

# MANAJEMEN ORGANISASI

PENJELASAN RINGKAS

**40** KONSEP  
DASAR

Buku ini merupakan ringkasan dari buku-buku teks dasar manajemen dengan diberi sedikit penjelasan dan gambar yang memudahkan pembaca untuk memahaminya. Buku ini kami bagi menjadi lima bagian yaitu: bagian pertama Manajemen, Manajer, dan Organisasi; bagian kedua Pengambilan Keputusan dan Perencanaan; bagian ketiga Pengorganisasian; bagian keempat Pemberian Pengaruh; dan bagian kelima Pengawasan.

Secara keseluruhan ada 40 konsep yang kami bahas dan tersebar pada lima bagian buku ini. Sengaja kami hanya membatasi 40 konsep saja dalam buku ini. Harapannya mudah diingat dan dipahami sebagai bekal awal mahasiswa memahami konsep-konsep manajemen yang lain.



Halaman Moeka Publishing  
www.halamanmoeka.com  
E: halamanmoeka@gmail.com  
Anggota IKAPI No. 398/JBA/2021



MANAJEMEN

ORGANISASI

Robiansyah, SE, M.Sc | M. Amin Kadafi, SE, M.Si

ROBIANSYAH, SE, M.Sc

M. AMIN KADAFI, SE, MSI

# MANAJEMEN ORGANISASI

PENJELASAN

RINGKAS

**40** KONSEP  
DASAR

---

# MANAJEMEN ORGANISASI

---

PENJELASAN RINGKAS 40 KONSEP DASAR

Robiansyah, SE, M.Sc  
M. Amin Kadafi, SE, M.Si



Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

## MANAJEMEN ORGANISASI

Robiansyah, SE, M.Sc  
M. Amin Kadafi, SE, M.Si

Editor: **Rudi G. Aswan**

Layout: **SixmidArt**

Desain Sampul: **Tim Halaman Moeka**

Cetakan Pertama: Agustus 2021

ISBN: 978-602-269-472-4

**Halaman Moeka Publishing**

Jalan Pepaya Rt 1 Rw 7 B6 No.5  
Banjarwangi Ciawi Bogor 16720  
[www.halamanmoeka.com](http://www.halamanmoeka.com)  
IKAPI No. 398/JBA/2021

## KATA PENGANTAR

**A**lhamdulillah segala puji hanya milik Allah SWT atas segala anugerah dan karunia-Nya jugalah buku ini bisa terselesaikan. Buku ini sengaja disusun untuk memenuhi kebutuhan mendasar mahasiswa yang mengambil mata kuliah Pengantar Manajemen pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

Salah satu kendala yang banyak kami temui pada mahasiswa yaitu keterbatasan mengakses dan memahami referensi dasar manajemen yang hampir semua referensi utamanya ditulis dalam bahasa asing dan banyak sekali konsep yang mesti dikuasai.

Maka kami mencoba membuat format buku ini dalam bentuk yang sederhana. Buku memiliki struktur yang agak berbeda dengan buku-buku lain yang sejenis. Kami mengawalinya dengan mengutip kalimat aslinya di buku teks berbahasa Inggris dengan harapan mahasiswa mendapatkan pemahaman yang langsung dari sumber aslinya.

Kemudian kami menerjemahkan konsep tersebut dalam bahasa Indonesia. Tentu saja dengan beberapa penyesuaian kalimat agar mudah dipahami. Lalu kami coba memberikan penjelasan ringkas mengenai konsep tersebut dengan mengutip penjelasan di buku teks ataupun perincian yang kami berikan sendiri sehingga memudahkan pembaca atau mahasiswa.

Selain itu, kami juga menambahkan gambar untuk menjelaskan konsep atau penjelasan dari konsep tersebut. Penggunaan gambar ini kami cantumkan di semua konsep yang ada dalam buku ini. Sebagaimana kata orang bijak, satu gambar lebih bermakna ketimbang seribu kata.

Kalau boleh dikatakan buku ini sebenarnya merupakan ringkasan dari buku-buku teks dasar manajemen dengan diberi sedikit penjelasan dan gambar yang memudahkan pembaca untuk memahaminya. Adapun sumber utama penulisannya kami hanya menggunakan tiga buku referensi yang sudah banyak digunakan secara luas oleh mahasiswa jurusan manajemen yang kami lampirkan pada bagian daftar pustaka.

Buku ini kami bagi menjadi lima bagian yaitu: bagian pertama Manajemen, Manajer, dan Organisasi; bagian kedua Pengambilan Keputusan dan Perencanaan; bagian ketiga Pengorganisasian; bagian keempat Pemberian Pengaruh; dan bagian kelima Pengawasan. Secara keseluruhan ada 40 konsep yang kami bahas dan tersebar pada lima bagian buku ini.

Sengaja kami hanya membatasi 40 konsep saja dalam buku ini. Harapannya mudah diingat dan dipahami sebagai bekal awal mahasiswa memahami konsep-konsep manajemen yang lain. Beberapa konsep penting seperti teori-teori klasik dan kontemporer dalam tema motivasi dan kepemimpinan tidak kami masukkan dalam buku ini. Semoga ini bisa dibahas dalam buku berikutnya mengenai Perilaku Organisasi.

Pada dasarnya tiada gading yang tak retak. Itulah pepatah lama yang jadi pegangan kami. Sudah barang tentu banyak kekurangan dan keterbatasan dalam buku ini. Kami mengharapkan sumbang saran dan masukan serta kritik demi penyempurnaan buku di kemudian hari. Kami berharap semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca dan juga menjadi tabungan pahala jariah buat kami sebagai penulis.

Samarinda, 17 Agustus 2021

**Robiansyah**

**M. Amin Kadafi**

# DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	iv
Daftar Isi .....	vii
<b>Bagian Pertama: Manajemen, Manajer, dan Organisasi .....</b>	<b>1</b>
1. Manajemen .....	3
2. Efektif dan Efisien .....	5
3. Fungsi-Fungsi Manajemen .....	8
4. Level Manajemen .....	11
5. Peran Manajerial .....	14
6. Keterampilan Manajerial .....	17
7. Karakteristik Organisasi .....	20
8. Lingkungan Organisasi .....	22
9. Sistem Organisasi .....	25
10. Etika Manajerial .....	28
<b>Bagian Kedua: Pengambilan Keputusan dan Perencanaan .....</b>	<b>31</b>
11. Keputusan .....	33
12. Proses Pengambilan Keputusan .....	36
13. Tipe Keputusan .....	39
14. Kondisi Pengambilan Keputusan .....	42
15. Proses Perencanaan .....	45
16. Pentingnya Perencanaan .....	48
17. Hambatan Perencanaan .....	51
18. Karakteristik Tujuan .....	54
19. Proses Penetapan Tujuan .....	57
20. Rencana Strategis .....	60
21. Rencana Taktis .....	63
22. Rencana Operasional .....	66



<b>Bagian Ketiga: Pengorganisasian</b> .....	<b>69</b>
23. Elemen Pengorganisasian .....	71
24. Departementalisasi .....	74
25. Struktur Fungsional.....	77
26. Struktur Divisional .....	80
27. Struktur Matriks .....	83
28. Struktur Tim .....	86
29. Struktur Jaringan .....	89
30. Struktur Tanpa Batas .....	92
<b>Bagian Keempat: Pemberian Pengaruh</b> .....	<b>95</b>
31. Kontrak Psikologis .....	97
32. Motivasi .....	100
33. Kerja Tim.....	103
34. Komunikasi .....	106
35. Kepemimpinan .....	109
<b>Bagian Kelima: Pengawasan</b> .....	<b>113</b>
36. Proses Pengawasan .....	115
37. Tujuan Pengawasan.....	118
38. Jenis Pengawasan .....	121
39. Sistem Pengawasan .....	124
40. Level Pengawasan .....	127
Daftar Pustaka .....	130
Tentang Penulis .....	131

BAGIAN PERTAMA

# MANAJEMEN, MANAJER, DAN ORGANISASI







## MANAJEMEN

**D**efinisi manajemen menurut Robbins *et al.* (2013: 7) adalah, *“The process of getting things done, effectively and efficiently, through and with other people.”*

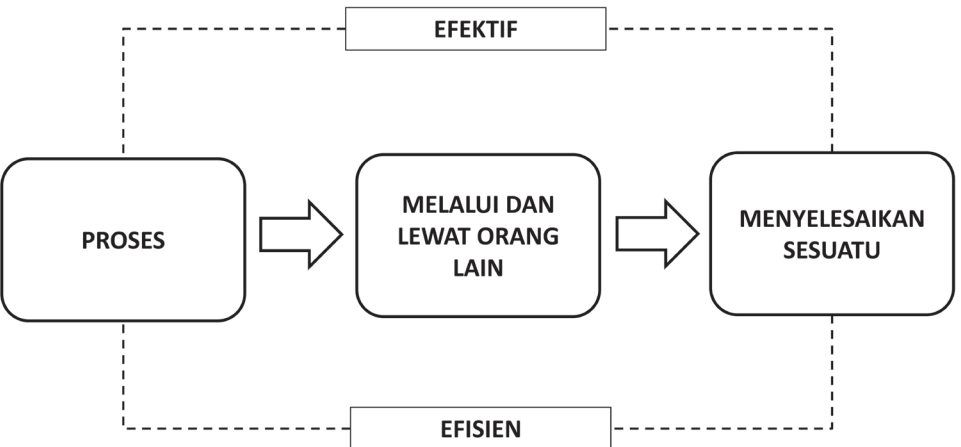
### **Artinya:**

Manajemen adalah proses menyelesaikan sesuatu secara efektif dan efisien melalui dan dengan orang lain.

### **Penjelasan:**

1. **Proses** berarti ada sekumpulan kegiatan yang dilakukan secara sistematis yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian pengaruh (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).
2. **Menyelesaikan sesuatu** maknanya mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pasti memiliki tujuan yang hendak dicapai.
3. **Efektif** terkait pencapaian dengan tujuan sedangkan **efisien** terkait penggunaan sumber daya. Semakin mengarah pada pencapaian tujuan berarti makin efektif. Demikian pula semakin minimal penggunaan sumber daya maka semakin efisien.

4. **Melalui dan dengan orang lain** maksudnya manajer bekerja dengan bantuan orang lain dalam organisasi dan secara bersama-sama terlibat dalam proses pencapaian tujuan organisasi.



Gambar 1. Definisi Manajemen



## EFEKTIF DAN EFISIEN

**M**enurut Robbins *et al.* (2013: 7), *“Effectiveness is doing the right things, or completing activities so that organizational goals are attained. Efficiency is doing things right or getting the most output from the least amount of inputs.”*

### **Artinya:**

Keefektifan adalah melakukan hal-hal yang benar atau menyelesaikan aktivitas sehingga tujuan organisasi tercapai. Sedangkan efisiensi adalah melakukan hal-hal dengan benar atau mencapai hasil maksimal dengan input yang paling sedikit.

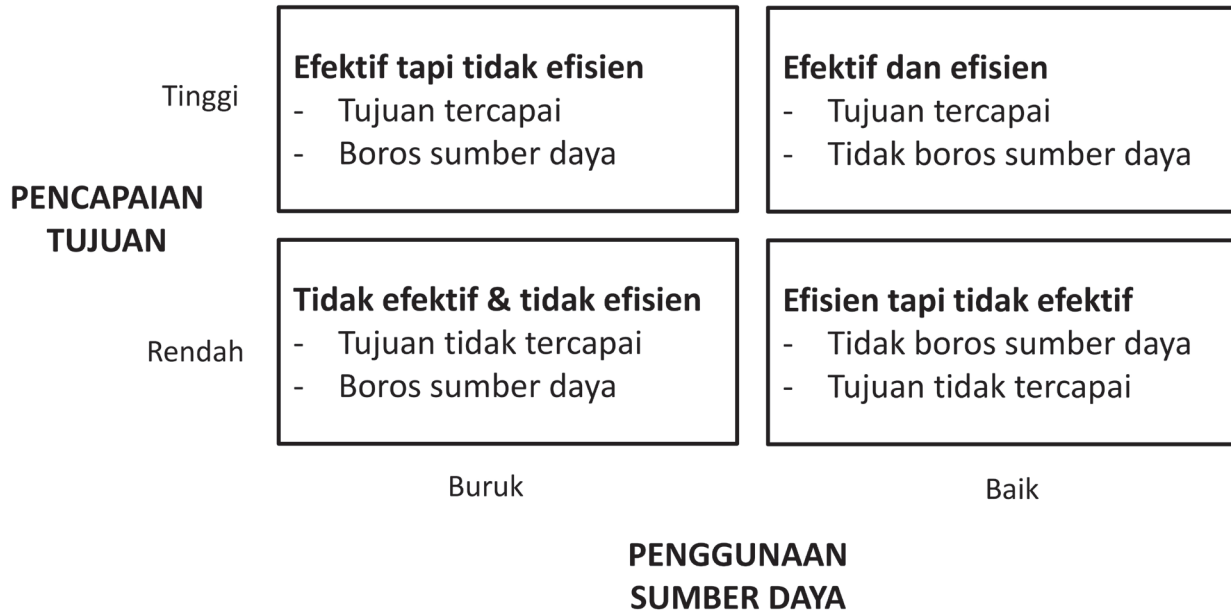
### **Penjelasan:**

Efektif berkaitan dengan tujuan dengan efisien berhubungan dengan sarana (Robbins *et al.*, 2013: 7). Sedangkan Schermerhorn (2013:12-13) memberikan tambahan rincian bahwa ada empat kuadran kondisi kinerja organisasi berdasarkan indikator efektif dan efisien.

1. Efektif dan efisien, maksudnya tujuan tercapai dengan sumber daya yang tidak boros.

2. Efektif tapi tidak efisien, maksudnya tujuan tercapai tapi boros sumber daya.
3. Efisien tapi tidak efektif, maksudnya sumber daya tidak boros tapi tujuan tidak tercapai.
4. Tidak efektif dan tidak efisien, maksudnya tujuan tidak tercapai tapi juga boros sumber daya.

Manajer harus mengerjakan tugasnya secara efektif dan efisien karena dengan itulah tujuan organisasi dapat dicapai dengan maksimal dan menggunakan sumber daya minimal. Dengan dua kriteria itulah manajer dinilai seberapa berhasil dia mengelola organisasinya.



Gambar 2. Kuadran Kriteria Efektif dan Efisien





## FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Schermerhorn (2013: 17) menyebutkan, *“The ultimate “bottom line” in every manager’s job is to help an organization achieve high performance by best utilizing its human and material resources. This is accomplished through the four functions of management in what is called the management process—planning, organizing, leading, and controlling.”*

### **Artinya:**

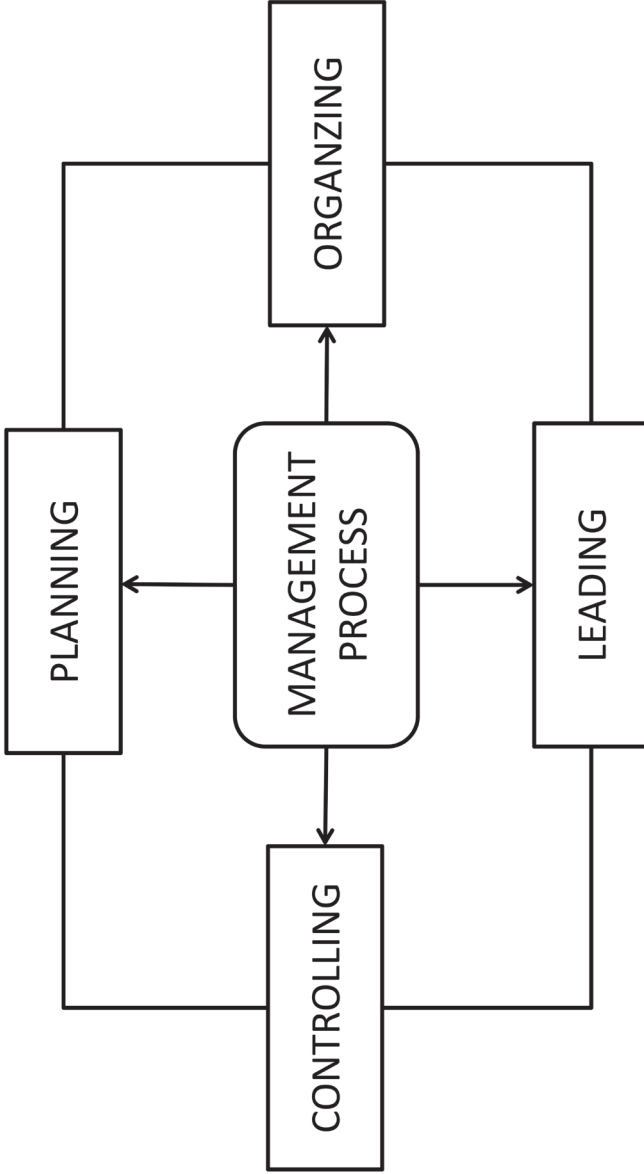
Inti tugas setiap manajer adalah membantu organisasi mencapai kinerja tinggi dengan mengoptimalkan sumber daya manusia dan material. Hal ini dicapai dengan empat fungsi dari manajemen yang disebut dengan proses manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pemberian pengaruh, dan pengawasan.

