



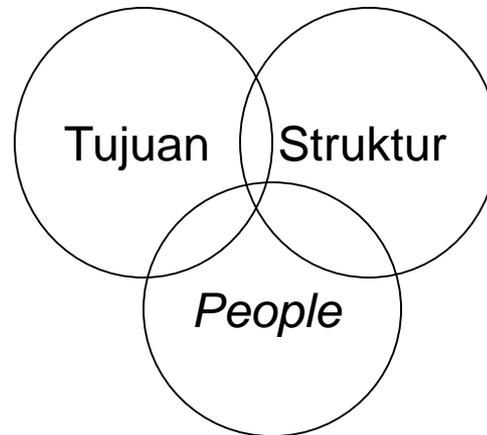
Bahan Ajar:
Dasar-Dasar Manajemen
Buku 1: Perencanaan dan Organisasi

Oleh:
Frederikus Lena Djago, SE, MM

Bab 1

Pengantar ke Organisasi dan Manajemen

- **Apa itu Organisasi**
- sekumpulan orang yang ditata secara teratur sedemikian rupa untuk mencapai tujuan tertentu yang spesifik.



Gambar 1.1 Karakteristik Organisasi



Karakteristik Organisasi

- Pertama, setiap organisasi harus mempunyai tujuan yang mudah dimengerti
- Kedua, suatu organisasi terdiri dari sekumpulan orang
- Ketiga, ada struktur organisasi yang dibangun sehingga memungkinkan anggota dapat melakukan pekerjaan mereka

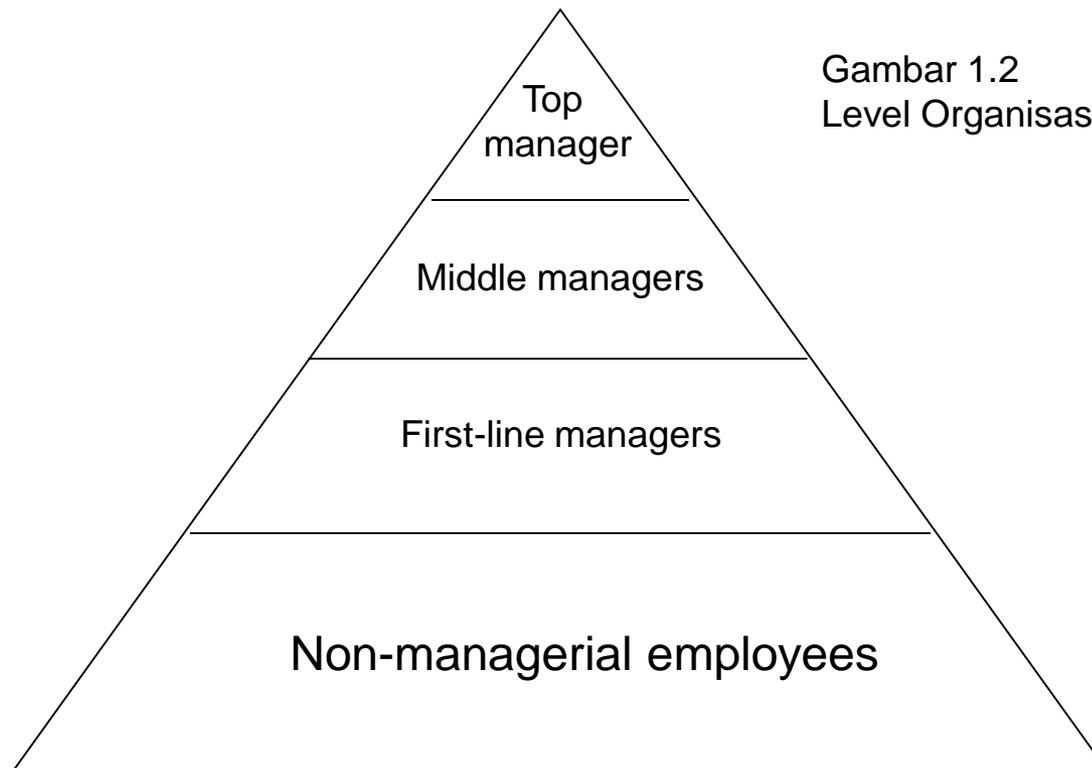


Tugas Terstruktur

- Sebutkan tiga karakteristik organisasi
- Mengapa seorang manajer penting untuk keberhasilan sebuah organisasi
- Mengapa organisasi senantiasa berubah

Manajer-siapa itu?

- Orang yang bekerja dengan dan melalui orang lain dengan mengkoordinasikan pekerjaan-pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- Dapatkah kita mengklasifikasikan manajer dalam suatu organisasi?



Gambar 1.2
Level Organisasi



Tugas terstruktur

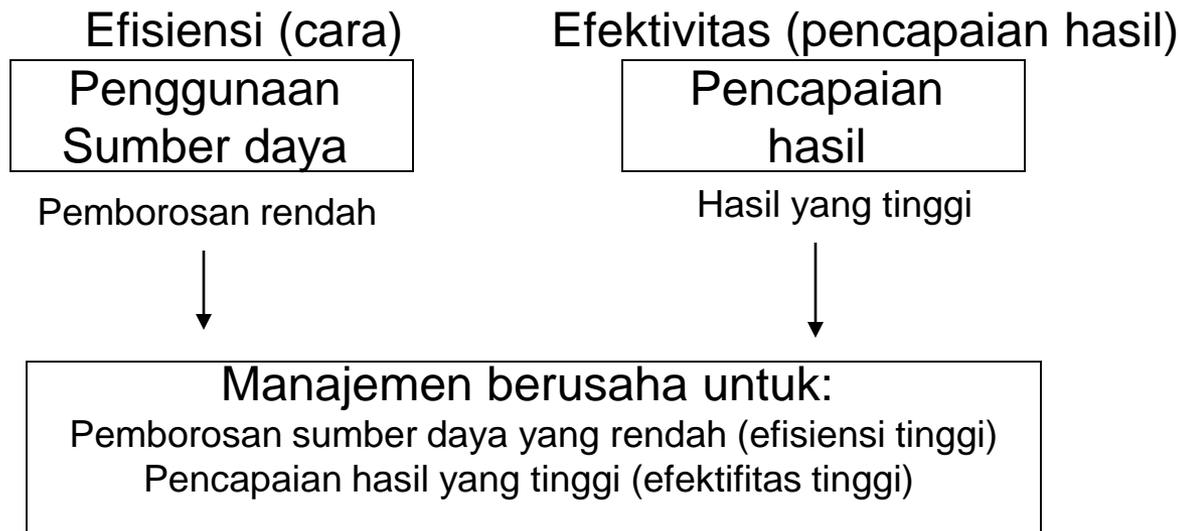
- Jelaskan bagaimana seorang manajer berbeda dari karyawan biasa lainnya?
- Jelaskan perbedaan 3 level manajemen.



Apa itu manajemen?

- Manajemen berhubungan dengan proses mengkoordinasikan berbagai kegiatan dalam pekerjaan sehingga kegiatan-kegiatan tersebut dapat secara efisien dan efektif diselesaikan dengan dan melalui orang lain.
- Manajemen dikatakan suatu proses karena menunjukkan fungsi yang terus berjalan atau kegiatan-kegiatan utama yang dilaksanakan oleh manajer.
- Fungsi-fungsi tersebut adalah
 - *Planning* (perencanaan)
 - *Organizing* (pengorganisasian)
 - *Leading* (kegiatan memimpin/pengarahan)
 - *Controlling* (pengawasan)

- Efisiensi berarti memperoleh hasil/output yang besar dengan jumlah terendah dari input masukan/input yang digunakan
- Efisiensi merujuk pada melakukan hal-hal dengan benar.
- Efektivitas berarti penyelesaian kegiatan-kegiatan sedemikian rupa tujuan-tujuan organisasi tercapai.
- Efektivitas merujuk pada melakukan hal-hal yang benar.



Gambar 1.3 Efisiensi dan efektifitas dalam manajemen



Mengapa manajemen dibutuhkan

1. Untuk mencapai tujuan
2. Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan.
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Efisiensi dan efektivitas merupakan salah satu cara untuk mengukur keberhasilan kerja suatu organisasi.
 - *Efisiensi* adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Efisiensi merupakan perhitungan rasio antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*).
 - *Efektivitas* merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.



Tugas terstruktur

- Mengapa manajemen dikatakan sebagai suatu proses
- Jelaskan mengapa efisiensi dan efektivitas penting untuk manajemen
- Jelaskan hubungan efisiensi dan efektivitas



Apa yang dilaksanakan seorang manajer?

- Fungsi dan Proses Manajemen
- Henry Fayol, seorang industriawan Perancis, pada awal abad 20, mengemukakan bahwa semua manajer melakukan lima fungsi manajemen: *planning, organising, commanding, coordinating, controlling*.
- Pada pertengahan 1950-an, fungsi manajemen dikelompokkan menjadi: *planning, organising, staffing, directing, controlling*.
- Kebanyakan text-book manajemen tetap melanjutkan fungsi-fungsi manajemen tersebut, tetapi dipadatkan menjadi empat fungsi dasar yang sangat penting:
- Planning:
 - Menentukan apa yang ingin dicapai (*goals*)
 - Menetapkan berbagai strategi untuk mencapai *goals* tersebut
 - Membangun rencana-rencana yang lebih kecil untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasi aktifitas-aktifitas



- Fungsi dan Proses Manajemen
- *Organising:*
 - Menentukan tugas-tugas yang harus dikerjakan (pembagian tugas)
 - Siapa yang akan mengerjakan tugas-tugas tersebut
 - Bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan
 - Siapa akan melapor kepada siapa
 - Di mana keputusan-keputusan itu dibuat
- *Leading:*
 - Memotivasi bawahan
 - Memberikan pengaruh positif kepada individu maupun team ketika mereka bekerja
 - Memilih saluran komunikasi yang paling efektif
 - Memotivasi semua pihak yang terlibat
 - Menyelesaikan persoalan-persoalan yang ada
 - Berurusan dengan urusan perilaku karyawan/pekerja



- Controlling:
 - Memonitor prestasi aktual/yang terjadi
 - Membandingkan yang aktual dengan standar yang telah ditetapkan
 - Mengambil tindakan bila diperlukan untuk mengembalikan prestasi kerja sesuai standar
- Proses manajemen: himpunan berbagai keputusan dan aktifitas pekerjaan yang dialami seorang manajer ketika ia merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan melakukan pengawasan



