



MANAJEMEN DAN ORGANISASI

Dra. Titin Endrawati, M.M.



Scifintech
ANAKNYA WISATA

MANAJEMEN DAN ORGANISASI

Oleh

Dra. Titin Endrawati, M.M.



Scifintech
ANDREW WIJAYA

PT. Scifintech Andrew Wijaya

MANAJEMEN DAN ORGANISASI

Penulis : Dra. Titin Endrawati, M.M.
Editor : Dela Fariha Fuadi
ISBN : 978-623-09-3331-8

Desain Sampul dan Tata Letak :
Dela Fariha Fuadi

Cetakan : Mei 2023
Ukuran : Unesco (15,5 x 23 cm)
Halaman : viii, 90 halaman

Penerbit :
PT. Scifintech Andrew Wijaya

Redaksi :
Jl. Mega Kuningan Barat No. 3
Kel. Kuningan Timur Kec. Setia Budi
Kota Jakarta Selatan, DKI Jakarta
No. Hp. 0878808498369
Email : andrewscifintech@gmail.com
Webiste : scifintech.com

Hak cipta 2023 @PT. Scifintech Andrew Wijaya
Hak cipta dilindungi undang-undang, dilarang menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penyusun panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkah, rahmat dan karunia-Nya penyusun dapat menyelesaikan penyempurnaan buku **Manajemen dan Organisasi**

Buku Manajemen dan Organisasi bertujuan untuk memahami apa, siapa, bagaimana dan kapan dalam bidang Manajemen. Untuk pencapaian tujuan tersebut di atas, perlu kiranya dibuatkan dan disiapkan suatu pegangan materi dalam hal ini Buku. Tujuan utama yang ingin dicapai dalam perkuliahan ini adalah agar mahasiswa dapat memahami tentang apa, siapa, bagaimana dan kapan dalam manajemen sumber daya manusia, baik yang ada di organisasi bisnis maupun organisasi publik. Penyusun menyadari bahwa dalam menyusun Buku Manajemen Sumber dan Organisasi ini pembahasannya banyak yang belum mendalam dan masih banyak kekurangannya. Kekurangan-kekurangan tersebut Insya Allah akan diikutkan pada edisi revisi Buku. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penyusun harapkan.

Semoga Buku Manajemen dan Organisasi ini bermanfaat.

Jakarta, Mei 2023

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I.....	
PENGANTAR MANAJEMEN.....	1
1.1 Pengertian Manajemen.....	1
1.2 Pengertian Organisasi	6
BAB II.....	11
TUJUAN MANAJEMEN DAN ORGANISASI.....	11
2.1 Tujuan Manajemen	11
2.2 Tujuan Organisasi	12
2.3 Tujuan Manajemen Organisasi secara utuh	14
BAB III	19
FUNGSI MANAJEMEN DAN ORGANISASI	19
3.1 Fungsi Manajemen.....	19
3.2 Fungsi manajemen dan Proses Manajemen	19
3.3 Kegiatan dalam Fungsi fungsi Manajemen.....	23
3.4 Sumber Daya Organisasi.....	23
3.5 Fungsi Organisasi.....	24
BAB IV	27
FUNGSI OPERASIONAL DALAM MANAJEMEN.....	27
4.1 Fungsi Operasional Dalam Manajemen.....	27

4.2 Strategi Fungsi operasional dalam Organisasi.....	29
BAB V.....	31
PEMIMPIN.....	31
5.1 Definisi.....	31
5.2 Tipe Kepemimpinan ada lima tipe kepemimpinan antara lain,.....	33
BAB VI.....	38
MOTIVASI.....	38
6.1 Pengertian Motivasi.....	38
6.2 Model Motivasi.....	39
6.3 Kebutuhan Maslow digambarkan sebuah piramida.....	39
BAB VII.....	43
PENDELEGASIAN.....	43
7.1 Pengertian.....	43
7.2 Langkah-langkah pendelegasian wewenang :.....	44
BAB VIII.....	51
PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	51
8.1 Pengertian Pengambilan Keputusan.....	51
8.2 Proses Pengambilan keputusan.....	52
BAB IX.....	59
ANALISIS PEKERJAAN.....	59
9.1 Analisis Pekerjaan.....	59
9.2 Manfaat Analisis Pekerjaan.....	59
9.3 Tahapan Analisis Pekerjaan.....	60
9.4 Job Descriptions.....	63

9.5 Job Evaluation	63
BAB X	67
SISTEM INFORMASI	67
10.1 Pengertian Sistem Informasi.....	67
10.2 Pengertian Sistem Informasi Menurut Para Ahli	68
BAB XI	71
STRUKTUR ORGANISASI	71
11.1 Pengertian.....	71
11.2 Jenis-jenis Struktur Organisasi.....	72
DAFTAR PUSTAKA.....	90

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Perbandingan Manajemen F.W. Taylor dan Henry Fayol	11
---	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Proses Manajemen	6
Gambar 1. 2 Komponen Organisasi	7
Gambar 1. 3 Bagan Organisasi	7
Gambar 1. 4 Efisien dan Efektif dalam Organisasi.....	8
Gambar 3. 1 Fungsi Manajemen dan Proses Manajemen	19
Gambar 3. 2 Kegiatan dalam Fungsi-fungsi Manajemen	23
Gambar 3. 3 Sumber Daya Organisasi, Fungsi Manajemen, dan Tujuan Organisasi	23
Gambar 6. 1 Piramida Kebutuhan Maslow	39
Gambar 7. 2 Group Decision Making.....	58
Gambar 8. 1 Proses Pengambilan Keputusan	52
Gambar 11. 1 Contoh Struktur Organisasi Lini Pada sebuah toko sederhana	72
Gambar 11. 2 Contoh: Struktur Organisasi Bank Indonesia.	74
Gambar 11. 3 Struktur Organisasi Kementerian Sosial Menggunakan Struktur Lini dan Staff	75
Gambar 11. 4 Contoh Struktur Organisasi Fungsional Pemerintahan Desa Oleh Mendagri	78
Gambar 11. 5 Contoh Struktur Organisasi KPUD Kota Batu	81
Gambar 11. 6 Contoh Struktur Matriks Proyek	84
Gambar 11. 7 Struktur Organisasi kementerian Kesehatan Republik Indonesia	87
Gambar 11. 8 Struktur Penangan Covid	89

BAB I

PENGANTAR MANAJEMEN

1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi Mary Parker Follet 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 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. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal.

Menurut Andrew F Sikula, “Management in general refers to planning, organizing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, dan devition making, activities performed by any organization in order to coordinate the varied resources of the enterprise so as to bring an efficient creation of some product to service”.

(**Manajemen** merupakan kegiatan untuk merencanakan, mengatur, mengorganisasikan, mengendalikan, menempatkan, memberi motivasi, komunikasi dan mengambil keputusan yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Kegiatan-kegiatan itu dilakukan untuk mengelola sumber daya yang dimiliki.)”

Menurut H Melayu Hasibuan, “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan SDM dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Menurut GR. Terri. *“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources* (Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan SDM dan sumber lainnya.”

Pengertian Management Menurut Para Ahli Menurut Rivai (2010:2) "Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Henry Fayol, "Mengelola adalah meramalkan dan merencanakan, mengatur, memerintahkan, & mengendalikan". Sedangkan Luther Gullick telah memberikan kata kunci ' **POSDCORB** ' di mana P berarti Perencanaan, O (Organize) untuk Pengorganisasian, S untuk Staf, D (Direct) untuk Mengarahkan, Co untuk koordinasi, R (Report) untuk pelaporan & B (Budgeting) untuk Penganggaran. Tetapi yang paling diterima secara luas adalah fungsi manajemen yang diberikan oleh KOONTZ dan O'DONNEL yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, Penetapan, Staf, Pengarahan dan Pengendalian.

Kata manajemen berasal dari bahasa perancis kuno—*ménagement* ||, yang berarti —seni melaksanakan dan mengatur ||.Istilah manajemen juga berasal dari kata —*management* || (Bahasa Inggris) yang berasal dari kata —*manage*|| yang artinya mengurus atau tatalaksana.

Menurut **Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)**: Manajemen adalah (1) orang yg mengatur pekerjaan atau kerja sama di antara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasaran; (2) orang yg berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu.

Pengertian manajemen menurut **Oxford** adalah “*the process of dealing with or controlling people or things*” (proses berurusan dengan atau mengendalikan orang atau benda). Dalam **Encyclopedia Of The Social Sciences** dikatakan bahwa Manajemen adalah suatu proses dengan proses mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu di selenggarakan dan di awasi.

Jika kita meninjau dari literatur manajemen, kita akan menemukan istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu :

- a. Manajemen sebagai suatu proses,
- b. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen,
- c. Manajemen sebagai suatu seni (*Art*) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (*Science*).

Manajemen berasal dari kata *to manage* artinya mengatur. Manajemen merupakan proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Karena manajemen diartikan mengatur maka timbul beberapa pertanyaan. Apa yang diatur?

Yang diatur yaitu : 6 M

1. *Men*
2. *Money*
3. *Methods*
4. *Material*
5. *Machines*
6. *Market*

Kenapa diatur?

Agar 6 M berguna yaitu berhasil guna, terintegrasi, dan terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang optimal.

Siapa yang mengatur?

Pemimpin dengan kewenangan kepemimpinannya melalui instruksi atau persuasi sehingga 6 M dan semua proses manajemen terarah dalam mencapai tujuan yang optimal.

Bagaimana mengaturnya?

Melalui fungsi manajemen **POAC** (Planning, Organizing, Actuating, Controlling)

Di mana harus mengatur?

Diatur di dalam organisasi atau perusahaan.

Apa dan mengapa manajemen itu penting?

Sembilan alasan manajemen itu penting, antara lain:

1. Perusahaan akan berhasil dengan baik jika manajemen diterapkan dengan baik
2. Pekerjaan itu berat dan sulit untuk dikerjakan sendiri sehingga diperlukan pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab dalam penyelesaiannya
3. Manajemen perlu adanya kemajuan dan pertumbuhan
4. Manajemen selalu dibutuhkan dalam setiap kerjasama sekelompok orang
5. Manajemen yang baik akan meningkatkan daya guna dan hasil guna semua potensi yang ada
6. Menerapkan tujuan dan usaha dengan memanfaatkan 6M
7. Manajemen yang baik mengurangi pemborosan
8. Manajemen suatu pedoman pikiran dan tindakan
9. Manajemen mengakibatkan pencapaian tujuan secara teratur

Apakah dasar (persyaratan) supaya manajemen dapat diterapkan?

Manajemen baru dapat diterapkan, apabila:

1. Adanya tujuan dan kepentingan bersama
2. Adanya kerjasama dalam ikatan formal dan tata tertib yang baik
3. Adanya pembagian tugas
4. Adanya hubungan formal dan ikatan kerja yang tertib
5. Adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dikerjakan
6. Adanya organisasi (wadah) untuk melakukan Kerjasama
7. Ada wewenang (authority) dan tanggung jawab (responsibility) dan setiap dari setiap individu anggota
8. Adanya koordinasi, integrasi dan sinkronisasi (KIS) dari proses manajemen tersebut
9. Adanya pemimpin yang dmengatur dan bawahan yang diatur
10. Ada *relationship is organization dan human organization*
11. Adanya *the nature of men and nature of organization*
12. Adanya *komunikasi dan delegation of authority.*



Gambar 1. 1 Proses Manajemen
 Sumber : Manajemen (2011)

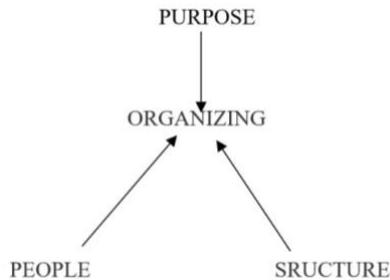
Proses Manajemen (Urutan)

- a. Planning atau Perencanaan
- b. Organizing atau Pengorganisasian
- c. Actuating atau Pengarahan/Kepemimpinan

1.2 Pengertian Organisasi

Organisasi adalah satuan/unit sosial yang memiliki fungsi, terdiri dari dua orang atau lebih, yang saling berkoordinasi untuk mencapai tujuan. Menurut Ernie dan Kurniawan (2010) organisasi Sekumpulan orang atau kelompok yang memiliki tujuan tertentu dan berupaya untuk mewujudkan tujuannya tersebut melalui kerjasama. Menurut Robbin dan Judge (2011) *“Organization is a consciously coordinated social unit, composed of two or more people, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals”*. Berdasarkan pengertian tersebut maka organisasi setidaknya memiliki tiga komponen utama yaitu: orang, tujuan, dan struktur.

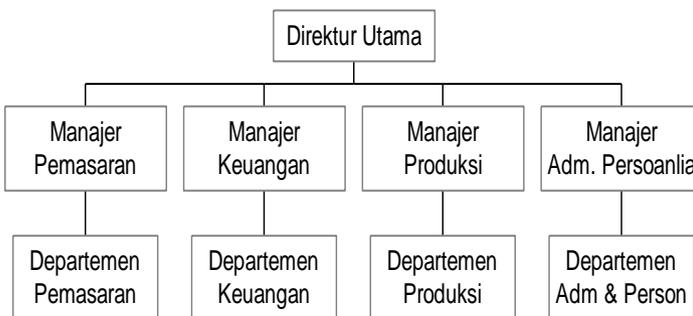
Komponen tersebut tersaji dalam gambar berikut ini:



Gambar 1. 2 Komponen Organisasi
Sumber: Robin, judge (2011)

Pimpinan dalam organisasi umumnya dinamakan manager. Manager adalah seseorang yang menentukan tujuan dan mencapai tujuan tersebut melalui orang lain. Manager tidak akan mampu mencapai tujuan tersebut seorang diri. Manager akan mampu mencapai tujuan melalui koordinasi dengan bawahannya. Robbin dan Judge (2011) menyatakan:

“Managers (or administrators) is Individuals who achieve goals through other people”



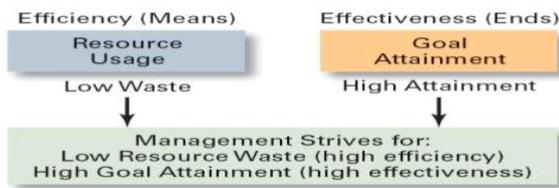
Gambar 1. 3 Bagan Organisasi
Sumber: <https://www.gramedia.com/literasi/pengertian-bagan-organisasi/>

Organisasi adalah sekelompok orang dua atau lebih. Yang berkerja sama dengan terorganisir, terstruktur dan untuk mencapai tujuan yang sama. Manfaat organisasi efektif dan efisien. Aktivitas tersebut dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Pengertian Efektif dan Efisien (Drucker):

Efektif : mengerjakan pekerjaan yang benar atau tepat

Efisien : mengerjakan pekerjaan dengan benar atau tepat

Jika diilustrasikan dalam gambar maka prinsip efisien dan efektif dalam organisasi adalah sebagai berikut:



Gambar 1. 4 Efisien dan Efektif dalam Organisasi

Sumber: Robbin (2011)

Empat fungsi utama manajemen yaitu:

1. Perencanaan (Planning): proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.
2. Pengorganisasian (Organizing): proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.
3. Pengarahan dan pengimplementasian (Directing/Leading): proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi

- serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi.
4. Pengawasan dan Pengendalian (Controlling): proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Pengertian Efisiensi dari KBBI (Kamus akbar Bahasa Indonesia) yaitu menjadi ketepatan cara pada melakukan sesuatu, serta kemampuan pada melaksanakan tugas dengan baik serta sempurna tanpa membuang ketika, porto dan tenaga. Sedangkan dari Kamus besar Ekonomi (2003), efisiensi adalah hubungan atau perbandingan antara keluaran (output) atau hasil barang serta jasa yg didapatkan dengan masukan (input) yg langka dalam satuan unit kerja atau ketepatan cara (usaha, kerja) dalam melakukan sesuatu (tidak membuang-buang ketika, energi dan porto).