### **Penjelasan:**

1. Kinerja merupakan capaian organisasi yang bisa diukur dengan indikator keuangan misalnya laba (rupiah) dan nonkeuangan seperti kepuasan pelanggan).
2. Sumber daya dalam organisasi dapat berupa: manusia (*man*), bahan baku (*material*), modal (*money*), alat

produksi (*machine*), teknik produksi (*method*), dan pasar (*market*). Biasa disingkat dengan 6 M.

3. Proses manajemen ada empat, yaitu:
  - a. Perencanaan merupakan proses menetapkan sasaran dan menentukan apa yang harus dilakukan untuk mencapainya.
  - b. Pengorganisasian adalah proses memberikan tugas, mengalokasikan sumber daya, mengoordinasikan kegiatan pekerjaan.
  - c. Pemberian pengaruh yaitu proses membangkitkan antusiasme dan menginspirasi upaya-upaya untuk mencapai tujuan.
  - d. Pengawasan berarti proses mengukur kinerja dan mengambil tindakan untuk memastikan tujuan yang diinginkan tercapai (Schermerhorn (2013:18-20)).



Gambar 3. Fungsi-fungsi Manajemen



## LEVEL MANAJEMEN

**G**riffin (2013: 9-10) menyebutkan, *“Organizations generally have three levels of management, represented by top managers, middle managers, and first-line managers. Sedangkan manajer itu sendiri adalah, “Someone whose primary responsibility is to carry out the management process.”* (Griffin, 2013: 5)

### **Artinya:**

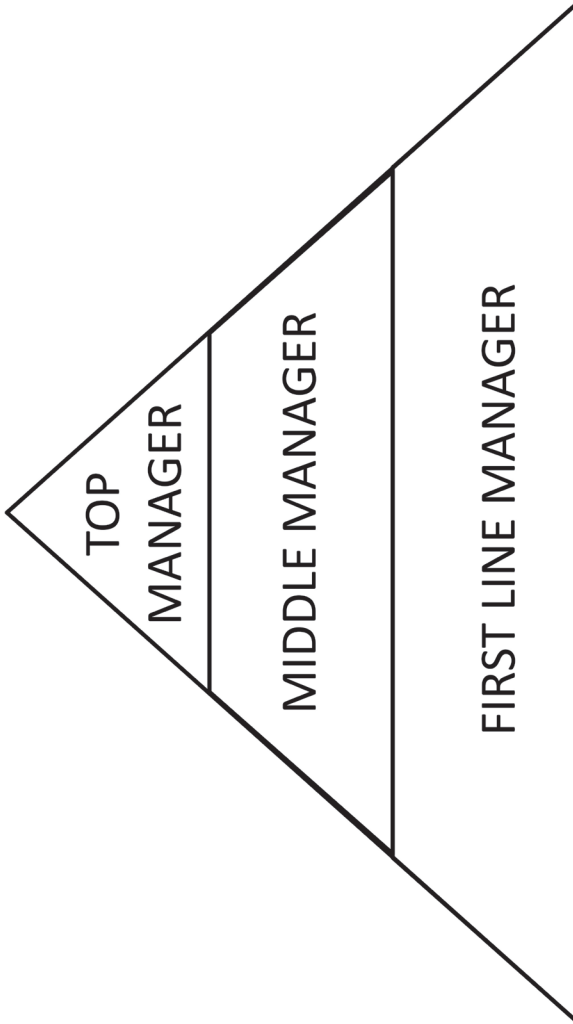
Umumnya organisasi memiliki tiga level manajemen yang diwakili oleh: manajer puncak, manajer menengah, dan manajer lini pertama. Manajer itu sendiri adalah seseorang yang bertanggung jawab dalam menjalankan proses manajemen.

### **Penjelasan:**

1. Manajer puncak bertugas menentukan tujuan organisasi, strategi, dan kebijakan operasional. Jabatannya seperti: presiden dan wakil presiden, direktur eksekutif, dan *Chief Executive Officer* (CEO).
2. Manajer menengah bertanggung jawab untuk mengimplementasikan kebijakan dan rencana

yang dikembangkan oleh manajer puncak dan juga mengelola aktivitas manajer di bawahnya. Jabatannya seperti: manajer pabrik, manajer operasional, kepala divisi, manajer regional, dan manajer cabang.

3. Manajer lini pertama (istilah lainnya: *low manager*) bertugas melakukan supervisi dan koordinasi kegiatan-kegiatan para karyawan operasional. Jabatannya seperti supervisor (penyelia), koordinator unit, manajer kantor, dan pemimpin tim.
4. Manajer dalam tugasnya adalah orang yang bertanggung jawab agar proses manajemen (*planning, organizing, leading, controlling*) dalam organisasi bisa berjalan dengan baik dalam setiap levelnya.



Gambar 4. Level Manajemen



## PERAN MANAJERIAL

*“Henry Mintzberg identified a set of 10 roles commonly filled by managers. The roles fall into three categories—informational, interpersonal, and decisional roles.” (Schermerhorn, 2013: 21)*

### **Artinya:**

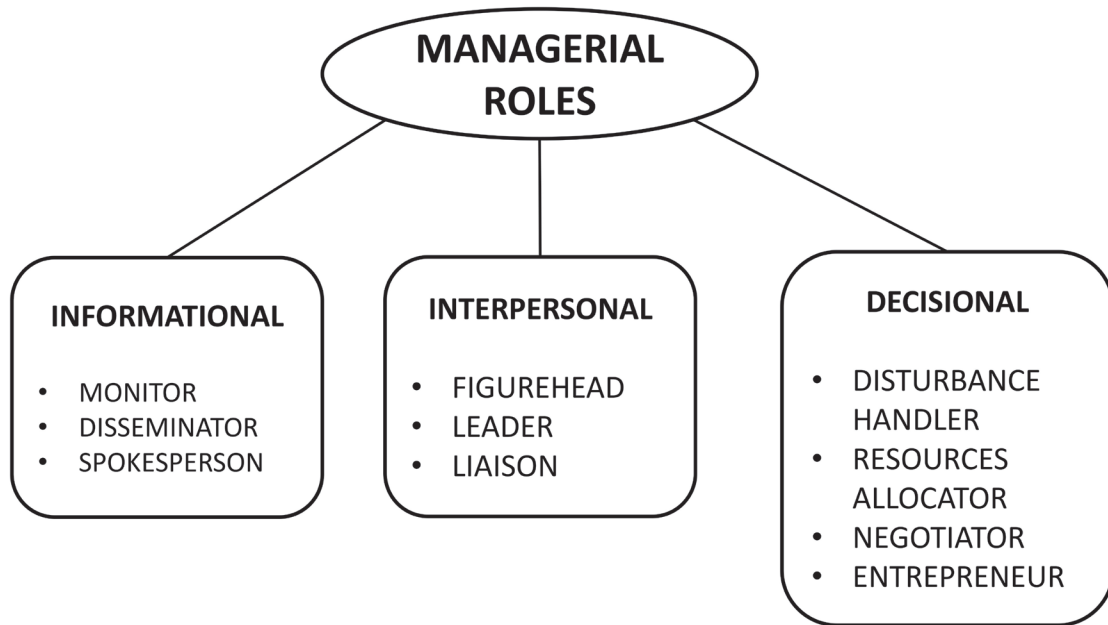
Henry Mintzberg mengidentifikasi 10 (sepuluh) peran yang umumnya mesti dilakukan oleh manajer. Semua peran tersebut dapat dibagi menjadi tiga kategori yaitu: peran informasional, interpersonal, dan pengambilan keputusan.

### **Penjelasan:**

1. Peran informasional mencakup memberi, menerima, dan menganalisis informasi, terdiri dari tiga peran yaitu:
  - a. *Monitor*: memantau informasi dari lingkungan,
  - b. *Disseminator*: membagikan informasi,
  - c. *Spokesperson*: sebagai komunikator (juru bicara) organisasi.

2. Peran interpersonal mencakup interaksi dengan orang-orang baik di dalam maupun di luar organisasi, terdiri dari tiga peran yaitu:
  - a. *Figurehead*: menjadi model/contoh dan menetapkan prinsip-prinsip kunci dan kebijakan utama,
  - b. *Leader*: menyediakan arahan dan membangkitkan antusiasme,
  - c. *Liaison*: berkoordinasi dengan dan antarpihak lain yang tidak bisa dilakukan oleh satu individu.
3. Peran pengambilan keputusan mencakup penggunaan informasi untuk membuat keputusan dalam rangka memecahkan masalah atau menangani peluang, terdiri dari empat peran:
  - a. *Disturbance handler*: mengatasi masalah dan konflik,
  - b. *Resource allocator*: mengatur anggaran dan membagi sumber daya,
  - c. *Negotiator*: membangun kesepakatan dan memelihara perjanjian,
  - d. *Entrepreneur*: mengembangkan inisiatif baru (produk, pelanggan, pasar, dan proses).





Gambar 5. Peran Manajerial



## KETERAMPILAN MANAJERIAL

**G**riffin (2013: 13) menyatakan bahwa, *"Managers also need a number of specific skills if they are to succeed. The most fundamental management skills are technical, interpersonal, conceptual, diagnostic, communication, decision-making, and time-management skills."*

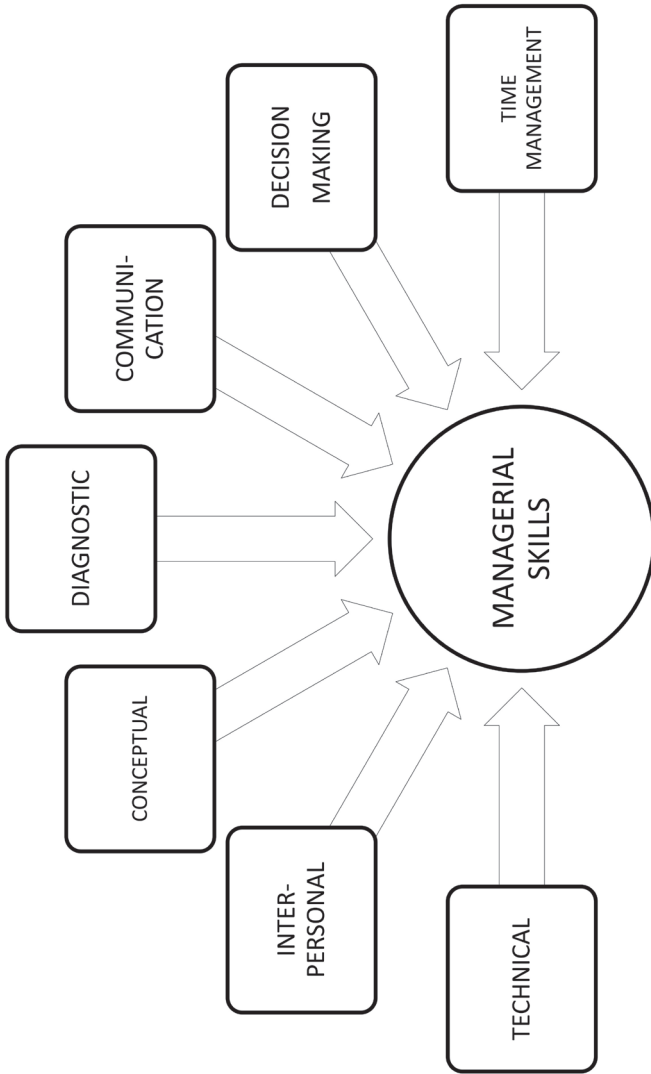
### **Artinya:**

Manajer juga membutuhkan sejumlah keterampilan jika mereka ingin sukses. Keterampilan manajemen yang fundamental itu antara lain keterampilan teknis, interpersonal, konseptual, diagnostik, komunikasi, pengambilan keputusan, dan manajemen waktu.

### **Penjelasan:**

1. *Technical skills*: dibutuhkan untuk memahami cara spesifik suatu pekerjaan diselesaikan dalam organisasi.
2. *Interpersonal skills*: mampu berkomunikasi dengan orang lain dan kelompok, memahami dan memotivasi mereka.
3. *Conceptual skills*: mampu berpikir secara abstrak dan membuat konsep atau rencana.

4. *Diagnostic skills*: mampu menggambarkan respons yang tepat terhadap situasi tertentu.
5. *Communication skills*: mampu menyampaikan dan menerima baik gagasan maupun informasi secara efektif kepada orang lain.
6. *Decision-making skills*: mampu mengenali dan mendefinisikan masalah dan peluang dengan benar, kemudian memilih tindakan yang tepat untuk memecahkan masalah serta memanfaatkan peluang.
7. *Time-management skills*: mampu memprioritaskan pekerjaan, bekerja efisien, dan mendelegasikan dengan tepat.



Gambar 6. Keterampilan Manajerial



## KARAKTERISTIK ORGANISASI

**R**obbins *et al.* (2013: 4) mendefinisikan organisasi sebagai, “*a deliberate arrangement of people brought together to accomplish some specific purpose.*”

### **Artinya:**

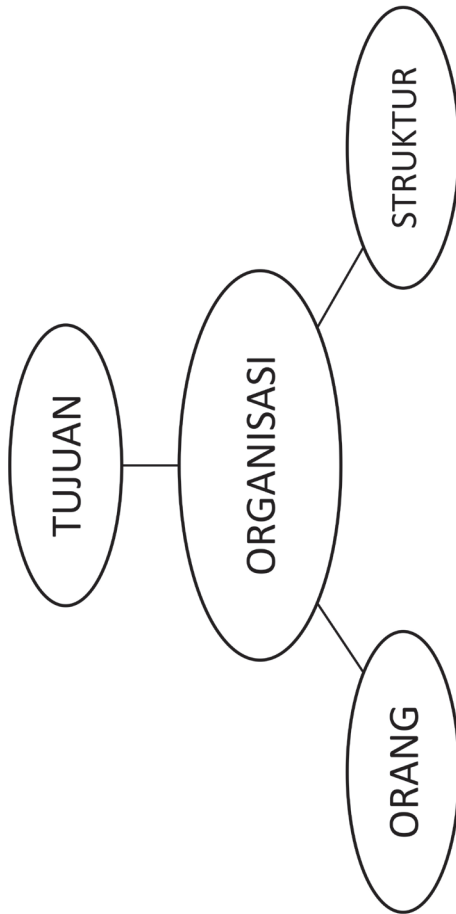
Organisasi merupakan susunan orang-orang secara teratur (struktur) dan bersama-sama untuk mencapai beberapa tujuan tertentu.

### **Penjelasan:**

Definisi di atas menunjukkan bahwa ada tiga karakteristik yang melekat dalam suatu organisasi.

1. **Tujuan:** artinya organisasi ada karena memiliki tujuan yang ingin dicapai dalam waktu dan tempat tertentu. Itulah alasan keberadaannya dan masing-masing organisasi bisa jadi memiliki tujuan yang berbeda-beda satu dengan yang lain.
2. **Orang:** maksudnya tujuan yang hendak dicapai tersebut diusahakan oleh orang-orang yang ada di dalamnya. Mereka membuat keputusan dan berkomitmen untuk memastikan tujuannya tercapai.

3. **Struktur:** maksudnya organisasi tersebut berbentuk susunan yang terencana dan sistematis. Dalam susunan tersebut ada definisi, batasan, aturan, dan penataan mengenai apa yang mesti dilakukan dan tidak mesti dilakukan yang tercermin dalam hierarki, tim kerja, dan deskripsi tugas masing-masing.