Peranan manajemen

- Peranan manajemen menunjukkan berbagai kategori spesifik perilaku-perilaku manajerial
- Dibagi ke dalam 3 kategori/kelompok:
 - Peran interpersonal berhubungan dengan pekerjaan manajer pada saat mereka terlibat dengan orang lain dan menghadiri kegiatan-kegiatan seremonial
 - Peran yang berkaitan dengan informasi: peranan manajerial yang berhubungan dengan menerima, mengumpulkan, dan menyebarkan informasi
 - Peran yang berkaitan mengambil pengambilan keputusan: peranan manajerial yang dilaksanakan seputar mengambil keputusan dari berbagai pilihan



Peranan	Deskripsi	Contoh kegiatan-kegiatan sesuai dengan peranan
<i>Figurehead</i> /figur pimpinan	Wajib melaksanakan sejumlah tugas rutin yang berhubungan dengan aspek hukum maupun sosial	Menyalami tamu, menandatangani dokumen
<i>Leader</i> /Pemimpin	Bertanggungjawab untuk memotivasi dan mengaktifkan bawahan; bertanggungjawab untuk <i>staffing</i> , pelatihan, dan tugas-tugas yang berkaitan.	Melaksanakan seluruh kegiatan yang melibatkan bawahan
Liaison/Penghubung	Memelihara jaringan dengan pihak luar dan menyediakan pelayanan dan informasi	Membaca surat masuk; melaksanakan tugas luar; melaksanakan kegiatan lain yang melibatkan pihak luar



Peranan	Deskripsi	Contoh kegiatan-kegiatan sesuai dengan peranan
Monitor	Mencari dan memperoleh berbagai informasi terutama informasi terkini untuk membangun pemahaman yang menyeluruh terhadap organisasi dan lingkungannya; tampil sebagai pusat informasi internal dan eksternal tentang organisasi	Membaca laporan tahunan dan laporan lainnya; memelihara kontak-kontak personal
Menyebarkan informasi	Mengirim informasi yang diterima dari pihak luar atau dari bawahan ke anggota organisasi; informasi itu ada yang bersifat faktual, ada yang membutuhkan interpretasi dan integrasi berbagai penilaian dari pihak-pihak yang berpengaruh	Memimpin berbagai <i>meeting</i> /pertemuan; melakukan kontak lewat telpon untuk menyampaikan berbagai informasi
Jurubicara	Mengirim informasi kepada pihak luar tentang rencana, kebijakan, tindakan, dan hasil yang dicapai organisasi; bertindak sebagai seorang yang ahli dalam industri organisasi tersebut	Mengadakan <i>meeting</i> /pertemuan dengan dewan direksi; memberikan informasi kepada media

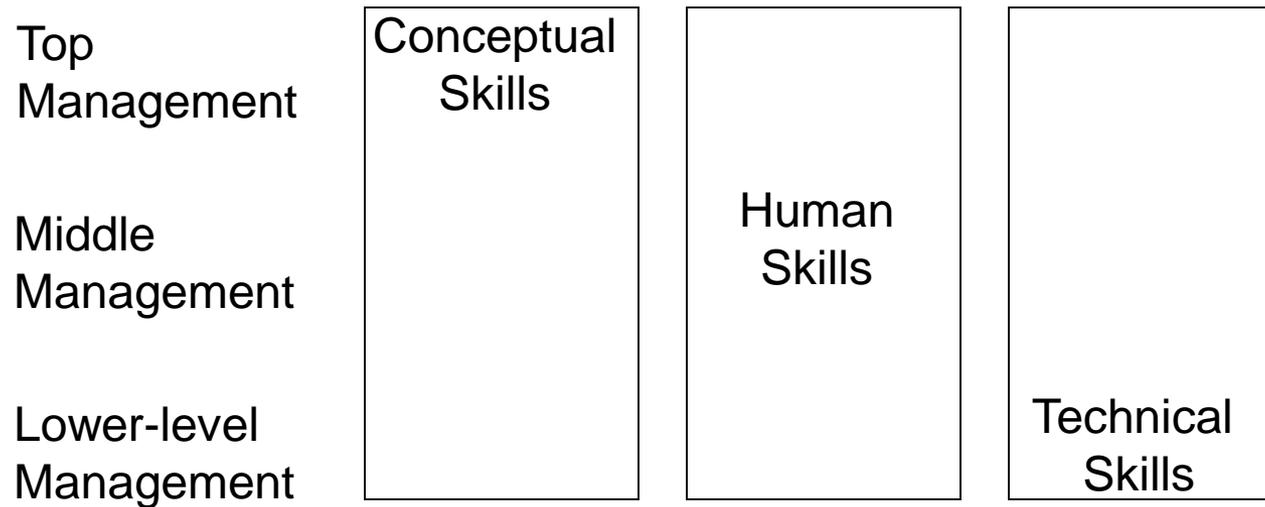


Peranan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan

Peranan	Deskripsi	Contoh kegiatan-kegiatan sesuai dengan peranan
Entrepreneur/wirausahawan	Menelusuri organisasi dan lingkungannya untuk mencari berbagai peluang dan menginisiasi projek perbaikan untuk membawa perubahan, mensupervisi rancangan projek-projek tertentu	Mengorganisasikan strategi dan meninjau pelaksanaannya untuk membangun program-program baru
Disturbance handler/mengatasi kekacauan	Bertanggung jawab terhadap tindakan korektif ketika organisasi menghadapi kekacauan yang fatal dan tidak diharapkan	Mengorganisasikan strategi dan meninjau pelaksanaan yang melibatkan kekacauan dan krisis
Resource allocator/pengalokasian sumber daya	Bertanggung jawab terhadap alokasi sumber daya organisasi	Penjadualan; otorisasi; melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan <i>budgeting</i> dan melakukan program terhadap pekerjaan bawahan
Negotiator	Bertanggungjawab untuk mewakili organisasi dalam negosiasi-negosiasi penting	Berpartisipasi dalam negosiasi-negosiasi kontrak dengan serikat buruh

Ketrampilan manajemen

- Ketrampilan manajemen dapat digambarkan sebagai berikut

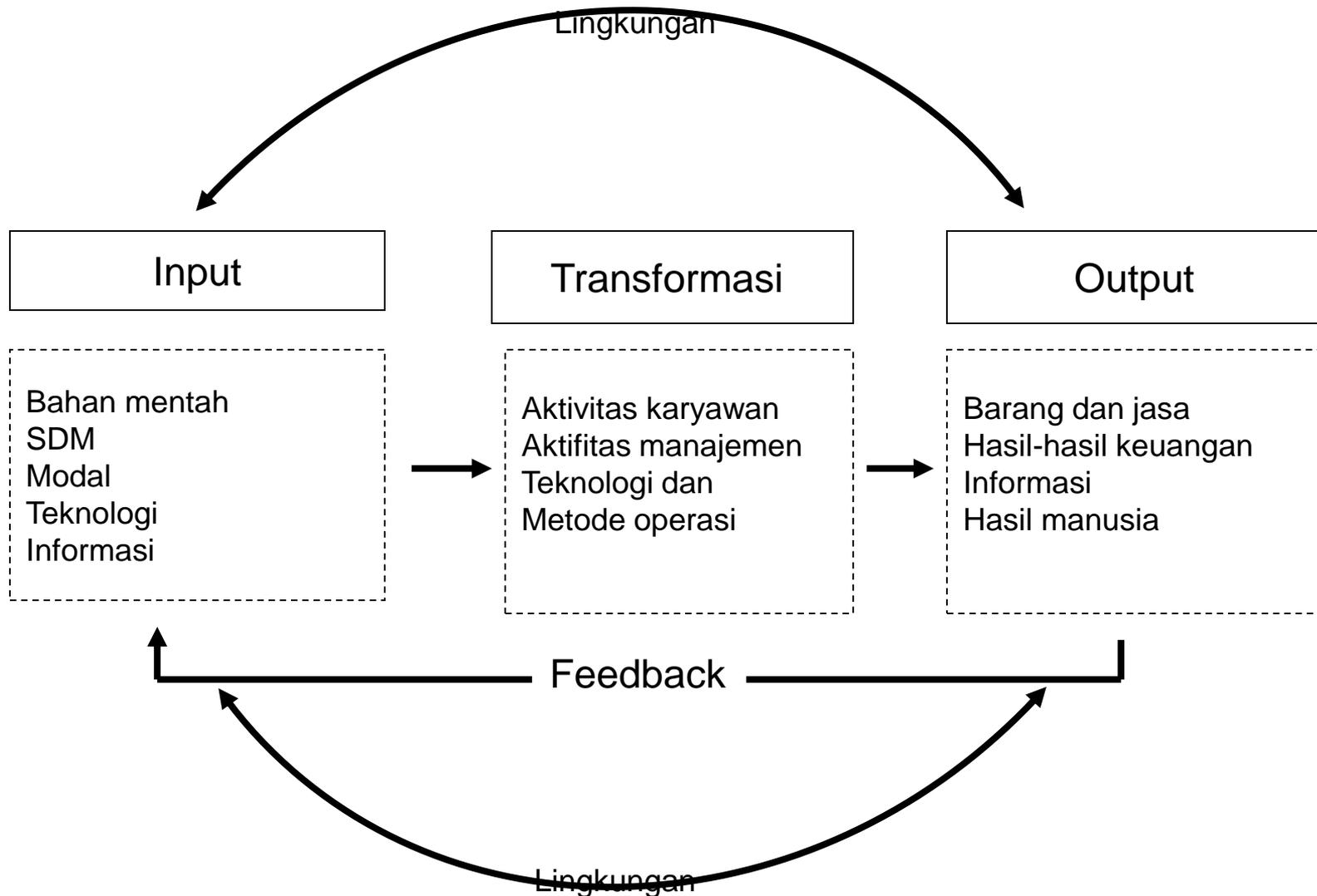


Gambar 1.4 Skill yang dibutuhkan pada berbagai tingkat Manajemen yang berbeda



Pengelolaan Sistem

- Sistem adalah himpunan dari berbagai bagian yang saling berhubungan dan saling bergantung yang ditata sedemikian rupa sehingga membentuk satu kesatuan
- Sistem tertutup (*closed system*) adalah sistem yang tidak dipengaruhi dan tidak berinteraksi dengan lingkungannya
- Sistem terbuka (*open system*) adalah sistem yang secara dinamis berinteraksi dengan lingkungannya



Gambar 1.5 Organisasi sebagai suatu sistem terbuka





Manajemen dalam situasi yang berbeda dan terus berubah

- Situasi yang berbeda dan terus berubah mengharuskan manajer untuk menggunakan pendekatan dan teknik yang berbeda.
- **Pendekatan kontinjensi** adalah suatu pendekatan yang menyatakan bahwa organisasi-organisasi yang berbeda menghadapi situasi-situasi yang berbeda (kontinjensi) pula, dan mengharuskan cara-cara *managing* yang berbeda.
- *Variabel kontinjensi*:
 - Ukuran organisasi
 - Rutinitas penggunaan teknologi
 - Ketidakpastian lingkungan
 - Perbedaan individu



Bab 2

Sejarah Perkembangan Manajemen

- **Hubungan manajemen dengan bidang ilmu lainnya**
 1. *Antropologi*

mempelajari masyarakat dan aktivitasnya. Kontribusinya: membantu para manajer lebih memahami perbedaan-perbedaan nilai, sikap dan perilaku antar daerah/negara maupun dalam organisasi yang berbeda.
 2. *Ekonomi* berhubungan dengan alokasi dan distribusi sumber daya yang langka. Kontribusi: menyediakan pemahaman tentang perekonomian yang terus berubah dan peranan kompetisi serta pasar bebas.
 3. *Filsafat* terutama berkaitan dengan nilai dan etika. Etika berkaitan dengan eksistensi organisasi dan yang menentukan perilaku yang tepat
 4. *Ilmu politik* kontribusi terutama berkaitan dengan menata konflik, alokasi kekuasaan dalam sistem ekonomi, rekayasa kekuasaan untuk kepentingan individual.
 5. *Psikologi dan sosiologi* keduanya berkontribusi memberikan pemahaman manusia dan perilakunya, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok.