Berdasarkan definisi tersebut efisiensi intinya membandingkan antara asal yg digunakan (input) menggunakan keluaran yang didapatkan (output). serta pada prinsipnya, efisiensi mengutamakan penghematan serta ketepatan cara pengelolaan asal daya, sehingga tidak membuang-buang waktu, energi dan porto.

Efisiensi dalam organisasi memiliki beberapa manfaat, diantaranya: berhemat serta mengurangi penggunaan sumber daya, ,engoptimalkan penggunaan asal daya sehingga tidak terbuang percuma, meningkatkan kinerja unit kerja dalam organisasi sehingga menghasilkan hasil optimal, menaikkan kualitas output kinerja, mengoptimalkan laba atau untung yang dihasilkan berasal proses produksi, memangkas potensi pemborosan serta penyelewengan/penyalahgunaan sumber daya.

Pengertian Efektivitas dari Mahmudi (2010) efektivitas adalah hubungan antara keluaran menggunakan tujuan atau target yg harus dicapai. Dikatakan efektif jika proses aktivitas mencapai tujuan serta sasaran akhir kebijakan. Sedangkan berdasarkan Mardiasmo (2017) efektivitas ialah ukuran berhasil tidaknya pencapaian tujuan suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi mencapai tujuan maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif. Indikator efektivitas mendeskripsikan jangkauan yang akan terjadi (outcome) dari keluaran (output) dalam mencapai tujuan. Semakin besar jangkauan outcome serta donasi output yang dihasilkan terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif proses kerja suatu organisasi. Indikator efektivitas pula dihitung sesuai persentase dari perbandingan realisasi menggunakan target kinerja, pada mana nilai $\geq 90\%$ dikatakan efektif (Beni P., 2016).

BAB II

TUJUAN MANAJEMEN DAN ORGANISASI

2.1 Tujuan Manajemen

Ada beberapa tujuan manajemen antara lain:

- a. Dapat menentukan strategi yang efektif dan efisien
- b. Dapat melakukan evaluasi kerja dan mengkaji ulang dalam penyesuaian strategi kerja
- c. Dapat menjaga dan mengatur personal, keuangan, operasional perusahaan
- d. Dapat mengetahui kelemahan dan kelebihan perusahaan
- e. Terjalin komunikasi dan kerjasama yang baik
- f. Tidak akan ada kerjaan yang tumpang tindih
- g. Pekerjaan selesai pada tepat waktu
- h. Meminimalisir kesalahan

Tabel 2. 1 Perbandingan Manajemen F.W. Taylor dan Henry Fayol

PERBANDINGAN MANAJEMEN F.W. TAYLOR DAN HENRY FAYOL	
FREDERICK WINSLOW TAYLOR	HENRY FAYOL
1. Shop level management artinya orientasinya dari tk atas organisasi atasd dari tk buruh ke tingkat top manajemen	Top level management Orientasi dari tingkat atas ke tingkat bawah (dari top management ke tingkat buruh)
2. Production oriented artinya berorientasid pada speningkatan produksi secara langsung yang cenderung menyamakan buruh dengan mesin	2. Human oriented Orientasi pada unsur peranan manusia dalam meningkatkan produksi. Jadi peningkatan produksi secara tidak langsung

3. Pencipta organisasi fungsional
Fungsionalisasi kegiatan pada level operasi, berdasarkan spesifikasi.

4. Ruang lingkup teori manajemen sempit dan sering dikatakan manajemen pabrik karena aspek yang lain tidak diperhatikan
F. W. Taylor dikenal dg bapak scientific management

3. Pencipta organisasi lini
Terdapat pemusatan wewenang pd tingkat pimpinan. Sehingga berbagai fungsi berpusat pd tangan pimpinan

4. Ruang lingkup teori manajemen luas.
Henry Fayol dikenal dg bapak manajemen modern.

Sumber : Manajemen dan Organisasi

2.2 Tujuan Organisasi

- a. Tujuan organisasi secara umum adalah untuk mencapai atau merealisasikan keinginan atau cita-cita bersama dari tiap anggota organisasi untuk mendapatkan keuntungan dan keberhasilan dari tujuan organisasi serta untuk mengatasi terbatasnya kemandirian dan kemampuan pribadi untuk mencapai tujuan Bersama.
- b. Tujuan organisasi adalah membuat seseorang lebih disiplin dan memiliki etos kerja tinggi. Disiplin dapat terwujud ketika anggota organisasi dapat mengikuti segala aturan yang ditetapkan organisasi. Lalu mampu memahami hak dan kewajiban setiap anggota untuk kemajuan organisasinya.
- c. meningkatkan kemandirian serta kemampuan dari sumber daya yang dimiliki,
- d. menjadi wadah yang membantu mencari keuntungan bersama-sama dengan kerja sama yang sudah terbagi dengan baik, .

- e. menjadi wadah yang digunakan untuk individu yang memang ingin memiliki jabatan, penghargaan serta pembagian kerja yang jelas,
- f. menjadi wadah untuk memiliki pengawasan dan kekuasaan,
- g. membantu setiap individu yang ada di dalamnya agar dapat meningkatkan pergaulan serta memanfaatkan waktu luang secara lebih optimal serta bermanfaat,
- h. membantu untuk pengelolaan lingkungan bersama-sama,
- i. Mencapai tujuan secara efektif dan efisien sesuai dengan yang telah menjadi maksud awal sebuah organisasi.

Meski begitu, biasanya tujuan tiap pribadi ini berjalan bersama dengan tujuan organisasi secara umum, yakni meningkatkan produktivitas dan mendapat keuntungan.

Melalui tujuan organisasi yang sama dan kompak, organisasi bisa berkembang untuk lebih berpengaruh. Termasuk dalam merekrut anggota baru, pengaruh bagi lingkungan, hingga pencapaian lain yang ingin diraih oleh organisasi tersebut. Berikut tujuan organisasi secara umum:

1. Mencapai, merealisasikan keinginan atau cita-cita bersama dari setiap anggota organisasi.
2. Mendapat keuntungan dan penghasilan bersama.
3. Mengatasi keterbatasan mandiri dan kemampuan pribadi untuk mencapai tujuan bersama.
4. Mendapat pengakuan dan penghargaan. Baik bagi para personel dan organisasinya sendiri.
5. Mendapatkan pengalaman dan interaksi antar anggota dan dengan organisasi lain.
6. Memperoleh hasil akhir pada waktu yang ditentukan

2.3 Tujuan Manajemen Organisasi secara utuh

Secara umum tujuan manajemen dalam sebuah organisasi adalah mencapai target atau tujuan organisasi dengan cepat dan juga efektif. Namun, jika kita ingin mengulasnya lebih dalam maka tujuannya bisa diklasifikasikan menjadi beberapa poin berikut.

- a. Mewujudkan Efektivitas Kerja
Tujuan yang pertama yakni menciptakan kinerja yang efektif serta terarah. Sebab dengan efektivitas kerja yang baik, maka akan mempermudah suatu organisasi untuk bisa mencapai tujuannya dengan efektif pula.
- b. Semua Bagian dalam Organisasi dapat Terkoordinasi
- c. Efisiensi serta efektifitas kerja hanya bisa diwujudkan ketika setiap bagian dalam organisasi dapat saling berkoordinasi dengan baik. Sedangkan koordinasi yang baik dapat tercipta dengan adanya manajemen di dalam organisasi.
- d. Sebab itulah tujuan adanya manajemen dalam organisasi selanjutnya yaitu mengkoordinir setiap individu dan juga divisi. Dengan begitu operasional dapat berjalan lebih lancar serta tertata.
- e. Membentuk Lingkungan Kerja yang Kondusif
- f. Dua poin sebelumnya dapat terwujud hanya ketika setiap individu dalam organisasi merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya. Hal itu juga menjadi bagian dari tujuan adanya manajemen dalam organisasi.
- g. Lingkungan kerja yang kondusif serta nyaman, akan sangat mempengaruhi motivasi kerja setiap individu di dalamnya. Saat mereka bekerja dengan semangat, maka efektivitas kerja pun akan meningkat.

Konsep Manajemen Organisasi

Dalam penerapannya, terdapat tiga konsep yang penting.

Konsep-konsep tersebut diantaranya adalah:

- a. Manajemen sebagai Ilmu oleh Luther Gullich
Menurut konsep ini, manajemen menjadi bidang pengarahan yang mencoba menggali perilaku sekelompok orang, dimana mereka saling bekerjasama untuk mencapai satu tujuan yang sama. Tujuan dari konsep ini adalah memberikan pengetahuan atas segala fenomena, sehingga seorang pemimpin mampu mengetahui apa saja yang harus dikerjakannya begitu juga bawahan atau timnya.
- b. Manajemen adalah Seni oleh Henry M. Boettinger
Konsep ini menganggap bahwa manajemen merupakan satu bentuk seni dalam membuat keputusan. Artinya, manajemen juga kemampuan menerapkan prinsip maupun teknik dalam mengelola sumber daya milik organisasi agar mencapai tujuannya.
- c. Manajemen adalah Profesi
Konsep yang ketiga ini terbentuk dari hasil pengamatan pelaksanaan manajemen. Dimana untuk bisa mengelola, dibutuhkan keahlian di dalamnya. Sebab secara praktik, proses pengelolaan tanpa disertai keahlian, akan sulit mencapai tujuan. Oleh sebab itu manajemen diartikan sebagai sebuah profesi yang dimiliki individu dengan keahlian tertentu. Dengan keahlian tersebut mereka dapat mencapai tujuannya melalui cara yang efektif serta efisien.

Apa Saja yang Ada di Organisasi?

Siapa dan apa saja unsur yang ada di dalam sebuah organisasi? Di bawah ini adalah unsur organisasi yang perlu Majoopreneurs ketahui.

1. Anggota organisasi, yang terdiri dari pemimpin yang mengatur organisasi secara umum, manajer yang memimpin unit tertentu sesuai fungsi bidang kerjanya, dan orang-orang yang bekerja di bawah manajer. Penyebutan ini biasanya disesuaikan dengan jenis organisasinya masing-masing.
2. Tujuan organisasi, yang akan menjadi arah perjalanan organisasi dalam menentukan kegiatan yang dilakukan nantinya.
3. Peralatan, yang merupakan sarana dalam sebuah organisasi, seperti materi, *budget*, dan barang modal lainnya yang dapat menjadi tempat bekerja atau berkumpulnya organisasi.
4. Kerja sama, yang menjadi bagian penting dalam sebuah organisasi. Dengan adanya kerja sama yang baik, tujuan organisasi dapat dicapai bersama-sama. Tingkatan anggota akan membantu memudahkan dalam mengatur bagian kerja untuk menjalin kerja sama yang lebih baik.
5. Lingkungan, seperti kondisi sosial, budaya, ekonomi, dan teknologi menjadi pendukung dalam mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditentukan.
6. Komunikasi, yang akan sangat memengaruhi setiap anggota organisasi agar dapat bekerja sama dengan baik. Komunikasi yang baik akan mendukung perkembangan organisasi secara lebih optimal sesuai proses kerja yang sudah diatur sedemikian rupa.

Apa Saja Ciri-Ciri dari Organisasi?

Ciri-ciri organisasi dapat dibagi berdasarkan definisi, tujuan, dan struktur organisasi, yaitu:

1. Sekumpulan orang. Organisasi harus terdiri dari minimal dua orang atau lebih manusia yang sadar dalam membentuk organisasi, sama seperti terbentuknya suatu kelompok.
2. Memiliki tujuan bersama. Organisasi harus memiliki tujuan organisasi yang utama yang berusaha diraih oleh tiap-tiap anggota organisasi.
3. Adanya kerjasama. Tiap anggota organisasi harus bekerjasama dan berkoordinasi satu sama lain untuk mempermudah dalam mencapai suatu tujuan tertentu.
4. Memiliki aturan. Organisasi formal harus memiliki aturan atau batas-batas tertentu yang harus dipatuhi dan diterapkan pada tiap anggota organisasi.
5. Memiliki pembagian tugas. Organisasi harus memiliki pembagian tugas pada tiap anggota agar bekerja satu sama lain dengan efektif dan efisien sesuai kemampuan

BAB III

FUNGSI MANAJEMEN DAN ORGANISASI

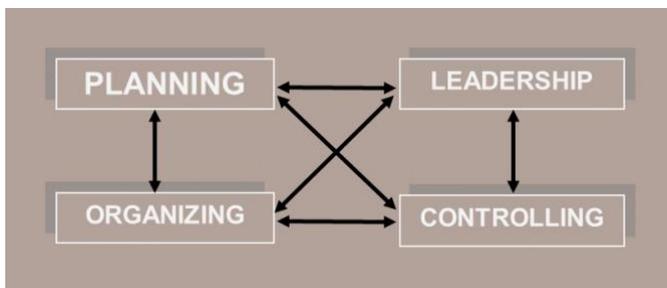
3.1 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Fungsi Manajemen antara lain:

1. Planning
2. Organizing
3. Coordinating
4. Directing
5. Motivation
6. Communication
7. Leadership
8. Penanggungungan Resiko
9. Decision Making
10. Controlling

3.2 Fungsi manajemen dan Proses Manajemen



Gambar 3. 1 Fungsi Manajemen dan Proses Manajemen
Sumber : Manajemen

Bila dilihat dari gambar 3 maka fungsi manajemen antar lain:

- a. Perencanaan (Planning)
- b. Pengorganisasian (Organizing)
- c. Pengarahan dan pengimplementasian (Directing/Leading)
- d. Pengawasan dan Pengendalian (Controlling)

Makna Proses manajemen sebagai berikut.