Gambar 7. Karakteristik Organisasi



## LINGKUNGAN ORGANISASI

*"The manager must first thoroughly understand the nature of the organization's environments. Organizations have both an external and an internal environment. The external environment consists of two layers: the general environment and the task environment."*  
(Griffin, 2013: 60)

### **Artinya:**

Manajer pertama-tama harus benar-benar memahami sifat lingkungan organisasi. Organisasi memiliki lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal terdiri dari dua lapisan yaitu lingkungan umum dan lingkungan kerja.

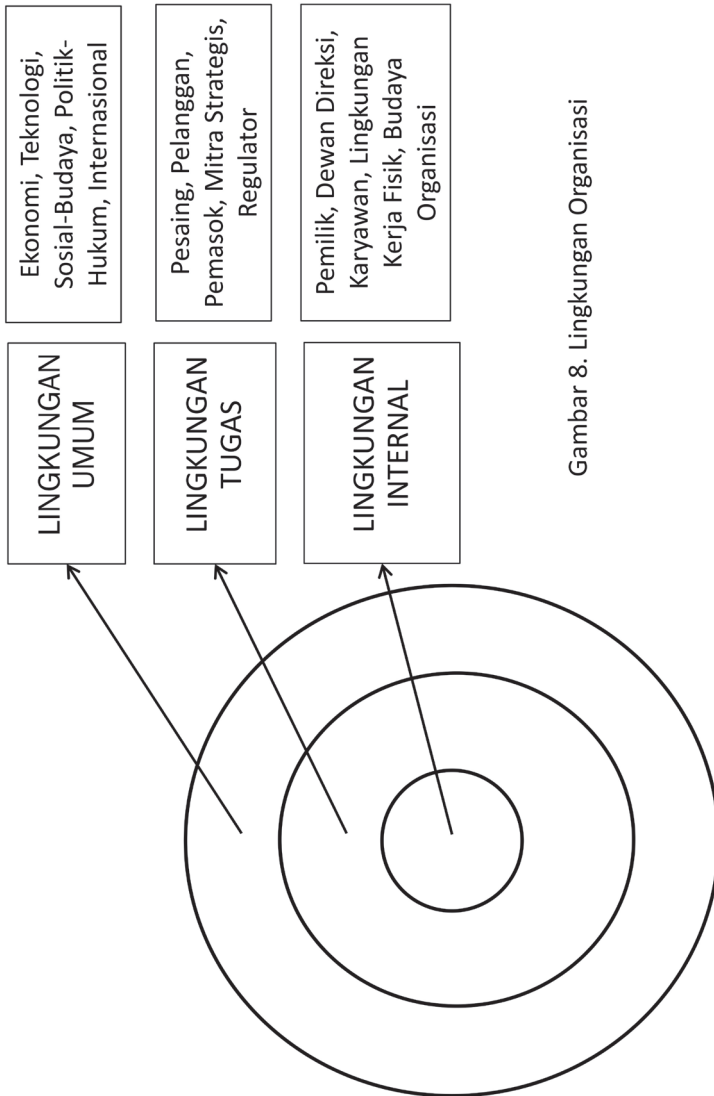
### **Penjelasan:**

1. **Lingkungan eksternal** yaitu segala sesuatu yang ada di luar batas organisasi yang mungkin berdampak pada organisasi yang terdiri dari dua jenis:
  - a. Lingkungan umum, yaitu sekumpulan dimensi dan kekuatan di lingkungan organisasi yang menciptakan konteks keseluruhannya seperti:

ekonomi, teknologi, sosial budaya, politik hukum, dan internasional

- b. Lingkungan tugas, yaitu organisasi atau kelompok tertentu yang memengaruhi suatu organisasi seperti pesaing, pelanggan, pemasok, mitra strategis, dan regulator.
2. **Lingkungan internal** adalah kondisi dan kekuatan yang ada dalam organisasi seperti pemilik, dewan direksi, karyawan, lingkungan kerja fisik, dan budaya organisasi.





Gambar 8. Lingkungan Organisasi



## SISTEM ORGANISASI

Schermerhorn (2013: 13-14) memberikan gambaran Organisasi sebagai sebuah sistem terbuka, *“All organizations are open systems that interact with their environments. They do so in a continual process of obtaining resource inputs and transforming them into outputs in the form of finished goods and services for customers. Then, feedback from the environment indicates how well an organization is doing.”*

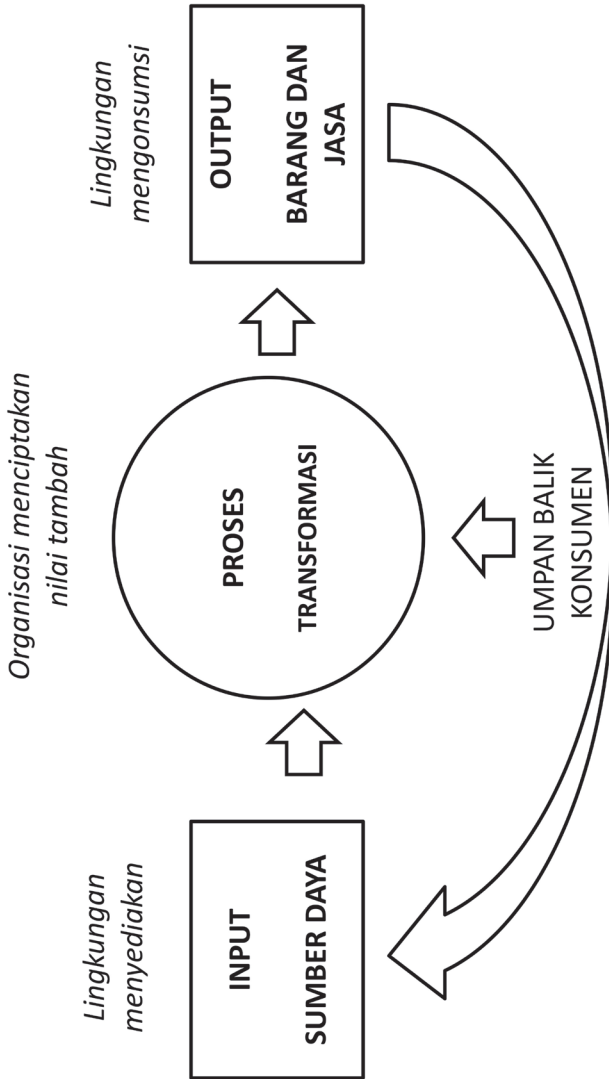
### **Artinya:**

Semua organisasi adalah sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya. Mereka melakukan itu dalam proses berkelanjutan untuk mendapatkan input sumber daya dan mengubahnya menjadi output dalam bentuk barang dan jasa bagi pelanggan. Kemudian, umpan balik dari lingkungan menunjukkan seberapa baik kinerja organisasi.

### **Penjelasan:**

1. Lingkungan menyediakan pasokan sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi baik manusia, modal, bahan baku, teknologi, maupun informasi.

2. Organisasi melakukan proses penciptaan nilai tambah lewat transformasi yaitu mengubah input menjadi output.
3. Lingkungan menikmati output yang dihasilkan oleh organisasi berupa barang dan jasa yang dibutuhkan.
4. Umpan balik diberikan oleh konsumen setelah menggunakan barang atau jasa kepada organisasi dan lingkungannya sehingga terjadi perbaikan dan peningkatan kinerja baik dalam penyediaan input maupun proses transformasi tersebut.



Gambar 9. Organisasi sebagai Sistem Terbuka



## ETIKA MANAJERIAL

**G**riffin (2013: 90-91) memberikan gambaran tentang etika manajerial, *“Managerial ethics are standards of behavior that guide individual managers in their work. The three basic areas of concern for managerial ethics are the relationships of the firm to the employee, the employee to the firm, and the firm to other economic agents. Managers need to approach each set of relationships from an ethical and moral perspective.”*

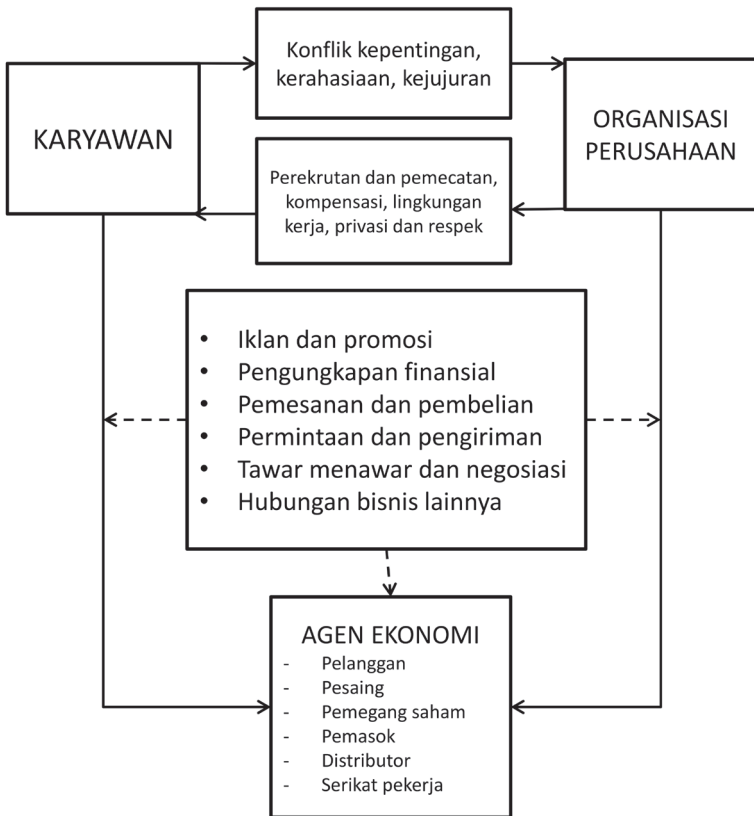
### **Artinya:**

Etika manajerial merupakan standar perilaku yang memandu individu manajer dalam pekerjaan mereka. Ada tiga area dasar yang mesti diperhatikan dalam etika manajerial yaitu: hubungan antara perusahaan dengan karyawan, karyawan dengan perusahaan, dan perusahaan dengan agen ekonomi lainnya. Manajer harus mendekati setiap hubungan tersebut dengan perspektif etika dan moral.

### **Penjelasan:**

1. Standar perilaku diperlukan agar setiap pihak bertindak dengan kriteria atau ukuran yang bisa dipertanggungjawabkan.

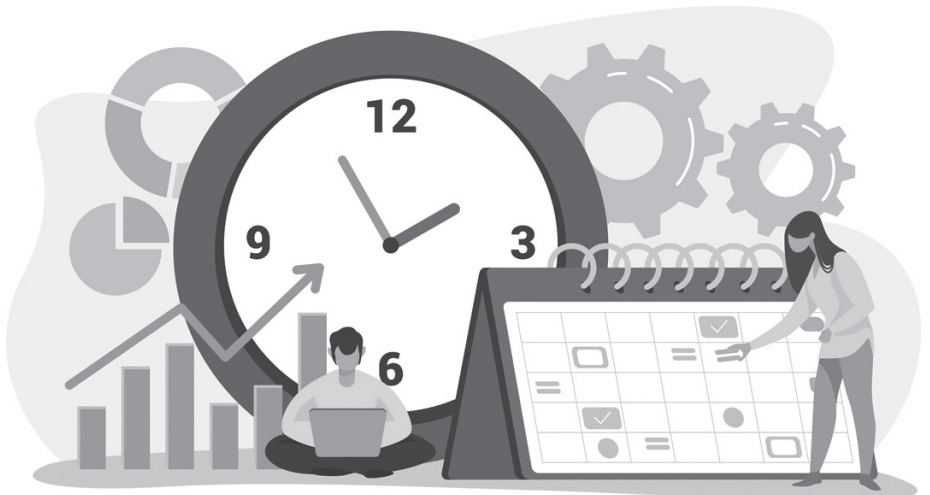
2. Karyawan perlu menjaga etika dan moral dalam berinteraksi dengan organisasi agar tidak terjadi konflik kepentingan yang tidak semestinya, memelihara aspek kerahasiaan terkait kondisi internal perusahaan, dan berlaku jujur dalam interaksinya.
3. Perusahaan juga mesti menjaga etika dan moral dalam interaksinya dengan karyawan terutama terkait proses rekrutmen, pemecatan, kompensasi, lingkungan kerja, dan aspek privasi serta respek terhadap karyawan.
4. Dalam hubungannya dengan agen ekonomi yang lain, baik karyawan maupun perusahaan mesti mengedepankan etika dan moral dalam proses interaksi mereka misalnya terkait periklanan dan promosi, pengungkapan finansial, pemesanan dan pembelian, permintaan dan pengiriman, tawar menawar dan negosiasi, dan hubungan bisnis lainnya.



Gambar 10. Etika Manajerial

BAGIAN KEDUA

# PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PERENCANAAN









## KEPUTUSAN

Schermerhorn (2013: 168) mengatakan bahwa, *“Success in problem solving comes from using information to make good decisions—choices among alternative possible courses of action.”*

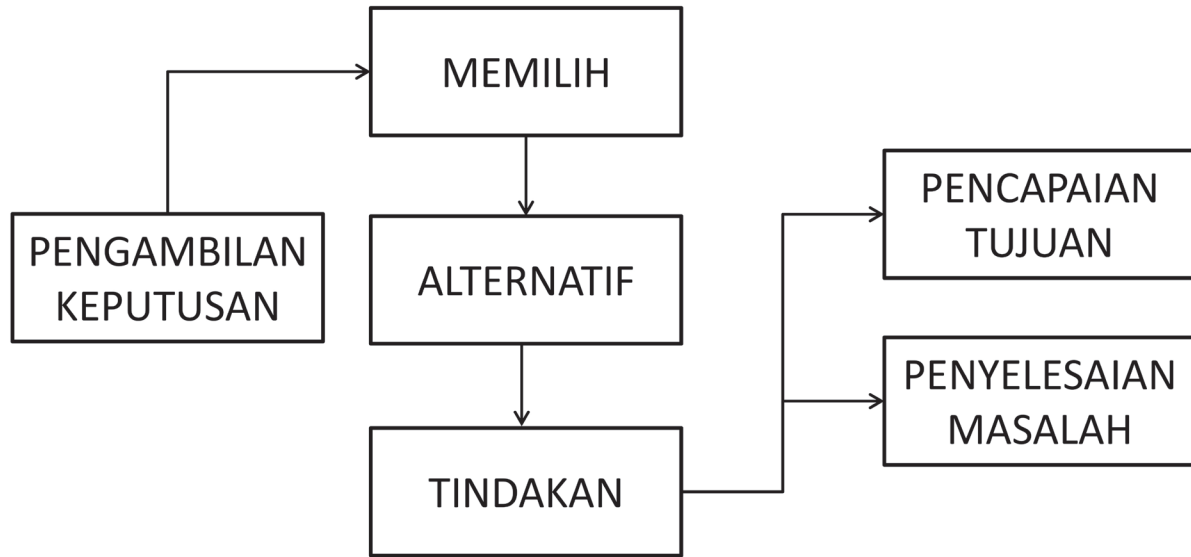
### Artinya:

Kesuksesan dalam menyelesaikan masalah berasal dari penggunaan informasi untuk membuat keputusan yang baik, yaitu memilih tindakan dari berbagai alternatif kemungkinan.

### Penjelasan:

1. **Penyelesaian masalah** yaitu proses mengidentifikasi perbedaan (*gap*) antara kondisi ideal (harapan) dan aktual (kenyataan), kemudian mengambil tindakan untuk mengatasinya.
2. **Penggunaan informasi** artinya manajer secara terus-menerus mengumpulkan, memberi, dan menerima informasi sebagai bahan baku dalam mengambil keputusan, baik ke dalam maupun ke luar organisasi.

3. **Mengambil tindakan** maksudnya salah satu tugas manajer yang utama adalah mengambil keputusan terkait apa yang harus dikerjakan dan diimplementasikan di lapangan.
4. **Alternatif kemungkinan** berarti dalam mengambil keputusannya manajer dihadapkan pada beberapa pilihan yang memungkinkan untuk dijalankan. Pilihan-pilihan tersebut dievaluasi untuk ditetapkan mana yang paling tepat diambil sebagai kebijakan organisasi.
5. **Sukses** maknanya keputusan yang diambil dapat meraih satu dan atau dua manfaat yaitu mencapai tujuan yang diinginkan dan atau menyelesaikan masalah yang ada.