Variabel kontinjensi

- *Ukuran organisasi*
Jumlah orang dalam suatu organisasi memberikan pengaruh yang kuat terhadap apa yang dilakukan oleh manager. Makin besar organisasi persoalan koordinasi akan muncul.
- *Tingkat penggunaan teknologi*
Teknologi dibutuhkan organisasi untuk mentransformasi input menjadi output yang berpengaruh terhadap struktur organisasi, gaya kepemimpinan dan sistem pengawasan dalam organisasi
- *Ketidakpastian lingkungan*
perbedaan situasi dan kondisi mempengaruhi proses manajemen dalam organisasi
- *Perbedaan individual*
perbedaan individual karyawan mengharuskan penggunaan teknik motivasi, gaya kepemimpinan, dan rancangan pekerjaan yang berbeda



Latar belakang sejarah manajemen

- Usaha manusia yang bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengorganisasian, pengarahan (*leading*), dan pengawasan sudah ada sejak ribuan tahun yang lalu.
- Sebagai contoh: pembangunan piramid, Tembok Raksasa Cina
- Pembangunan piramida membutuhkan lebih dari 100.000 pekerja dalam kurun waktu 20 tahun.
 - Siapa yang memberi perintah kepada setiap pekerja untuk melaksanakan tugas
 - Siapa yang memastikan bahwa batu cukup untuk membuat para pekerja selalu sibuk bekerja
- Jawabannya adalah MANAJER. Dia-lah orang yang
 - Merencanakan apa yang harus dilaksanakan
 - Menata para pekerja dalam suatu susunan organisasi tertentu dan material yang dibutuhkan
 - Memimpin dan mengarahkan para pekerja
 - Melakukan pengawasan untuk memastikan bahwa segala sesuatu dilakukan sesuai rencana



- **Dua kejadian penting sebelum abad 20 yang mendorong perkembangan ilmu manajemen:**
 1. Adam Smith, *The Wealth of Nations* (1776), yang mengemukakan tentang manfaat ekonomis yang diperoleh organisasi dan masyarakat dengan adanya *division of labour* (pembagian kerja). *Division of labour* adalah pembagian (*breakdown*) pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang khusus dan repetitif. Adam Smith berkesimpulan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktifitas.
 2. Revolusi Industri yang dimulai pada abad ke 18 di Inggris dan menyebar sampai ke Amerika. Kontribusi terbesar dari Revolusi Industri adalah penggantian / substitusi tenaga manusia dengan tenaga mesin, yang pada gilirannya membuat lebih ekonomis untuk menghasilkan barang di pabrik daripada di rumah. *Managerial skills*/ketrampilan manajerial mulai dibutuhkan.



4 Pendekatan terhadap Manajemen

- Pendekatan manajemen ditandai oleh keyakinan yang berbeda terhadap apa yang dilakukan manajer dan bagaimana seharusnya melakukannya.
 1. Manajemen ilmiah melihat manajemen dari pespektif perbaikan produktifitas dan efisiensi dari pekerjaan manual para pekerja
 2. Para ahli administrasi umum tertarik dengan organisasi secara keseluruhan dan membuatnya lebih efektif
 3. Pendekatan kuantitatif lebih fokus pada pembentukan dan penggunaan model-model kuantitatif dalam praktek manajemen.
 4. Pada akhirnya, ada sekelompok peneliti yang menekankan pentingnya perilaku manusia dalam organisasi.



MANAJEMEN ILMIAH

- Frederick Winslow Taylor, *Principles of Scientific Management* (1911), meletakkan prinsip dasar manajemen ilmiah.
- Percobaan gerak dan waktu menunjukkan bahwa efisiensi gerak dapat meningkatkan produktivitas sehingga dapat ditentukan standar minimal produksi atas dasar keahlian rata-rata pekerja.
- Sistem upah dan bonus bagi karyawan yang berhasil melampaui standar minimal produksi.
- Sistem upah ini dapat memperbaiki metode kerja karyawan.
- Taylor mengemukakan 4 prinsip dasar teorinya:
 - a. Mengembangkan ilmu pengetahuan tentang pekerjaan seorang individu, sehingga dapat ditentukan metode untuk terbaik untuk menghasilkan setiap tugas
 - b. Secara ilmiah melakukan seleksi, melatih, mengajar, dan mengembangkan diri pekerja
 - c. Secara sungguh-sungguh bekerja sama dengan pekerja untuk memastikan semua pekerjaan diselesaikan sesuai dengan prinsip ilmu yang telah dikembangkan sebelumnya



- d. Membagi pekerjaan dan tanggung jawab yang hampir sama di antara pihak manajemen dan para pekerja.

PENGANJUR TEORI ADMINISTRASI UMUM

- Penganjur teori administrasi umum mengembangkan teori yang bersifat umum tentang apa yang dilakukan seorang manajer dan apa yang merupakan praktek manajemen yang baik.
- **Henry Fayol**
- 14 prinsip manajemen dari Fayol
 1. **Pembagian kerja.** Spesialisasi membuat seorang pekerja lebih efisien sehingga meningkatkan output.
 2. **Otoritas.** Manajer harus bisa memberi perintah. Hak tersebut diperoleh dari otoritas/wewenang yang dimilikinya
 3. **Disiplin.** Karyawan harus mentaati dan memiliki respek terhadap peraturan yang ada di organisasi
 4. **Kesatuan perintah.** Setiap karyawan hanya boleh menerima perintah dari satu orang atasan saja.



5. **Kesatuan arah.** Organisasi perlu memiliki satu rencana untuk memimpin para manajer dan pekerja
6. **Pengutamaan kepentingan umum** dari pada kepentingan pribadi
7. **Pengupahan yang adil** antara pekerja dan majikan
8. **Pemusatan.** Manajer adalah penanggungjawab terakhir dari keputusan yang diambil, walaupun demikian manajer juga harus memberi wewenang cukup kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas
9. **Hirarki.** Otoritas wewenang bergerak dari tingkatan atas ke bawah
10. **Keteraturan.** Manusia dan material harus diletakkan pada waktu dan tempat yang serasi
11. **Keadilan.** Manajer harus adil dan akrab dengan bawahannya.
12. **Kestabilan staf.** Perputaran karyawan yang terlalu tinggi menunjukkan fungsi organisasi tidak efisien
13. **Inisiatif.** Bawahan harus diberi kebebasan untuk untuk membuat dan menjalankan rencana.
14. **Semangat kelompok.** Untuk menimbulkan rasa kesatuan



ALIRAN PERILAKU

- Upaya untuk membantu manajer mengatasi masalah organisasi melalui sisi perilaku karyawan
- Hugo Munsterberg. Sumbangannya adalah penerapan psikologi dalam membantu peningkatan produksi melalui tiga cara:
 1. Mendapatkan orang yang cocok
 2. Menciptakan kondisi kerja yang baik
 3. Memotivasi karyawan
- Elton Mayo. Ia terkenal dengan eksperimen tentang perilaku manusia dalam situasi kerja. Eksperimen ini disebut eksperimen *Hawthorne* yang menyimpulkan bahwa perhatian yang khusus dapat menyebabkan seseorang meningkatkan usahanya. Gejala ini disebut *Hawthorne effect*.



ALIRAN ILMU MANAJEMEN

- Mengembangkan prosedur penelitian operasional (*operation research*=OR) dalam menghadapi masalah organisasi.
- Prosedur yang digunakan dimulai dari analisis masalah sampai dengan usulan kegiatan untuk mengatasi masalah tersebut.



Max Weber (Penganjur Teori Administrasi Umum)

- Seorang sosiolog berkebangsaan Jerman yang mempelajari aktivitas organisasi.
- Membangun teori tentang otoritas dan relasinya.
- Dia menggambarkan suatu tipe organisasi ideal yang disebut **birokrasi** -



BIROKRASI IDEAL WEBER

Pekerjaan dibagi-bagi dalam tugas-tugas yang sederhana, rutin, dan tertentu

Posisi diorganisasi dalam suatu hirarki dengan rantai komando yang jelas

Manajer itu profesional, bukan pemilik

Orientasi karir

Pembagian kerja

Hirarki otoritas

Sebuah birokrasi harus memiliki ...

Impersonal

Seleksi formal

Aturan formal

Seleksi didasarkan pada kualifikasi teknis

Penerapan aturan dan pengawasan yang seragam, tidak menurut kepribadian

Kumpulan aturan-aturan tertulis dan prosedur operasi standar



GERAKAN RELASI-RELASI MANUSIA (ALIRAN PERILAKU)

- Para anggota gerakan ini yakin akan pentingnya kepuasan karyawan – seorang pekerja yang puas diyakini sebagai pekerja yang produktif.
- Tokohnya antara lain: Dale Carnegie, Abraham Maslow, Douglas McGregor.
- Dale Carnegie:
 - ide dan pengajarannya sangat mempengaruhi praktek manajemen, walaupun kurang dianggap oleh skolar manajemen
 - Bukunya: *How to Win Friends and Influence People*.
- Pengajaran Carnegie: jalan menuju sukses adalah memenangkan kerja sama dengan orang lain.
- Jalan menuju sukses:
 - Membuat orang lain merasa penting melalui apresiasi yang tulus
 - Menunjukkan kesan pertama yang baik
 - Mendengarkan orang lain, menunjukkan sikap simpatik, dan tidak pernah mengatakan seseorang itu bersalah
 - Memuji kalau orang lain melakukan hal yang baik, dan memberikan kesempatan untuk memperbaiki diri bila melakukan kesalahan



Abraham Maslow

- mengemukakan teorinya tentang hirarki kebutuhan yang terdiri dari
 1. fisiologis
 2. Keamanan
 3. Sosial
 4. Penghargaan
 5. Aktualisasi diri
- Dalam hubungan dengan motivasi, Maslow berpendapat bahwa setiap tahap dalam hirarki harus dipenuhi sebelum bergerak ke tingkat kebutuhan yang berikutnya, dan ketika suatu kebutuhan terpenuhi, ia tidak dapat lagi menggerakkan atau memotivasi perilaku.

