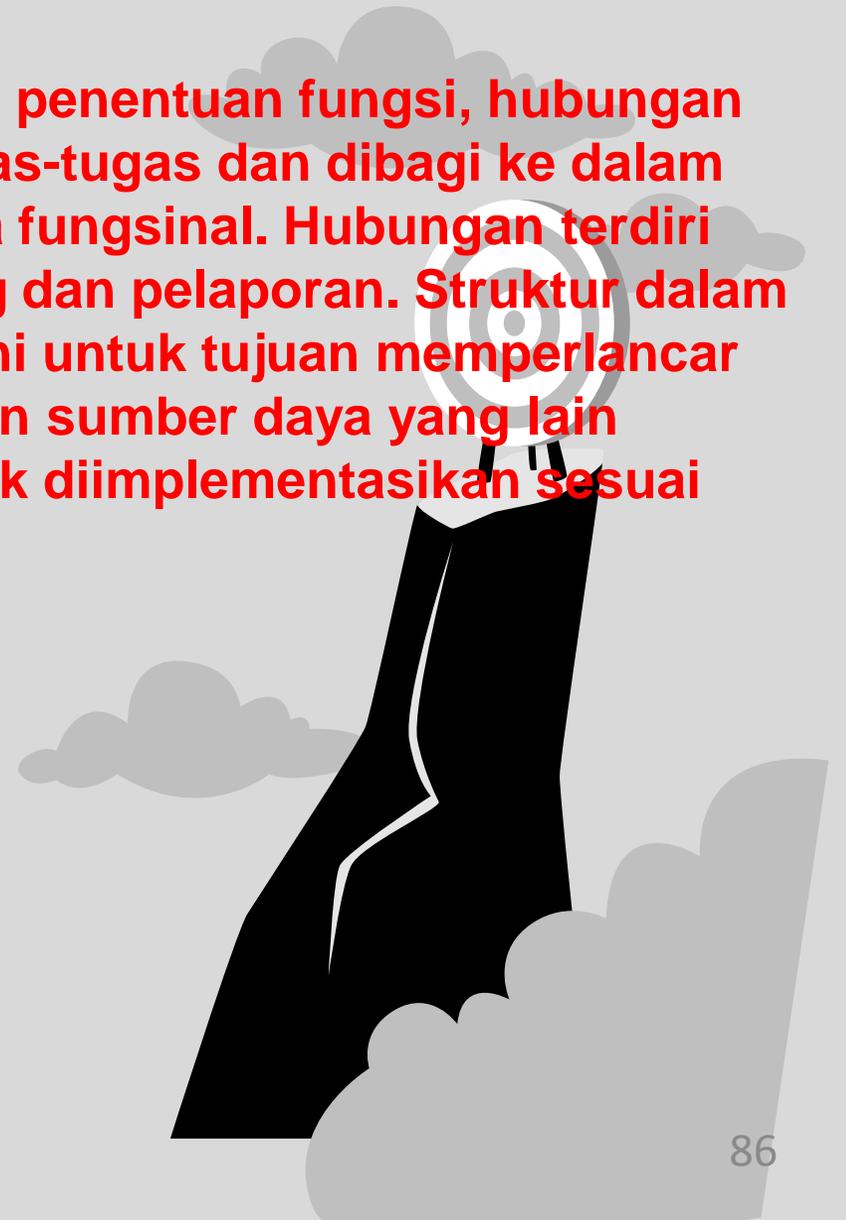
PENDAHULUAN



PROSES MANAJEMEN

PENGORGANISASIAN

Proses mengorganisasi meliputi penentuan fungsi, hubungan dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas dan dibagi ke dalam fungsi garis-garis dan staf, serta fungsional. Hubungan terdiri atas tanggung jawab, wewenang dan pelaporan. Struktur dalam horizontal dan vertical. Semua ini untuk tujuan memperlancar alokasi sumberdaya manusia dan sumber daya yang lain dengan kombinasi yg tepat untuk diimplementasikan sesuai dengan rencana.



PENGORGANISASIAN

Setelah pengorganisasian dibentuk (telah dibahas pada bab III), maka selanjutnya adalah proses membagi kerja (fungsi) dan hubungan antar bagian dapat saling bekerjasama dan berkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama.

Fungsi primer dalam organisasi suatu badan usaha adalah pemasaran, produksi dan penjualan yang secara langsung menyumbang pada pencapaian tujuan. Fungsi ini dikenal dengan nama *fungsi garis*. Dengan berkembangnya organisasi terjadi proses diferensiasi fungsional, yaitu pemisahan fungsi tertentu dari seseorang ke orang lain. Diferensiasi fungsional ini mengarah ke bawah dan keluar

Apabila organisasi makin berkembang berlakulah hukum pertumbuhan fungsional dengan perkembangan organisasi, kekomplekan fungsi yang perlu untuk pelaksanaan tugas berkembang lebih cepat. Ini membutuhkan *spesialisasi*. Spesialisasi ini dapat horizontal, dapat pula vertical. Yang horizontal membentuk fungsi garis lain, seperti personalia dan administrasi akuntansi sebagai pecahan dari produksi dan keuangan ke samping. Atau pecahan ini berupa fungsi sekunder atau *staf* yang membantu dan memperlancar kerja fungsi garis. Terjadilah *fungsi organisasi garis dan staf*

PENGORGANISASIAN

Fungsi ini perlu dihubungkan satu dengan lainnya sehingga jelas tanggung jawab, wewenang dan pelaporannya. Apabila dikaji lebih lanjut spesialisasi fungsi ini membangun struktur organisasi baik horizontal maupun vertical; juga formal maupun informal. Semuanya perlu *dikoordinasikan* apakah itu menganut asas *sentralisasi* atau *desentralisasi* dalam *proses organisasi* lebih lanjut mencakup rancang bangun atau desain organisasi di mana *departementasi* merupakan intinya. Koordinasi itu dapat vertical maupun horizontal

Pada kesempatan ini akan dibahas pula perlunya memperhatikan *organisasi lain* serta kemungkinan *perubahan organisasi* dengan adanya perubahan kebutuhan bertalian dengan perubahan lingkungan.