Gambar 11. Definisi Pengambilan Keputusan



## PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

**M**enurut Robbins *et al.* (2013: 72), *“Decision-making process is a set of eight steps that begins with identifying a problem; it moves through selecting an alternative that can alleviate the problem and concludes with evaluating the decision’s effectiveness.”*

### **Artinya:**

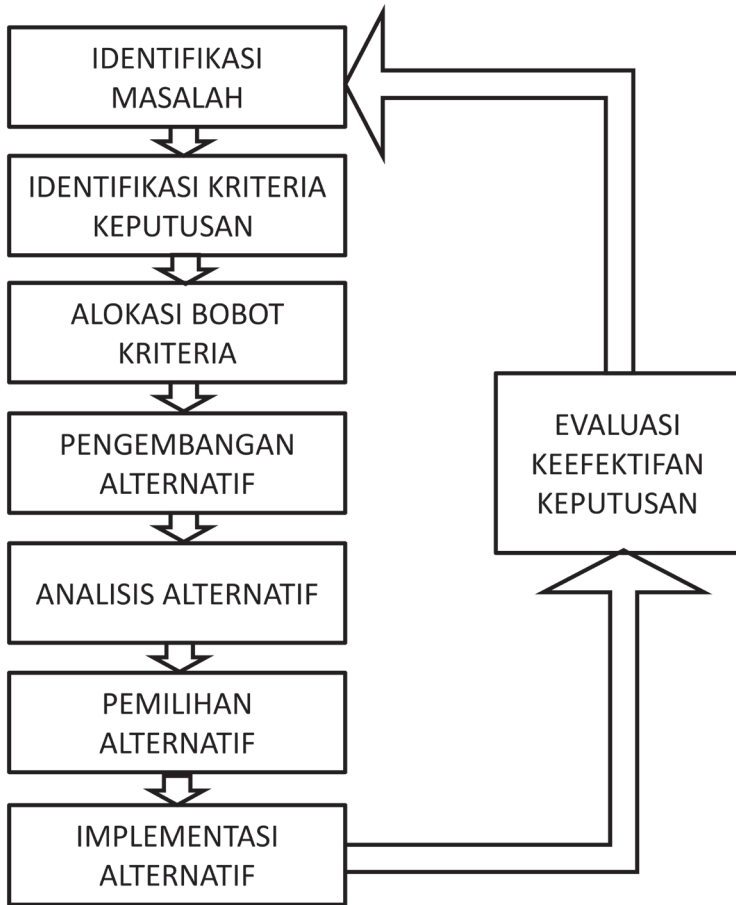
Proses pengambilan keputusan adalah serangkaian delapan langkah yang dimulai dengan mengidentifikasi masalah, kemudian memilih alternatif yang dapat menyelesaikan masalah dan diakhiri dengan mengevaluasi keefektifan keputusan.

### **Penjelasan:**

Proses pengambilan keputusan terdiri dari delapan langkah yaitu:

1. **Identifikasi masalah:** yaitu mengenali kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Misal karyawan bagian keuangan membutuhkan laptop baru.
2. **Identifikasi kriteria keputusan:** yaitu indikator yang dijadikan patokan dalam memilih, misal kriteria laptop yang meliputi baterainya, beratnya, dan memorinya.

3. **Alokasi bobot kriteria:** yaitu besaran persentase masing-masing kriteria, misal baterai: 40%, berat 25%, dan memori 35%.
4. **Pengembangan alternatif:** yaitu pilihan yang tersedia berdasarkan kriteria, misal ASUS, Lenovo, dan Acer.
5. **Analisis alternatif:** yaitu memberi nilai masing-masing pilihan dengan skala tertentu misal 1-10: ASUS (baterai 8, berat 4, memori 7), Lenovo (baterai: 6, berat 7, memori 8), Acer (baterai 7, berat 6, memori 5).
6. **Pemilihan alternatif:** yaitu memilih yang punya nilai skor tertinggi ASUS ( $40\% \times 8=3,2$ ;  $25\% \times 4=1$ ;  $35\% \times 7=2,45$ ) total 6,65. Lenovo total 6,95 dan Acer total 6,05. Jadi yang dipilih adalah LENOVO.
7. **Implementasi alternatif:** yaitu berkomitmen untuk melaksanakan pilihan yang sudah diambil berupa penyediaan anggaran dan orang untuk melakukannya.
8. **Evaluasi keefektifan keputusan:** yaitu menilai apakah masalah yang di awal terselesaikan atau tidak dengan keputusan yang diambil dan dilaksanakan.



Gambar 12. Proses Pengambilan Keputusan



## TIPE KEPUTUSAN

**G**riffin (2013: 240) menyatakan, *“Managers must make many different types of decisions. In general, however, most decisions fall into one of two categories: programmed and nonprogrammed. A programmed decision is one that is relatively structured or recurs with some frequency (or both). Nonprogrammed decisions, on the other hand, are relatively unstructured and occur much less often.”*

### **Artinya:**

Manajer harus membuat berbagai jenis keputusan. Namun, secara umum, sebagian besar keputusan termasuk salah satu dari dua kategori: terprogram dan tidak terprogram. Keputusan terprogram adalah keputusan yang relatif terstruktur atau berulang dengan beberapa frekuensi (atau keduanya). Keputusan yang tidak terprogram, di sisi lain, relatif tidak terstruktur dan jarang terjadi.

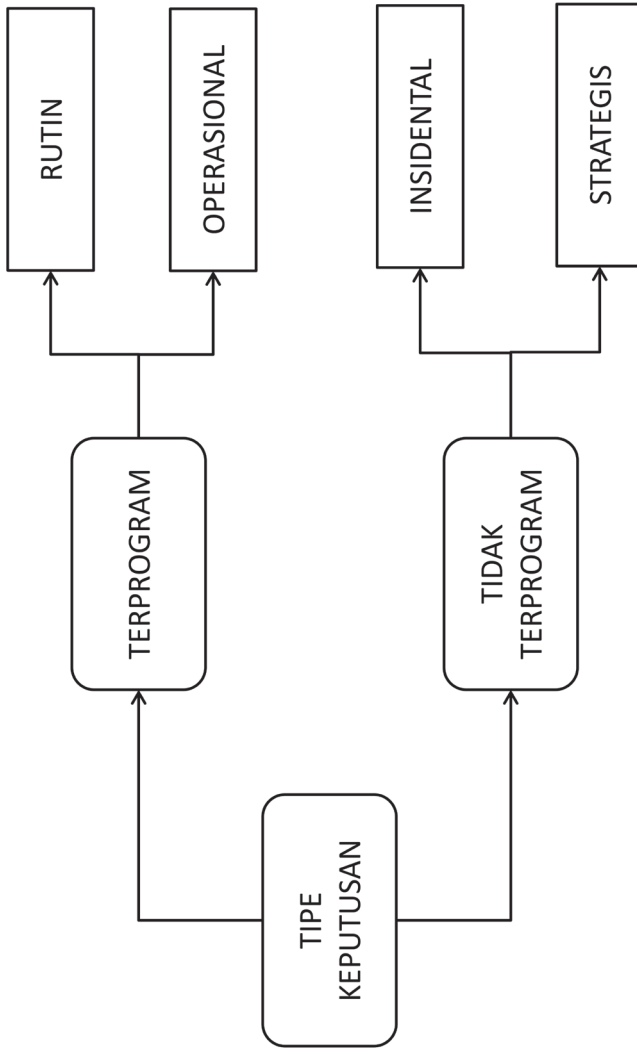
### **Penjelasan:**

1. **Keputusan terprogram:** manajer membuat keputusan terkait operasional organisasi yang bersifat rutin dalam sistem, prosedur, dan transaksi organisasi.



Misalnya: aktivitas pembelian bahan baku, produksi di pabrik, penjualan barang dan jasa, serta administrasi kantor.

2. **Keputusan tidak terprogram:** manajer membuat keputusan terkait kebijakan organisasi yang tidak rutin tetapi membutuhkan waktu, tenaga, dan sumber daya yang cukup besar untuk menggali permasalahan dari berbagai perspektif. Misalnya: keputusan mendirikan fasilitas pabrik yang baru, merancang produk baru, atau menghadapi kasus hukum dengan pihak eksternal.



Gambar 13. Tipe Keputusan



## KONDISI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

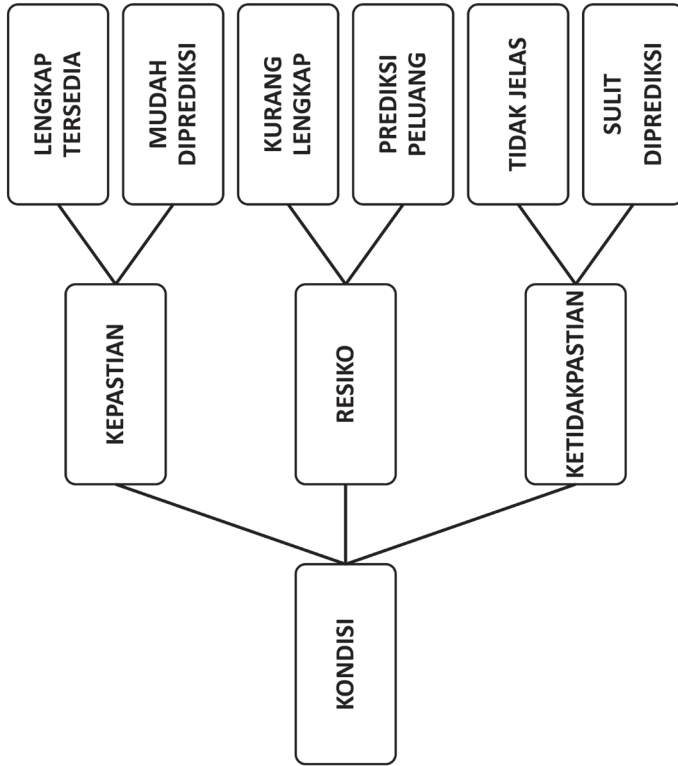
**R**obbins *et al.* (2013:83-84) menyebutkan, *"When making decisions, managers may face three different conditions: certainty, risk, and uncertainty. Certainty is a situation where a manager can make accurate decisions because the outcome of every alternative is known. Risk is conditions in which the decision maker is able to estimate the likelihood of certain outcomes. And uncertainty is you face a decision where you're not certain about the outcomes and can't even make reasonable probability estimates."*

### **Artinya:**

Ketika membuat keputusan, manajer mungkin menghadapi tiga kondisi berbeda: kepastian, risiko, dan ketidakpastian. Kepastian adalah situasi di mana seorang manajer dapat membuat keputusan yang akurat karena hasil dari setiap alternatif diketahui. Risiko adalah kondisi di mana pengambil keputusan mampu memperkirakan kemungkinan hasil tertentu. Dan ketidakpastian adalah Anda menghadapi keputusan di mana Anda tidak yakin tentang hasilnya dan bahkan tidak dapat membuat perkiraan probabilitas yang masuk akal."

## **Penjelasan:**

1. Kepastian adalah situasi keputusan yang ideal dalam informasi faktual mana yang tersedia tentang kemungkinan tindakan alternatif dan hasilnya. Tugas pembuat keputusan sederhana: mempelajari alternatifnya dan memilih solusi terbaik.
2. Pengambilan keputusan dalam lingkungan risiko memerlukan penggunaan probabilitas untuk memperkirakan kemungkinan bahwa hasil tertentu akan terjadi (misalnya, 4 peluang dari 10). Probabilitas hanyalah kemungkinan, maka tindakan setiap orang bervariasi dalam kondisi risiko.
3. Kondisi ketidakpastian memaksa manajer untuk sangat bergantung pada intuisi, penilaian, informasi, menebak, dan firasat—semuanya menyisakan banyak ruang untuk kesalahan. Dan ini membuat tugas mereka menjadi sulit dan hasil dari keputusan ini pun sukar diprediksi (Schermerhon: 173-174).



Gambar 14. Kondisi Keputusan



## PROSES PERENCANAAN

**G**riffin (2013: 176) menyatakan bahwa, *"The planning process takes place within an environmental context. Managers must develop a complete and thorough understanding of this context to determine the organization's mission and to develop its strategic, tactical, and operational goals and plans."*

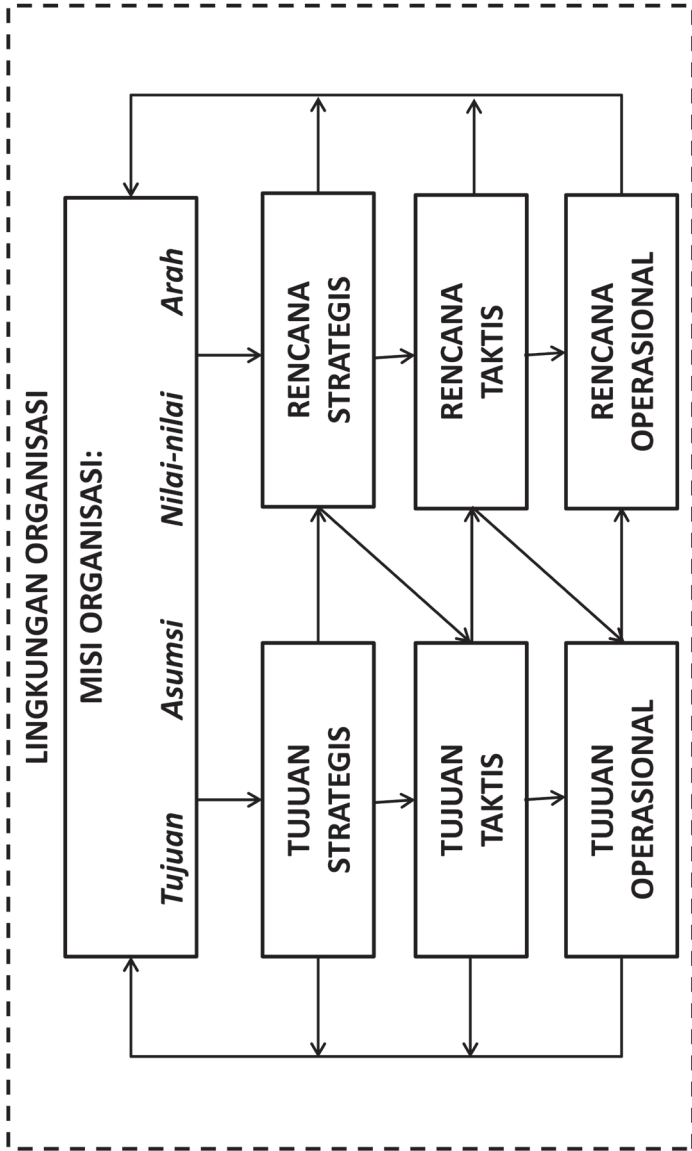
### **Artinya:**

Proses perencanaan berlangsung dalam konteks lingkungan. Manajer harus mengembangkan pemahaman yang lengkap dan menyeluruh tentang konteks ini untuk menentukan misi organisasi dan untuk mengembangkan tujuan dan rencana strategis, taktis, dan operasionalnya.

### **Penjelasan:**

1. Manajer harus memahami dengan baik lingkungan di mana organisasinya beroperasi. Jika manajer tidak punya pemahaman yang baik tentang lingkungannya, maka mereka akan sulit mengembangkan rencana yang efektif.

2. Langkah selanjutnya adalah menentukan misi organisasi, yang terurai dalam tujuan, asumsi, nilai-nilai, dan arah ke mana organisasi akan dibawa.
3. Dari misi tersebut maka dikembangkan tujuan dan rencana organisasi. Tujuan dan misi ini membantu menentukan rencana strategis. Tujuan dan rencana strategis adalah masukan utama untuk mengembangkan tujuan taktis.
4. Tujuan taktis dan rencana strategis awal membantu membentuk rencana taktis. Rencana taktis, pada gilirannya, digabungkan dengan tujuan taktis untuk membentuk tujuan operasional.
5. Tujuan operasional dan rencana taktis yang tepat menentukan rencana operasional. Akhirnya, tujuan dan rencana di setiap level juga dapat digunakan sebagai masukan untuk kegiatan di masa depan pada semua level (Griffin, 2013: 176-177).