Douglas McGregor

- Mengemukakan dua kelompok asumsi tentang sifat manusia – Teori X dan Teori Y.



TEORI X

- Pandangan negatif tentang sifat manusia

ASUMSI:

- Ambisi rendah
- Tidak suka bekerja
- Menghindari tanggung jawab
- Harus diawasi secara ketat untuk dapat bekerja efektif



TEORI Y

- Pandangan positif

ASUMSI:

- Orang dapat mengarahkan dirinya sendiri
- Menerima tanggung jawab
- Menganggap pekerjaan sebagai suatu kesenangan



Hawthorne Studies

- Studi / penelitian Hawthorne memberikan kontribusi awal terhadap aliran perilaku organisasi (OB)
- Rangkaian studi yang dilakukan di Western electric Company Works, Cicero, Illinois, yang dimulai pada tahun 1924 sampai dengan 1930-an
- Mereka melakukan percobaan untuk menguji pengaruh penerangan dalam ruang kerja terhadap produktifitas.
- Ada kelompok yang mendapatkan penerangan yang konstan dan ada kelompok yang bekerja di bawah penerangan yang dibuat variasi intensitasnya
- Kedua kelompok tersebut terus menunjukkan produktifitas yang meningkat walaupun intensitas penerangan yang dinaikkan ataupun diturunkan
- Tingkat produktivitas baru menurun pada group eksperimen pada saat tingkat penerangan dikurangi sampai pada tingkat yang sama dengan cahaya bulan pada malam hari.
- Kesimpulan mereka: intensitas cahaya tidak berpengaruh langsung terhadap produktifitas, dan ada sesuatu yang lain yang berkontribusi terhadap hasil tersebut, walaupun mereka belum mampu menemukannya secara akurat.



- 1927: para insinyur Western Electric meminta profesor Harvard Elton Mayo dan staffnya bergabung sebagai konsultan dan mulai melakukan eksperimen pada re-design pekerjaan, lama jam bekerja dan jumlah hari kerja, jam istirahat kerja, perencanaan upah individual versus kelompok.
- Hasil: sistem insentif kurang berpengaruh terhadap produktifitas pekerja, dari pada pengaruh kelompok, penerimaan, dan rasa aman.
- Para peneliti berkesimpulan bahwa norma-norma sosial dan standar kelompok merupakan faktor penentu terhadap perilaku individu dalam bekerja.



- Para ahli pada umumnya sepakat bahwa Hawthorne Studies mempunyai dampak dramatic (*series of exciting or disturbing events*) terhadap arah keyakinan manajemen tentang peranan perilaku manusia dalam organisasi.
- Mayo berkesimpulan bahwa perilaku dan sentimen (perasaan emosi) itu berkaitan erat, bahwa pengaruh kelompok (group) secara signifikan berdampak pada perilaku individu, bahwa standar kelompok menentukan hasil kerja individu, dan bahwa uang itu kurang merupakan suatu faktor yang menentukan output dari pada standar kelompok, sentimen kelompok dan rasa aman.
- Butir-butir kesimpulan ini telah mengarah ke penekanan yang baru pada perilaku manusia dalam menjalankan sebuah organisasi dan pencapaian tujuan-tujuannya.
- Walaupun pendapat ini memperoleh banyak kritik, bagaimanapun juga memainkan peranan yang signifikan dalam mengubah pandangan dominan waktu itu bahwa karyawan tidak berbeda dengan mesin yang ada di organisasi.



Learning Organisations and knowledge management

- Perubahan saat ini terjadi lebih cepat dari waktu-waktu sebelumnya.
- Inovasi di bidang ICT dan globalisasi pasar mengakibatkan dunia yang *chaotic*.
- Pedoman dan prinsip-prinsip manajemen sebelumnya tidak dapat berlaku lagi
- Organisasi abad 21 harus mampu belajar dan tanggap secara cepat.
- Organisasi ini harus dipimpin oleh manajer yang dapat secara efektif menelisik kearifan konvensional, mengelola basis pengetahuan organisasi, dan membuat perubahan-perubahan yang dibutuhkan.
- Organisasi harus menjadi organisasi pembelajaran (learning organisation=organisasi yang senantiasa belajar).
- LO adalah organisasi yang mampu mengembangkan kapasitas untuk belajar, adaptasi, dan berubah secara kontinyu.



Bab 4

Dasar Perencanaan

- Fungsi perencanaan mendasari semua fungsi manajerial
- Perencanaan (*planning*): suatu proses
 - pendefinisian tujuan-tujuan organisasi,
 - penetapan keseluruhan strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, dan
 - membangun kumpulan rencana yang komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan organisasi.
- Perencanaan berkenaan dengan
 - Hasil Akhir (apa yang harus dikerjakan)
 - Cara (bagaimana mengerjakan)
- Perencanaan adalah menentukan sasaran yang ingin dicapai, tindakan yang seharusnya dilaksanakan, bentuk organisasi yang tepat untuk mencapainya, dan orang yang bertanggung-jawab terhadap kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan.
- Jadi menyangkut: apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya, dan siapa yang akan melakukan.



PERENCANAAN

- Pentingnya Perencanaan:
 1. Mengurangi/mengimbangi ketidakpastian dan perubahan-perubahan di waktu yang akan datang
 2. Memusatkan perhatian kepada sasaran
 3. Mendapatkan/menjamin proses pencapaian tujuan terlaksana secara ekonomis
 4. Memudahkan pengawasan



PERENCANAAN

- TIPE-TIPE RENCANA
 1. Maksud atau Misi Maksud (*purpose*) adalah tujuan luas yang berlaku bagi seluruh organisasi yang sejenis.
Misi (*mission*) suatu organisasi adalah tujuan khusus yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya.
 2. Sasaran adalah target yang harus dicapai oleh suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Sasaran lebih spesifik dari misi.
 3. Strategi menyangkut:
 - Penentuan tujuan utama berjangka panjang dan sasaran suatu organisasi
 - Pemilihan cara-cara bertindak dan pengalokasian sumber-sumber yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan tersebut.
 4. Kebijakan adalah pernyataan-pernyataan umum yang merupakan pedoman di dalam berpikir dan bertindak dalam pengambilan keputusan.
 5. Prosedur adalah metode yang biasa dipakai dalam menangani kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.
 6. Peraturan adalah tindakan-tindakan yang dituntut untuk dilakukan dan dipilih dari beberapa alternatif yang ada.



PERENCANAAN

7. Program adalah gabungan dari tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur, peraturan-peraturan, pemberian tugas-tugas, langkah-langkah yang akan diambil, sumber-sumber yang akan digunakan dan unsur lainnya yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan tertentu.

8. Anggaran adalah suatu rencana yang menggambarkan hasil yang diharapkan dan dinyatakan dalam bentuk angka-angka.



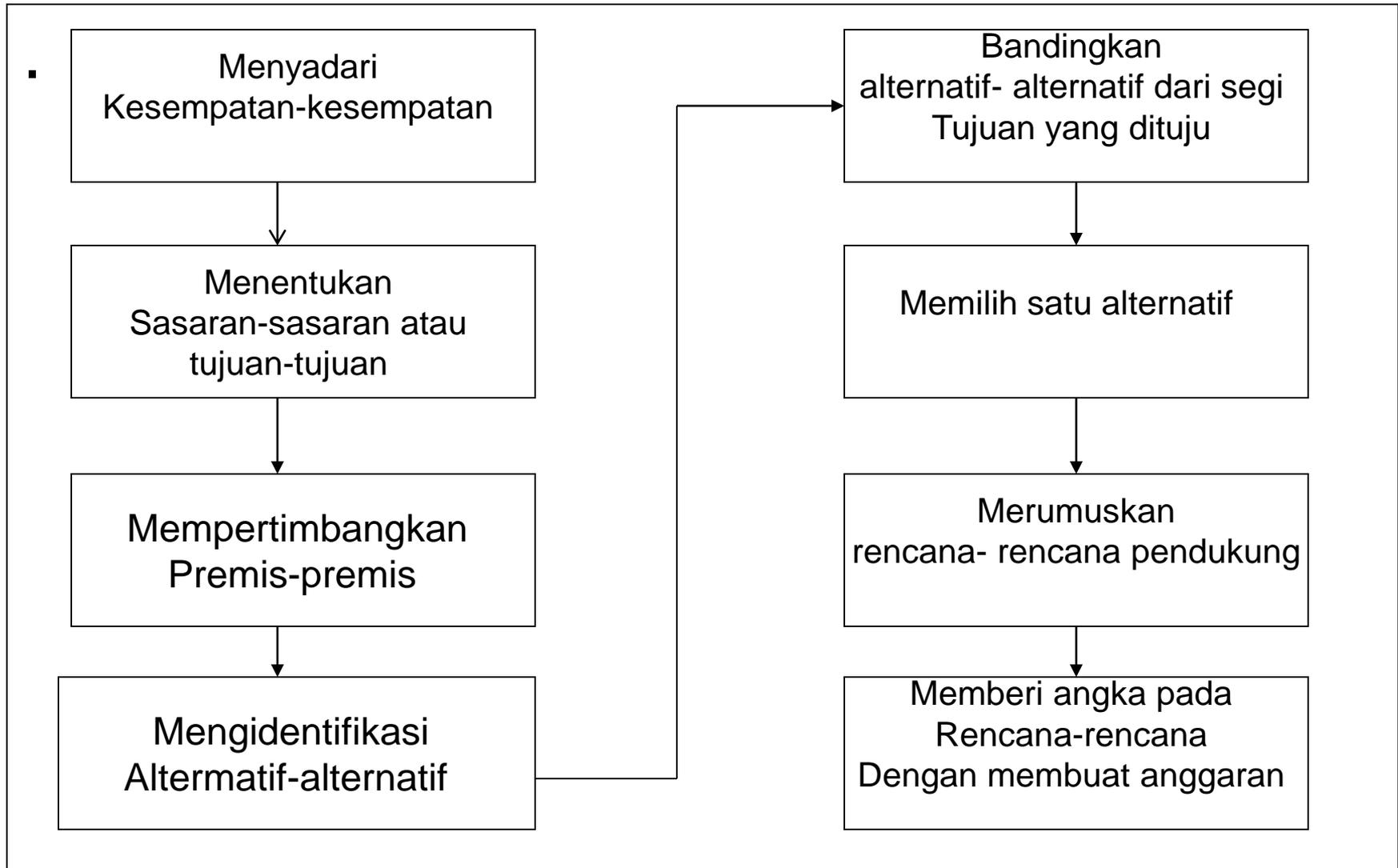
PERENCANAAN



Gambar 1. Hirarki Rencana



PERENCANAAN: LANGKAH-LANGKAH PERENCANAAN





Teknik Pengalokasian Sumber Daya

- **PENJADWALAN/SCHEDULING**

perincian seluruh kegiatan yang harus dilaksanakan, urutan bagaimana pekerjaan-pekerjaan tersebut diselesaikan, siapa yang akan melaksanakan tiap-tiap pekerjaan, dan kapan semuanya akan diselesaikan. Tiga alat penjadwalan:

- Bagan Gant
- Bagan beban kerja
- Analisis jaringan PERT

- **GANTT CHART**

adalah suatu bagan perencanaan yang dikembangkan oleh Henry Gantt yang menunjukkan hasil yang aktual dan yang direncanakan dalam suatu periode waktu.