Secara umum tujuan bab ini ialah untuk mengenalkan kepada Anda, bahwa fungsi manajemen yang berupa pengorganisasian dengan segala aspeknya itu penting dan perlu agar Anda menerapkannya sehingga segala suatu berjalan efisien dan efektif dalam mencapai produktivitas, perlu pula dihayati unsur-unsur organisasi berupa *fungsi*, *hubungan* dan *struktur* serta sejak sesuatu yang bertalian dengan proses organisasi misalnya delegasi (*sentralisasi*, *desentralisasi*), *departementasi*, *spesialisasi* dan *koordinasi*, *desain organisasi* dan *kerja*, *struktur organisasi* lainnya serta *perubahan organisasi*

FUNGSI DALAM ORGANISASI

Fungsi adalah kerja yang dapat diperbedakan dari kerja yang satu dengan yang lain. Di dalam suatu organisasi fungsi menyumbang secara langsung pada pencapaian tujuan. Fungsi seperti ini dikenal dengan nama fungsi garis. Di dalam suatu badan usaha fungsi garis ini diebut juga fungsi primer misalnya fungsi pemasaran, produksi, personalia, keuangan dan administrasi akuntansi. Dengan perkembangan badan usaha terjadi proses diferensiasi fungsional, yaitu pemisahan fungsi tertentu dari seseorang ke orang lain. Diferensiasi fungsional ini dapat mengarah ke samping dan ke bawah. Diferensiasi fungsional ke samping misalnya dengan munculnya fungsi pembelian atau anggaran. Diferensiasi fungsional ke bawah terjadi misalnya dengan penambahan seseorang yang bertugas pada bidang R & D (*Research & Development atau Penelitian Pengembangan*) yang semula dilakukan pada bagian produksi. Semua masih dalam rangka fungsi garis

Dengan semakin berkembangnya organisasi lebih lanjut, maka kekomplekan fungsi yang perlu untuk pelaksanaan tugas perkembangan lebih cepat. Ini membutuhkan bantuan manajerial melalui *spesialisasi*. Diciptakan fungsi sekunder atau staf yang membantu dan memperlancar kerja fungsi garis. Ada pula fungsi fungsional, di mana staf mempunyai wewenang memberikan perintah seperti pada fungsi garis

FUNGSI DALAM ORGANISASI

Seperti diketahui setiap organisasi berusaha mencapai tujuan-tujuan. *Komponen garis* didefinisikan sebagai bagian organisasi yang secara langsung bertanggung jawab akan tercapainya tujuan. *Wewenang garis* dicerminkan dengan adanya rantai komando yang berasal dari manajemen puncak melalui berbagai tingkat hierarki sampai pada tingkat dimana kegiatan organisasi dilaksanakan

Oleh karena itu *kegiatan garis* didefinisikan berdasar tujuan organisasi, maka kegiatan yang dikelompokkan sebagai garis berbeda untuk setiap organisasi. Ada yang terbatas pada kegiatan penjualan dan produksi saja; ada yang meliputi pemasaran, produksi, personalia, keuangan, dan administrasi-akuntansi. Kegiatan atau fungsi ini adalah *fungsi primer*

Fungsi ini berkembang mengikuti *prinsip scalar*, yaitu bahwa wewenang dan tanggung jawab mengalir secara vertical langsung lurus dari tingkat teratas ke tingkat paling bawah. Terciptanya struktur hierarkis di mana terjadi pembagian vertical wewenang dan tanggung jawab serta alokasi/pembebanan berbagai tugas sepanjang rantai scalar. Titik berat pada hubungan atasan-bawahan

FUNGSI DALAM ORGANISASI

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

Karena organisasi makin kompleks perlu mengintegrasikan personalia dengan pengetahuan dan fungsi khusus ke dalam sistem manajerial. Konsep garis dan staf merupakan kompromi dasar klasik. Staf membantu pimpinan sehingga pimpinan tetap dapat mengkoordinasikan kegiatan, integritasnya terjamin dan rantai scalar serta sumbu wewenang tetap dapat dipertahankan.

Agar fungsi staf berhasil maka perlu didefinisikan peranan staf dengan jelas, banyaknya diatur sesuai dengan kebutuhan, tugas pimpinan memang menjadi bertambah, dan pada staf perlu diberikan informasi yang diperlukan, selalu dimintai nasihat pada bidangnya, mendorong staf melakukan inisiatif, serta memberikan kesempatan kepada staf untuk menjual konsep tanpa menanti perintah.

HUBUNGAN DALAM ORGANISASI

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

Tanggung jawab, wewenang dan pelaporan merupakan syarat mutlak bagi keberhasilan pimpinan *mempengaruhi* bawahan. Biasanya proses pendelegasian ditunjang dengan unsur *motivasi* dan *komunikasi* yang baik untuk membantu pimpinan melaksanakan maksudnya mempengaruhi bawahan sehingga tercapai tingkat kepemimpinan yang dikehendaki

Tanggung jawab adalah kondisi emosional yang memberikan pada individu rasa tidak puas karena kegagalan yang dia harus lakukan atau karena dia melakukan sesuatu yang seharusnya dia tidak terikat untuk melakukannya. Juga merupakan kewajiban seseorang untuk melakukan fungsi yang diberikan kepadanya sesuai dengan kemampuannya dan arahan

Wewenang merupakan hak kelembagaan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan muncul berdasarkan kekuatan fisik, pengetahuan, kebijaksanaan, status, posisi, peranan, tradisi atau charisma

HUBUNGAN DALAM ORGANISASI

Menurut Newman, ada beberapa wewenang yakni :

- wewenang hukum, yaitu wewenang yang dimiliki seseorang untuk berdasarkan hukum, mewakili/bertindak atas nama organisasi;
- wewenang teknis yaitu dimana seseorang dianggap pakar tentang suatu hal;
- wewenang akhir. yang berkuasa, yaitu sumber utama hak melakukan tindakan; dan
- wewenang operasional, yaitu dimana seseorang diperbolehkan melakukan tindakan tertentu

Didalam wewenang ada hierarki. Hierarki menunjukkan posisi yang bertanggung jawab terhadap kegiatan tertentu serta pelaporan kepada siapa. Jadi perintah-perintah mengalir ke bawah, laporan mengalir ke atas

- Pelaporan merupakan kewajiban mengemukakan hasil-hasil. Manajer wajib melaporkan prestasinya serta prestasi bawahan.
- Pelaporan dilakukan ke atas dan sebaiknya bawahan hanya melaporkan pada satu orang atasan saja. Namun bila atasan terkoordinasikan, bawahan dapat melapor pada beberapa atasan.
- Apabila tanggung jawab adalah turunan fungsi, dan wewenang adalah turunan tanggung jawab, maka pelaporan adalah turunan wewenang

STRUKTUR ORGANISASI

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

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

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

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

STRUKTUR ORGANISASI

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

Struktur perlu memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- Struktur harus mengikuti strategi,
- struktur harus sesuai dengan teknologi organisasi,
- struktur harus sesuai dengan lingkungan luar,
- struktur harus mengkoordinasikan orang di dalam sistem dan harus pula mengakomodasi organisasi.