Gambar 15. Proses Perencanaan





## PENTINGNYA PERENCANAAN

**R**obbins *et al.* (2013: 106-107) menyebutkan bahwa, *"Managers should plan for at least four reasons: provide direction, reduce the impact of change, minimize waste and redundancy, and set the standards to facilitate control."*

### **Artinya:**

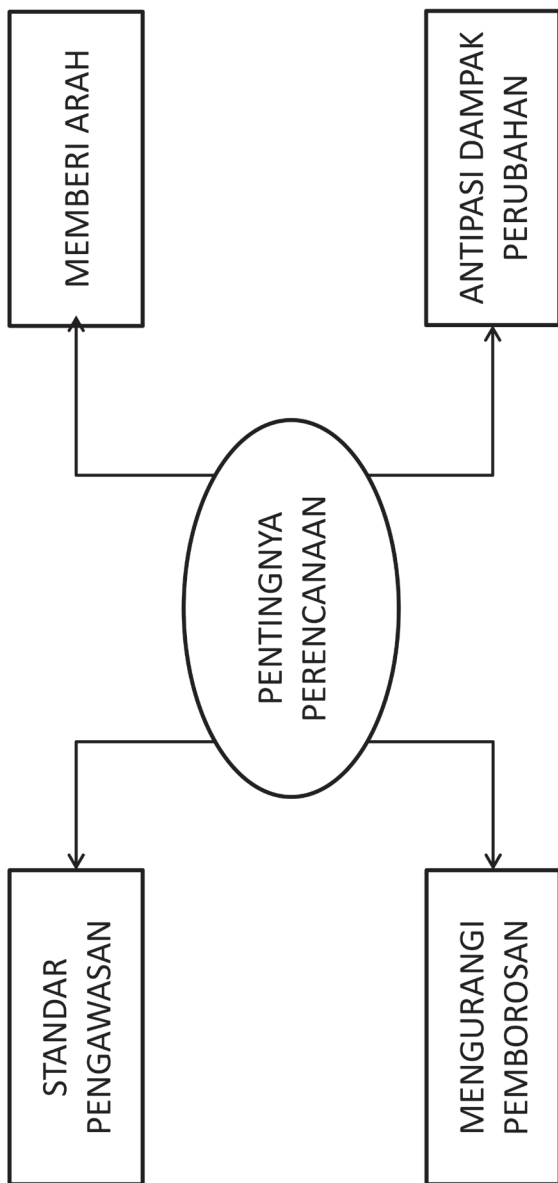
Manajer harus merencanakan setidaknya empat alasan: memberikan arahan, mengurangi dampak perubahan, meminimalkan pemborosan dan pengulangan, dan menetapkan standar untuk memfasilitasi pengawasan.

### **Penjelasan:**

1. **Memberi arah:** perencanaan mengarahkan kerja manajer dan karyawan nonmanajerial. Ketika semua anggota organisasi memahami ke mana arah organisasi dan apa yang harus mereka berkontribusi untuk mencapai tujuan, mereka dapat mulai mengoordinasikan kegiatan mereka sehingga mendorong kerja tim dan kerja sama.
2. **Antisipasi dampak perubahan:** perencanaan memaksa manajer untuk melihat ke depan,

mengantisipasi perubahan, mempertimbangkan dampaknya, mengembangkan tanggapan yang tepat, dan mengurangi ketidakpastian.

3. **Mengurangi pemborosan dan pengulangan:** perencanaan mengurangi kegiatan yang tumpang tindih dan boros. Adanya koordinasi dalam perencanaan memungkinkan manajer untuk akan mengungkap potensi pemborosan dan pengulangan.
4. **Standar pengawasan:** perencanaan membuat anggota organisasi lebih yakin terhadap apa yang akan mereka capai, membuat mereka mampu menilai lebih obyektif, bisa melihat apakah rencana telah dilaksanakan dan tujuan telah tercapai. Jika ada penyimpangan, maka tindakan korektif dapat diambil. Tanpa perencanaan, tidak akan ada standar untuk mengukur atau mengevaluasi pekerjaan.



Gambar 16. Pentingnya Perencanaan



## HAMBATAN PERENCANAAN

*"As part of managing the goal-setting and planning processes, managers must understand the barriers that can disrupt them. Managers must also know how to overcome the barriers." (Griffin: 191)*

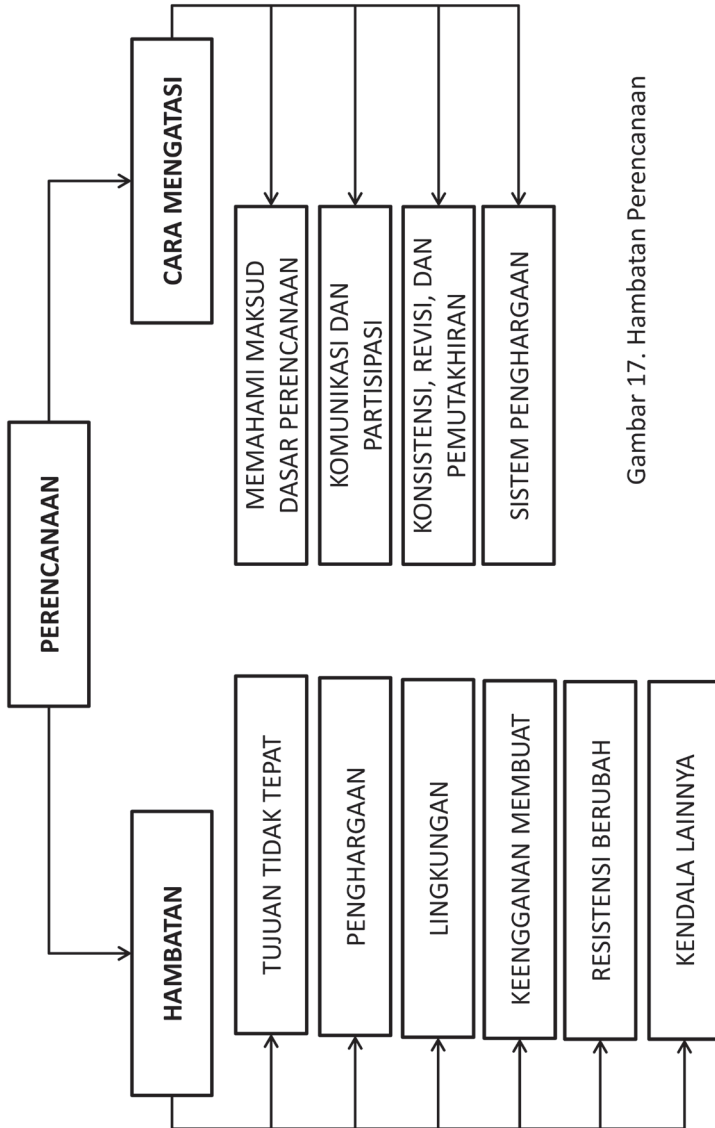
### **Artinya:**

Sebagai bagian dari pengelolaan proses penetapan tujuan dan perencanaan, manajer harus memahami hambatan yang dapat mengganggu mereka. Manajer juga harus tahu bagaimana mengatasi hambatan.

### **Penjelasan:**

1. Hambatan dalam perencanaan ada enam yaitu:
  - a. Tujuan yang tidak tepat: yaitu salah menetapkan tujuan prioritas, tidak realistis, atau kurang memerhatikan jenis tujuan yang beragam.
  - b. Sistem penghargaan yang tidak memadai: maksudnya target yang ingin dicapai tidak diiringi dengan kompensasi karyawan yang layak.
  - c. Lingkungan yang dinamis dan kompleks: adanya perubahan yang cepat, inovasi teknologi, dan intensitas persaingan yang tinggi.

- d. Keengganan untuk menetapkan tujuan: karena rendahnya kepercayaan diri atau rasa takut gagal.
  - e. Bertahan untuk tidak berubah: artinya perencanaan sering kali disertai dengan keharusan mengubah sesuatu dalam organisasi dan itu sulit.
  - f. Banyak kendala lainnya: seperti kelangkaan sumber daya, pelarangan dari pemerintah, atau tekanan waktu yang tersedia.
2. Cara mengatasi hambatan:
- a. Memahami maksud dari tujuan dan perencanaan agar tidak kaku namun tetap fleksibel terhadap adaptasi perubahan untuk perbaikan.
  - b. Melakukan komunikasi efektif mengenai rencana tersebut dalam organisasi dan mengajak pihak terkait berpartisipasi dalam prosesnya.
  - c. Senantiasa menjaga konsistensi, melakukan revisi, dan pemutakhiran setiap waktu agar rencana senantiasa relevan.
  - d. Menyediakan sistem penghargaan yang efektif agar memotivasi orang lain untuk terlibat dan berkontribusi (Griffin: 191-194).



Gambar 17. Hambatan Perencanaan



## KARAKTERISTIK TUJUAN

Schermerhorn (2013: 207) menjelaskan tentang karakteristik tujuan, *"There's a big difference between having "no goals" or even just everyday run-of-the-mill "average goals," and having really "great goals" that result in plans being successfully implemented. Great goals tend to have these five characteristics: specific, timely, measureable, challenging, attainable."*

### **Artinya:**

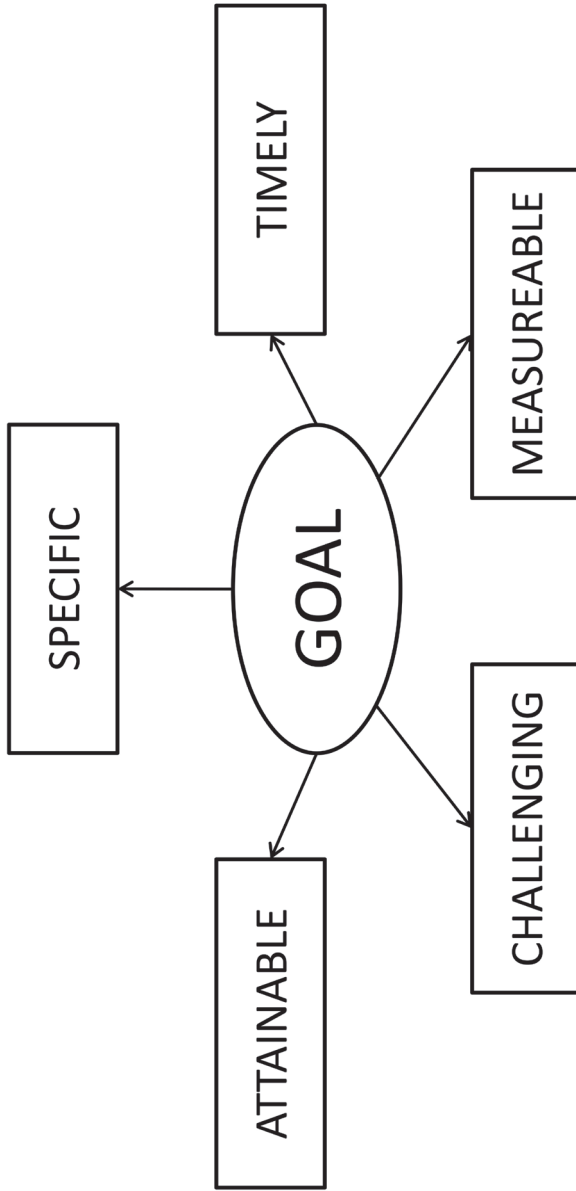
Ada perbedaan besar antara "tidak memiliki tujuan" atau bahkan hanya "tujuan rata-rata" rutinitas harian, dan memiliki "tujuan hebat" yang menghasilkan rencana yang berhasil diterapkan. Tujuan besar cenderung memiliki lima karakteristik ini: spesifik, tepat waktu, terukur, menantang, dan dapat dicapai.

### **Penjelasan:**

1. **Spesifik:** artinya tujuan itu haruslah berupa sesuatu yang jelas hasil yang ingin dicapai. Bukan semata-mata kalimat normatif yang terkesan indah tertulis di atas kertas apalagi sekadar pembicaraan yang tidak terarah.

2. **Berwaktu:** maksudnya tujuan mesti memiliki kaitan dengan jadwal dan batas waktu yang jelas pula ditentukan pencapaiannya.
3. **Terukur:** artinya tujuan harus dijabarkan sehingga bisa dihitung secara kuantitatif dan tidak menimbulkan banyak penafsiran.
4. **Menantang:** maknanya tujuan harus diberi tarikan lebih tinggi untuk memicu motivasi pencapaian yang lebih maksimal.
5. **Dapat diraih:** maksudnya tujuan itu meskipun diberi tantangan tetapi juga harus realistis dan memungkinkan untuk dicapai.





Gambar 18. Karakteristik Tujuan



## PROSES PENETAPAN TUJUAN

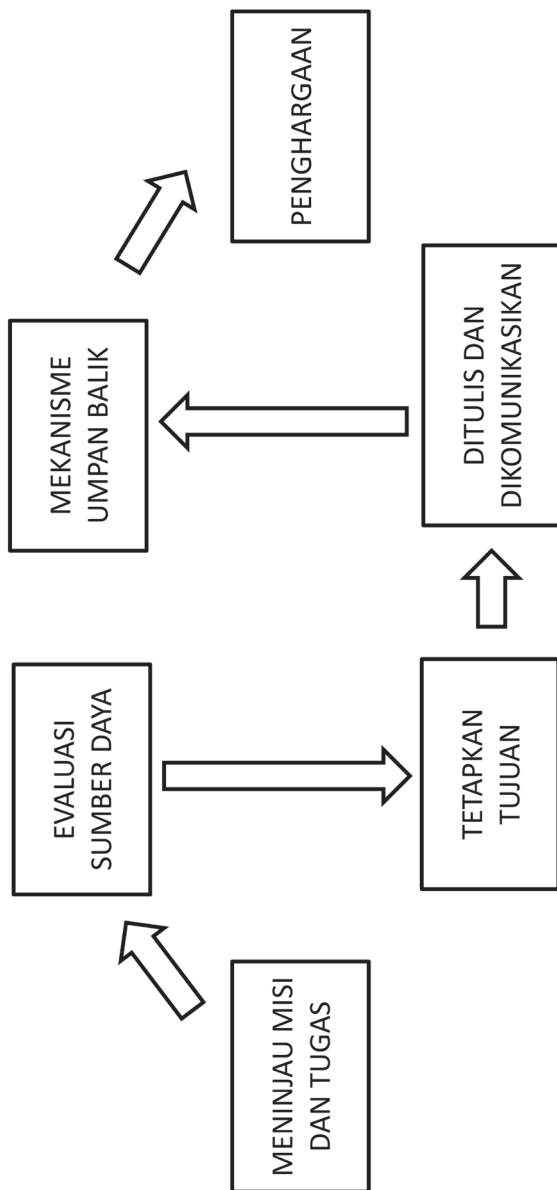
*“Managers should follow six steps when setting goals: review the organization’s mission and employees’ key job tasks, evaluate available resources, determine the goals individually or with input from others, make sure goals are well-written and then communicate them to all who need to know, build in feedback mechanisms to assess goal progress. link rewards to goal attainment.” (Robbins et al., 2013: 120).*

### **Artinya:**

Manajer harus mengikuti enam langkah ketika menetapkan tujuan: meninjau misi organisasi dan tugas utama karyawan, mengevaluasi sumber daya yang tersedia, menentukan tujuan secara individu atau dengan masukan dari orang lain, memastikan tujuan ditulis dengan baik dan kemudian mengomunikasikannya kepada semua yang membutuhkan untuk mengetahuinya, membangun mekanisme umpan balik untuk menilai kemajuan tujuan, dan menghubungkan penghargaan dengan pencapaian tujuan.

## Penjelasan:

1. **Meninjau misi dan tugas:** artinya antara misi organisasi dan tugas yang dikerjakan oleh karyawan mesti sinkron dan relevan.
2. **Evaluasi sumber daya:** selalu pastikan bahwa saat karyawan akan mengerjakan tugasnya maka sumber daya yang dibutuhkan tersedia.
3. **Tetapkan tujuan:** harus memenuhi kriteria karakteristik tujuan yang baik yaitu spesifik, berwaktu, terukur, menantang, dan dapat diraih.
4. **Ditulis dan dikomunikasikan:** tujuan yang sebaiknya tertulis agar selalu diingat dan bisa dicek serta disampaikan kepada pihak yang memerlukannya.
5. **Mekanisme umpan balik:** dibutuhkan agar jika terjadi penyimpangan atau tidak tercapai maka bisa diambil tindakan perbaikan segera.
6. **Penghargaan:** diperlukan agar memotivasi karyawan untuk bekerja mencapai tujuan tersebut sehingga ada semacam balas jasa yang memadai.