Gambar 4.1 GANTT CHART

Aktifitas	Bulan				
	①	②	③	④	⑤
Mengedit naskah					
Mendisain halaman					
Merancang artwork					
Mencetak hal pertama					



Bagan Gantt (*Gantt Chart*)

- Merupakan metode paling terkenal dan tertua dalam proses perencanaan dan pengawasan yang berhubungan dengan waktu
- Dikembangkan oleh Henry L Gantt.
- Suatu bagan yang mempunyai keluaran di satu sumbu (sumbu tegak) dan satuan waktu di sumbu yang lain (sumbu datar) serta menunjukkan kegiatan-kegiatan pokok yang direncanakan dan kegiatan yang telah diselesaikan dalam kurun waktu yang ditetapkan.



Deskripsi Kegiatan	Des. 1983	Jan. 1984	Feb. 1984	Mart. 1984	Apr. 1984	Mei
	4 11 18 25	2 8 15 22 29	5 12 19 26	5 12 19 26	2 9 16 23	7 14 ...
Proses perencanaan dan schedulling						
Pengadaan bahan						
Proses pabrikan						
Bagian 1						
Bagian 2						
Bagian 3						
Perakitan						
A						
B						
C						
Proses Perakitan Akhir						



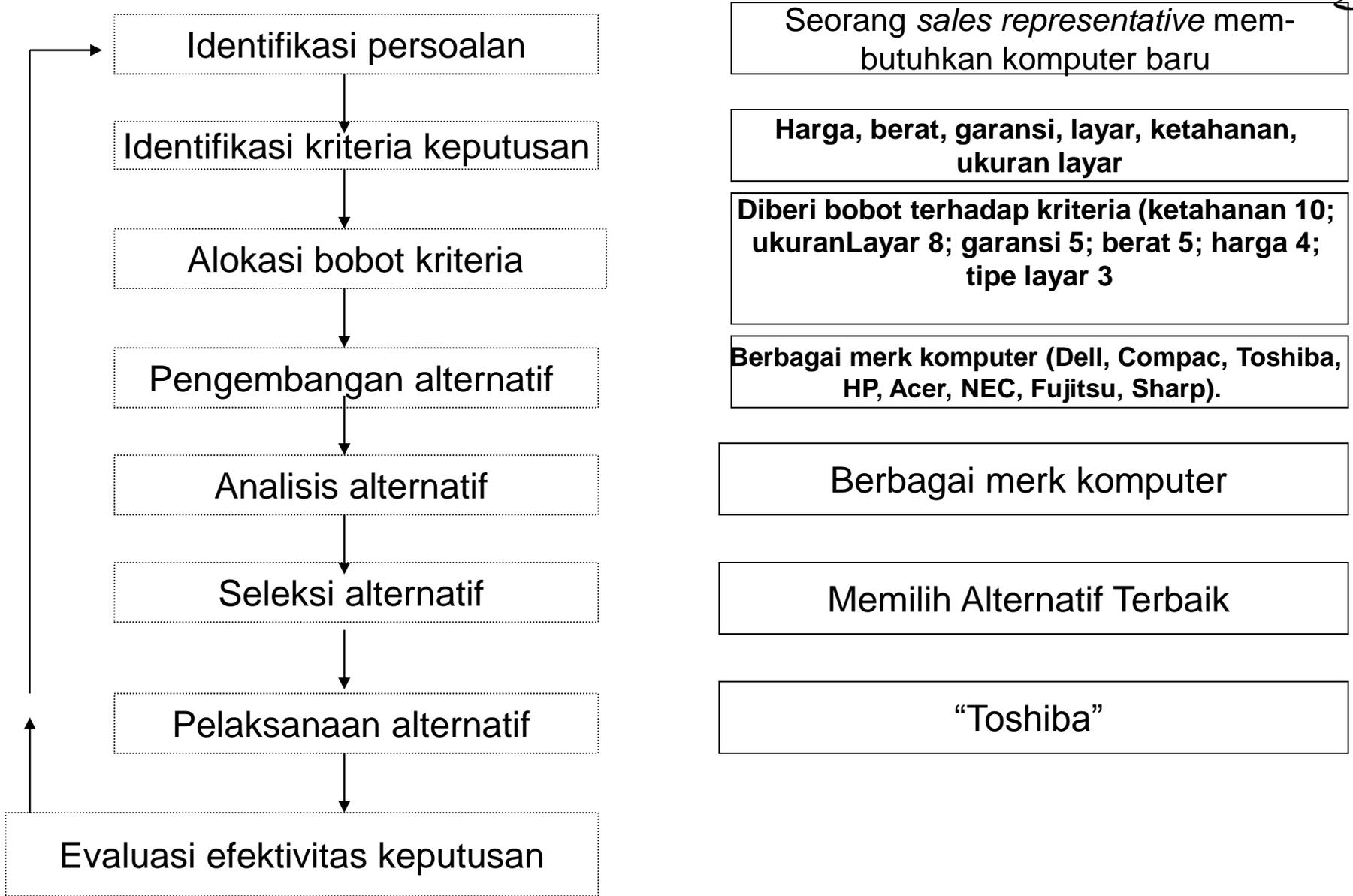
Deskripsi Kegiatan	Maret 2015	April	Mei	Juni		
	4 11 18 25	2 8 15 22 29	5 12 19 26	5 12 19 26	2 9 16 23	7 14 ...
Proses perencanaan dan schedulling						
Pengadaan bahan						
Proses pabrikasi						
Bagian 1						
Bagian 2						
Bagian 3						
Perakitan						
A						
B						
C						
Proses Perakitan Akhir						



Pengambilan Keputusan: Esensi Pekerjaan Seorang Manajer

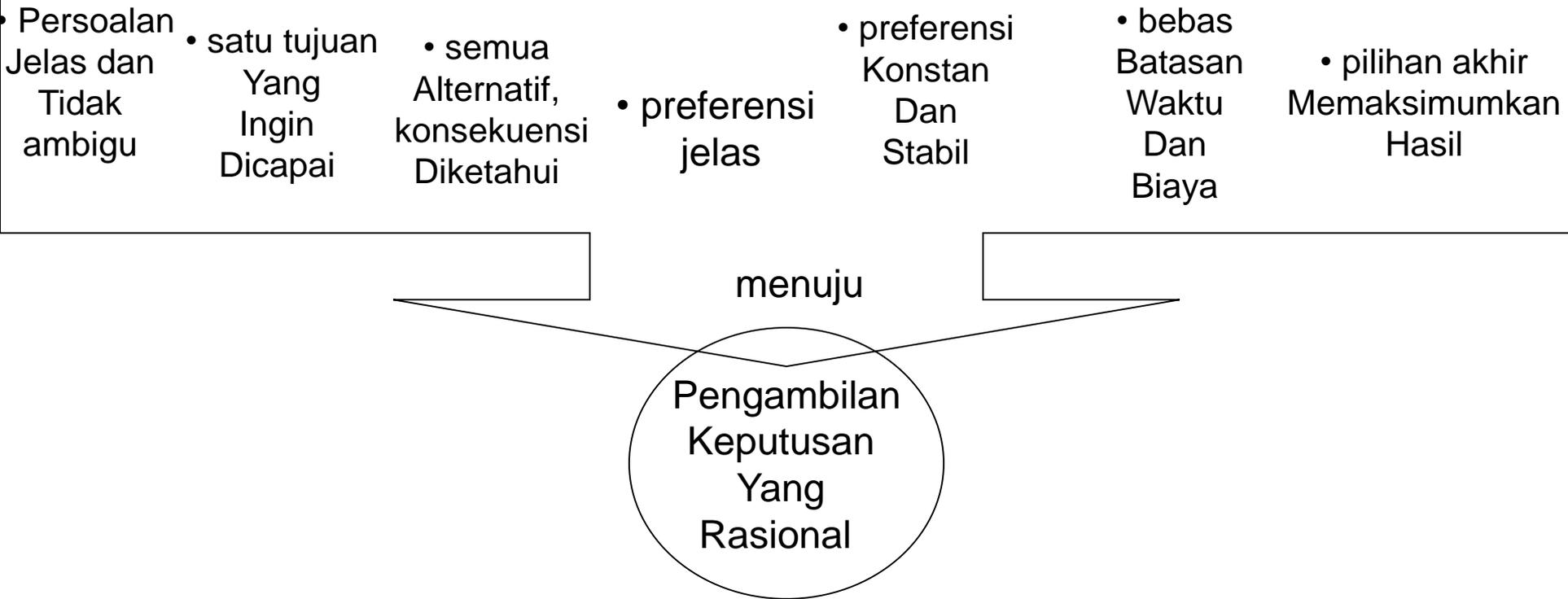
- Keputusan: suatu pilihan dari dua atau lebih alternatif.
- Proses pengambilan keputusan: satu kesatuan dari delapan langkah yang mencakup mengidentifikasi persoalan, seleksi alternatif, dan mengevaluasi efektifitas keputusan.