STRUKTUR ORGANISASI

Adapun komponen struktur adalah *spesialisasi* dan *koordinasi*. Spesialisasi adalah proses dengan mana tugas-tugas didefinisikan dalam pembagian kerja. Spesialisasi itu berdasar *rancangan bangun kerja* dan berdasar *departementalisasi*. *Spesialisasi berdasarkan rancang bangun kerja* adalah alokasi tugas kerja tertentu pada perorangan atau kelompok orang, sedang *spesialisasi berdasar departementalisasi* adalah penciptaan satuan atau kelompok kerja dengan meletakkan kerja pada wewenang manajer.

Koordinasi adalah proses mengkaitkan kegiatan yang telah dispesialisasikan satu dengan yang lain sehingga menjamin pencapaian tujuan bersama. Ada koordinasi vertical yang mengkoordinasikan kegiatan orang perorangan dan kelompok sesuai hierarki kewenangan.; koordinasi horisonal mengkoordinasi kegiatan individu dan kelompok yang bekerja pada satu peringkat hierarki

Departementalisasi. Departementalisasi merupakan proses pengelompokan orang dan kegiatan di bawah pengawasan manajemen. Faktor positif yang menentukan dalam departementalisasi adalah :

- 1) Spesialisasi diambil manfaatnya,
- 2) Membantu koordinasi,
- 3) Memperlancar pengawasan,
- 4) Mendapatkan perhatian cukup,
- 5) Mengurangi biaya dan
- 6) Mengakui kemanusiawian.

STRUKTUR ORGANISASI

Departementalisasi dapat berdasar (1) fungsi, (2) divisi produk, proses, daerah, langganan, waktu dan (3) matriks

Sentralisasi adalah proses konsentrasi wewenang dan pengambilan keputusan pada peringkat atas suatu organisasi. Sentralisasi dilakukan agar diperoleh manfaat dari ekonomi skala dan pengendalian yang sama berbagai hal berdasar kebijaksanaan, prosedur dan pemantauan yang distandardisasikan. Bawahan semata-mata sebagian pelaksana.

- Keuntungan sistem-sistem sentralisasi adalah :
 - 1) Pemanfaatan lebih sedikit personalia yang kurang termampil sehingga biaya dapat ditekan,
 - 2) Pemanfaatan intuisi dengan cepat, dan
 - 3) Pengaturan yang sama bagi unit dalam organisasi.
- Keburukan sistem sentralisasi adalah :
 - 1) Putusan lama bila ada pada bawahan yang memerlukan keputusan strategis,
 - 2) personalia bawah tidak berkembang,
 - 3) Bila tidak ada koordinasi putusan tak dilaksanakan, dan
 - 4) Putusan oleh atasan menyita waktunya bawahan

STRUKTUR ORGANISASI

Untuk menghindari keburukan sentralisasi ini dilakukanlah *delegasi* sehingga diperoleh *desentralisasi*. *Desentralisasi* adalah pembagian wewenang dengan cara *delegasi menyeluruh* pada semua peringkat manajemen. Delegasi adalah proses mendistribusikan dan mempercayakan kerja pada orang lain. Ada tiga langkah dalam hal ini, yaitu :

- Manajer membebaskan tugas, artinya manajer memberikan kewenangan kepada bawahan untuk mengerjakan pekerjaan, dan harus melaporkan hasilnya;
- Manajer memberikan wewenang bertindak; mengambil keputusan yang dianggap perlu dan penting, kemudian melaporkan kepada atasannya
- Manajer menciptakan kewajiban bertindak. Manajer mewajibkan kepada bawahan untuk bertindak jika terjadi segala sesuatu yang bersifat urgen.

Jadi pelaporan wewenang dan tanggung jawab merupakan dasar *koordinasi vertical* melalui delegasi. Adapun pedoman-pedoman dalam melakukan delegasi antara lain adalah : (1) kelengkapan, (2) kejelasan, (3) kecukupan, (4) tidak menimbulkan kesenjangan, (5) tidak tumpang tindih, dan (6) jangan sampai hal yang sama ada pada lebih dari satu unit.

STRUKTUR ORGANISASI

Keuntungan Delegasi adalah sebagai berikut:

- 1) Penerimaan oleh bawahan akan mengubah sikap di dalam proses pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan;
- 2) Atasan akan dengan senang hati membiarkan bawahan melakukan hal-hal yang dipandang sesuai dalam pelaksanaan tugas;
- 3) Atasan dapat menanggung adanya kesalahan kecil; dan
- 4) Atasan akan mempercayai bawahan.

Keuntungan Desentralisasi ialah :

- 1) Membebaskan pimpinan dari beban berat untuk melakukan segala sesuatu,
- 2) Memperbaiki proses pengambilan keputusan karena dekat dengan tempat kejadian,
- 3) Melatih, meningkatkan moral dan inisiatif bawahan, serta
- 4) Putusan lebih luwes dan cepat disesuaikan dengan lingkungan yang dinamis

TUGAS DAN LATIHAN SOAL

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 5 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas

Soal :

- 1) Apa yang saudara ketahui tentang fungsi dalam teori organisasi dan ada berapa macam fungsi ?
- 2) Faktor apa saja yang melandasi pengembangan fungsi ?
- 3) Apakah yang dimaksud dengan hubungan di dalam organisasi dan bagaimana kaitannya dengan fungsi dan struktur ?
- 4) Bagaimana kaitan aspek dalam hubungan di dalam organisasi ?
- 5) Apa yang dimaksud dengan organisasi matrik dan organisasi berdasar spesialisasi, dan apa alasan dari terbentuknya organisasi tersebut?