Menurut Sentot Imam Wahjono, dkk dalam buku Pengantar Manajemen (2019), ada empat proses manajemen dalam perusahaan, yaitu: Merencanakan (planning) Mengorganisasi (organizing) Memimpin (actuating, leading) Mengendalikan (controlling) Merencanakan (planning).

Planning dilakukan oleh manajer. Proses manajemen ini mencakup upaya memikirkan rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajer akan membuat rencana dengan berbagai metode serta tindakan. Dalam perencanaan tersebut, manajer harus memikirkan strategi dan taktik yang akurat. Mengorganisasi (organizing) Organizing adalah proses pengaturan serta pengalokasian tugas dan wewenang, dilakukan oleh manajer kepada karyawan atau anggota perusahaan. Manajer akan mengatur tugas dan wewenang para karyawan, sehingga mereka dapat mencapai tujuan perusahaan. Tanpa pengorganisasian yang baik, perusahaan tidak akan beroperasi secara maksimal atau kalah dari pesaing. Pengorganisasian bertujuan memastikan perusahaan tetap berfungsi secara efektif dalam kegiatan sehari-hari. Actuating, leading adalah proses pengarahan dan pemberian motivasi kepada karyawan untuk melaksanakan tugas yang diberikan manajer.

Dalam hal ini, manajer akan memandu dan memberi motivasi kepada karyawan atau anggota perusahaan agar melaksanakan tugasnya, demi mencapai tujuan perusahaan. Mengendalikan (controlling) Controlling adalah upaya manajer untuk memeriksa serta memastikan bahwa semua aktivitas dan tugas yang diberikannya berjalan sesuai rencana.

Pada dasarnya, proses controlling bertujuan untuk memastikan bahwa ketiga fungsi lainnya berjalan tepat dan sesuai rencana, sehingga perusahaan benar-benar mencapai tujuannya.

Proses Perencanaan yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.

Fungsi-Fungsi Manajemen

Lyndal F. Urwick	John D. Millet	S.P. Siagian	Oey Liang Lee
Forecasting	Directing	Planning	Perencanaan
Planning	Facilitating	Organizing	Pengorganisasian
Organizing		Motivating	Pengarahan
Commanding		Controlling	Pengkoordinasian
Coordinating		Evaluating	Pengontrolan
Controlling			

Fungsi manajemen juga diartikan proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.

Kegiatan Fungsi Perencanaan yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.

Fungsi Pengorganisasian yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi

Kegiatan Fungsi dan Pengorganisasian

1. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan
2. Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggungjawab
3. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja
4. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat

Fungsi Pengarahan dan Implementasi

Proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi.

Kegiatan Fungsi Pengarahan dan Implentasinya

1. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
2. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
3. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan

Fungsi Pengawasan dan Pengendalian

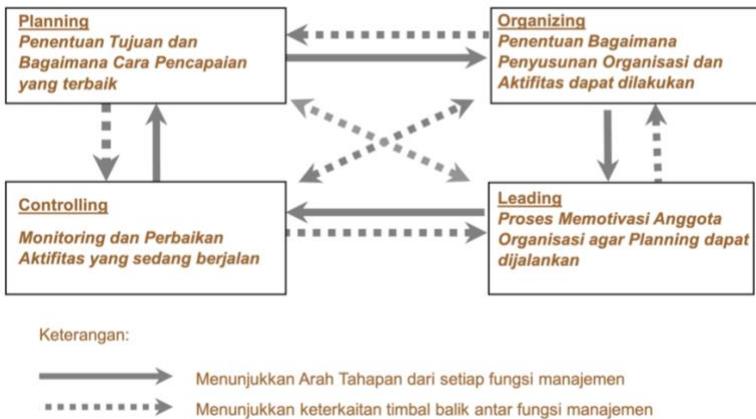
Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Kegiatan fungsi Pengawasan dan Pengendalian

1. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan
2. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan

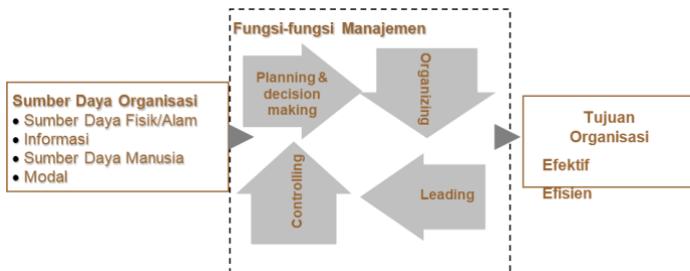
- Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis

3.3 Kegiatan dalam Fungsi fungsi Manajemen



Gambar 3. 2 Kegiatan dalam Fungsi-fungsi Manajemen
Sumber : Fungsi Manajemen, Ernie dan Kurniawan (2010)

3.4 Sumber Daya Organisasi



Gambar 3. 3 Sumber Daya Organisasi, Fungsi Manajemen, dan Tujuan Organisasi
Sumber : Pitaloka (2011)

3.5 Fungsi Organisasi

a. Organisasi secara umum

Sebagai wadah perkumpulan yang bertujuan dan bekerja sama, fungsi organisasi dapat dinikmati oleh para personelnnya. Serta tak jarang fungsi organisasi bisa dirasakan oleh orang lain yang menerima manfaatnya. Berikut di antaranya fungsi organisasi:

Pertama, fungsi organisasi memberi arahan dan aturan. Serta pembagian kerja mengenai apa yang harus dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota dalam organisasi.

Fungsi organisasi selanjutnya ialah untuk meningkatkan skill dan kemampuan dari anggota organisasi. Dalam upaya mendapatkan sumber daya dan dukungan dari lingkungan.

Fungsi organisasi yang terakhir, yakni memberikan pengetahuan. Serta mencerdaskan tiap anggota organisasi.

Itulah fungsi organisasi yang patut diketahui bersama. Supaya bisa memahami lebih dalam organisasi yang tengah digeluti saat ini kemana arah pergerakannya. Serta mengerti betul fungsi organisasi yang mungkin belum terlaksana.

b. Fungsi Organisasi Khusus

Dalam bidang bisnis dan ekonomi, organisasi yang baik harus memenuhi empat fungsi khusus, seperti dikutip dari Economics Discussion:

1. Harus memungkinkan manajemen untuk memaksimalkan keluaran, melalui penyediaan sistem manusia dan mesin yang efisien.
2. Harus memastikan jaringan komunikasi dan informasi yang lancar dan efektif.
3. Harus menawarkan pekerjaan yang menarik dan bermakna bagi semua individu yang ada dalam organisasi. Hal ini akan memastikan kepuasan kerja. Organisasi dikembangkan untuk kepentingan banyak orang. Karena itu, organisasi juga harus humanistik

dan bukan hanya mekanistik. Kedua pendekatan tersebut dapat disatukan.

4. Harus menciptakan, memelihara dan mengembangkan citra atau individualitasnya sendiri. Hal ini memastikan niat baik orang luar.

BAB IV

FUNGSI OPERASIONAL DALAM MANAJEMEN

4.1 Fungsi Operasional Dalam Manajemen

Fungsi Operasional dalam Manajemen antara lain,

- a. Manajemen Sumber Daya Manusia
- b. Manajemen Pemasaran
- c. Manajemen Operasi/Produksi
- d. Manajemen Keuangan
- e. Manajemen Informasi

1) Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.

Manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah. Manajemen pemasaran adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen, dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan. Manajemen produksi adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik produksi yang seefisien mungkin, dari mulai pilihan lokasi produksi

hingga produk akhir yang dihasilkan dalam proses produksi. Manajemen keuangan adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis yaitu diukur berdasarkan profit. Tugas manajemen keuangan diantaranya merencanakan dari mana pembiayaan bisnis diperoleh, dan dengan cara bagaimana modal yang telah diperoleh dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan. Manajemen informasi adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha memastikan bahwa bisnis yang dijalankan tetap mampu untuk terus bertahan dalam jangka panjang. Untuk memastikan itu manajemen informasi bertugas untuk menyediakan seluruh informasi yang terkait dengan kegiatan perusahaan baik informasi internal maupun eksternal, yang dapat mendorong kegiatan bisnis yang dijalankan tetap mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di masyarakat.

2) Manajemen Pemasaran

Manajemen Pemasaran adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen, dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan

3) Manajemen Operasi/Produksi

Manajemen Produksi adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik produksi yang seefisien mungkin, dari mulai pilihan lokasi produksi hingga produk akhir yang dihasilkan dalam proses produksi

4) Manajemen Keuangan

Manajemen Keuangan adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis yaitu diukur

berdasarkan profit. Tugas manajemen keuangan diantaranya merencanakan dari mana pembiayaan bisnis diperoleh, dan dengan cara bagaimana modal yang telah diperoleh dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan

5) Manajemen Informasi

Manajemen Informasi adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha memastikan bahwa bisnis yang dijalankan tetap mampu untuk terus bertahan dalam jangka panjang. Untuk memastikan itu manajemen informasi bertugas untuk menyediakan seluruh informasi yang terkait dengan kegiatan perusahaan baik informasi internal maupun eksternal, yang dapat mendorong kegiatan bisnis yang dijalankan tetap mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di masyarakat

4.2 Strategi Fungsi operasional dalam Organisasi

Beberapa strategi yang dilakukan untuk mencapai tujuan manajemen operasional adalah:

1. Konten strategi
2. Merancang proses
3. Inovasi
4. Penggunaan data
5. Manajemen *supply chain*
6. Analisa inventaris
7. Kontrol produksi
8. Kolaborasi dengan departemen lain, dan
9. Pengelolaan SDM

BAB V

PEMIMPIN

5.1 Definisi

Pemimpin/Kepemimpinan (leader/Leadership)

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar bekerja sama untuk mencapai tujuan sedangkan Pemimpin adalah orang (satu atau Lebih) yang telah memiliki dan menunjukkan sifat kepemimpinan.

Menurut H. MALAYU S.P. HASIBUAN menyatakan bahwa “Pemimpin adalah seseorang dengan kewenangan kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.”

Robert Tanembaum

Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab agar semua bagian pekerjaan terkoordinir untuk mencapai tujuan.

Menurut Maccoby

Seorang pemimpin masa kini harus orang yang religius artinya menerima etnis dan moral.

Menurut lao tzu

Pemimpin yang baik ialah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.

Menurut Davis and Miles

Pemimpin adalah seorang yg menduduki suatu posisi manajemen atau seseorang yang melakukan suatu pekerjaan memimpin.

Menurut Pancasila

Seorang pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya

Ing ngarsa sung tuladha ; seorang pemimpin harus mampu dengan sikap dan perbuatannya menjadikan dirinya pola Anutan dan ikutan orang-orang yang dipimpinnya.

Ing madya mangun karsa ; seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat ber-swakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya

Tut wuri handayani ; seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab

Kepemimpinan adalah suatu seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang, shg mereka mau bekerja dgn sungguh2 untuk meraih tujuan kelompok (H. Koonts and Cyril O'Donnel). Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang2 agar supaya bekerja dgn ikhlas untuk mencapai tujuan bersama (Terry)

- Menurut Hemhill dan Coons, kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (shared goals)
- Menurut Katz dan Kahn menyatakan kepemimpinan bahwa adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi

- Kepemimpinan adalah suatu proses memberikan arti (pengarahan yg berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yg diinginkan untuk mencapai sasaran (Yukl)
- Kepemimpinan adalah merupakan tindakan seseorang pemimpin thd anggota kelompoknya dalam upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan

Manajer adalah seorang yang mencapai tujuannya melalui kegiatan- kegiatan orang lain

- a. Manajer – Seorang karyawan organisasi, yang bertanggung jawab atas manajemennya.
- b. Leader – Seseorang yang memimpin, membimbing, dan mengarahkan orang lain.
- c. Kepala – Seorang pemimpin yang menjalankan fungsi manajerialnya dan kewenangannya.
- d. Manajemen adalah lembaganya
- e. Manajer adalah orangnya

5.2 Tipe Kepemimpinan ada lima tipe kepemimpinan antara lain,

Tipe Otokratis

Tipe pemimpin yang seperti menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi. Dengan menganggap bahwa dia adalah segalanya dalam organisasi tersebut, pemimpin jenis ini sering memperlakukan bawahan sebagai alat saja. Tidak heran jika kemudian dalam menggerakkan bawahan sering memaksa dan mengancam. Untuk menghadapi orang seperti ini, Anda dituntut untuk dapat bersikap sabar. Coba lakukan pekerjaanmu sedetail mungkin untuk mengurangi kesalahan. Agar mental Anda tidak turun, jangan didengar seutuhnya apa yang diucapkannya karena bisa jadi apa yang keluar dari mulutnya menyakitkan b. Jangan lupa untuk sering-sering berbagi cerita kepada rekan seperjuangan.

Tipe Militeristik

Pemimpin yang bertipe militeristik senang dengan formalitas. Mereka sering menuntut kedisiplinan yang tinggi dari bawahan untuk mencapai tujuan. Kadang, pemimpin militeristik tidak suka menerima kritikan dan menyukai upacara-upacara simbolis. Ketika menghadapi pimpinan yang seperti ini, jalani saja dengan suka hati. Kedisiplinan memang diperlukan untuk mencapai target. Apalagi jika target perusahaan Anda sangat tinggi. Tipe pemimpin yang seperti ini bisa mengarahkan 34emoc pekerjaan yang Anda lakukan sesuai dengan koridor target yang hendak dicapai.