Gambar 3.1 Proses pengambilan keputusan





Manajer sebagai pengambil keputusan





TABEL 3.1 KRITERIA DAN BOBOT KEPUTUSAN PENGADAAN
KOMPUTER

Kriteria	Bobot
Keterandalan	10
Ukuran layar	8
Masa garansi	5
Bobot	5
Harga	4
Tipe layar	3



TABEL 6.2 PENGUKURAN NILAI ALTERNATIF NOTOBOOK
BERDASARKAN KRITERIA

Model	Andal	Ukuran layar	garansi	Berat	harga	Tipe layar
Dell C600	8	3	5	10	3	5
Compac E500	8	5	10	5	6	5
Toshiba 4000CT	10	8	5	10	3	10
HP Omnibook 500	8	5	5	10	3	10
Acer 35 ITE	6	8	5	10	6	10
NEC Versa Txi	10	8	5	5	3	10
Fujitsu B2178	2	10	5	10	10	10
Sharp PC ACX 20	4	10	5	10	10	5



TABEL 3.2 EVALUASI ALTERNATIF BERDASARKAN KRITERIA DAN BOBOT



TABEL 3.2 EVALUASI ALTERNATIF BERDASARKAN KRITERIA DAN BOBOT

Model	Andal	Ukuran layar	garansi	bobot	harga	Tipe layar	Jumlah
Dell C600	80	24	25	50	12	15	206
Compac E500							234
Toshiba 4000CT							281
HP Omnibook 500							237
Acer 35 ITE							273
NEC Versa Txi							256
Fujitsu B2178							245
Sharp PC ACX 20							250



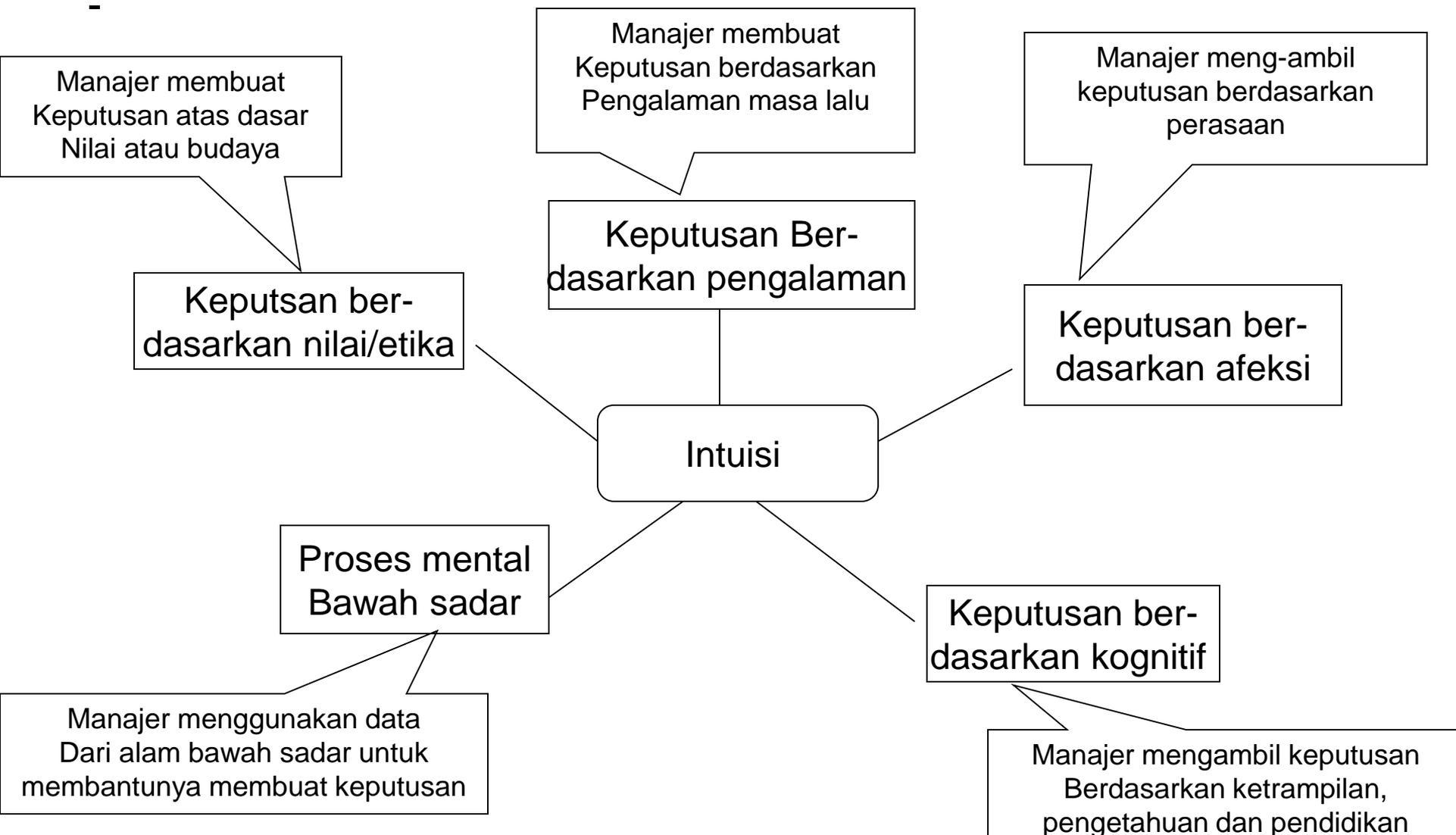
Peranan Intuisi

Pengambilan keputusan secara intuitif

suatu proses bawah sadar dalam pengambilan keputusan yang didasarkan pada pengalaman dan akumulasi pertimbangan. Lima aspek intuisi:



GAMBAR 3. APA ITU INTUISI?





Tipe-tipe persoalan

- Persoalan terstruktur (*well-structured problems*)
 - Persoalan-persoalan yang jelas terlihat, biasa, dan dengan mudah didefinisikan.
- Keputusan terprogram (*programmed decision*)
 - Keputusan yang berulang-ulang dan yang dapat diatasi dengan pendekatan rutin
- Prosedur
 - Suatu rangkaian langkah-langkah berurutan yang saling berkaitan yang digunakan untuk menanggapi persoalan-persoalan terstruktur
- Aturan
 - Pernyataan eksplisit yang mengatur apa yang dapat dan tidak dapat dilaksanakan oleh manajer.
 - Digunakan oleh manajer ketika mereka berhadapan dengan persoalan-persoalan terstruktur karena gampang diikuti dan konsisten
- Kebijakan
 - suatu garis pedoman yang menentukan parameter untuk pengambilan keputusan



- Persoalan yang kurang terstruktur dan keputusan yang tidak terprogram
- Persoalan yang kurang terstruktur
 - Persoalan-persoalan baru atau tidak biasa di mana informasinya bersifat ambigu dan tidak lengkap
- Keputusan yang tidak terprogram
 - Keputusan unik yang menuntut adanya penyelesaian yang dirancang khusus untuk memecahkan persoalan tersebut