BAB V

PENGARAHAN DAN ENKCOORDINASIAN

- 1. Tujuan Pembelajaran**
- 2. Pendahuluan**
- 3. Pengarahan**
- 4. Pengkoordinasian**
- 5. Komunikasi, Motivasi dan Kepemimpinan**
- 6. Tugas dan Latihan Soal**

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti materi ini, siswa diharapkan :

1. Memahami karakteristik pengarahan dan koordinasi yang merupakan tonggak dasar pengarahan dan koordinasi yang berhasil.
2. Memahami dan menghayati fungsi manajemen yang berupa pengarahan;
3. Memahami dan menghayati fungsi manajemen yang berupa pengkoordinasian;
4. Memahami dan menghayati penting dan perlunya komunikasi dan motivasi sebagai tonggak dasar pengarahan dan pengkoordinasian dan yang menciptakan kepemimpinan yang berhasil.

PENDAHULUAN



PROSES MANAJEMEN

PENGARAHAN

Proses pengarahan meliputi kegiatan pemberian perintah. Motivasi dan menciptakan pengikut. Diberikan pedoman kegiatan dalam arahan yang tepat demi rencana tindak lanjut.

PENKORDINASIAN

Proses pengkoordinasian mencakup penentuan sistem dan prosedur, komunikasi serta kerjasama untuk kepentingan bersama. Di sini diperoleh sinkronisasi dan penyatuan tindakan agar harmonis, terpadu dan berintegrasi menuju pencapaian tujuan bersama

PENDAHULUAN :

Setelah pimpinan organisasi merencana dan mengorganisasikan, maka proses selanjutnya ialah memberikan arahan serta mengkoordinasikan segala sesuatu yang dipandang penting dan perlu untuk mencapai tujuan, misalnya peningkatan produktivitas. Fase-fase ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Fayol.

Pengarahan bertalian dengan pemberian arah agar tercapai yang diinginkan. Ada beberapa syarat yang perlu diperhatikan dalam hal ini, misalnya harus dikeluarkan perintah dengan baik artinya perintah harus masuk akal, lengkap, jelas, dan sebaiknya tertulis. Perintah harus ditindaklanjuti; dipakai praktek standar untuk menyederhanakan pengarahan; menerangkan alasan agar tidak ada salah pengertian; dan digunakan arahan yang sifatnya konsultatif.

Pengkoordinasian pada segala fase administrasi organisasi perlu dan penting dengan cara mengharmoniskan program dan kebijaksanaan serta strategi: perlu dicek konsekuensi dan waktu perlu disinkronkan; pengelompokan kegiatan yang berkaitan; perlu dibuat prosedur yang jelas; perlu dirancang bangun cara komunikasi yang efektif; ciptaan koordinasi sukarela dengan menekankan tujuan, mengembangkan kebiasaan yang baik, mendorong kontrak informal, menyediakan penghubung dan panitia-panitia serta menjadikan penyeliaan.

PENDAHULUAN :

Baik pengarahan dan pengkoordinasian memerlukan komunikasi dan motivasi, dan mereka yang berhasil dalam pengarahan dan pengkoordinasian akan menjadi pemimpin yang baik karena telah menjadikan proses mempengaruhi dengan baik, sehingga anggota organisasi secara sukarela bersedia melakukan tugas masing-masing seperti yang diharapkan.

Secara umum pada bab ini akan mengenalkan kepada Anda, bahwa fungsi manajemen yang berupa pengarahan dan pengkoordinasian itu perlu agar Anda dapat menerapkannya sehingga segala sesuatu berjalan efisien dan efektif dalam mencapai tujuan.



PENGARAHAN :

Pengarahan diperlukan segera setelah organisasi membuat rencana dan memberinya wadah (pengorganisasian). Pengarahan merupakan cara pimpinan mengeluarkan perintah (instruksi) pada bawahan dan menunjukkan apa yang seharusnya dilakukan. Seperti diketahui mereka yang berada pada peringkat bawahlah yang menjalankan kegiatan operasional dan tanpa adanya pengarahan dari pimpinan segala sesuatu mungkin tidak akan berjalan sebagaimana diharapkan.



Karakteristik perintah yang baik adalah :

- 1) Perintah yang diberikan harus beralaskan,
- 2) Perintah harus lengkap,
- 3) Perintah harus pula jelas, dan
- 4) Perintah harus tertulis.

Pengarahan

Jadi supaya bawahan itu menuruti apa yang harus dikerjakan, maka perintah haruslah beralasan artinya mungkin dilakukan tidak mengada-ada. Perintah yang sulit dilaksanakan berdampak negatif pada moral kerja. Karena itu perlu dipikirkan pengalaman dan kemampuan bawahan untuk melaksanakan perintah. Selain itu perintah harus mengandung tujuan, cara menjalankan tugas, waktu, dan standar-standar lain agar orang bersedia menjalankannya. Selanjutnya perintah harus diberikan berdasarkan pada posisi yang menjalankan dan dengan bahasa yang mudah dimengerti. Akhirnya perintah yang tertulis meningkatkan komunikasi karena yang menerima dapat mempelajarinya terlebih dahulu.



PENGKOORDINASIAN :

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

Pengkoordinasian merupakan fungsi keempat dari manajemen. Fungsi ini penting dan perlu bagi organisasi untuk menghindari masing-masing unit melakukan kegiatannya sendiri-sendiri. Masing-masing unit melakukan kegiatannya sendiri karena perbedaan orientasi terhadap tujuan, perbedaan orientasi terhadap waktu, perbedaan orientasi hubungan pribadi, dan perbedaan formalitas. Dengan berkembangnya organisasi, kegiatan menjadi berada di luar jangkauan manajemen. Koordinasi menjadi kompleks.

Walaupun pada kenyataannya sulit melaksanakan koordinasi yang baik dalam organisasi, namun koordinasi perlu dilaksanakan agar tujuan organisasi dapat diperoleh secara efisien dan efektif.

MERANCANG PENGKOORDINASIAN YANG EFEKTIF :

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



KOMUNIKASI, MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN :

Komunikasi adalah proses dengan mana orang yang bekerja dalam organisasi saling mentransmisikan informasi dan menginterpretasikan artinya. Yang penting di sini adalah diperolehnya komunikasi efektif dan efisien.

Komunikasi efektif terjadi bila antrian yang dimaksudkan oleh pengiriman berita dan artian yang ditangkap oleh penerima berita itu satu dan sama. Komunikasi yang efisien terjadi bila biayanya minimum berdasar sumberdaya yang dimanfaatkan.