Tipe Paternalistis

Orang jenis ini memiliki tipe yang kebabakan. Gaya menggerakkan bawahan seperti bapak yang mengarahkan anak-anaknya. Seringkali pemimpin bergaya ini terlalu melindungi bawahan dan jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan. Karena merasa dituakan, tipe paternalistis kurang memberi ruang inisiatif dan menganggap dirinya 34emoc tahu dari semua orang. Dalam beberapa waktu barangkali Anda akan merasa nyaman karena merasa diarahkan oleh orang terdekat. Namun jangan sampai terlena. Bisa jadi arahan-arahan sang “Bapak” itu tidak membuatmu berkembang.

Tipe Karismatik

Pemimpin yang masuk dalam kategori ini mempunyai daya 34emoc yang amat besar bagi bawahannya. Entah itu karena keramahannya, kecerdasannya, atau karena ia dapat memanusiaikan para bawahannya. Pemimpin yang seperti ini dekat dengan bawahan dan karenanya banyak yang menyukainya. Buat Anda yang menemukan tipe pemimpin yang seperti ini, dekatilah untuk saling berbagi saran tentang pekerjaan. Syukur-syukur daya kharismanya bisa menular ke Anda.

Tipe Demokratis

Tipe pemimpin yang seperti ini mampu bawahannya bekerja dalam tim. Pemimpin yang demokratis adalah orang yang terbuka terhadap kritik dan masukan dari siapapun, selama sesuai dengan tujuan dan kemaslahatan 35emocra. Tidak heran jika pemimpin demokratis selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu. Sebagai seorang bawahan, Anda patut bersyukur mendapatkan pimpinan yang seperti ini. Buatlah sebaik mungkin agar dapat memberikan kontribusi yang banyak untuk kelompok Anda. Kebebasan berinovasi perlu dimanfaatkan untuk mengembangkan kualitas Anda ke depannya.

Sedangkan tipe kepemimpinan secara umum, dibagi menjadi tiga yaitu otokratik, demokratis, dan lepas/ bebas.

a. Otokratik

Ciri Pemimpin Otokratik

1. Organisasi : Sebagai milik pribadi
2. Tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
3. Bawahan adalah alat organisasi
4. Tidak menerima kritik, saran dan pendapat orang lain
5. Bergantung penuh pada kekuasaan formal
6. Cenderung paksaan dan hukuman

Pemimpin Otokrat cocok untuk bawahan yang belum berpengalaman, kurang pengetahuan, kurang terampil dan tidak percaya diri. Lingkungan atau keadaan yang memerlukan cepat dan segera.



b. Pemimpin Bebas

Ciri Pemimpin Bebas

1. Mementingkan tujuan organisasi
2. Memberikan fasilitas dan informasi
3. Sangat minim pada pengawasan dan pengendalian
4. Bawahan bebas bergagasan dan melaksanakannya

Pemimpin Bebas cocok untuk :

Bawahan yang matang, kaya pengalaman, Ahli dan berdedikasi tinggi



c. Pemimpin yang Demokrat

Ciri pemimpin yang democrat

1. Senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan.
2. Mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan
3. Menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi para bawahan.
4. Berusaha menjadikan bawahan agar 36emoc sukses dari dirinya
5. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Pemimpin yang demokrat cocok untuk bawahan yang berpengalaman, cukup berpengetahuan, terampil, berdedikasi kerja dalam kelompok

Pemimpin yang sukses harus memiliki kelebihan dari yang dipimpin dalam : watak, kepribadian, kejiwaan, pengetahuan, kecakapan dan perilaku

Dr. Roeslan abdul gani :

“Pemimpin harus memiliki kelebihan dalam moral/akhlak, jiwa/semangat, ketajaman intelektual/persepsi, ketekunan dan keuletan jasmani”

Ki Hajar Dewantara :

“Pemimpin harus mampu tut wuri handayani, ing madyo mangun karso dan ing ngarso sung tulodo”

Dilihat dari tiga tipe kepemimpinan, maka seorang pemimpin harus mampu bersikap otoriter, demokratis dan/atau bebas sesuai dengan situasi/kondisi yang dihadapinya

(CONDITIONAL LEADERSHIP)

- a. Bersikap otoriter terhadap karyawan tertentu dan pada situasi/kondisi yang mendesak
- b. Bersikap demokratis terhadap karyawan ahli yang lebih muda
- c. Bersikap bebas terhadap karyawan ahli yang matang (usia dan pengetahuan)

Kepemimpinan Situasional

NO	STATUS KARYAWAN	KEPEMIMPINAN SITUASIONAL		
		OTOKRAT	DEMOKRAT	BEBAS
1	B A R U 			
2	SENIOR			
3	YUNIOR, AHLI DAN BERDEDIKASI			
4	SENIOR, AHLI DAN BERDEDIKASI			

BAB VI

MOTIVASI

6.1 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. (Luthan, 2006 : 270) Proses Motivasi dasar yaitu adanya kebutuhan, dorongan, dan insentif

Motivasi juga diartikan keinginan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi dalam mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan oleh usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi:

- a. Keluarga dan kebudayaan
Motivasi berprestasi seseorang dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orang tua & teman.
- b. Konsep diri
Bagaimana seseorang berpikir mengenai dirinya sendiri. Apabila individu percaya bahwa dirinya mampu untuk melaksanakan sesuatu, maka individu akan termotivasi untuk melakukan hal tersebut sehingga berpengaruh dalam bertingkah laku.
- c. Jenis Kelamin
Pada peneliam Morgan (1986), banyak perempuan dengan motivasi tinggi tapi tidak menampilkan karakteristiknya seperti laki-laki.
- d. Pengakuan dan Prestasi
Individu akan lebih termotivasi untuk bekerja keras apabila dirinya merasa diperdulikan/diperhatikan oleh orang lain.

6.2 Model Motivasi

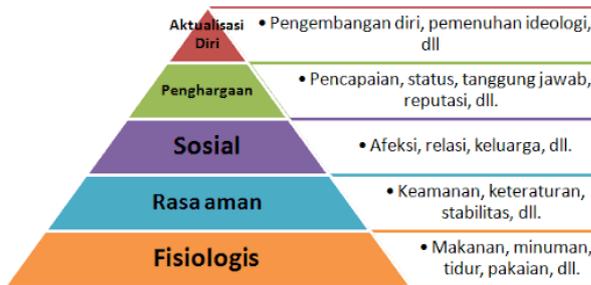
- a. Teori hirarki kebutuhan Maslow
- b. Teori dua faktor Frederick Herzberg
- c. Teori kebutuhan McClelland
- d. Alderfer's ERG theory

Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

“Bahwa kebutuhan manusia bergantung pada apa yang mereka punyai. Dalam beberapa hal kemudian, sebuah kebutuhan yang sudah terpuaskan bukanlah sebuah motivator. Kebutuhan manusia, yang diorganisi dalam sebuah hirarki kepentingan adalah psikologikal, keamanan rasa mempunyai, kemuliaan, dan aktualisasi diri.”

Teori Motivasi

6.3 Kebutuhan Maslow digambarkan sebuah piramida



Gambar 6. 1 Piramida Kebutuhan Maslow

Teori dua faktor Frederick Herzberg

Pandangan bahwa kepuasan kerja dihasilkan dari hadirnya motivator-motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketiadaan faktor intrinsik.

Terdapat dua pandangan yaitu pandangan tradisional merupakan ketidakpuasan kerja yang tinggi dan pandangan dua faktor Herzberg yaitu; 1) Kepuasan kerja rendah 2) Ketidakpuasan kerja rendah.

Teori Motivasi : *Content Theories*

Teori Kebutuhan McClelland's

Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan: prestasi (*achievement*), kekuasaan (*power*), dan afiliasi (*pertalian*)

Kebutuhan akan prestasi : Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

Kebutuhan akan afiliasi : Hasrat untuk hubungan antar-pribadi yang ramah dan akrab.

Kebutuhan akan kekuasaan : Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.

Teori ERG Alderfer

Pandangan bahwa kepuasan kerja dihasilkan dari hadirnya motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketiadaan faktor ekstrinsik.

- Yang ada artinya kebutuhan dipenuhi oleh sesuatu seperti makanan, udara, air, gaji, dan kondisi kerja.
- Yang berhubungan artinya kebutuhan dipenuhi oleh sifat sosial dan hubungan perorangan
- Yang berkembang artinya kebutuhan dipenuhi dengan adanya kontribusi berkarya, kreatif, dan produktif

Teori Motivasi: *Process theories* Aplikasi Motivasi

Jenis Motivasi

- Motivasi Positif
Dorongan terhadap karyawan yang dapat berupa hadiah, pujian, insentif.
Contoh: Seorang karyawan melakukan sesuatu pekerjaan yang melebihi target perusahaan maka dia akan mendapatkan bonus.
- Motivasi Negatif
Dorongan terhadap karyawan yang biasanya berupa ancaman, hukuman ataupun sangsi-sangsi.
Contoh: Seorang karyawan melakukan sesuatu karena takut, jika tidak maka sesuatu yang buruk akan terjadi.
Misal karyawan patuh pada bos karena takut dipecat

BAB VII

PENDELEGASIAN

7.1 Pengertian

Wewenang adalah Kekuasaan atau hak untuk memerintahkan atau untuk meminta orang lain berbuat sesuatu. Berbagai alasan mengapa bawahan mau menerima wewenang yang dijalankan manajer kepadanya untuk :

- a. memperoleh persetujuan & penerimaan oleh sesama pekerja
- b. memberikan sumbangan kepada pelaksanaan suatu kepentingan/tujuan yang dipandang baik
- c. memenuhi tuntutan moral yang baku & tepat
- d. mendapatkan upah

Sumber wewenang (G.R. Terry)

- a. Kelompok pendekatan institusional
Hak milik
- b. Kelompok pendekatan kepatuhan
Ada kepatuhan dari bawahan

Berbagai alasan mengapa bawahan mau menerima wewenang yang dijalankan manajer kepadanya untuk :

- a. memperoleh persetujuan & penerimaan oleh sesama pekerja
- b. memberikan sumbangan kepada pelaksanaan suatu kepentingan/tujuan yang dipandang baik
- c. memenuhi tuntutan moral yang baku & tepat
- d. mendapatkan upah

Kondisi sumber wewenang berasal karena :

- a. Jabatan
- b. Putusan Undang-undang
- c. Kepatuhan seseorang
- d. Pengakuan atas kecakapan / pengetahuan

Mengapa Manajer harus mendelegasikan wewenang?

- a. Ia menanggung lebih banyak dari yang dapat dikerjakan sendiri
- b. Ketajaman pikiran atas kehidupan organisasi

Pendelegasian wewenang hendaknya tertulis & khusus, dalam praktek terjadi di luar yang tertulis.

Mengapa manajer enggan mendelegasikan wewenang kepada bawahan :

- a. Kurang percaya kepada bawahan
- b. Bawahan dianggap tidak cakap
- c. Ingin melakukan sendiri
- d. Nafsu berkuasa
- e. Tidak berani menanggung risiko

7.2 Langkah-langkah pendelegasian wewenang :

- a. Ciptakan suasana kerja yang bebas dari rasa takut
- b. Berikan penjelasan ketika melakukan pendelegasian wewenang
- c. Tentukan keputusan & tugas yang harus didelegasikan
- d. Pilih orang yang akan menerima delegasi wewenang
- e. Berikan wewenang untuk melaksanakan pekerjaan yang penuh
- f. Berikan bantuan bagi si penerima wewenang (bila memerlukan nasihat)

Hubungan secara organisatoris

Hubungan-hubungan wewenang/hubungan yang timbul dari adanya penggunaan wewenang, yang kesemuanya diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Wewenang Lini (Line Authority)

Hubungan wewenang yang mengalir dari atas ke bawah (seorang atasan dapat memberikan perintah langsung pada bawahan)

Keuntungan organisasi lini :

- a. Pengambilan keputusan yang cepat
- b. Tidak menimbulkan usaha melemparkan tanggung jawab/beban pekerjaan
- c. Pengalaman latihan manajemen yang baik
- d. Hubungan wewenang yang ada dapat jelas dipahami

Kerugiannya :

- a. Manajer terlalu dibebani kewajiban
- b. Spesialisasi kurang berkembang
- c. Anggota manajemen sulit diganti
- d. Tidak cukup tersedia waktu untuk kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan manajerial, penelitian & tindakan pengawasan yang menyeluruh.

Kelemahaan dapat diperbaiki dengan menambah jalur wewenang staf

Wewenang staf : sebagai penasihat

Penerima wewenang staf : pejabat staf (staff officer)

Berbagai sarana departementasi dapat dilakukan melalui :

- a. Fungsi
- b. Produk
- c. Wilayah
- d. Pemakai
- e. Proses
- f. Satuan tugas
- g. Matriks

Langkah-langkah departementasi :

- a. Tempatkan kegiatan dalam satuan yang sering digunakan
- b. Pertimbangkan pemisahan kegiatan dalam dua satuan kegiatan
- c. Dorong adanya kompetisi antar unit
- d. Tekankan adanya keserasian kerja dan kerjasama
- e. Ikuti kepentingan manajer

Dalam struktur organisasi dengan cara :

- a. Mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja
- b. Mendaftar tenaga kerja yang ada
- c. Merekrut
- d. Memilih
- e. Menempatkan
- f. Promosi
- g. Menilai
- h. Memberi imbalan
- i. Melatih orang yang diperlukan

Key Ratios : Metode efektif bagi para manajer untuk pengecekan seluruh prestasi pada suatu perusahaan

Elemen-elemen Pendelegasian Wewenang (Delegation of Authority)

Terdapat tiga elemen penting dalam pendelegasian wewenang yaitu Wewenang (*Authority*), Tanggung Jawab (*Responsibility*) dan Akuntabilitas (*Accountability*). Berikut ini adalah pembahasan singkat mengenai ketiga elemen pendelegasian wewenang ini.

Wewenang (*Authority*)

Wewenang atau Otoritas dalam konteks organisasi bisnis dapat didefinisikan sebagai kekuasaan dan hak seseorang untuk menggunakan dan mengalokasikan sumber daya secara efisien, untuk mengambil keputusan dan memberi perintah

agar dapat mencapai tujuan organisasinya. Louis A. Allen berpendapat bahwa wewenang adalah sejumlah kekuasaan (powers) dan hak (rights) yang didelegasikan pada suatu jabatan. Oleh karena itu, wewenang atau otoritas harus didefinisikan dengan baik agar orang-orang yang memegang jabatan tertentu mengetahui dengan jelas ruang lingkup wewenang mereka dan mereka tidak boleh salah mengartikannya. Dengan kata lain, wewenang atau otoritas adalah hak untuk memberikan perintah, pesan atau instruksi untuk menyelesaikan segala sesuatu yang ditugaskannya. Manajemen Tingkat Atas merupakan tingkat manajemen yang memiliki wewenang terbesar.