Gambar 19. Proses Penetapan Tujuan



## RENCANA STRATEGIS

Schermerhorn (2013: 200) menjelaskan, *“Strategic plans are focused on the organization as a whole or a major component. They are longer-term plans that set broad action directions and create a frame of reference for allocating resources for maximum performance impact.”*

### **Artinya:**

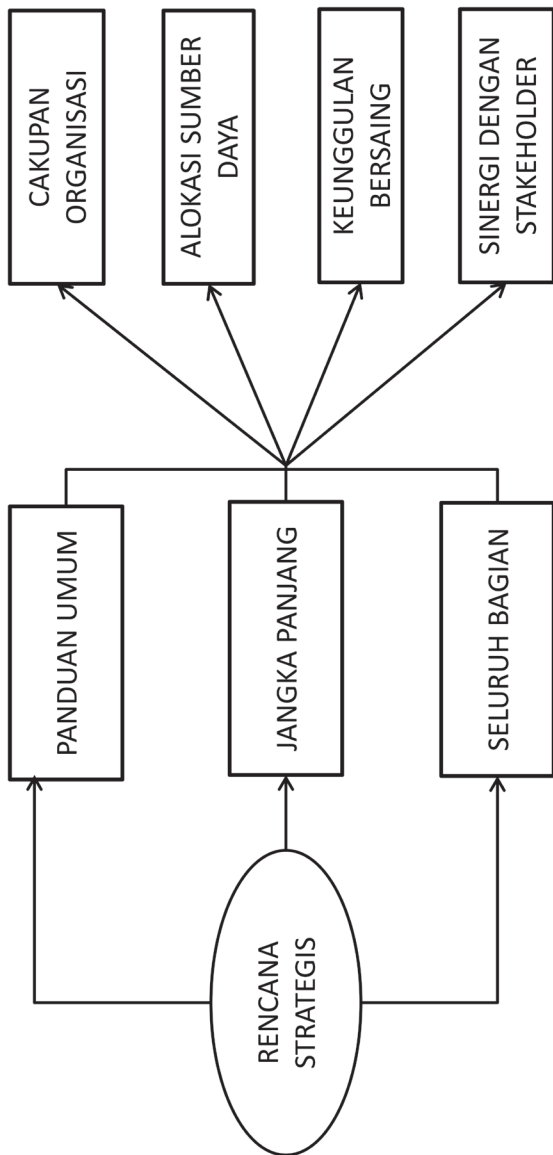
Rencana strategis difokuskan pada organisasi secara keseluruhan atau sebuah komponen utama. Mereka adalah rencana jangka panjang yang menetapkan arah tindakan yang luas dan membuat kerangka acuan untuk mengalokasikan sumber daya untuk dampak kinerja yang maksimum.

### **Penjelasan:**

1. Rencana strategis diputuskan oleh manajemen puncak yang dijadikan panduan umum seluruh bagian dalam organisasi serta level manajemen yang ada di bawahnya.
2. Rencana ini berdimensi jangka panjang yaitu lebih dari tiga tahun, umumnya lima tahunan dan tertuang

dalam dokumen perencanaan strategis (renstra) organisasi.

3. Pedoman umum dalam renstra inilah yang melandasi pembagian sumber daya ke seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Diharapkan nantinya alokasi yang tepat bisa mendukung pada pencapaian kinerja yang optimal.
4. Rencana strategis juga menetapkan luasnya cakupan bidang garapan organisasi (bisnis apa yang dilakukan oleh perusahaan serta produk apa yang ingin dihasilkan).
5. Rencana ini menginventarisasi sejumlah keunggulan yang dimiliki organisasi dalam rangka bersaing di pasar yang akan dimasuki mereka.
6. Selain itu, renstra juga menegaskan pihak-pihak yang dijadikan mitra pemangku kepentingan (*stakeholders*) untuk bersinergi dalam mencapai tujuan strategis organisasi.



Gambar 20. Rencana Strategis



## RENCANA TAKTIS

Schermerhorn (2013: 201) menjelaskan, *“Tactical plans are developed and used to implement strategic plans. They specify how the organization’s resources can be used to put strategies into action. Tactical plans in business often take the form of functional plans that indicate how different components of the enterprise will contribute to the overall strategy.”*

### **Artinya:**

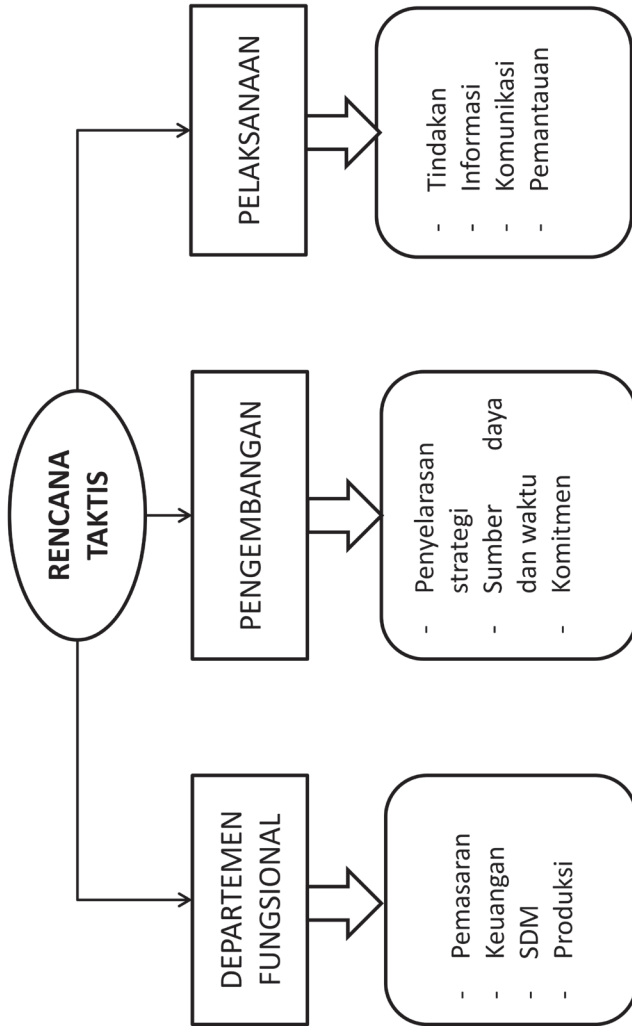
Rencana taktis dikembangkan dan digunakan untuk mengimplementasikan rencana strategis. Mereka menentukan bagaimana sumber daya organisasi dapat digunakan untuk menerapkan strategi. Rencana taktis dalam bisnis sering kali berbentuk rencana fungsional yang menunjukkan bagaimana komponen yang berbeda dari perusahaan akan berkontribusi pada strategi keseluruhan.

### **Penjelasan:**

1. Rencana strategis mesti dijabarkan lebih rinci agar bisa ditindaklanjuti oleh manajer di bawahnya berupa rencana taktis yang dimensi waktunya lebih pendek, biasanya sekitar tiga tahun atau kurang.



2. Rencana taktis dijalankan oleh departemen fungsional dalam organisasi seperti bagian pemasaran, keuangan, sumber daya manusia (SDM), dan produksi.
3. Pengembangan rencana taktis dilakukan agar selaras dengan rencana strategis, penggunaan sumber daya dan waktu yang tepat, serta komitmen SDM dalam mencapainya.
4. Pelaksanaan rencana taktis melibatkan: evaluasi tindakan yang diperlukan, mendapatkan dan mendistribusikan informasi, komunikasi ke bagian lain yang terkait, serta pemantauan kegiatan dalam pencapaian tujuan.



Gambar 21. Rencana Taktis



## RENCANA OPERASIONAL

Schermerhorn (2013:201-202) menjelaskan, *“Operational plans guide behavior and describe what needs to be done in the short term to support strategic and tactical plans. They include both standing plans like policies and procedures that are used over and over again, and single-use plans like budgets that apply to one specific task or time period.”*

### **Artinya:**

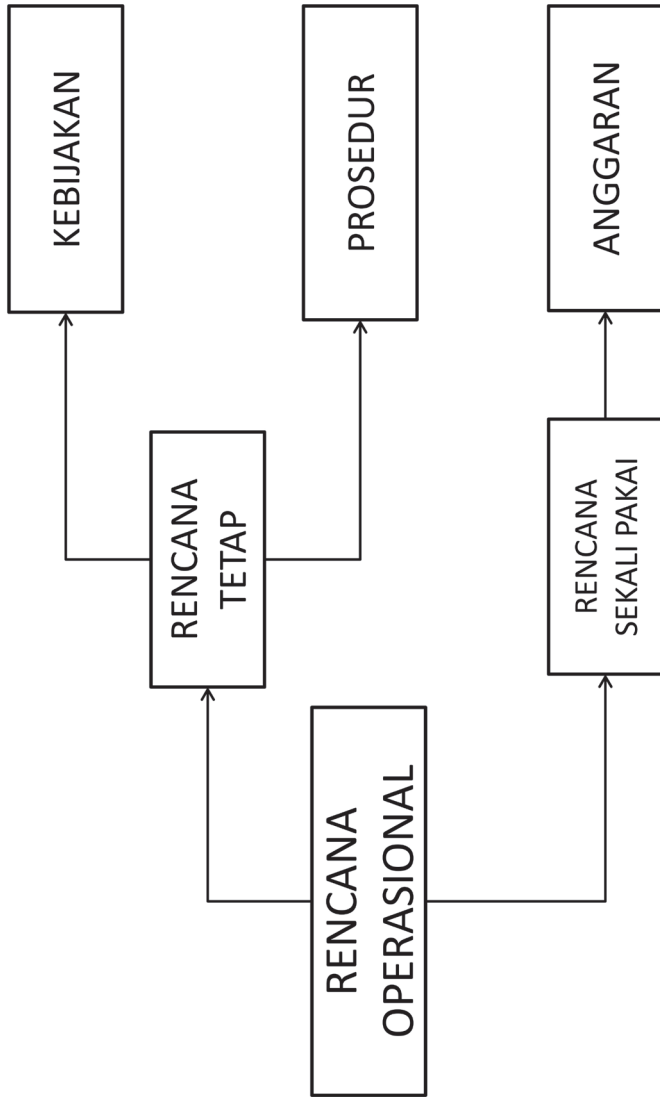
Rencana operasional memandu perilaku dan menjelaskan apa yang perlu dilakukan dalam jangka pendek untuk mendukung rencana strategis dan taktis. Mereka mencakup rencana tetap seperti kebijakan dan prosedur yang digunakan berulang kali, dan rencana sekali pakai seperti anggaran yang berlaku untuk satu tugas atau periode waktu tertentu.

### **Penjelasan:**

1. **Kebijakan** bertujuan untuk mengomunikasikan pedoman luas untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan dalam keadaan tertentu. Organisasi beroperasi dengan banyak kebijakan, dan mereka menetapkan harapan untuk banyak

aspek perilaku karyawan. Misalnya kebijakan sumber daya manusia yang umum mencakup hal-hal seperti perekrutan karyawan, pemutusan hubungan kerja, penilaian kinerja, peningkatan gaji, promosi, dan disiplin kerja.

2. **Prosedur** menggambarkan aturan khusus untuk tindakan apa yang harus diambil dalam berbagai situasi. Mereka dinyatakan dalam buku pegangan karyawan dan sering disebut SOP—prosedur operasi standar. Sedangkan kebijakan menetapkan pedoman yang luas, prosedur menentukan tindakan yang tepat untuk diambil.
3. **Anggaran** adalah rencana sekali pakai yang menggunakan sumber daya untuk periode waktu tertentu untuk kegiatan, proyek, atau program. Manajer biasanya menghabiskan cukup banyak waktu tawar-menawar dengan tingkat yang lebih tinggi untuk mendapatkan anggaran yang memadai untuk mendukung kebutuhan unit kerja atau tim mereka. Mereka juga diharapkan untuk mencapai tujuan kerja sambil tetap dalam anggaran yang dialokasikan (Schermerhorn, 2013: 201-202).



Gambar 22. Pembagian Rencana Operasional

---

BAGIAN KETIGA

---

# PENGGORGANISASIAN







## ELEMEN PENGORGANISASIAN

*“When managers develop or change the organization’s structure, they’re engaging in organization design. There are six basic elements of organizational structure: work specialization, departmentalization, authority and responsibility, span of control, centralization versus decentralization, and formalization.” (Robbins et al., 2013: 132)*

### **Artinya:**

Ketika manajer mengembangkan atau mengubah struktur organisasi, mereka terlibat dalam desain organisasi. Ada enam elemen dasar struktur organisasi: spesialisasi kerja, departementalisasi, wewenang dan tanggung jawab, rentang kendali, sentralisasi versus desentralisasi, dan formalisasi.

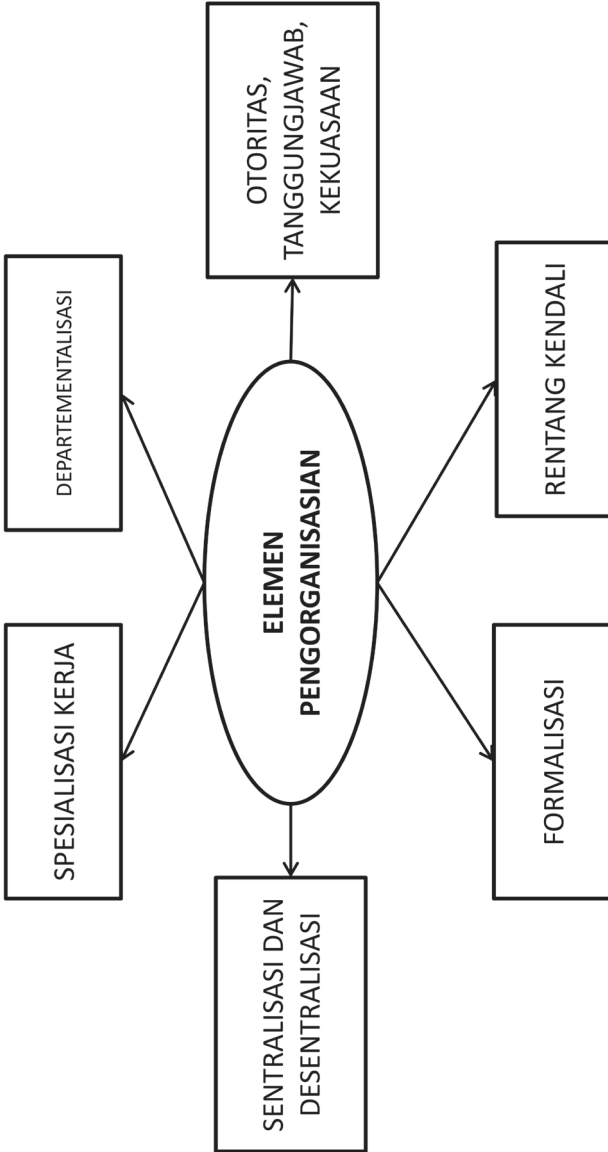
### **Penjelasan:**

1. **Spesialisasi kerja:** mengacu pada membagi aktivitas kerja menjadi tugas-tugas pekerjaan yang terpisah.
2. **Departementalisasi:** adalah bagaimana pekerjaan dikelompokkan bersama-sama sehingga dapat



menjadi berbagai macam pilihan bentuk bagian atau departemen.

3. **Otoritas, tanggung jawab, dan kekuasaan:** semua harus dilakukan dengan menyelesaikan pekerjaan dalam suatu organisasi. Otoritas merujuk hak yang melekat pada posisi manajerial untuk memberikan perintah dan mengharapkan perintah itu dipatuhi. Tanggung jawab mengacu pada kewajiban untuk melakukan ketika wewenang telah didelegasikan. Kekuasaan adalah kapasitas dari seorang individu untuk mempengaruhi keputusan dan tidak sama sebagai otoritas.
4. **Rentang kendali:** mengacu pada jumlah karyawan yang dapat dikelola oleh seorang manajer secara efisien dan mengelola secara efektif.
5. **Sentralisasi dan desentralisasi:** berkaitan dengan di mana sebagian besar keputusan dibuat—di tingkat organisasi yang lebih tinggi atau didorong ke bawah ke manajer tingkat yang lebih rendah.
6. **Formalisasi:** menggambarkan bagaimana standar organisasi pekerjaan dan sejauh mana perilaku karyawan dipandu oleh aturan dan prosedur.