Komunikasi sering terganggu karena masalah semantic (arti kata), tak adanya umpan balik, saluran komunikasi, gangguan fisik, perbedaan budaya dan status.

Ada pedoman untuk mendapatkan komunikasi yang efektif:

- 1) Bahwa orang harus mendengarkan secara aktif;
- 2) Usahakan memberikan umpan balik;
- 3) Langsung pada masalah;
- 4) Menggambarkan situasi,
- 5) Ringkas

KOMUNIKASI, MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN :

Para pakar di *American Management Association* mengungkapkan 10 aturan yang diikuti bila Anda ingin berkomunikasi dengan baik;

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



KOMUNIKASI, MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN :

Marilah sekarang kita bicara tentang motivasi yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan dan prestasi (*performance*) dan produktifitas kerja seseorang, oleh karena itu motivasi sangat penting.

Motivasi, menurut Stoner, adalah sesuatu yang menyebabkan menyalurkan dan melestarikan perilaku seseorang. Ini merupakan salah satu syarat kemampuan *kepemimpinan* seorang manajer. Seorang menejer harus mampu memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahan.

Jadi seorang manajer harus memiliki kemampuan dalam memimpin bawahannya, harus mampu mempengaruhi serta memberi motivasi kepada bawahannya agar bawahannya dengan suka rela dan senang hati tanpa paksaan dan tekanan mau mengerjakan sesuai keinginan pimpinan (manajer) sehingga dapat terkoordinasi dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi. Dan yang lebih terpenting lagi adalah dapat meningkatkan kinerja dan produktifitas bawahan sehingga hidupnya pun akan berubah.

**Bantulah orang lain
bukan untuk imbalan,
tetapi untuk mengubah
hidup seseorang.**





TEORI TENTANG FAKTOR-FAKTOR MOTIVASI

1. Hukum Perilaku Manusia dari Dessler

2. Teori Motivasi menurut Abraham H Maslow

3. Teori Motivasi Menurut Douglas Mc. Gregor

4. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg

5. Teori ERG dari Alderfer (Existence, Relatedness and Growth)



6. Teori Motivasi Prestasi dari Mc. Clelland

7. Teori Evaluasi Kognitif menurut P.C Jordon

8. Teori Motivasi Penentuan Tujuan dari Edwin Locke

9. Teori Motivasi Penguatan menurut R.M Streers and L.W Porter

10. Teori Keadilan

11. Teori Harapan dari Victor Vroom

HUKUM PERILAKU MANUSIA

DIKEMBANGKAN OLEH
DESSLER & ARMSTRONG



- HUKUM PERILAKU I
- HUKUM PERILAKU II
- HUKUM PERILAKU III
- MOTIVASI BUATAN (EXTRINSIK)
- MOTIVASI HAKIKI (INTRINSIK)

TEORI INI SANGAT POPULER PADA TAHUN 1940-AN

TEORI MOTIVASI MENURUT ABRAHAM H MASLOW



DIKENAL SEBAGAI TEORI HIERARKI KEBUTUHAN

POPULER PADA TAHUN 1940-AN,
SEBAGAI PELENGKAP DARI TEORI
HUKUM PERILAKU MANUSIA

TEORI MOTIVASI MENURUT DOUGLAS MC GREGOR

The Human Side of Enterprise



Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg

Psychological Service of Pattsburgh (1950)

- Faktor-faktor pemelihara (*Maintenance Factors*).

Faktor ini sering disebut sebagai faktor ekstrinsik, adalah merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat pekerja yang ingin memperoleh ketenteraman badaniah. Kebutuhan ini akan berlangsung terus menerus, seperti kebijakan perusahaan, supervisi yang diberikan (peranan para manajer), hubungan antar pribadi terutama dengan atasan dengan rekan sekerja (lingkungan kerja), kondisi kerja (kelengkapan kerja), gaji dan jaminan sosial. Jadi faktor-faktor ini bukanlah sebagai motivator, tetapi merupakan keharusan bagi perusahaan. Namun demikian faktor ekstrinsik ini tetap memegang peran penting sebagai faktor yang menyehatkan karyawan.

- Faktor-faktor pemotivasi (*Motivation Factors*).

Faktor ini sering disebut sebagai faktor intrinsik, adalah merupakan faktor-faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan (harapan untuk berkarir), misalnya perasaan berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri (jenis pekerjaan) dan kemungkinan untuk maju atau kesempatan berkarir. Keberadaan faktor ini akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat bagi seorang pekerja,