Otoritas atau wewenang selalu mengalir dari atas ke bawah. Ini berarti seorang atasan harus menjelaskan dengan jelas bagaimana bawahannya melakukan pekerjaan yang didelegasikannya serta menjelaskan apa yang diharapkan dari pendelegasian wewenang tersebut agar dapat menerima hasil kerja sesuai dengan harapan dan keinginannya. Otoritas atau Wewenang harus disertai dengan tanggung jawab yang sama. Mendelegasikan wewenang kepada orang lain tidak berarti keluar dari akuntabilitas. Akuntabilitas masih melekat pada orang yang memiliki wewenang tertinggi.

Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, arti dari Tanggung Jawab adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatunya (kalau terjadi apa-apa dapat dituntut, dipersalahkan, diperkarakan dan sebagainya). Dalam manajemen, Tanggung Jawab atau Responsibility dapat diartikan sebagai kewajiban seseorang untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Seseorang yang diberi tanggung jawab harus memastikan bahwa dia menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Jika Tugas yang merupakan tanggung jawabnya tersebut tidak selesai sesuai dengan yang diharapkan, maka orang yang bersangkutan harus memberikan penjelasan atau

alasan mengapa tugas yang dibebankannya tersebut tidak selesai.

Tanggung Jawab tanpa wewenang atau otoritas yang memadai dapat menyebabkan ketidakpuasan dan kesulitan dalam melaksanakan tugasnya. Seseorang memiliki tanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankannya. Jika melakukan tugasnya dengan baik maka orang yang bersangkutan akan mendapatkan pujian ataupun penghargaan. Namun apabila tidak menyelesaikan tugas yang ditetapkan seperti yang diharapkan, maka dia juga bertanggungjawab sepenuhnya.

Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *Accountability* adalah kewajiban seseorang atau organisasi untuk mempertanggungjawabkan aktivitasnya dan mengungkapkan hasilnya secara transparan. Dapat dikatakan bahwa Akuntabilitas merupakan peningkatan dari rasa tanggung jawab, suatu yang lebih tinggi mutunya dari tanggung jawab (*responsibility*) sehingga memuaskan atasan.

Sebagai Contoh, A mendelegasikan sebuah tugas ke B dan memintanya untuk memastikan bahwa tugas harus dilakukan dengan baik dan benar. Tanggung jawab tugas tersebut ada pada B, namun akuntabilitas tetap masih berada di A. Sederhananya, Akuntabilitas berarti bertanggung jawab pada hasil akhir pada suatu tugas. Akuntabilitas muncul dari suatu Tanggung Jawab atau *Responsibility*.

Tahapan dalam Pendelegasian Wewenang (*Delegation of Authority*)

Pendelegasian Wewenang merupakan dasar dari hubungan antara atasan dan bawahan. Berikut ini adalah beberapa langkah atau tahapan yang harus dilibatkan agar tercapainya suatu pendelegasian wewenang.

1) Penugasan Pekerjaan

Seorang Manajer atau disini disebut dengan Delegator harus mendefinisikan dengan jelas tugas dan pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahannya. Kejelasan tugas serta hasil yang diharapkan harus menjadi langkah pertama dalam pendelegasian wewenang.

2) Pemberian Wewenang

Pemberian wewenang terjadi ketika atasan membagi wewenang kepada bawahannya. Karena alasan inilah, setiap bawahan diberikan kebebasan yang cukup untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya oleh atasannya. Para Manajer disemua tingkatan mendelegasikan wewenang dan kekuasaan yang melekat pada jabatan mereka. Pembagian wewenang dan kekuasaan ini sangat penting untuk mendapatkan hasil yang efektif.

3) Menciptakan Tanggung Jawab dan Akuntabilitas

Proses delegasi wewenang tidak sebatas hanya sampai pada pembagian wewenang dan kekuasaan dari atasan ke bawahannya. Karena pada waktu yang sama harus menjadi kewajiban terhadap tugas yang ditugaskan ke mereka. Tanggung jawab dikatakan sebagai faktor atau kewajiban seorang individu untuk melaksanakan tugasnya berdasarkan kemampuannya sesuai dengan arahan atasannya. Tanggung jawab sangat penting dalam pendelegasian wewenang karena akan memberikan efektivitas pada wewenang yang diberikan. Akuntabilitas muncul dari tanggung jawab dan tanggung jawab muncul dari wewenang. Oleh karena itu, Tanggung Jawab dan Akuntabilitas harus melekat pada wewenang yang didelegasikan ini.

BAB VIII

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

8.1 Pengertian Pengambilan Keputusan

Definisi pengambilan keputusan adalah proses bagaimana menetapkan suatu keputusan yang terbaik, logis, rasional, dan ideal berdasarkan fakta, data, dan informasi dari sejumlah alternative untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dengan resiko terkecil, efektif, dan efisien untuk dilaksanakan pada masa yang akan datang.

Ada tiga kategori pekerjaan Manajer

1. Peran Interpersonal: figure kepala, pemimpin, penghubung
2. Peran Informasional: Monitor, disseminator, Jurubicara
3. Peran Keputusan: Entrepreneur, menangani kekacauan, pengatur alokasi sumber daya, dan negosiator

Terdapat empat tipe model umum dalam Pengambilan Keputusan

1) Iconic (Scale) Models.

Penyederhanaan dari model abstrak; replika fisik dari sebuah sistem, biasanya berdasarkan perbedaan skala dibandingkan aslinya

2) Analog Models.

Berlawanan dengan model iconic, tidak mirip dengan sistem yang riil tetapi mempunyai perilaku yang mirip.

3) Mathematical (Quantitative) Models.

Hubungan yang kompleks dari banyak sistem umumnya tidak dapat sepenuhnya terwakili. Untuk dapat

mengabstraksikannya diperlukan pemanfaatan model-model matematis. (Probability, B/C ratio, others)

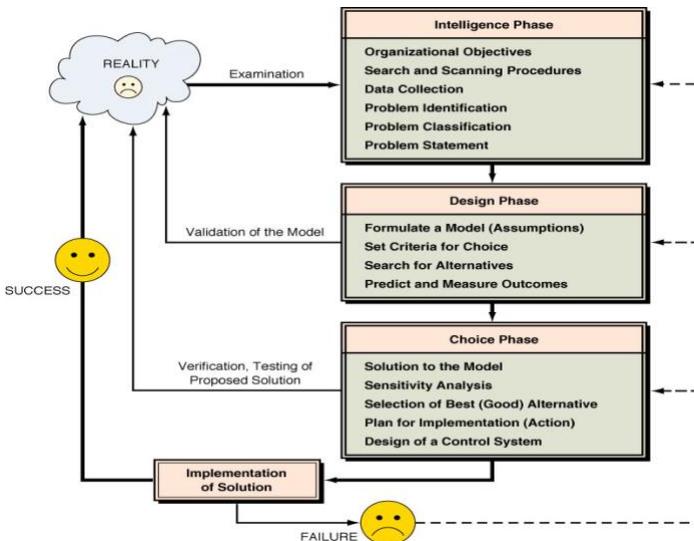
4) Mental models

Memberikan gambaran subyektif bagaimana seseorang memikirkan tentang suatu situasi

8.2 Proses Pengambilan keputusan

Terdapat 7 langkah proses pengambilan keputusan

- Langkah 1: Identifikasi **keputusan** yang perlu diambil.
- Langkah 2: Kumpulkan informasi relevan.
- Langkah 3: Cari solusi alternatif.
- Langkah 4: Pertimbangkan bukti.
- Langkah 5: Pilih dari sejumlah alternatif.
- Langkah 6: Ambil tindakan.
- Langkah 7: Tinjau Kembali dalam pengambilan keputusan



Gambar 8. 1 Proses Pengambilan Keputusan

Hambatan dalam pengambilan keputusan

- 1/3 ego drove the decision
- 81% edict or persuasion drove the decision
- 2/3 never explored alternatives once they made up their minds

Dr. Paul Nutt: “*Why Decisions Fail*”

“Apa yang membuat keputusan berkualitas”

Kewaspadaan dapat meningkatkan kualitas keputusan. Kewaspadaan yang dimaksud di sini adalah adanya perhatian terhadap prosedur pengambilan keputusan yang benar.

Spontanitas

Memilih opsi pertama yang muncul dalam benak/pikiran; tanpa menghiraukan adanya pilihan alternatif lainnya

Patuh

Mengikuti aturan atau tata nilai atau kesepakatan

Penundaan

Menunda pemikiran dan tindakan sampai tinggal terbatas beberapa opsi saja

Menyulitkan

Terakumulasinya banyak informasi sehingga membingungkan dalam menganalisis opsi

Intensi

Memilih opsi yang dapat memuaskan secara intelektual maupun emosional sekaligus

Hasrat

Memilih opsi yang memungkinkan untuk mencapai hasil terbaik walaupun akan berhadapan dengan resiko

Menghindar

Memilih opsi yang sebisa mungkin terhindar dari hasil yang buruk

Keamanan

Memilih opsi yang kemungkinan cukup berhasil, hanya membebani sedikit orang, dan diarahkan untuk pilihan yang sedikit beresiko

Sintesis

Memilih opsi yang memiliki peluang terbaik untuk berhasil dan paling disukai

8 Elements of Smart Choices

Problem

SMART Objectives...

The reason most people never reach their goals is that they don't define them... Winners can tell you where they are going, what they plan to do along the way, and who will be sharing the adventure with them -Denis Waitley

Guidelines for Decision Making by Richard Denhardt

Jaga komitmen dalam proses pengambilan keputusan; manfaatkan komitmen ini dan biarkan data/informasi yang terpercaya bukan emosi yang mengarahkan keputusan

Dapatkan asupan dari staf, khususnya yang berkaitan dengan permasalahan kerja yang bersangkutan, sebelum membuat keputusan kunci

Hindari sebisa mungkin pola pengambilan keputusan 'top-down'

Yakin terhadap dukungan kelompok pengambil keputusan dalam organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan

1) Posisi/kedudukan seseorang :

- a. Letak posisi
- b. Tingkatan posisi

2) Masalah

Masalah atau problem adalah apa yang menjadi penghalang untuk mencapai tujuan, yg merupakan penyimpangan dari apa yg diharapkan, direncanakan atau dikehendaki dan harus diselesaikan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dibedakan :

- a. Faktor-faktor yang konstan
- b. Faktor-faktor yang tidak konstan

Situasi : keseluruhan faktor-faktor dalam keadaan, yang berkaitan satu sama lain, dan yang secara bersama-sama memancarkan pengaruh terhadap kita beserta apa yang hendak kita perbuat.

Kondisi : keseluruhan dari faktor-faktor yang secara bersama-sama menentukan daya gerak, daya berbuat atau kemampuan kita. Sebagian besar faktor-faktor tsb merupakan sumberdaya (*resources*).

Tujuan: Tujuan yg hendak dicapai, baik tujuan per-orangan, tujuan unit (kesatuan), tujuan orga-nisasi, maupun tujuan usaha, pada umumnya telah tertentu/telah ditentukan. Tujuan yang telah ditentukan dalam pengambilan keputus-an merupakan tujuan antara atau *objective*.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan Pendapatan lain yang menyetakan bahwa faktor-faktor yg mempengaruhi pengambil-an keputusan adalah :

- 1) Keadaan internal organisasi
 - a. Dana yg tersedia
 - b. Keadaan sumberdaya manusia
 - c. Kemampuan karyawan
 - d. Kelengkapan dari perlatan organisasi
 - e. Struktur organisasi
- 2) Keadaan eksternal organisasi, meliputi keadaan ekonomi, sosial, ekonomi, politik, hukum, budaya, dan sebagainya.
- 3) Tersedianya informasi yang diperlukan

Kepribadian dan kecakapan pengambil keputusan, meliputi penilaiannya, kebutuhannya, intelegensinya, keterampilannya, kapasitasnya, dan sebagainya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan menurut George R. Terry, faktor-faktor yg mempengaruhi pengambilan keputusan :

- 1) Hal-hal yang berujud, tidak berujud, yang emosional maupun yg rasional.
- 2) Tujuan organisasi
- 3) Orientasi
- 4) Alternatif-alternatif tandingan
- 5) Tindakan
- 6) Waktu
- 7) Kepraktisan
- 8) Pelembagaan
- 9) Kegiatan berikutnya.

Jenis-jenis Pengambilan Keputusan

Berdasarkan program atau regularitas :

- 1) Pengambilan keputusan terprogram atau terstruktur, yaitu pengambilan keputusan yang sifatnya rutinitas, berulang-ulang, dan cara menanganinya telah ditentukan. Pengambilan keputusan terprogram ini digunakan untuk menyelesaikan masalah yg terstruktur melalui :
 - a. Prosedur : yaitu serangkaian langkah yang berhubungan dan berurutan yang harus di-ikuti oleh pengambil keputusan
 - b. Aturan : yaitu ketentuan yang mengatur apa yang harus dan apa yang tidak boleh dilaku-kan oleh pengambil keputusan
 - c. Kebijakan : yaitu pedoman yang menentukan parameter untuk membuat keputusan.

Contoh :

Seorang manajer pembelian menerima per-mintaan dari bagian akuntansi berupa 100 lemari arsip (masalah rutin terstruktur). Dlm hal ini telah ada *prosedur* pengadaan untuk memenuhi permintaan tersebut. Selain itu, terdapat *aturan* bahwa jika nilai pembelian di atas Rp 100 juta diperlukan tender, kreteria-nya tidak menyangkut harga

saja, tetapi diberikan *kebijakan* bagi pemasok lemari arsip tsb dengan dukungan pelayanan yang baik.

2) Pengambilan Keputusan Tidak Terprogram

Tidak Terstruktur adalah pengambilan keputusan yang tidak rutin dan sifatnya unik sehingga me-merlukan pemecahan khusus.

Contoh :

Strategi pemasaran untuk produk baru, sbgmana yg dialami oleh IBM pada awal tahun 1980-an untuk pertama kalinya memasarkan secara per-sonal komputer/PC yang murah, meskipun pe-rusahaan ini telah lama mempunyai pengalaman memasarkan komputer yang mahal.