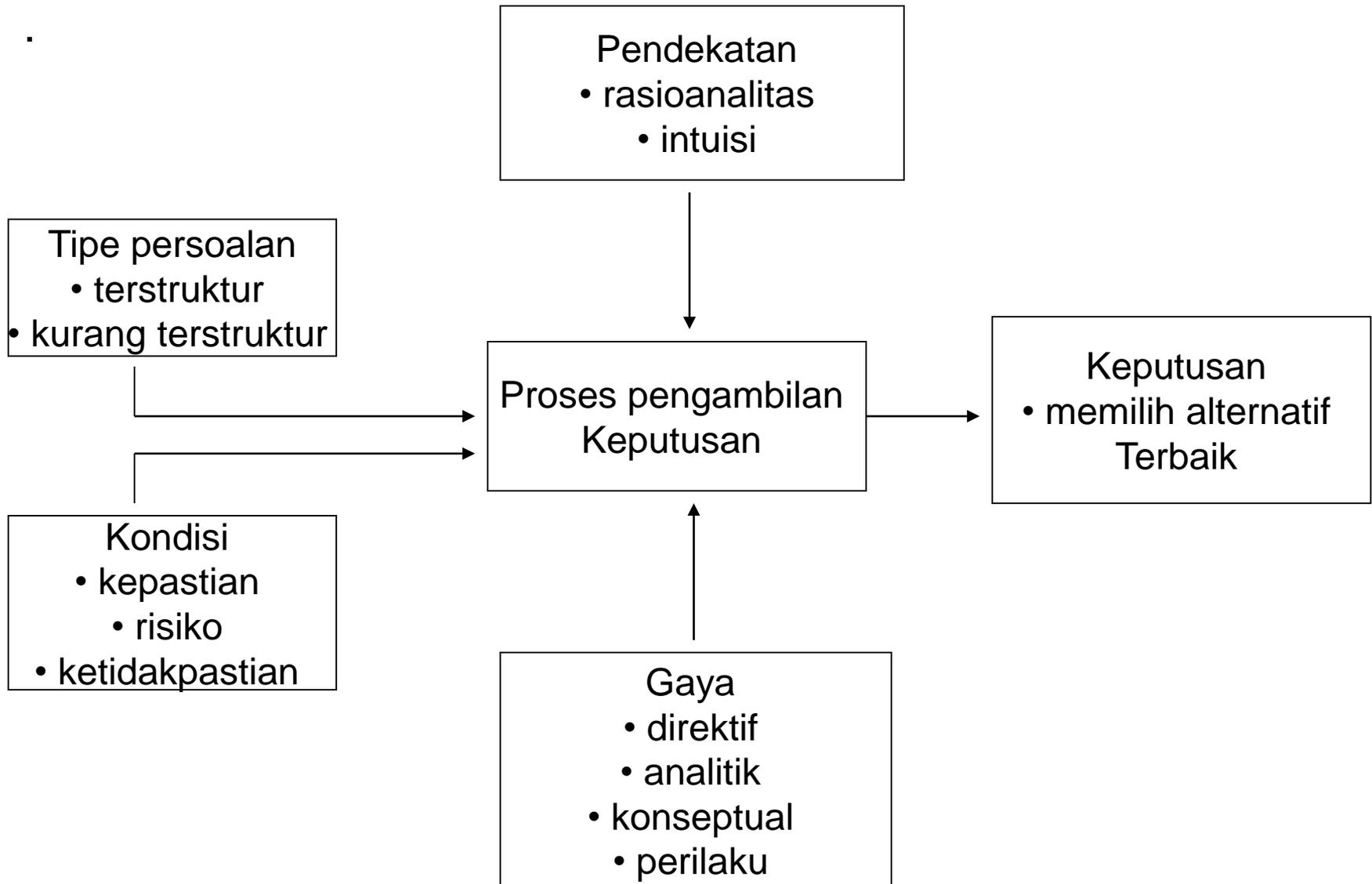


Berbagai gaya dalam pengambilan keputusan

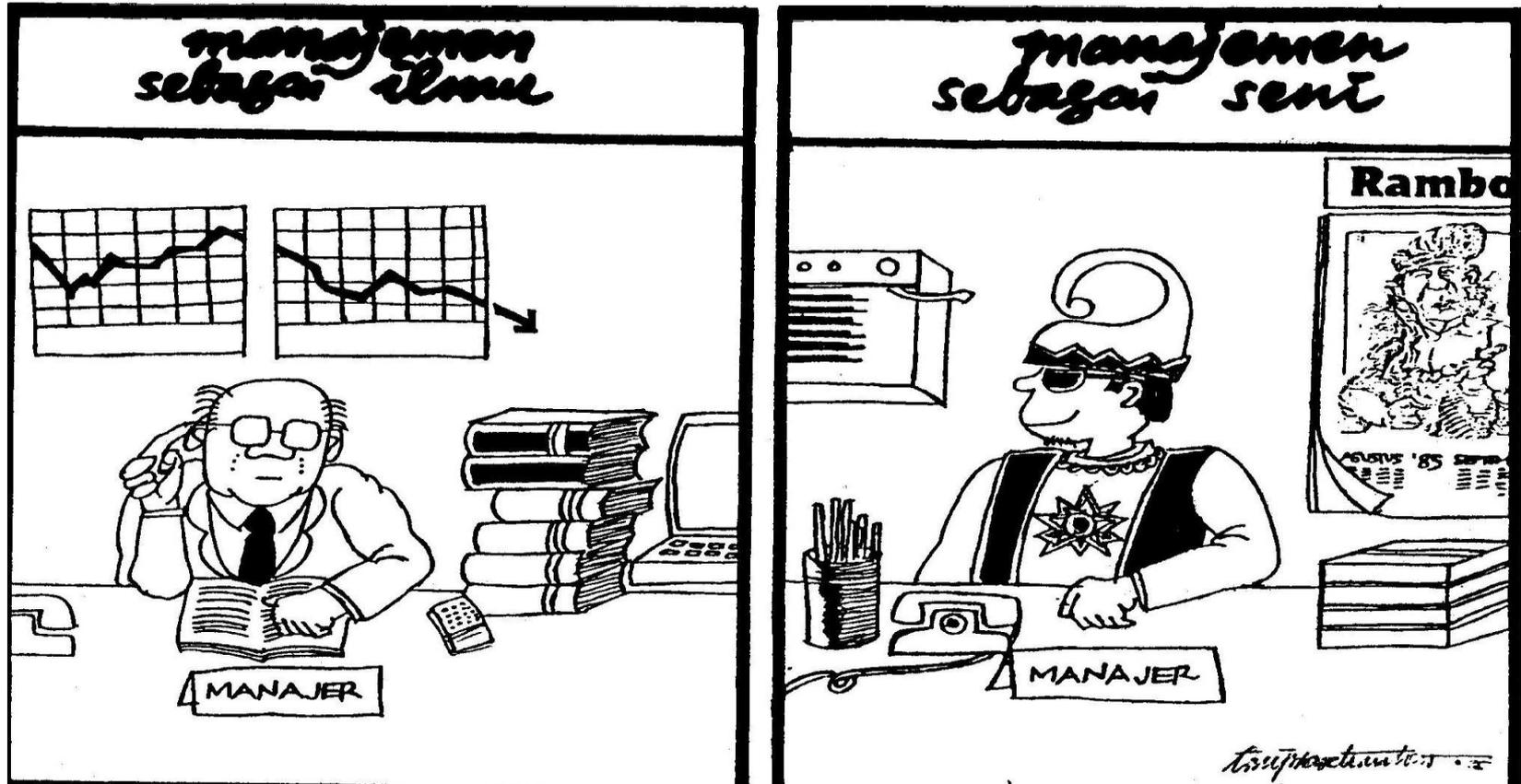
- Gaya direktif
 - Toleransi yang rendah terhadap ambiguitas dan menggunakan jalan berpikir yang rasional
- Gaya analitik
 - Toleransi tinggi terhadap ambiguitas dan menggunakan jalan berpikir yang rasional
- Gaya konseptual
 - Toleransi tinggi terhadap ambiguitas dan menggunakan jalan berpikir yang intuitif
- Gaya perilaku
 - Toleransi rendah terhadap ambiguitas dan menggunakan cara berpikir yang intuitif



Gambar. Gambaran Umum Pembuatan keputusan manajerial



Manajemen sebagai ilmu dan seni





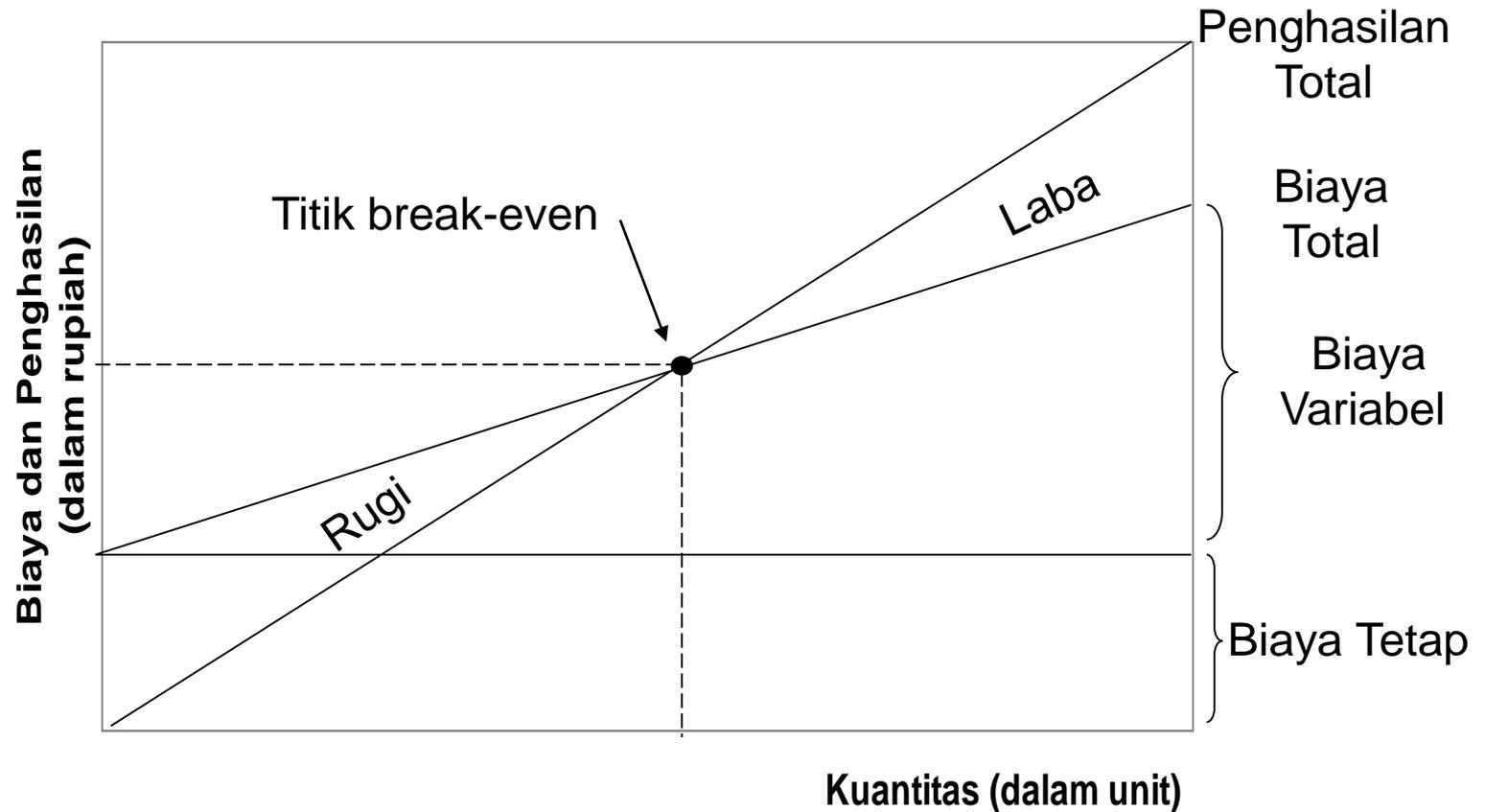
ANALISA BREAK EVEN

- Tujuan perusahaan: memperoleh laba atau (setidak-tidaknya tidak mengalami kerugian)
- Analisa break-even adalah peralatan yang berguna untuk menjelaskan hubungan antara BIAYA, VOLUME, dan LABA.
- Analisa break-even menganalisa dan menggambarkan hubungan biaya dan penghasilan untuk menentukan pada volume berapa (penjualan atau produksi) agar biaya total sama dengan penghasilan total.
- $TR = TC$ di mana: $TR = \text{Total Revenue}$
 $TC = \text{Total Cost}$
- Pada tingkat volume tersebut, perusahaan tidak mengalami laba atau rugi



ANALISA BREAK EVEN

- Bagan Break-Even



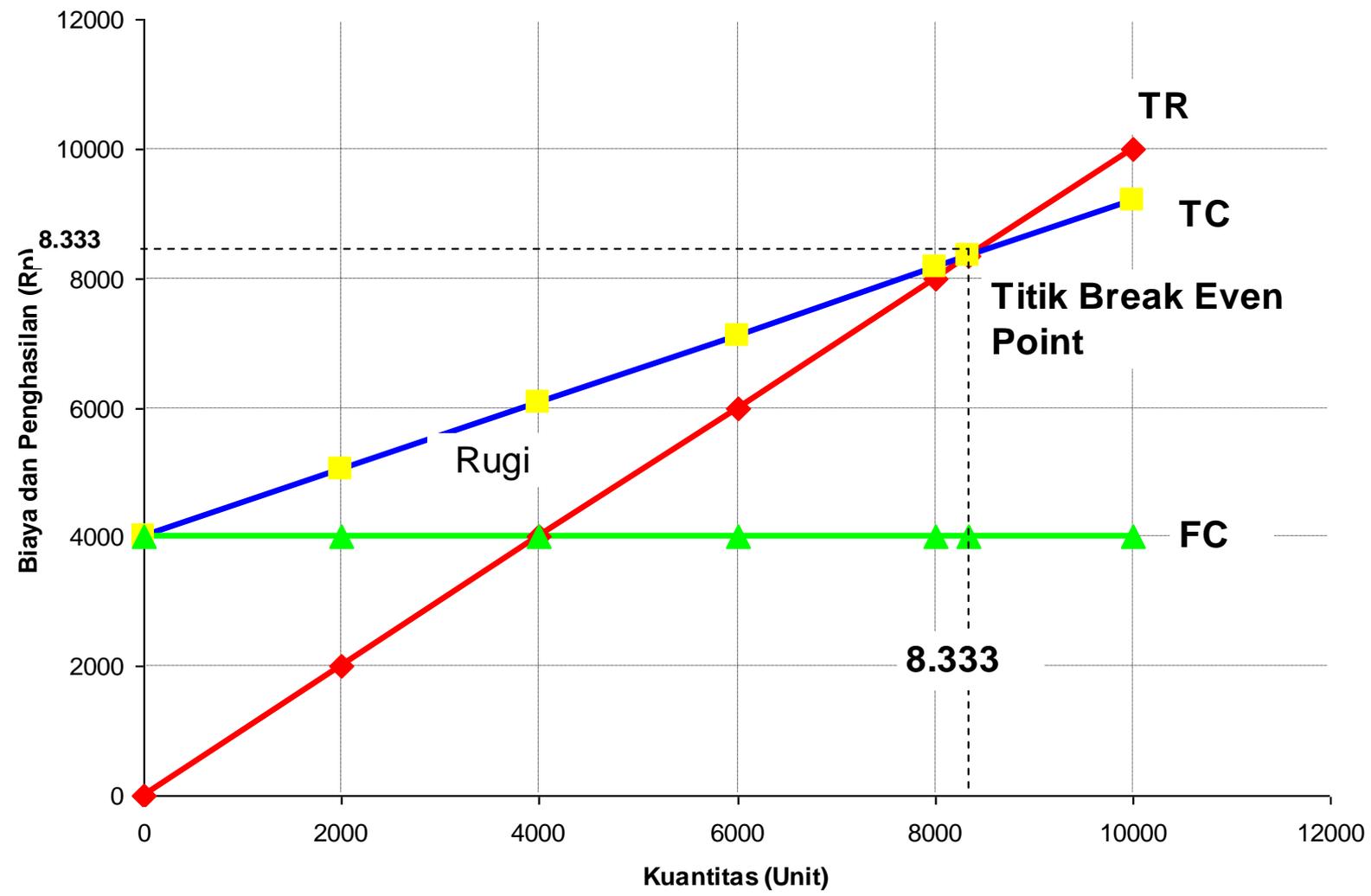


Contoh Perhitungan Analisa Break-even

- Sebuah perusahaan menjual produk yang dihasilkan dengan harga Rp 10.000,- per unit. Biaya tetap tahunan Rp 40.000.000,- dan biaya variabel Rp 5.200.000,- per unit.
- Secara matematik titik break even dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{BEP (dalam unit)} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{\text{Harga jual per unit} - \text{biaya variabel per unit}}$$