Teori ERG dari Alderfer

Mengkritisi teorinya Maslow

Teori ERG mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

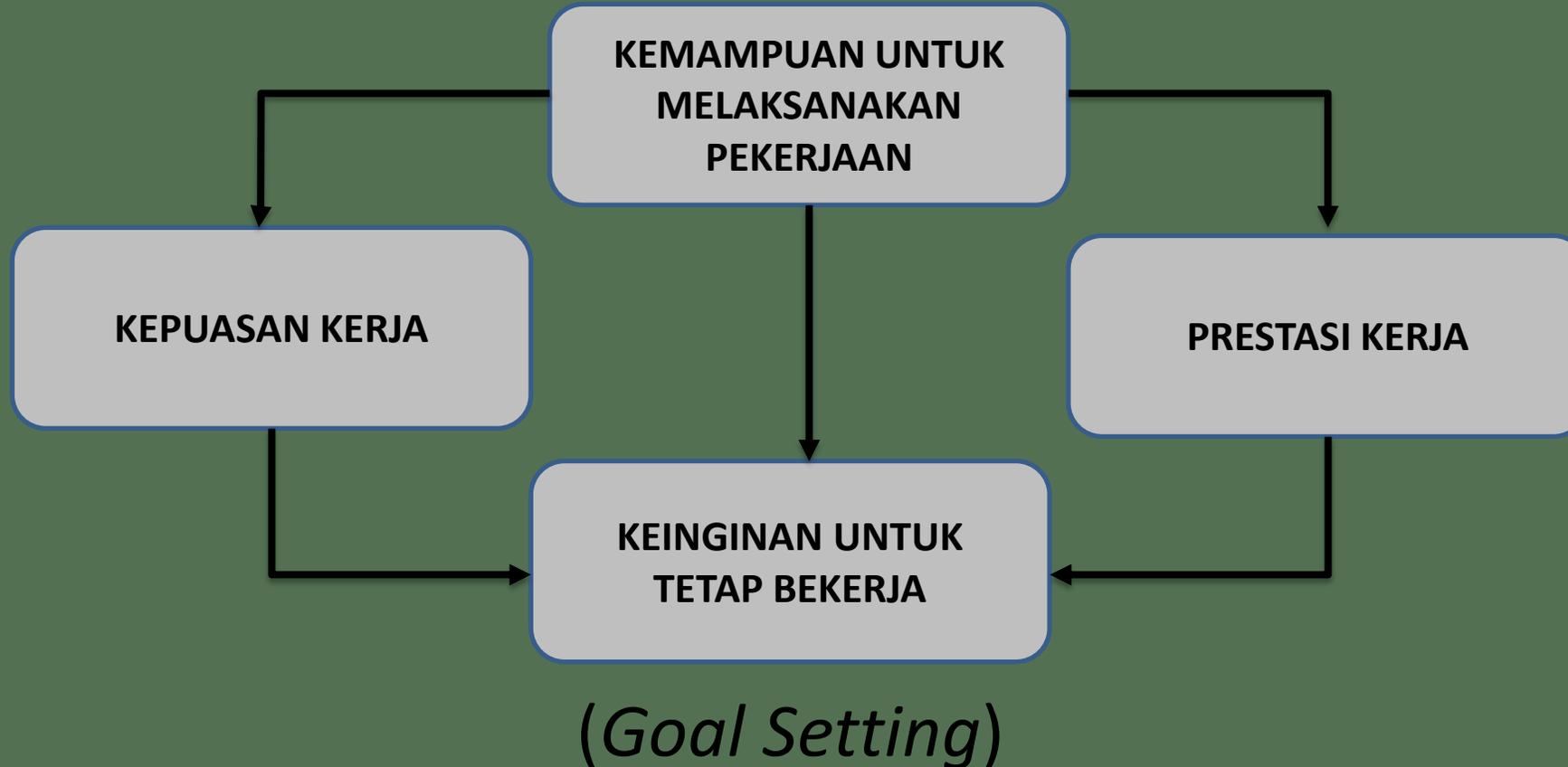
- Kebutuhan akan keberadaan (*Existence*), yakni kebutuhan makan, perlindungan dan uang.
- Kebutuhan akan Afiliasi/persaudaraan (*Relatedness*), yakni kebutuhan membagi pikiran dan perasaan dengan orang lain.
- Kebutuhan akan kemajuan (*Growth*), yakni kebutuhan untuk mengembangkan kemampuan dan kapasitas yang dirasakan adalah paling penting bagi individu yang bersangkutan.

Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland

Teori motivasi prestasi dari Mc Clelland menggolongkan kebutuhan manusia menjadi tiga jenis yaitu :

- Kebutuhan untuk berprestasi, yakni suatu kebutuhan berhasil untuk bersaing.
- Kebutuhan untuk berafiliasi, yakni kebutuhan untuk bersahabat yang hangat dengan orang lain.
- Kebutuhan untuk berkuasa, yang disebut sebagai kebutuhan untuk mengendalikan atau mempengaruhi orang lain

Teori Motivasi Penentuan Tujuan Edwin Locke



Teori Motivasi Penguatan Menurut R.M Streers dan L.W Porter

Terdapat empat metode yang dapat digunakan oleh para manajer untuk membentuk perilaku para bawahannya, yaitu :

1. *Penguatan bersifat positif* ialah teknik yang berakibat pada suatu yang nikmat sebagai respons atas stimulus tertentu, sehingga timbul perilaku dalam bentuk ingin mengulangi perilaku serupa. Misalnya: Pujian dari Atasan.
2. *Penguatan bersifat negatif* ialah teknik yang berakibat pada sesuatu yang tidak enak sebagai respons atas stimulus tertentu, sehingga timbul keinginan tidak mengulangi perbuatan serupa. Misalnya: Teguran dari Atasan.
3. Hukuman ialah, bentuk yang lebih berat dari penguat negatif. Misalnya, seorang karyawan dikenakan hukuman penundaan kenaikan gaji berkala karena ada pelanggaran cukup berat.
4. Pemadaman ialah, tindakan atasan untuk menghilangkan keinginan bawahannya berbuat sesuatu yang dipandang sebagai perwujudan perilaku tertentu yang tidak diinginkan oleh atasan.

Teori Keadilan

Ada beberapa cara untuk mengatasi perasaan sedang diperlakukan tidak adil dari seorang pegawai, yaitu :

1. Supervisor (*manajer*) harus mengakui bahwa bagi seseorang untuk mencapai suatu kesimpulan telah diperlakukan tidak adil merupakan produk dari proses-proses logis internal yang didorong oleh perasaan perih karena ketidakadilan.
2. Supervisor (*manajer*) harus mengakui bahwa klaim-klaim ketidakadilan mencakup persepsi-persepsi tentang apa yang dirasakan oleh seseorang sebagai kelayakan dari imbalan, persepsi-persepsi mengenai apa yang telah diterima seseorang sebagai imbalan atas kontribusinya, dan seleksi dari seorang pembanding.
3. Supervisor bisa berusaha mencegah klaim-klaim ketidakadilan dengan menjelaskan siapa yang merasakan imbalan organisasi yang pantas/layak, dan juga yang menerima hukuman dan merinci alasan-alasan dibalik tindakan seseorang.

Teori Harapan oleh Victor Vroom

Timpe menyatakan bahwa pendekatan dari teori harapan adalah mencoba memperhatikan perbedaan antara individu dan situasi, yang mempunyai tiga komponen utama :

1. Harapan hasil prestasi. Individu mengharapkan konsekuensi tertentu dari perilaku mereka. Harapan ini pada gilirannya mempengaruhi kepuasan mereka tentang bagaimana bertingkah laku.
2. Valensi. Hasil dari suatu perilaku tertentu mempunyai suatu valensi khusus, atau kekuatan untuk memotivasi yang bervariasi pada setiap individu. Sebagai contoh bagi seorang manajer yang menghargai uang dan prestasi, peralihan ke jabatan yang gajinya lebih tinggi di tempat lain mungkin mempunyai valensi yang tinggi, bagi manajer yang menghargai afiliasi dengan rekan-rekan kerja dan kawan-kawannya, pemindahan yang sama akan mendapat valensi yang rendah.
3. Harapan kinerja usaha. Harapan orang mengenai seberapa sulitnya bekerja secara berhasil juga akan mempengaruhi keputusan orang tentang perilaku.