Jenis-jenis Pengambilan Keputusan

Berdasarkan Tipe Persoalan :

- 1) Keputusan internal jangka pendek, yaitu keputusan yang berkaitan dengan kegiatan rutin/operasional seperti: pembelian bahan baku, penentuan jadwal produksi.
- 2) Keputusan internal jangka panjang, yaitu keputusan yang berkaitan dengan perma-salahan organisasional seperti: perombak-an struktur organisasi, perubahan departe-men.
- 3) Jenis-jenis Pengambilan Keputusan
- 4) Keputusan Eksternal Jangka Pendek, yaitu kepu-tusan yang berkaitan dengan semua persoalan yg berdampak dgn lingkungan dalam rentang waktu yang relatif pendek, seperti: mencari subkontrak untuk suatu permintaan khusus.
- 5) Keputusan Eksternal Jangka Panjang, yaitu kepu-tusan yg berkaitan dengan semua persoalan dgn lingkungan dalam rentang waktu yg relatif pan-jang, seperti: merger dengan perusahaan lain dan ini bersifat strategis.

Group Pengambilan Keputusan

Kelebihan	Kekurangan
<ul style="list-style-type: none">■ Berbagi pengalaman dan keahlian dari beberapa individu■ Lebih banyak data, informasi, dan pengetahuan yang terakumulasi■ Masalah dipandang dari berbagai sektor■ Lebih banyak anggota yang dapat memperoleh kepuasan■ Lebih banyak dapat diterima dan sepakat dengan keputusan yang diambil	<ul style="list-style-type: none">■ Butuh waktu lebih banyak■ Ada dominasi minoritas■ Ada kecenderungan kompromi■ Ada kecenderungan anggota grup lebih terkonsentrasi pada kepentingan individual dari tujuan kelompok■ Tidak terhindar dari tekanan sosial■ Ada kecenderungan lebih sebagai kelompok pemikir (bukan pengambil keputusan)

Gambar 7. 1 Group Decision Making

BAB IX

ANALISIS PEKERJAAN

9.1 Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan terdiri dari dua kata, analisis dan pekerjaan. Analisis adalah aktivitas berpikir yang digunakan untuk mendeskripsikan topik sebagai bagian, komponen atau elemen, dan kemungkinan tautan ke fungsinya. Pekerjaan adalah sekumpulan tugas dan tanggung jawab yang akan dilaksanakan oleh pekerja dalam kurun waktu tertentu, sedang dilaksanakan dan telah dilaksanakan.

Analisa pekerjaan merupakan bagian dari rencana sumber daya manusia dan proses meneliti serta mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan. Disini ditekankan bahwa ada dua aktivitas utama dalam analisis pekerjaan, yaitu mengumpulkan informasi tentang operasi dan tanggung jawab pekerjaan. Informasi dan melakukan penelitian yang lebih mendalam.

Maka dapat disimpulkan, Analisa pekerjaan adalah proses sistematis mengumpulkan informasi tertulis tentang jenis pekerjaan apa yang harus dilakukan di perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Analisis pekerjaan bertujuan untuk menganalisis jenis pekerjaan, kualifikasi pekerja, perhitungan beban kerja, penempatan pekerja, dan menentukan standar kualitas pekerjaan.

9.2 Manfaat Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan memiliki manfaat dalam suatu organisasi, termasuk:

1. Menetapkan dasar struktur gaji yang wajar.
2. Kajian tantangan lingkungan yang memengaruhi pekerjaan pribadi.

3. Merencanakan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.
4. Menentukan kebutuhan pelatihan karyawan baru dan lama.
5. Mengatur pekerjaan karyawan sesuai dengan keahlian mereka.
6. Mengembangkan standar kinerja kerja.
7. Analisis elemen untuk membentuk posisi organisasi.
8. Mendesain ulang pekerjaan untuk memperbaiki metode staf, mengurangi kesalahan, menghilangkan masalah yang tidak perlu, dan meningkatkan kinerja.

9.3 Tahapan Analisis Pekerjaan

Dalam analisa pekerjaan, dua langkah utama yang harus dilakukan yaitu:

1. Menentukan tugas pokok, kegiatan, perilaku atau kewajiban yang akan dilakukan dalam pekerjaan tersebut.
2. Menentukan pengetahuan (knowledge), ability (ability), skill (skill) dan beberapa karakteristik lainnya (faktor personal, sikap, ketangkasan atau karakteristik fisik dan mental yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut) yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut.
3. **Tahap pertama dari persiapan analisa kerja**, Pada tahap persiapan dan analisis pekerjaan dilakukan identifikasi pekerjaan dan penyusunan daftar masalah yang akan menjadi pembahasan. **Pengumpulan data tahap kedua**, Pengumpulan data dapat dilakukan melalui wawancara, observasi, angket dan kombinasi ketiganya. **Data tahap ketiga dan selesai**, Pada tahap ini, sortir data yang tersedia / tidak terpakai, filter data yang relevan / tidak relevan, lalu analisis informasi yang dikumpulkan dengan staf terkait.

4. Pentingnya Analisis Pekerjaan
5. Detail yang dikumpulkan dengan melakukan analisis pekerjaan memainkan peran penting dalam mengontrol hasil pekerjaan tertentu. Menentukan keberhasilan suatu pekerjaan bergantung pada analisa pekerjaan yang adil, akurat, dan menyeluruh. Ini juga membantu merekrut orang yang tepat untuk pekerjaan tertentu.
6. Tujuan utama menyelesaikan seluruh proses adalah untuk menetapkan dan menetapkan kesesuaian yang sempurna antara pekerjaan dan karyawan. Analisis posisi juga dapat membantu manajer sumber daya manusia menentukan paket gaji dan tunjangan serta insentif lain untuk posisi tertentu.
7. Ini membantu mengevaluasi secara efektif kebutuhan pelatihan dan kinerja karyawan yang ada. Proses ini membentuk dasar untuk merancang dan menetapkan strategi dan kebijakan untuk memenuhi tujuan organisasi. Namun, analisa pekerjaan tertentu tidak dapat menjamin bahwa manajer atau organisasi akan mencapai hasil yang diinginkan.
8. Faktanya, mengumpulkan dan mencatat informasi untuk pekerjaan tertentu melibatkan banyak komplikasi. Jika informasi pekerjaan tidak benar dan diperiksa dari waktu ke waktu, karyawan tidak akan dapat bekerja dengan normal.
9. Kecuali jika manajer dan organisasi tidak tahu apa yang harus dia lakukan atau apa yang diharapkan darinya, waktu dan energi yang dihabiskan untuk analisa pekerjaan tertentu kemungkinan besar akan menyia-nyiaakan sumber daya manusia. Oleh karena itu, sangat berhati-hati saat melakukan analisa pekerjaan. Lakukan penyelidikan atau penelitian menyeluruh atau tidak memihak terhadap manajer dan karyawan.

10. Manajer tahu siapa yang harus dipekerjakan dan mengapa. Mereka dapat menemukan kandidat yang cocok. Pada saat yang sama, karyawan yang ada atau calon karyawan tahu apa yang harus mereka lakukan, bagaimana melakukannya, dan apa hasil yang diinginkan. Analisa pekerjaan dapat menetapkan kecocokan yang tepat antara judul pekerjaan dan karyawan. Jenis analisa pekerjaan Analisis pekerjaan tradisional
11. Model tradisional ini hanya mencari informasi dari tiga aspek berikut: termasuk tanggung jawab unit organisasi yang harus menjadi tanggung jawab posisi yang ditunjuk, kendala pembinaan dan pelaksanaan, kewajiban umum personel yang memegang posisi tersebut, dan kualifikasi minimum yang diterima sebagai kualifikasi.
12. Analisa pekerjaan yang berorientasi pada hasil semacam ini tidak membantu dalam perencanaan berorientasi anggaran, namun dapat meningkatkan produktivitas (deskripsi pekerjaan berorientasi hasil atau ROD).
13. Proses analisis pekerjaan melibatkan penyelidikan mendalam untuk mengontrol output, yaitu menjalankan pekerjaan dengan sukses. Proses ini membantu untuk mengetahui apa yang dibutuhkan departemen tertentu dan apa yang harus dikatakan oleh calon karyawan.
14. Analisa pekerjaan juga membantu untuk menentukan informasi rinci pekerjaan, termasuk jabatan, lokasi pekerjaan, ringkasan pekerjaan, tugas yang terlibat, kondisi kerja, kemungkinan bahaya, mesin, perkakas, dan bahan yang digunakan oleh karyawan yang ada atau calon karyawan. Namun, prosesnya tidak terbatas pada faktor-faktor tersebut.

9.4 Job Descriptions

Adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi.

Isi uraian pekerjaan :

1. identifikasi jabatan/pekerjaan
2. hubungan tugas dan tanggung jawab
3. standar pekerjaan (prestasi yang harus dicapai)
4. syarat kerja (alat, mesin, bahan baku)
5. ringkasan pekerjaan atau jabatan
6. penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya.

9.5 Job Evaluation

“Menilai berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil resiko pekerjaan dan memberikan nama, rangking, serta harga atau gaji suatu jabatan “

“Bila pekerjaan berat, sukar, berisiko besar, dan rangking jabatan semakin tinggi, maka harga atau gaji semakin besar... Sebaliknya, bila pekerjaan mudah, ringan, resiko kecil, tanggung jawab kecil, dan rangking jabatan rendah, maka gaji jabatannya semakin kecil “

Contoh Spesifikasi pekerjaan dan uraian Pekerjaan

PERUSAHAAN CV. METRO DATA PRATAMA Spesifikasi Pekerjaan

Nama Jabatan	: Kepala Bagian Komputer
Kode Jabatan	: R-239
Tanggal	: 12 September 2004
Penyusun	: Syachril R.A.
Departemen	: Divisi Administrasi
Lokasi	: Palembang

PERSYARATAN PEKERJAAN :

- Pendidikan : Akademi Komputer; menguasai komputer
- Pengalaman : 3 Tahun bekerja di bidang komputer
- Persyaratan Fisik : Kesehatan baik untuk melakukan pekerjaan dan mempunyai stamina serta daya tahan cukup kuat untuk melaksanakan tugas berat
- Persyaratan Mental: Jujur, inisiatif dan kreatif , dapat mengambil keputusan dengan cepat; mampu menganalisis.
- Supervisi : Rentang kendali 3-9 orang lulusan SMA. Mampu berkomunikasi efektif lisan dan tertulis, vertikal dan horizontal dalam perusahaan
- Kondisi Kerja : baik, 75% duduk di kursi yang nyaman, tenang dan dalam ruang AC

PERUSAHAAN “PARAMITA”
Uraian Pekerjaan

Nama Jabatan : Manajer Latihan & Pengembangan
Kode Jabatan : A-25537
Dep. : Personalia
Tanggal : 12 September 2004
Lokasi : Kantor Pusat
Penyusun : Ratih Handoko
Fungsi : Di bawah supervisi umum direktur personalia, mengembangkan menyelenggarakan dan mengevaluasi program2 latihan on the job & off the job. Bertindak sbg penasasat bagi manajemen operasional dalam pelaksanaan latihan.

Tugas-Tugas :

1. Bekerjasama dg para anggota manajemen lainnya menentukan kebutuhan latihan.
2. Dengan persetujuan direktur mengembangkan struktur program latihan
3. Menentukan metoda latihan,

Wewenang :

- Menentukan struktur dan para pelaksana program latihan
- Menentukan jadwal latihan, dll

Tanggung Jawab :

- Bertanggung-jawab atas kelancaran pelaksanaan latihan
- Bertanggung-jawab atas biaya-biaya latihan yang dikeluarkan

Hubungan Lini : Atasan langsung : Direktur Personalia
Bawahan langsung : Para pelatih, Kepala Bagian Administrasi Latihan.

Kondisi Kerja : Bekerja di kantor yang nyaman. Waktu kerja mulai jam 8.00 pagi sampai 16.00 Sore kecuali bila memberikan latihan dan melakukan perjalanan (tiga hari per bulan)

Kesimpulan

Analisis pekerjaan juga memuat informasi tentang kualifikasi angkatan kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Informasi ini meliputi penentuan tingkat pendidikan, pengalaman, evaluasi, pelatihan, inisiatif, kepemimpinan, keterampilan fisik, keterampilan komunikasi, rasa tanggung jawab, dan karakteristik emosional. Faktor-faktor ini bervariasi menurut jenis pekerjaan tertentu, senioritas, industri, dan risiko.

BAB X

SISTEM INFORMASI

10.1 Pengertian Sistem Informasi

Pengertian sistem informasi merupakan kombinasi dari teknologi informasi serta aktivitas dari orang-orang yang menggunakan teknologi tersebut guna mendukung operasi serta manajemen. Apabila diartikan secara luas, istilah dari sistem informasi sering digunakan untuk merujuk pada interaksi yang terjadi di antara orang, proses algoritmik, teknologi serta data.

Dari pengertian sistem informasi tersebut, istilah ini digunakan untuk merujuk tidak hanya pada penggunaan organisasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) saja, tetapi juga cara ketika orang-orang melakukan interaksi dengan teknologi dalam mendukung proses berjalannya bisnis. Lebih lanjut tentang pengertian sistem informasi, simak pada artikel ini.

Dijelaskan sebelumnya bahwa pengertian sistem informasi adalah kombinasi dari teknologi informasi serta aktivitas seseorang yang menggunakan teknologi guna mendukung manajemen serta operasi.

Sistem informasi tidak terbatas pada penggunaan TIK saja, meskipun keduanya sedikit mirip akan tetapi sistem informasi dan TIK memiliki beberapa perbedaan. Sistem informasi berbeda dari TIK biasanya dapat dilihat dari komponen TIK.

Hal utama yang berkaitan dengan tujuan TIK tersebut adalah pemanfaatan teknologi informasi. Sistem informasi pun berbeda dengan proses bisnis. Sistem informasi juga berbeda dari proses bisnis. Sistem informasi dapat membantu seseorang untuk mengontrol kinerja dari proses bisnis. Sistem informasi dinilai sangat dibutuhkan oleh suatu instansi ataupun perusahaan. Hal ini karena sistem informasi yang

terintegrasi akan membuat kerja dari perusahaan atau instansi menjadi lebih sistematis serta terarah.

Akan tetapi, untuk mendapatkan dampak positif dari penggunaan sistem informasi ini, seluruh unsur yang ada pada sistem informasi harus bekerja untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

10.2 Pengertian Sistem Informasi Menurut Para Ahli

Agar dapat memahami pengertian sistem informasi lebih lanjut, berikut beberapa pendapat para ahli tentang sistem informasi.