Gambar 23. Elemen Pengorganisasian



## DEPARTEMENTALISASI

**M**enurut Robbins *et al.* (2013: 134), *“How jobs are grouped together is called departmentalization. There are five common forms of departmentalization although an organization may use its own unique classification: functional, product, customer, geographic, and process.”*

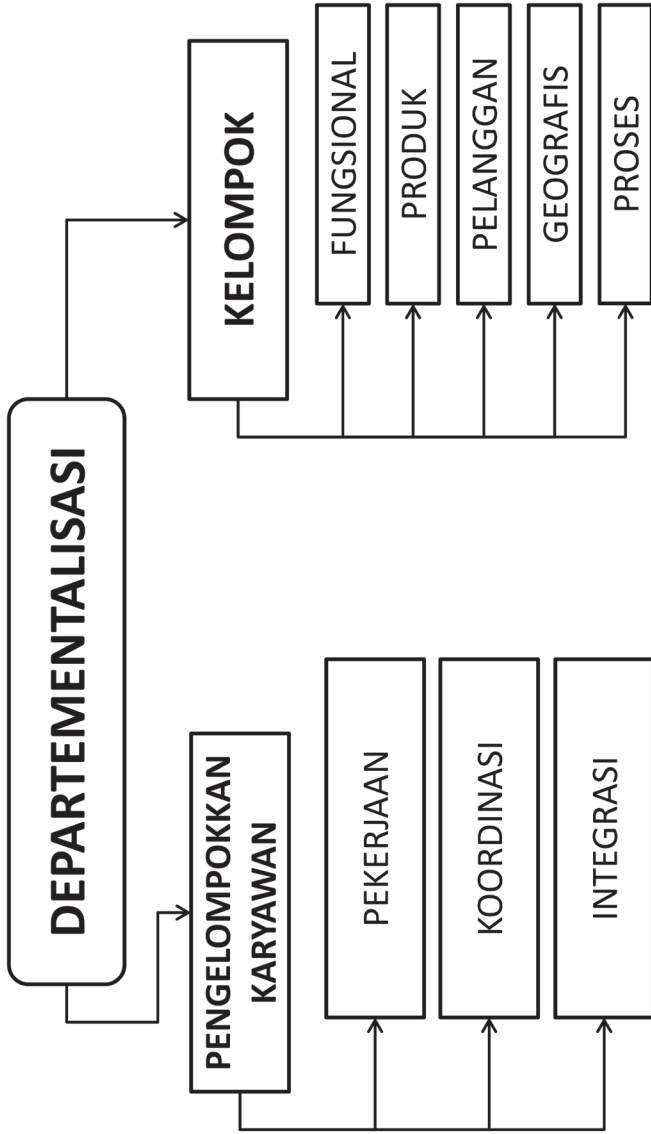
### **Artinya:**

Bagaimana pekerjaan dikelompokkan bersama itulah yang disebut departementalisasi. Ada lima bentuk umum departementalisasi yang organisasi dapat menggunakan klasifikasi uniknya sendiri, yaitu: fungsional, produk, pelanggan, geografis, dan proses.

### **Penjelasan:**

1. Setelah memutuskan tugas pekerjaan apa yang akan dilakukan oleh siapa, aktivitas kerja umum perlu dikelompokkan kembali sehingga pekerjaan dapat selesai secara terkoordinasi dan terintegrasi.
2. Terkoordinasi artinya antara satu bagian dengan bagian yang lain terhubung dan terkait karena adanya kesinambungan pekerjaan.

3. Terintegrasi maksudnya antarsatu bagian dengan yang lain saling berpadu untuk mencapai tujuan yang sama dalam sebuah organisasi.
4. **Fungsional:** pengelompokan karyawan didasarkan pekerjaan yang dilakukan misalnya: produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia.
5. **Produk:** karyawan dikelompokkan berdasar pada area produk utama di perusahaan misalnya: sepatu anak, sepatu dewasa, pakaian pria, pakaian wanita, perlengkapan mandi, dan peralatan dapur.
6. **Pelanggan:** pengelompokan berdasarkan masalah dan kebutuhan pelanggan misalkan pelanggan grosir, eceran, dan pemerintah.
7. **Geografis:** grup karyawan berdasarkan lokasi pasar yang dilayani misalnya area Jawa, Bali dan Nusa Tenggara, Sumatra, Kalimantan dan Sulawesi.
8. **Proses:** karyawan dikelompokkan berdasarkan pekerjaan atau alur pelanggan contohnya: penerimaan, pengecekan dokumen, pembayaran, dan penyerahan dokumen.



Gambar 24. Departementalisasi



## STRUKTUR FUNGSIONAL

**S**chermerhorn (2013: 273) menyatakan, *“In functional structures, people with similar skills and performing similar tasks are grouped together into formal work units. Members of functional departments share technical expertise, interests, and responsibilities.”*

### **Artinya:**

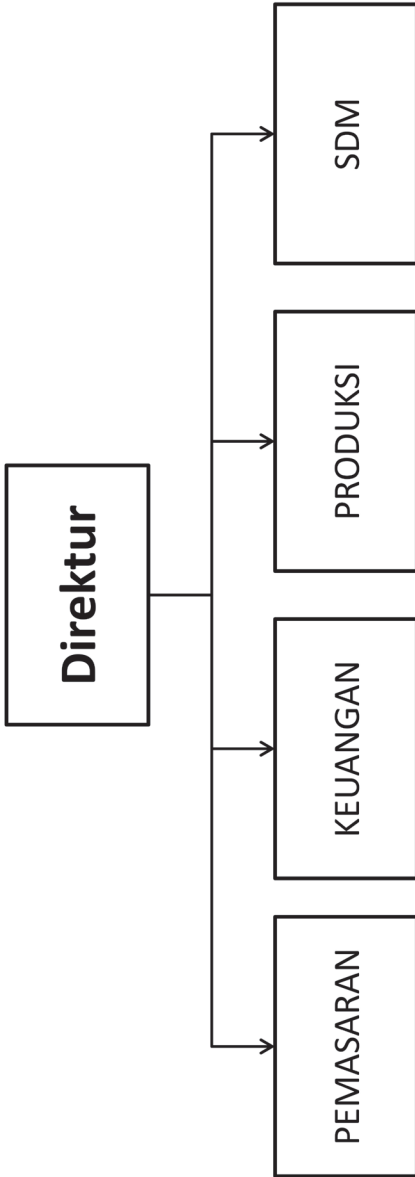
Dalam struktur fungsional, orang-orang dengan keterampilan yang sama dan melakukan tugas yang sama dikelompokkan bersama ke dalam unit kerja formal. Anggota departemen fungsional berbagi keahlian teknis, minat, dan tanggung jawab.

### **Penjelasan:**

1. Struktur fungsional bertujuan menyatukan orang-orang dalam satu kesatuan keahlian dan membantu mereka bekerja sama dengan baik.
2. Jika setiap fungsi bekerja dengan baik, harapannya adalah bahwa organisasi secara keseluruhan akan beroperasi dengan sukses.
3. Struktur ini cocok untuk organisasi yang berurusan dengan hanya satu atau beberapa produk atau jasa.

Selain itu, bekerja pada lingkungan yang relatif stabil di mana masalah dapat diprediksi dan tuntutan untuk perubahan dan inovasi terbatas.

4. **Kelebihannya:** skala ekonomis dengan penggunaan sumber daya yang efisien, pemberian tugas sesuai dengan keahlian dan pelatihan, pemecahan masalah teknis berkualitas tinggi, pelatihan mendalam dan pengembangan keterampilan dalam fungsi, serta jalur karier yang jelas dalam fungsi.
5. **Kekurangannya:** kesulitan dalam menentukan pertanggungjawaban untuk hal-hal seperti: pengurangan biaya, kualitas produk atau layanan, dan dalam inovasi; setiap departemen atau fungsi hanya berfokus pada perhatiannya sendiri; dan sulit melakukan komunikasi, koordinasi, dan pemecahan masalah lintas fungsi.



Gambar 25. Struktur Fungsional





## STRUKTUR DIVISIONAL

**R**obbins *et al.* (2013: 145) menyebutkan, *“The divisional structure is an organizational structure made up of separate business units or divisions. In this structure, each division has limited autonomy, with a division manager who has authority over his or her unit and is responsible for performance.”*

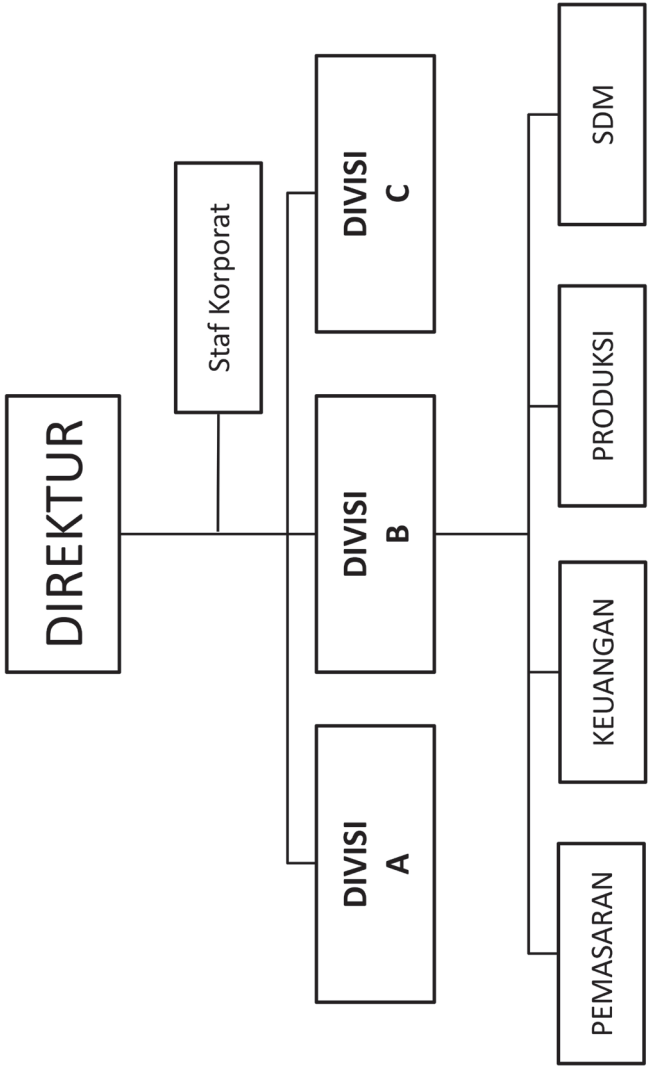
### **Artinya:**

Struktur divisi adalah struktur organisasi yang terdiri dari unit atau divisi bisnis yang terpisah. Dalam struktur ini, setiap divisi memiliki otonomi yang terbatas, dengan seorang manajer divisi yang memiliki wewenang atas unitnya dan bertanggung jawab atas kinerjanya.

### **Penjelasan:**

1. Dalam struktur divisi, perusahaan induk biasanya bertindak sebagai pengawas eksternal untuk mengoordinasikan dan mengendalikan berbagai divisi, dan sering memberikan layanan dukungan seperti keuangan dan hukum.
2. Umumnya, struktur divisi dalam organisasi memiliki beragam operasional yang meluas di banyak produk, wilayah, pelanggan, dan proses kerja.

3. **Kelebihan:** Berfokus pada hasil—manajer divisi bertanggung jawab atas apa yang terjadi pada produk dan layanan mereka. Manajer divisi memiliki tanggung jawab penuh untuk produk atau layanan. Struktur divisi juga membebaskan staf kantor pusat dari perhatian dengan detail operasi sehari-hari sehingga mereka dapat memerhatikan perencanaan jangka panjang dan strategis.
4. **Kelemahan:** Duplikasi aktivitas dan sumber daya meningkatkan biaya dan mengurangi efisiensi. Setiap divisi misalnya, mungkin memiliki departemen riset pemasaran. Jika tidak ada divisi, semua riset pemasaran organisasi dapat dipusatkan dan dilakukan dengan biaya yang lebih murah.



Gambar 26. Struktur Divisional



## STRUKTUR MATRIKS

**G**riffin (2013: 337) menyatakan bahwa, *“A matrix organization design is created by superimposing a product form of departmentalization on an existing functional organization. Project managers coordinate teams of employees drawn from different functional departments. Thus a matrix relies on a multiple-command structure.”*

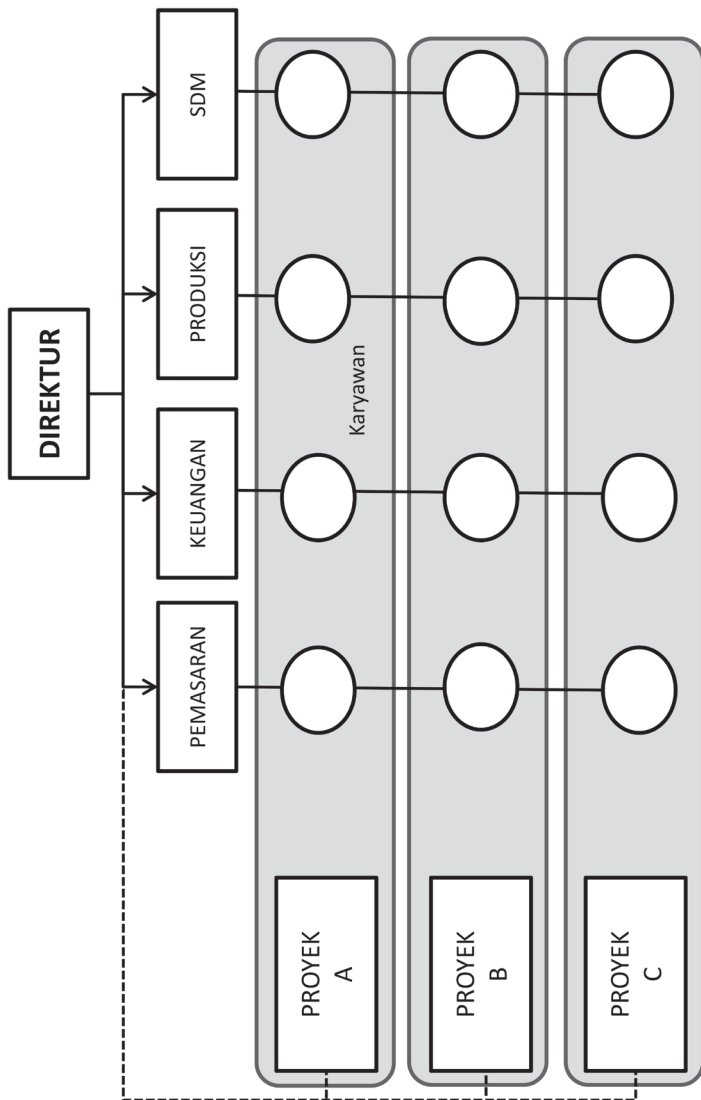
### **Artinya:**

Desain organisasi matriks dibuat dengan menempatkan bentuk produk departementalisasi pada organisasi fungsional yang ada. Manajer proyek mengoordinasikan tim karyawan yang diambil dari departemen fungsional yang berbeda. Jadi matriks bergantung pada struktur perintah ganda.

### **Penjelasan:**

1. Bentuk matriks desain organisasi paling sering digunakan dalam salah satu dari tiga situasi. Pertama, ketika ada tekanan kuat dari lingkungan. Kedua, ketika sejumlah besar informasi perlu diproses. Ketiga, ketika ada tekanan untuk berbagi sumber daya.

2. **Kelebihan:** Pertama, mereka meningkatkan fleksibilitas karena mudah dibuat dan mudah dibubarkan sesuai kebutuhan. Kedua, anggota tim cenderung sangat termotivasi dan berkomitmen pada organisasi karena terlibat dalam keputusan. Ketiga, karyawan dalam organisasi matriks memiliki peluang yang cukup besar untuk mempelajari keterampilan baru. Keempat dari desain matriks adalah lebih dalam memanfaatkan sumber daya manusianya. Kelima, anggota tim dapat berfungsi untuk menjembatani antara unit fungsional dan tim sehingga meningkatkan kerja sama. Keenam, memberikan manajemen puncak sarana untuk desentralisasi.
3. **Kekurangan:** Satu, karyawan bisa kebingungan tentang hubungan pelaporan, terutama jika ditugaskan bersamaan. Dua, membuat kompromi terlalu banyak karena mungkin terjebak dalam diskusi dan tidak fokus pada tujuan utama. Tiga, dalam matriks perlu waktu lebih banyak untuk mengoordinasikan kegiatan terkait tugas-tugas (Griffin, 2013:338).