Contoh Analisa Break Even





FUNGSI PENGORGANISASIAN

- Organisasi tumbuh dari kebutuhan manusia untuk bekerja sama.
- Struktur organisasi memungkinkan kerja sama manusia lebih produktif
- Pengorganisasian (*organizing*) adalah penetapan struktur peran-peran melalui penentuan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dan bagian-bagiannya, pengelompokan aktivitas-aktivitas, penugasan kelompok-kelompok aktivitas kepada manajer-manajer, pendelegasian wewenang untuk melaksanakannya, pengkoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi.
- Pengorganisasian adalah proses menciptakan struktur organisasi.
- Struktur organisasi adalah kerangka formal yang memungkinkan tugas-tugas dalam suatu pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasi.



Tiga langkah prosedur dalam proses pengorganisasian:

1. Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi
 2. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logik dapat dilaksanakan oleh satu orang atau sekelompok orang
 3. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.
- Pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses, akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya.
 - Proses tersebut akan tercermin pada struktur organisasi, yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian, yaitu: 1) pembagian kerja; 2) departementalisasi, 3) bagan organisasi formal, 4) rantai perintah dan kesatuan perintah, 5) tingkat-tingkat hirarki manajemen, 6) saluran komunikasi, 7) penggunaan komite, 8) rentang manajemen dan kelompok informal



Organisasi formal dan Organisasi nonformal

Organisasi formal:

- Suatu organisasi dikatakan formal bila aktivitas seseorang atau lebih dikoordinasi secara sadar menuju tujuan tertentu. Inti organisasi formal adalah tujuan yang jelas, dan organisasi formal lahir bila (1) dapat berkomunikasi satu sama lain, (2) bersedia untuk bertindak, (3) bersama mempunyai suatu tujuan.

Organisasi non-formal:

- Setiap gabungan aktivitas pribadi tanpa tujuan untuk bergabung secara sadar disebut organisasi informal.
- Semua bentuk kelompok termasuk dalam organisasi nonformal. Contoh: penumpang kapal, sekumpulan orang yang berjalan sepanjang jalan, dll.



Prinsip-prinsip organisasi

Prinsip-prinsip organisasi yang penting:

1. Prinsip perumusan tujuan: ada tujuan yang mendasari pendirian organisasi
2. Prinsip pembagian kerja: aktivitas dibagi menjadi kelompok-kelompok aktivitas
3. Prinsip pendelegasian wewenang: menyusul setelah pembagian aktivitas
4. Prinsip Koordinasi: supaya bagian-bagian tidak berjalan sendiri-sendiri dan tidak mementingkan bagiannya sendiri
5. Prinsip rentang manajemen: yang berapa bawahan langsung yang dapat diawasi secara efisien dan efektif \
6. Prinsip tingkat pengawasan: penyusunan organisasi perlu dilakukan sedemikian rupa sehingga pengawasan dapat dilakukan.
7. Prinsip kesatuan perintah: seorang bawahan hanya mempunyai seorang atasan

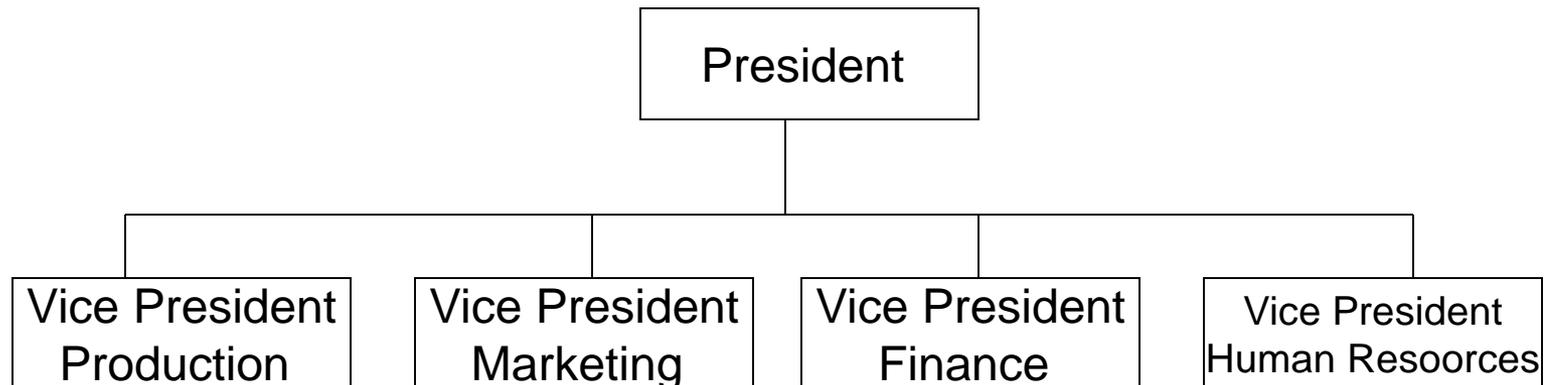


Tipe Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan pengelompokan dan pengorganisasian aktivitas organisasi.

Struktur organisasi dapat digambarkan dengan *organization chart*, yaitu diagram yang menggambarkan basis pengaturan posisi pekerjaan dalam organisasi.

- Organisasi fungsional. Dalam organisasi fungsional, pembagian organisasi dilakukan berbasis fungsi-fungsi manajemen.



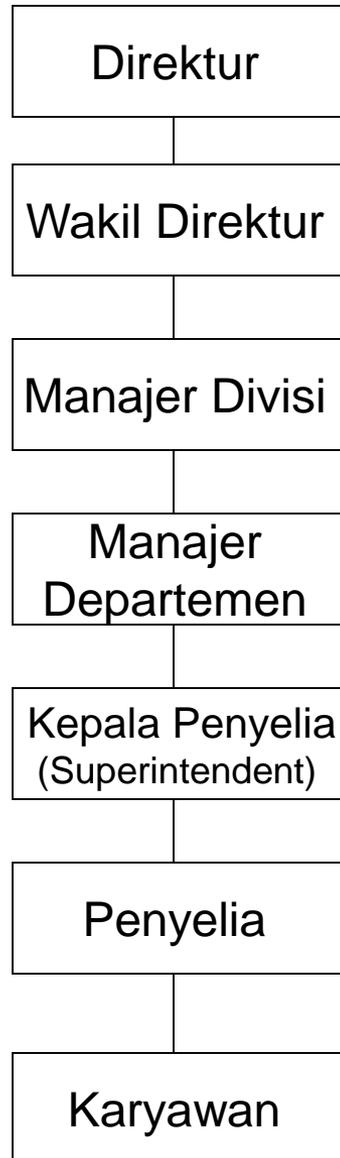


Bagan Organisasi Formal

- Manajer perlu menggambarkan bagan organisasi untuk menunjukkan struktur organisasi
- Bagan organisasi memperlihatkan susunan fungsi-fungsi, departemen-departemen, atau posisi-posisi organisasi dan menunjukkan hubungan di antaranya.
- Bagan organisasi menggambarkan lima aspek utama suatu struktur organisasi:
 1. *Pembagian Kerja.*
 2. Manajer dan bawahan atau rantai perintah.
 - prinsip kesatuan perintah harus jelas, di mana setiap karyawan menerima tugas dan pelimpahan wewenang hanya dari seorang manajer dan melaporkan pertanggungjawaban hanya kepada seorang manajer.
 3. Tipe pekerjaan yang dilaksanakan
 4. Pengelompokan segmen pekerjaan/divisi
 5. Tingkatan manajemen/hirarki



Gambar: rantai perintah





Rentang Manajemen

- Berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer atau atasan.
- Rentang manajemen juga berarti jumlah bawahan yang secara langsung memberikan laporan kepada seorang manajer.
- Disebut juga *span of control*, *span of authority*, *span of attention*, *span of supervision*.
- Disebut juga rentang kendali.

Berapa Jumlah Rentangan yang Ideal?

- Rentang manajemen mempengaruhi efisiensi seorang manajer dan pelaksanaan kerja yang efektif dari bawahan mereka.
- Jumlah rentang manajemen yang ideal, tidak ada jumlah mutlak yang dapat ditentukan.

$$R = n(2^{n-1} + n - 1)$$

R = jumlah hubungan
n = jumlah bawahan



Strategi

- A strategy of a corporation forms a comprehensive master plan stating how the corporation will achieve its mission and objectives. It maximizes competitive advantage and minimizes competitive disadvantage.



Three types of strategy

1. **Corporate strategy** describes a company's overall direction in terms of general attitude toward growth and the management of its various businesses and product lines. Corporate strategies typically fit within the three main categories of *stability, growth, and retrenchment*.
2. **Business strategy** usually occurs at the business unit or product level, and it emphasizes improvement of the competitive position of a corporation's products or services in the specific industry or market segment served by that business unit. Business strategies may fit in the two overall categories of *competitive* or *cooperative* strategies.
3. **Functional strategy** is the approach taken by a functional area to achieve corporate and business unit objectives and strategies by maximizing resource productivity. It is concerned with developing and nurturing a *distinctive competence* to provide a company or business unit with a competitive advantage.



- Text book:
- Robbins, S.P, R. Bergman, I. Stagg, and M. Coulter. 2005. Management. 3rd Edition. Pearson Education
- Koontz. Penerbit Erlangga.
- Pengantar Manajemen, APTIK.