TUGAS DAN LATIHAN SOAL

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 5 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas

Soal :

- 1) Dari hasil diskusi Anda, apakah yang dimaksud pengarahan itu ?
- 2) Menurut Anda, bagaimanakah karakteristik perintah yang baik ?
- 3) Apakah yang dimaksud dengan pengarahan konsultatif itu ?
- 4) Apakah koordinasi itu dan bagaimana menciptakan koordinasi dalam suatu organisasi ?
- 5) Ada berapa jenis koordinasi yang Anda kenal ?
- 6) Apakah peranan komunikasi dan motivasi pada kepemimpinan ?
- 7) Ada berapajenis komunikasi yang Anda kenal, jelaskan ?
- 8) Ada berapa teori motivasi yang Anda kenal,jelaskan ?

A man in a dark suit stands with his back to the camera, looking out from a dark, rocky cave opening. The view through the cave is a panoramic view of a dense city skyline, likely New York City, with many skyscrapers under a hazy sky. The lighting is dramatic, with the city lights and the cave's interior creating a strong contrast.

BAB VI

PENGAWASAN DAN EVALUASI

Tujuan Pembelajaran
Pendahuluan
Proses Pengawasan

Metode Pengawasan
Pengawasan yang Efektif
Tugas dan Latihan Soal

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti materi ini, siswa diharapkan :

- 1) Memahami pentingnya fungsi pengawasan.
- 2) Memahami proses pengawasan
- 3) Memahami metode pengawasan
- 4) Memahami bagaimana pengawasan yang efektif.



PENDAHULUAN



PROSES MANAJEMEN

PENGAWASAN DAN EVALUASI

Proses pengawasan dan evaluasi meliputi penentuan standar, supervisi, perbandingan dan tindakan perbaikan. Di sini dilakukan proses pengumpulan dan penafsiran umpan balik kinerja sebagai dasar tindakan konstruktif dan perubahan agar supaya rencana dapat disiapkan secara lebih baik sebagai dasar kegiatan di masa yang akan datang. Dengan demikian organisasi akan lebih berhasil di dalam mencapai tujuan-tujuannya.

PENDAHULUAN

Pengawasan merupakan fungsi kelima manajemen. Pengawasan adalah proses memantau kinerja atau prestasi dan mengambil tindakan agar terjamin pencapaian hasil yang diharapkan. Maksud utama mengadakan pengawasan adalah agar hasil senyatanya itu konsisten dengan rencana-rencana. Pengawasan berdasarkan pada informasi yang sampai pada manajemen untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah

Pengawasan itu penting dan perlu sebagai tindak lanjut fungsi perencanaan, organisasi, pengarahan dan koordinasi. Perencanaan menentukan arah dan alokasi sumber daya. Organisasi menghimpun orang dan sumberdaya lain. pengarahan memberikan arah sumberdaya manusia dalam pemanfaatan sumberdaya lain. Koordinasi menyatakan tindakan mencapai tujuan. Pengawasan melihat apakah hal yang diharapkan terjadi sesuai cara dan waktu yang telah ditentukan. Dengan adanya kepastian, kekomplekan, keterbatasan orang dan delegasi serta desentralisasi diperlukan pengawasan agar segala sesuatu itu berjalan sebagaimana mestinya

PENDAHULUAN

Unsur-unsur yang perlu diperhatikan dalam proses pengawasan adalah tujuan, pengukuran, perbandingan dan tindakan korektif. Apabila semua unsur ini ada maka lengkaplah proses pengawasan itu

Selanjutnya pengawasan itu berjenis-jenis dan haruslah diwadahi dalam satu organisasi dengan dilengkapi oleh sistem yang baik, misalnya MBO. Akhirnya perlu pula dipenuhi persyaratan pengawasan yang efektif

Pada bab ini akan membahas tentang fungsi manajemen yang berupa pengawasan yang wajib dilakukan. Apabila tidak maka fungsi manajemen yang lain tidaklah akan dapat mencapai sasarannya secara efisien dan efektif. fungsi pengawasan merupakan landasan dasar untuk membuat rencana yang baru. Untuk itu perlu dihayati unsur proses perencanaan, berbagai jenis metode pengawasan dan cara-cara pengawasan dan efektif

PROSES PENGAWASAN

Langkah dan unsur proses pengawasan :

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

PROSES PENGAWASAN DAN EVALUASI



FILOSOFI DAN KONSEP MANAJEMEN



PROSES PENGAWASAN DAN EVALUASI

Pengawasan itu dapat intern, dapat pula ekstern. Pengawasan intern melalui disiplin diri dan latihan tanggung jawab individual atau kelompok. Pengawasan ekstern terjadi melalui supervisi langsung atau penerapan sistem administratif seperti aturan dan prosedur. Pengawasan efektif, yang akan diuraikan kemudian, merupakan kombinasi dari keduanya

Ada 4 jenis pengawasan ekstern, yaitu:

- 1) Prapengawasan disebut juga *precontrol*, yaitu pengawasan yang dilakukan sebelum memulai kegiatan, terdiri atas kegiatan persiapan: Spesifikasi masukan, keluaran, kejelasan tujuan, sumberdaya yang diperlukan.
- 2) Pengawasan pengarahan atau *steering control* yang fokusnya adalah pada apa yang terjadi selama proses kerja. Juga dikenal dengan nama *concurrent control*. Di sini diusahakan untuk menemukan masalah dan melakukan tindakan perbaikan sebelum hasil akhir.
- 3) Pengawasan ya/tidak (*yes/no-control*) yang menspesifikasi titik kritis yang harus dilakukan sebelum suatu kegiatan berlanjut. Pada satu titik segala persyaratan harus dipenuhi terlebih dahulu (ya) sebelum proses berlanjut. Jadi kalau tidak, proses berhenti.
- 4) Pengawasan pasca kegiatan (*post action control atau feedback control*), dilakukan setelah kegiatan selesai.

PROSES PENGAWASAN DAN EVALUASI

Adapun faktor-faktor yang menjadikan pengawasan itu merupakan keharusan ialah:

- 1) Adanya perubahan yang memerlukan penyesuaian-penyesuaian baru dan ini harus selalu diawasi;
- 2) Adanya kekomplekan sistem memerlukan pengawasan yang lebih banyak;
- 3) Adanya kesalahan-kesalahan memerlukan pengawasan agar dapat dilakukan tindakan perbaikan; dan
- 4) Adanya delegasi perlu pengawasan terhadap para pelaksana agar jangan sampai melakukan penyimpangan yang terlalu banyak sehingga sulit dibenahi lagi.