1. John F. Nash

John F. Nash menjelaskan bahwa pengertian sistem informasi adalah kombinasi dari manusia, fasilitas ataupun teknologi, media, prosedur serta pengendalian yang memiliki maksud untuk menata jaringan komunikasi yang penting, proses maupun transaksi tertentu secara rutin, membantu manajemen serta pemakai intern maupun ekstern dan menyediakan dasar dari pengambilan keputusan yang tepat.

2. Robert A. Leitch

Pengertian sistem informasi menurut Robert A. Leitch merupakan suatu sistem yang ada di dalam suatu organisasi yang dapat mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian, mendukung operasi yang bersifat manajerial serta kegiatan strategi dari suatu organisasi dan menyediakan pihak luar tertentu dengan laporan yang diperlukan.

3. Henry Lucas

Lucas mengemukakan pendapat, bahwa pengertian sistem informasi adalah suatu kegiatan dari prosedur yang diorganisasikan dan jika dieksekusi maka akan menyediakan informasi guna mendukung pengambilan keputusan serta pengendalian yang ada di dalam.

4. Alter

Menurut Alter, pengertian sistem informasi adalah tipe khusus dari sistem kerja, di mana manusia maupun mesin

melakukan suatu pekerjaan dengan menggunakan sumber daya guna memproduksi produk-produk tertentu dan atau jasa untuk pelanggan.

5. Husein dan Wibowo

Sistem informasi menurut Husein dan Wibowo ialah seperangkat komponen yang saling berhubungan serta memiliki fungsi untuk memproses, mengumpulkan, menyimpan serta menyebarkan informasi guna mendukung pembuatan keputusan dan pengawasan dalam organisasi. Sistem informasi terdiri dari informasi yang membuat tentang manusia, tempat serta komponen yang ada di dalam organisasi maupun lingkungan yang melingkupinya.

6. Laudon dan Laudon

Secara teknik, pengertian sistem informasi dapat diartikan sebagai rangkaian komponen yang saling berhubungan dan berguna untuk mengumpulkan, memproses, menyimpan serta mendistribusikan informasi guna mendukung suatu pengambilan keputusan serta pengawasan pada sebuah organisasi.

Sistem informasi juga dapat membantu seorang manajer maupun karyawan dalam menganalisis masalah, menggambarkan hal yang rumit serta menciptakan produk maupun inovasi baru.

Dari pengertian sistem informasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sistem informasi memiliki hubungan dengan sistem data yang ada pada satu sisi serta sistem aktivitas pada sisi yang lainnya.

Sistem informasi merupakan bentuk dari komunikasi sistem yang dapat mewakili data serta diproses sebagai bentuk dari memori sosial. Sistem informasi dapat dianggap pula sebagai bahasa semi formal untuk mendukung manusia dalam mengambil keputusan atau tindakan.

Sistem informasi menjadi fokus utama dari studi untuk disiplin sistem informasi serta organisasi informatika. Ada empat langkah untuk membangun suatu sistem informasi, di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui permasalahan
- b. Menyediakan solusi alternatif
- c. Memiliki solusi
- d. Menerapkan solusi yang telah dipilih

Ketiga langkah pertama dalam membuat sistem informasi disebut sebagai analisis sistem.

BAB XI

STRUKTUR ORGANISASI

11.1 Pengertian

Struktur organisasi adalah interaksi berupa konektifitas yang lebih kompleks antar individu dalam sebuah organisasi. **Reinald Ghazali** (*Pakar Manajemen Ekonomi*) *Struktur, Organisasi.co.id*

Konstruksi organisasi atau *norma compages*, terdiri dari lini dan beberapa bentuk lain. Memiliki definisi yang berbeda satu sama lain. Dengan masing-masing keunggulan dan kelemahan dalam penerapan kehidupan berorganisasi. *Komposisi Organisasi.co.id*

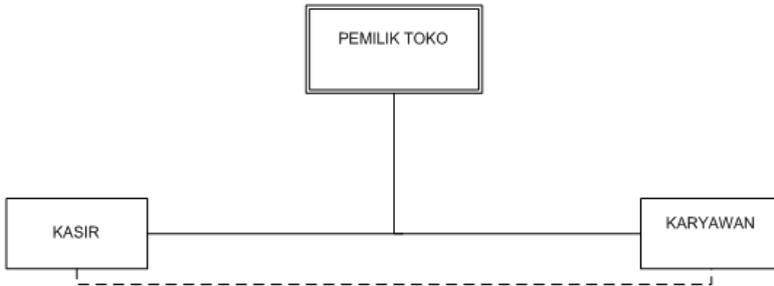
Adapun bentuk-bentuk struktur terdiri dari, yaitu :

1. Recta norma compages atau Struktur berbentuk lini/garis,
2. Staff recta norma compages atau Struktur berbentuk Lini dan Staff,
3. Eget norma compages Struktur berbentuk fungsi,
4. Norma compages Committee atau Struktur berbentuk Komite, dan
5. Matrix norma compages atau Struktur berbentuk matriks.

11.2 Jenis-jenis Struktur Organisasi

Struktur Garis/Lini

(Recta norma compages)



Gambar 11. 1 Contoh Struktur Organisasi Lini Pada sebuah toko sederhana
Sumber : Appareldistro.com

Agar tidak bingung dengan penamaan, Lini dan Garis, maka kata lini, merupakan bahasa asing yang merupakan kata baku yakni “*line*”. Nama lain dari struktur garis ini adalah Lini. Bentuk ini berdasarkan penemuan oleh Hendry Fayol, sebelum datangnya teori organisasi Modern oleh Taylor dan Max Weber. Berbentuk Garis lurus, atau *line* (lini). Dengan penafsiran bahwa proses alur perintah secara vertikal top down. Atau dari atas kebawah.

Meskipun kelihatan kuno, namun organisasi ini masih memiliki tempat sebagai Susunan yang menjadi dasar formulasi penemuan berikutnya.

Sifat Dan Ciri Struktur Lini

Adapun sifat dan karakter pada struktur kuno ini adalah sebagai berikut:

1. Berlaku pada perusahaan atau organisasi dengan jumlah persona yang minim,

2. Perintah dengan model Top Down (atas kebawah), dan Pelaporan, langsung dengan model Bottom Up (Bawah ke atas),
3. Pengambil kebijakan hanya pimpinan tertinggi,
4. Jumlah top manager, 1 orang,
5. Jumlah karyawan sedikit (1-25 orang),
6. Fasilitas kerja sangat terbatas atau minim,
7. Penggunaan pada perusahaan pribadi, atau perusahaan kecil

Kelebihan Dan Kekurangan Struktur Lini atau Garis Kelebihan:

1. Hubungan pekerja dan manager secara langsung,
2. Manager mengawasi langsung para bawahan dalam beraktifitas,
3. Karyawan yang berjumlah sedikit, memiliki nilai solidaritas yang cukup tinggi satu sama lain
4. Pengambilan sebuah keputusan, sangat cepat. Sebab pimpinan tidak membutuhkan saran dari oranglain.
5. Kinerja karyawan sangat tinggi, sebab kantor “biasanya” adalah tempat tinggal top manager.
6. Jumlah karyawan terbatas, mereka memiliki adaptasi yang bagus satu sama lain.

Kekurangan:

1. Top Manager, memiliki kewenangan luas untuk otoriter, sebab merupakan owner, atau pemodal maupun sebagai founder,
2. Karyawan tidak memiliki kesempatan luas untuk mengembangkan keterampilan dan pendidikan dengan mengikuti pendidikan formal,
3. Pekerjaan bawahan bercampur, apakah kepentingan organisasi atau pribadi dari pimpinan,
4. Karyawan sangat dependen (bergantung) pada pimpinan.

Sebelum lanjut kepembahasan berikutnya, perhatikan struktur berikut ini. Komposisi organisasi Bank Indonesia.



Gambar 11. 2 Contoh: Struktur Organisasi Bank Indonesia.
Sumber: bi.go.id

Apakah Bank Indonesia, memakai struktur Lini?

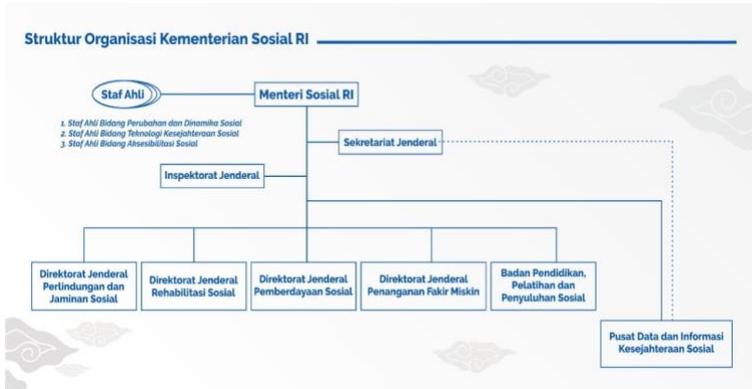
Jawabannya adalah Tidak. Sebab dalam struktur sebelumnya terdapat kotak Biru pada bagian belakang.

Dan hal itu, kotak biru memiliki makna tersendiri. Akan terkupas pada bagian akhir dari artikel ini. Tentang makna kotak dan garis dalam bagan sebuah organisasi.

Selanjutnya, Bank Indonesia merupakan sebuah organisasi yang besar, dengan komposisi staff yang banyak. Sehingga tidak memungkinkan memakai Bagan Lini atau garis.

Struktur Lini dan Staf

(Staff recta norma compages)



Gambar 11. 3 Struktur Organisasi Kementerian Sosial Menggunakan Struktur Lini dan Staff
Sumber: Kemsos.go.id

Struktur berbentuk Lini dan Staff, pada dasarnya adalah struktur Lini yang mendapatkan variasi berupa penambahan Staff (staff ahli). Kinerjanya sama dengan Struktur Lini. Dalam hal ini terdapat penambahan Staff didalamnya. Dalam Hal penambahan kata “staff”, terdiri dari 2, yakni:

1. Staff dari pimpinan, atau staff ahli,
2. Staff kerja bawahan pada bagian.

Dalam hal ini, terdapat perbedaan **Struktur Lini** dengan **struktur lini dan staff**. Dalam hal perbedaannya adalah, penambahan staff pada struktur dasar Lini.

Sehingga untuk memudahkan membedakan kedua macam bagan tersebut. Dengan mengingat bentuk bagan yang

sederhana dari kotak atas berhubungan dengan garis kebawah. Maka itu struktur lini.

Jika melakukan penambahan item staff (Baik pada kolom pimpinan maupun bawahan). Maka hal itu merupakan organisasi lini dan staff. Muda Membedakan Lini dengan Lini dan Staff

Bentuk pelimpahan tugas, dari atas kebawah atau secara langsung, dengan pengaruh oleh pertimbangan dari staff ahli pimpinan. Perintah kerja diteruskan kepada bagian bawahnya bersama dengan staff yang ada pada bagian bawah. Sehingga Tugas staff ahli adalah membantu meningkatkan kinerja dan tugas. Menyampaikan informasi dari atas kebawah.

Sifat Dan Ciri Struktur Lini Dan Staff

Adapun Struktur lini dan Staff, memiliki sifat dan ciri sebagai berikut:

1. Hubungan antara atasan dengan bagian, tidak selamanya secara, langsung. Tapi biasanya terdelegasikan ke staff ahli pimpinan,
2. Jumlah karyawan melebihi 25 orang sampai jumlah banyak,
3. Bentuk organisasi menengah hingga besar
4. Terdapat penambahan kotak pada bagan organisasi bentuk lini (dasar).

Kelebihan Dan Kekurangan Struktur Lini Dan Staff

Kelebihan:

1. Terdapat pembagian tugas yang sesuai dengan kewenangan, dan kemampuan staff dan Bagian,
2. Persaingan ketat, sehingga karyawan berlomba melakukan yang terbaik dan berprestasi.
3. Dengan pembagian tugas yang jelas, menyebabkan koordinasi menjadi jelas,

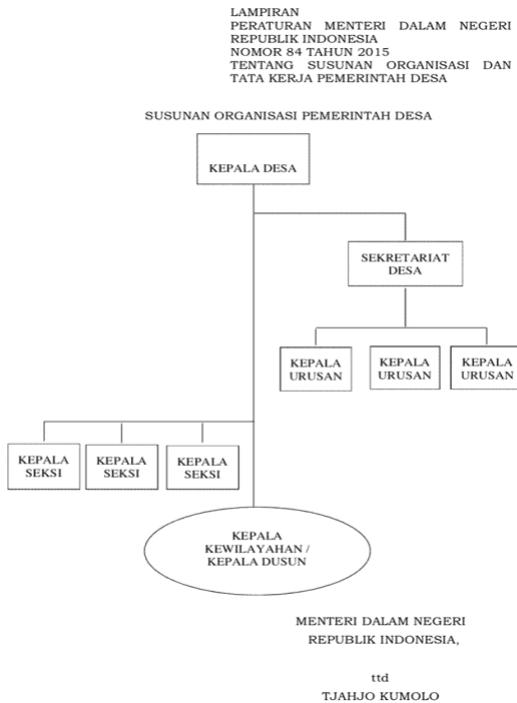
4. Dengan adanya beberapa staff, maka memungkinkan pengembangan keterampilan dan pendidikan bagi staff. Baik Formal maupun informal.
5. Penempatan staff sesuai dengan kemampuan dan bakat karyawan.
6. Pergeseran karyawan memungkinkan terlaksana untuk saling melengkapi dalam kebutuhan organisasi.

Kekurangan:

1. Pengambilan keputusan yang berlangsung lama karena proses yang panjang.
2. Proses pengambilan keputusan menunggu saran dari para staff,
3. Kedekatan staff, memunculkan potensi anggota organisasi untuk nepotisme,
4. Peningkatan tekanan persaingan antar pejabat untuk mendapatkan perhatian pimpinan. Sehingga kadang anggota organisasi yang selevel saling bersaing negatif, beresiko konflik.

Struktur Organisasi Fungsional

(Eget norma compages)



Gambar 11. 4 Contoh Strktuktur Organisasi Fungsional Pemerintahan Desa Oleh Mendagri

Dalam beberapa hal, organisasi ini juga sinonim dengan organisasi Divisi atau Bagian. Model organum dengan bagan berbentuk fungsional adalah komposisi hasil rancangan F.W. Taylor pada abad ke XIX (Tahun 1900). Sebagai bentuk bantahan terhadap organisasi Tradisional sebelumnya. Organisasi tradisional adalah bentuk wadah dengan konstruksi lini, maupun lini dan staff. Yang telah ada sejak tahun 1600 (abad ke XVI). Kehadiran ilmu filsafat pada tahun 1776, mulai muncul kata modern. Sebagai pembeda dengan kata tradisonal.