Yang penting ialah memperoleh keseimbangan antara kebebasan individual dengan pengawasan organisatoris. Dengan ini tercapai sasaran pengawasan itu, yaitu :

- 1) Meningkatkan disiplin serta prestasi kerja dan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas;
- 2) Menekan sekecil mungkin penyalahgunaan wewenang;
- 3) Menekan sekecil mungkin kebocoran serta pemborosan;
- 4) Meningkatkan pelayanan;
- 5) Memperlancar segala kegiatan.

METODE PENGAWASAN

Sebagaimana telah kita ketahui bahwa berbagai jenis (metode) pengawasan, yaitu pengawasan pengarah, pengawasan penapisan (*screening*) atau yes-no-control, dan pengawasan pasca kegiatan. Pengawasan pengarah ditujukan terhadap masukan dan proses, pengawasan penapisan dilakukan terhadap proses dan pengawasan pasca kegiatan dilakukan terhadap hasil. Di dalam suatu organisasi biasanya dilaksanakan pengawasan kombinasi ketiganya.

Metode pengawasan lainnya ialah:

- 1) Sistem Penilaian Kinerja
- 2) Sistem Pembayaran dan Imbalan
- 3) Sistem MBO atau Manajemen Berdasar tujuan
- 4) Sistem karyawan dan kedisiplinan
- 5) Sistem pengawasan berdasar anggaran dan
- 6) Sistem informasi manajemen

PENGAWASAN YANG EFEKTIF

Agar pengawasan efektif, maka para manajer harus menghayati reaksi manusia terhadap sistem pengawasan. Manusia tidak begitu saja menerima pengawasan yang dilakukan manajer. Reaksinya bermacam-macam: menolak sama sekali pengawasan terhadapnya, mempertahankan diri dari sistem pengawasan yang diterapkan padanya dan membela kinerjanya dan menolak sasaran kinerja yang tersirat dan tersurat pada tujuan. Hal ini makin jelas bila sumberdaya terbatas dan situasi penuh tekanan. Dalam situasi seperti itu orang cenderung untuk mempertahankan hasil kerjanya yang dibatasi oleh kendala sehingga pengawasan biasanya tidak dikehendaki.

Stonder mengemukakan bahwa pengawasan yang efektif itu haruslah memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Ketepatan, sesuai waktu,
- 2) Objektif dan komprehensif,
- 3) Fokus pada titik pengawasan strategis,
- 4) Realistis secara ekonomis
- 5) Realistis secara organisatoris
- 6) Terkoordinasi dengan aliran kerja, luwes
- 7) Preskriptif dan operasional
- 8) Dapat diterima para anggota organisasi

PENGAWASAN YANG EFEKTIF

Menurut Schermerhorn, agar supaya pengawasan itu efektif haruslah:

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

Sistem pengawasan yang efektif itu seharusnya mendukung rencana strategis dan memfokuskan diri pada apa yang harus dilakukan, tidak saja pada usaha pengukuran. Pokok perhatian ada pada kegiatan yang penting bagi tercapainya tujuan organisasi. Sistem pengawasan harus mendukung usaha penyelesaian masalah dengan pengambilan keputusan tidak hanya menunjukkan penyimpangan-penyimpangan. Sistem tersebut harus dapat menunjukkan mengapa terjadi penyimpangan dan apa yang harus dilakukan untuk perbaikannya.

PENGAWASAN YANG EFEKTIF

Sistem pengawasan harus dapat menjadi pelengkap pelaksana tugas dan rencana dengan selalu berorientasi pada pencapaian tugas. Pengawasan yang berlebihan akan mengakibatkan reaksi yang keras. Sistem pengawasan harus dapat dengan cepat atau dini mendeteksi penyimpangan sehingga tindakan perbaikan dapat pula dilakukan dengan segera agar terhindar dari hal-hal yang tidak diharapkan; kalau perlu dengan cara-cara pengecualian.

Sistem pengawasan harus dapat mengakomodasi situasi yang unik atau yang berubah-ubah. Sistem pengawasan harus pula dapat mengakomodasi kapasitas seseorang untuk mengawasi dirinya sendiri. Yang penting harus ada saling percaya, komunikasi dan partisipasi pihak-pihak yang berkepentingan. *pengawasan diri tercipta bila rancangan bangun kerja itu jelas dan pemilihan orang yang mampu bagi pekerjaannya dilakukan dengan baik.*

Sistem pengawasan harus menitikberatkan pada pengembangan, perubahan dan perbaikan; kalau dapat sanksi dan peringatan itu diminimumkan. Kalaupun sanksi diperlukan haruslah dilakukan dengan hati-hati dan manusiawi. Akhirnya sistem pengawasan harus jujur dan objektif artinya tidak memihak dan satu-satunya tujuan adalah peningkatan kinerja.

TUGAS DAN LATIHAN SOAL

- Buatlah kelompok group diskusi masing-masing kelompok terdiri dari 5 orang.
- Diskusikan internal kelompok dan jawablah soal-soal latihan di bawah.
- Jawaban di tulis di kertas lalu dikumpulkan dan dipresentasikan di depan kelas

Soal :

- 1) Apakah yang dimaksud pengawasan itu, dan mengapa pengawasan begitu penting dan dibutuhkan dalam organisasi ?
- 2) Sebutkan jenis-jenis pengawasan dan jelaskan ?
- 3) Metode pengawasan apa saja yang Anda ketahui ?
- 4) Alat analisis apa yang dapat membantu di dalam pengawasan berdasarkan anggaran ?
- 5) Bagaimanakah kriteria pengawasan yang efektif itu, jelaskan ?
- 6) Bagaimana kemungkinan rekasi manusia terhadap pengawasan yang ada ?
- 7) Apa sebenarnya yang diinginkan di dalam pengawasan ?

A close-up, side-profile view of a soldier wearing a camouflage helmet and uniform, aiming a modern assault rifle. The soldier's hands are on the rifle, and the background is a soft, out-of-focus greenish-yellow. The overall tone is respectful and solemn.

THANK YOU.

TERIMA KASIH