Selanjutnya Bentuk Fungsional, menganggap bahwa bentuk organisasi Lini, bersifat otokratik (otoriter). Maka perintah kepada bawahan tidak lagi melihat kemampuan yang menjadi kemampuan atau bakat dari bawahan. Perintah pimpinan, sebagaimana pada struktur lini. Hampir tidak bisa membedakan, antara instruksi sesuai pekerjaan organisasi dan kebutuhan pribadi pimpinan.

Sifat Dan Ciri Struktur Fungsional

Adapun sifat dan Ciri-ciri dari struktur fungsional yaitu:

1. Instansi atau wadah yang berbentuk kecil, sama dengan organisasi lini.
2. Pembagian kerja berdasarkan keahlian,
3. Anggota organisasi bekerja berdasarkan keahlian,
4. Pemenuhan target kerja organisasi sesuai dengan fungsi
5. Pimpinan melakukan pengawasan berdasarkan fungsi setiap anggota.

Kelebihan Dan Kekurangan Struktur Fungsional

Kelebihan:

1. Program lebih akurat sesuai fungsi,
2. Efektif dan efisiensi anggaran dalam waktu yang sesuai,
3. Peningkatan karier karyawan berdasarkan kemampuan/keahlian,
4. Pemisahan antara pekerjaan fisik dan pikiran sangat jelas,
5. Pekerja akan lebih mudah menguasai keahlian sesuai penempatan,
6. Solidaritas tinggi karena jumlah karyawan yang cukup,
7. Kinerja dan moral yang tinggi pada pekerjaan,
8. Mudahnya koordinasi antara staff,

9. Memudahkan karyawan untuk meningkatkan keterampilan, dengan pendidikan formal maupun informal.

Kekurangan:

1. Prosedur administrasi yang banyak, sebab memungkinkan berbeda antara fungsi satu dengan yang lainnya. SOP (standar operasional prosedur) berbeda.
2. Pejabat fungsional memiliki kinerja lebih tinggi dari Kepala bagian, sehingga evaluasi kadang tidak sesuai substansi. Dan hal itu beresiko konflik.
3. Ide perubahan SOP dari bagian lain, susah untuk diadopsi.
4. Tidak memungkinkan secara bebas melakukan mutasi antar bagian,
5. Pejabat, fokus pada kinerja bagian, sangat minim memikirkan tujuan organisasi,
6. Transformasi fungsi yang lebih sempit, sehingga cenderung introvert,
7. Minimnya komunikasi antara fungsi yang lain, karena fokus pada fungsi masing-masing.
8. Koordinasi antara bagian, sulit melakukannya pada waktu bersamaan, sebab kesibukan waktu yang berbeda.

Struktur Komite

(Norma compages Committee)



Gambar 11. 5 Contoh Struktur Organisasi KPUD Kota Batu
Sumber: Kotabatu.go.id

Dalam penyebutannya, organisasi komite biasa juga terkenal sebagai Organisasi Lini dan Fungsional, Komisi, Dewan. Pimpinan secara kolektif berbentuk dewan atau dengan nama komite. Maka dalam hal pengambilan kebijakan Struktur ini bertumpu pada kolektifitas atasan. Dalam hal kebijakan setelah memutuskan secara kolektif oleh dewan pengambilan kebijakan sebagai pimpinan. Maka tugas tersebut akan terdelegasikan ke fungsi bawahan.

Sifat Dan Ciri Struktur Komite

Untuk memudahkan memahami ciri-ciri dari institusi berbentuk komite, maka struktur tersebut terbagi menjadi 2 bagian:

1. Pimpinan Kolektif (dewan), Komisi, Presidium
2. Pejabat Fungsional atau Bagian

Mengenai sifat dan Ciri-ciri dari struktur komite yakni :

1. Pimpinan mengambil kebijakan secara kolektif
2. Jumlah pimpinan lebih dari satu dan berjumlah ganjil, 3, 5,7 atau 9 orang.
3. Dalam hal pengambilan keputusan, ketika mufakat tidak tercapai, maka voting memungkinkan.
4. Pimpinan struktural memiliki jabatan masing-masing, misalnya Ketua, Sekretaris, Bendahara.
5. Pergantian organisasi biasanya hanya melakukan penggantian pada unsur pimpinan. Sebab proses penggantian berupa pemilihan atau pengangkatan. Sementara pejabat fungsional tidak melakukan penggantian menyeluruh.
6. Pimpinan memiliki hak yang setara dengan pimpinan yang lainnya.
7. Pelaksanaan tugas, berdasarkan pada fungsi. Atau divisi yang ada dibawahnya.

Kelebihan Dan Kekurangan Struktur Komite:

Kelebihan:

1. Pengambilan Kebijakan Akurat, karena pemikir yang kredibel
2. Persaingan Bawahan tinggi, sehingga tingkat disiplin kerja yang tinggi,
3. Produktifitas terukur berdasarkan fungsi atau bagian,
4. Berorientasi pada tugas utama,
5. Tidak ada satu Pimpinan yang terlalu dominan, sehingga tumbuh sikap demokratis.

6. Kredibilitas tinggi pimpinan, menyebabkan bawahan yang mudah untuk di kontrol.

Kekurangan:

1. Keputusan susah untuk di rubah,
2. Pengambilan keputusan cenderung lamban,
3. Perdebatan unsur pimpinan, akan menciptakan suasana kerja tidak nyaman,
4. Dalam hal perpecahan pimpinan, secara langsung menciptakan perpecahan pada bawahan.
5. Jika terjadi persoalan pada tingkat pimpinan, susah untuk menebak siapa yang melakukannya secara sengaja,
6. Bawahan biasanya susah mengambil keputusan, karena komunikasi atasan yang berbeda.

Pada contoh gambar diatas: Komisioner KPUD mengambil kebijakan, dan meneruskan kepada sekretaris, selanjutnya Sekretaris meneruskan kepada seluruh staff yang ada dibawahnya. Dari bagan ini menunjukkan, bahwa Komisioner tidak memiliki kewenangan perintah langsung kepada staff KPUD

Struktur Matriks

(Matrix norma compages)



Gambar 11. 6 Contoh Struktur Matriks Proyek
Sumber: putrichairina.com

Organisasi Matriks atau Matrix norma compages, merupakan suatu bentuk komposisi untuk kebutuhan pelaksanaan proyek. Pada bagian ini berkumpul para spesialis untuk menyelesaikan sebuah proyek. Berbeda dengan organisasi lainnya, karena dalam hal penyusunan ini sesuai dengan kebutuhan penyelesaian sebuah proyek. Dalam pengertian proyek yang lebih luas.

Proyek tidak hanya pada pengerjaan fisik (bangunan atau jalan). Tapi juga berlaku dalam hal penelitian dan sebagainya. Bahasan Proyek

Dalam pelaksanaan sebuah kegiatan atau proyek, seorang staff atau bawahan mendapatkan beberapa arahan. Pada para spesialis yang berbeda antara satu dengan yang lain. Dalam hal koordinasi, terdiri dari koordinasi secara vertikal, juga koordinasi ke para spesialis.

Sifat Dan Ciri Struktur Matrix

Adapun sifat dan ciri-ciri dari struktur Matriks:

1. Pimpinan Bisa bersifat Kolektif maupun tunggal,
2. Terdapat beberapa orang yang berfungsi sebagai ahli atau spesialis, untuk memikirkan pelaksanaan proyek,
3. Staf atau Pelaksana menerima arahan dari beberapa bagian

Kelebihan Dan Kekurangan Struktur Matriks

Kelebihan:

1. Proses pengkajian setiap tugas, secara teliti dari berbagai aspek dan tinjauan,
2. Pakar dengan keahlian berbeda, akan berdiskusi mendalam mengenai keakuratan pelaksanaan pekerjaan,
3. Pengambilan keputusan cenderung mengikuti tata aturan yang berlaku (hukum negara, adat, hukum dan sebagainya),
4. Pelaksanaan memakai manajemen waktu yang tepat,
5. Tidak terdapat persaingan yang berlebihan, sebab para spesialis bekerja dengan perbedaan bidang/keahlian kajian.

Kekurangan:

1. Fungsi pengarahan, langsung oleh para spesialis kepada staff, sehingga terkadang manager tidak menguasai semua bagian.
2. Biasanya pakar atau yang memiliki spesialisasi kerja, melakukan pekerjaan pula pada proyek lain. Sehingga beresiko susahnyanya mengatur waktu pertemuan.

Makna Kotak dan Garis Pada Struktur Organisasi

Kenapa Bagan organisasi menggunakan kotak? Hal itu menggambarkan tegas dan kewenangan yang terdapat dalam sebuah organisasi. Adapun dalam hal tertentu, Kotak berganti dengan lingkaran lonjong, pada dasarnya tidak masalah. Namun, hakikat sebuah struktur adalah susunan yang tegas antara satu dengan lain. Sehingga pemilihan kotak sebagai sebuah pilihan yang tepat, untuk menggambarkan perbedaan satu dengan yang lain.

Baca dan Pahami Sisi Kotak

Penempatan kotak, tidak boleh sembarangan, sebab kotak menjelaskan tentang hierarki pengambilan keputusan. Pimpinan berposisi pada bagian atas, bermakna bahwa kotak atas memiliki kewenangan lebih tinggi. Kotak satu dengan kotak lainnya, berhubungan dengan:

1. Secara langsung menempatkan bersusun
2. Berhubungan dengan Garis

Adapun penempatan kotak yang bersusun memiliki makna tersendiri, kotak tersusun seperti gambar berikut ini. Bermakna bahwa kotak lainnya, mempunyai struktur tersendiri. Bersifat otonom. Hal ini berlaku pada organisasi yang besar.

Makna Garis Pada Bagan

Dalam hal garis dalam sebuah Struktur terdiri dari 4 bentuk

1. Bentuk Garis Solid, Bermakna Komando,
2. Garis Putus-putus, Bermakna Konsultasi,
3. Jenis Garis dari titik-titik, Koordinasi,
4. Garis Berwarna, Koordinasi.

Dalam hal makna garis, dibagian bawah sebuah struktur ditulis keterangan. Untuk memaknai garis, kita perhatikan struktur unik dibawah ini. Struktur Organisasi Kemenkeu RI (Foto: Kemenkeu.go.id) Disebut unik, sebab memiliki garis patahan yang membungkus sebagian kotak.

Membaca Struktur Kemenkeu RI

Perhatikan tarikan garis dari kotak Menteri Keuangan/Wakil Menteri Keuangan ke Staff Ahli. Garisnya, berkelok, lalu terus ke bagian bawah. Berbeda dengan struktur yang lainnya. Bermakna bahwa:

1. Menteri Keuangan Memiliki kewenangan komando (perintah/instruksi) kepada Staff Ahli,
2. Menteri Keuangan memiliki kewenangan komando langsung kepada Dirjen dan Badan tanpa melalui Staff Ahli,
3. Staff Ahli memiliki Kewenangan komando kepada para Dirjen dan Badan.

Bagaimana membaca Garis warna Kuning pada bagan tersebut? Terdapat 3 kotak (Pusat: Pembinaan, Informasi dan Analisis), perhatikan pada bagian bawah. Dengan menggunakan garis berwarna kuning. Apakah bermakna, ketiga badan tersebut memiliki hierarki komando dari Dirjen Bea Cukai dan 8 Staff Ahli? (Kotak yang dilewati)

Jawabannya adalah Tidak.

Tapi ketiga badan itu di kendalikan langsung oleh Sekretaris Jenderal. Bukannya ketiga badan tersebut melewati kotak Dirjen Bea Cukai dan Staff Ahli, berarti badan tersebut dibawah dirjen bukan? Tetap jawabannya Tidak, Begini Penjelasannya. Perhatikan garis diluar kotak warna biru muda/abu-abu. Kotak itu, garisnya tidak bersambung. Sementara aturan pembacaan garis adalah ketika garis menyentuh garis pada kotak. Garis kuning tersebut berhubungan langsung di ujung garis Sekretaris Jenderal. Tanpa menyentuh garis kotak yang lainnya. Sebelum diakhiri pembahasan Tentang bagan sebuah lembaga atau wadah, perhatikan struktur yang ada dibawah ini, Untuk penanganan Covid-19.



Gambar 11. 8 Struktur Penangan Covid
Sumber: Liputan6.com

DAFTAR PUSTAKA

- Ayu, Anugerah sendari. 2021. Fungsi Manajemen dalam <https://www.liputan6.com/hot/read/4708963/fungsi-manajemen-menurut-g-r-terry-pahami-pengertiannya> diunduh pada tanggal 12 Oktober 2022.
- Fred Luthans, 2006, *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta.
- Henri, Jon Purba. 2018. PERENCANAAN STRATEGI SUMBERDAYA MANUSIA DAN PRESTASI KERJA KARYAWAN dalam <https://media.neliti.com/media/publications/271127-perencanaan-strategi-sumberdaya-manusia-1180aa66.pdf> diunduh pada tanggal 12 Oktober 2022
- Mitra Solusi, 2018. Elemen-elemen Pendelegasian dalam <https://sejahteramitrasolusi.com/pengertian-pendelegasian-wewenang-dan-elemen-elemen-pendelegasian-wewenang-detail-407844> diunduh pada tanggal 13 April 2022.
- Robbin, Stephen, and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson, 2011. Sanders, Janet H. 2013. Impact of Management Theories X, Y, and Z on Lean Six Sigma
- Sule, Erni Tisnawati, and Kurniawan Saefullah. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana
- Wilujeng, Sri SP. 2009. *Pengantar Manajemen*. Graha Ilmu : Bandung
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinana dalam Organisasi*, edisi kelima, edisi terjemahan, Penerbit PT. Indeks, Jakarta



Scifintech
ANDREW WISAYA

MANAJEMEN DAN ORGANISASI

Dra. Titin Endrawati, M.M.



Scifintech
ANDREW WISAYA

Jl. Mega Kuningan Barat No. 3 Kel. Kuningan Timur
Kec Setia Budi, Kota Jakarta Selatan 15810.
Email : andrewscifintech@gmail.com
Website : www.scifintech.com

ISBN 978-623-09-3331-8



9 786230 933318