Gambar 27. Struktur Matriks



## STRUKTUR TIM

Schermerhorn (2013: 279) menyebutkan bahwa, *“Organizations with team structures make extensive use of both permanent and temporary teams to solve problems, complete special projects, and accomplish day-to-day tasks. These are often cross-functional teams composed of members drawn from different areas of work responsibility.”*

### **Artinya:**

Organisasi dengan struktur tim memanfaatkan secara ekstensif tim permanen dan sementara untuk memecahkan masalah, menyelesaikan proyek khusus, dan menyelesaikan tugas sehari-hari. Ini sering merupakan tim lintas fungsi yang terdiri dari anggota yang diambil dari berbagai bidang tanggung jawab kerja.

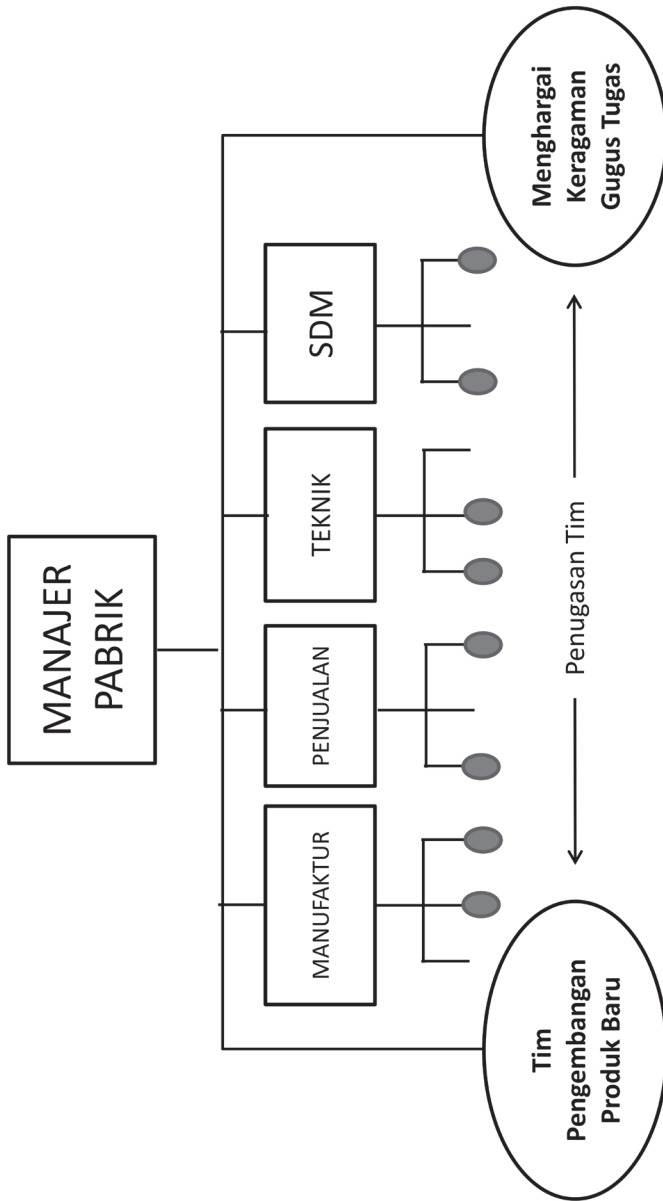
### **Penjelasan:**

1. Struktur tim menggunakan banyak tim proyek yang dibentuk untuk menyelesaikan tugas atau “proyek” tertentu. Tim proyek semacam itu bersifat sementara dan bubar sekali tugas selesai.
2. Tujuannya adalah untuk membentuk tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki bakat yang

dibutuhkan, memfokuskan upaya mereka secara intens untuk memecahkan masalah atau memanfaatkan kesempatan khusus, dan kemudian lepaskan mereka setelah proyek selesai.

3. **Kelebihan:** dapat meruntuhkan hambatan fungsional dan memobilisasi bakat mereka dapat meningkatkan kinerja, meningkatkan kecepatan dan kualitas keputusan dalam banyak situasi, mengalami rasa keterlibatan yang tinggi dalam tugas dan meningkatkan antusiasme mereka untuk pekerjaan itu.
4. **Kekurangan:** kompleksitas tim dan kerja tim berkontribusi pada potensi kerugian struktur tim, adanya loyalitas yang bertentangan antara tim dan tugas fungsional, dan seringkali tim menghabiskan banyak waktu dalam rapat yang tidak produktif.





Gambar 28. Struktur Tim



## STRUKTUR JARINGAN

*“Organizations using a network structure have a central core of full-time employees surrounded by “networks” of outside contractors and partners that supply essential services. Because the central core is relatively small and the surrounding networks can be expanded or shrunk as needed, the network structure helps lower costs and improve flexibility in dealing with changing environments.” (Schermerhorn, 2013: 280)*

### **Artinya:**

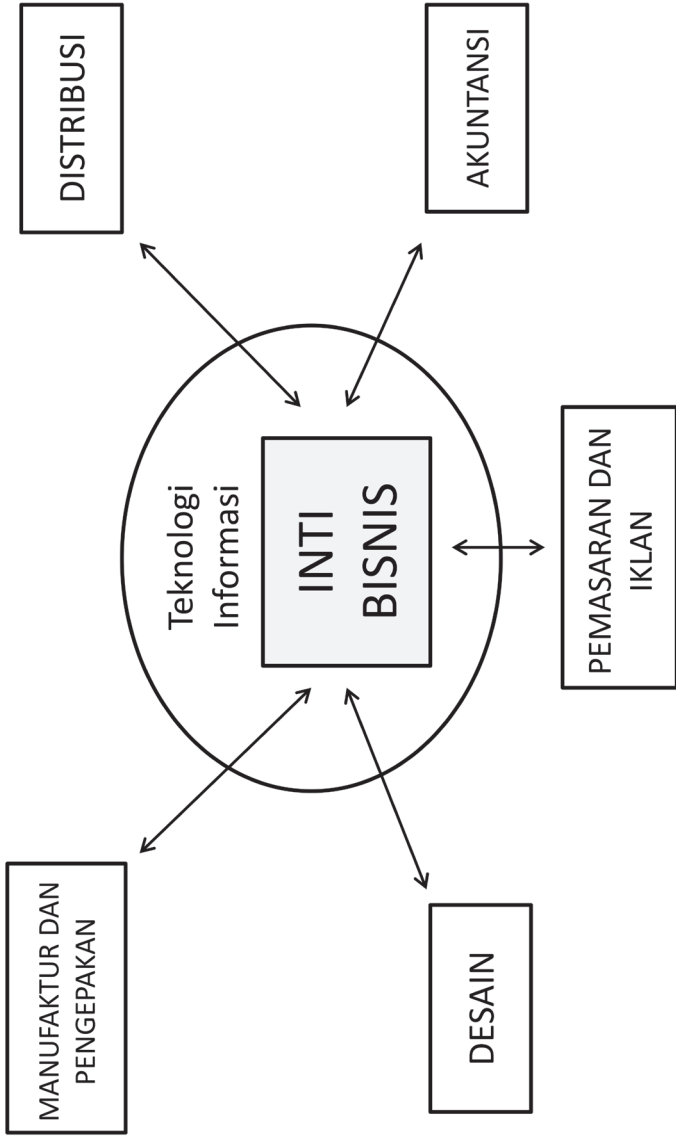
Organisasi yang menggunakan struktur jaringan memiliki inti utama dari karyawan penuh waktu yang dikelilingi oleh “jaringan” kontraktor luar dan mitra yang menyediakan layanan penting. Karena inti pusat relatif kecil dan jaringan sekitarnya dapat diperluas atau diperkecil sesuai kebutuhan, struktur jaringan membantu menurunkan biaya dan meningkatkan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan.

### **Penjelasan:**

1. Alih-alih melakukan segalanya untuk dirinya sendiri dengan karyawan penuh waktu, organisasi jaringan

mempekerjakan staf minimum dan mengontrakkan pekerjaan sebanyak mungkin.

2. Ini dilakukan melalui aliansi strategis, yaitu perjanjian kerjasama dengan pihak lain perusahaan untuk mengejar kegiatan bisnis yang menjadi kepentingan bersama.
3. **Kelebihan:** membantu organisasi tetap kompetitif dengan efisiensi biaya, memungkinkan organisasi untuk menggunakan strategi *outsourcing* dan mengontrakkan fungsi bisnis khusus, dan pekerjaan menarik diciptakan bagi mereka yang berkoordinasi dengan seluruh sistem hubungan.
4. **Kekurangan:** sulit untuk mengontrol dan mengoordinasikan jaringan kontrak dan aliansi, mengalami kurangnya loyalitas di antara kontraktor yang jarang digunakan, dan ada kekhawatiran bahwa *outsourcing* dapat menjadi sangat agresif sehingga berbahaya bagi perusahaan (Schermerhorn, 2013: 280-281).



Gambar 29. Struktur Jaringan



## STRUKTUR TANPA BATAS

Schermerhorn (2013: 281-282) menjelaskan tentang struktur tanpa batas, *“A boundaryless organization eliminates internal boundaries among subsystems and external boundaries with the external environment. The boundaryless structure can be viewed as a combination of the team and network structures with the added feature of temporariness.”*

### **Artinya:**

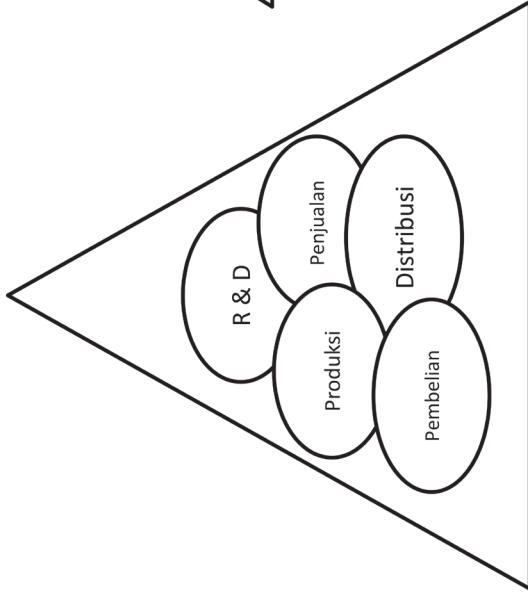
Organisasi tanpa batas menghilangkan batas internal antara subsistem dan batas eksternal dengan lingkungan eksternal. Struktur tanpa batas dapat dilihat sebagai kombinasi dari tim dan struktur dengan fitur tambahan dari kesementaraan.

### **Penjelasan:**

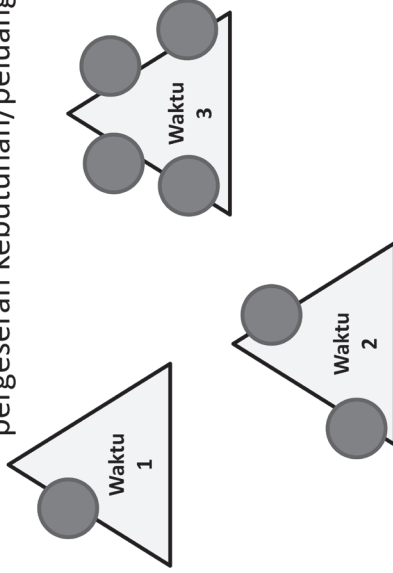
1. Kerja tim dan komunikasi yang spontan menggantikan garis otoritas formal dalam organisasi tanpa batas.
2. Pertemuan dan berbagi informasi terjadi terus-menerus. Orang-orang bekerja sama dalam tim yang dibentuk dan dibubarkan sesuai kebutuhan.

3. Ada sedikit hierarki tetapi banyak pemberdayaan dan pemanfaatan teknologi. Ketidakekalan diterima. Berbagi pengetahuan adalah tujuan sekaligus komponen penting.
4. Organisasi virtual mengambil konsep tanpa batas secara ekstrem. Ini beroperasi sebagai jaringan aliansi yang bergerak sesuai kebutuhan dengan menggunakan TI dan Internet.
5. Organisasi virtual memanggil aliansi ke dalam tindakan untuk memenuhi kebutuhan spesifik kebutuhan dan tujuan operasi; ketika pekerjaan selesai, aliansi beristirahat sampai selanjutnya dipanggil untuk bertindak.
6. Bauran aliansi yang dimobilisasi terus berubah, dan kumpulan aliansi potensial yang luas selalu siap dipanggil (Schermerhorn, 2013: 281-282).

Batas internal dihilangkan karena orang-orang bekerja sama sesuai kebutuhan



Batas eksternal bervariasi seiring berubahnya aliansi dengan pergeseran kebutuhan/peluang



Gambar 30. Struktur Tanpa Batas

---

BAGIAN KEEMPAT

---

# PEMBERIAN PENGARUH









## KONTRAK PSIKOLOGIS

*“Psychological contract is the overall set of expectations held by an individual with respect to what he or she will contribute to the organization and what the organization will provide in return.” (Griffin, 2013:416)*

### **Artinya:**

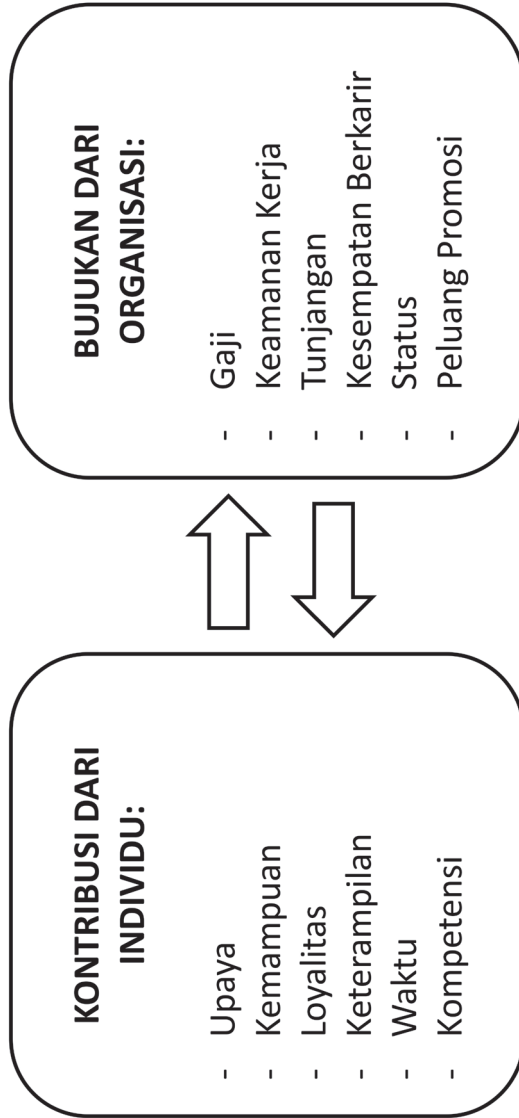
Kontrak psikologis merupakan keseluruhan kumpulan harapan yang dipegang oleh individu dengan cara menghormati apa yang dia mau kontribusikan pada organisasi dan apa yang akan organisasi berikan sebagai gantinya.

### **Penjelasan:**

1. Kontrak psikologis merupakan asumsi dasar yang dimiliki individu tentang hubungan mereka dengan organisasi mereka. Dengan asumsi inilah ada hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan.
2. Kontrak ini dalam beberapa hal mirip dengan kontrak hukum standar tetapi kurang formal dan terdefinisi dengan baik. Maka itu tidak tertulis di atas kertas

dan juga tidak semua persyaratannya secara eksplisit dinegosiasikan.

3. Individu memberikan berbagai kontribusi kepada organisasi—upaya, keterampilan, kemampuan, waktu, kesetiaan, dan sebagainya. Kontribusi ini mungkin memenuhi berbagai kebutuhan dan persyaratan dari organisasi.
4. Sebagai imbalan atas kontribusi ini, organisasi memberikan bujukan kepada individu. Beberapa bujukan, seperti gaji dan peluang karier, keamanan dan status pekerjaan.
5. Organisasi harus memastikan bahwa ia mendapatkan nilai dari karyawannya. Pada saat yang sama, itu harus pasti bahwa itu memberikan karyawan dengan bujukan yang tepat.
6. Jika organisasi kurang membayar karyawannya untuk kontribusi mereka, misalnya, mereka mungkin berkinerja buruk atau meninggalkan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. Di sisi lain, jika mereka dibayar lebih relatif terhadap kontribusi, organisasi mengeluarkan biaya yang tidak perlu (Griffin, 2013:416-417).



Gambar 31. Kontrak Psikologis



## MOTIVASI

**M**enurut Robbins *et al.* (2013: 274), *“Motivation refers to the process by which a person’s efforts are energized, directed, and sustained toward attaining a goal. This definition has three key elements: energy, direction, and persistence.”*

### **Artinya:**

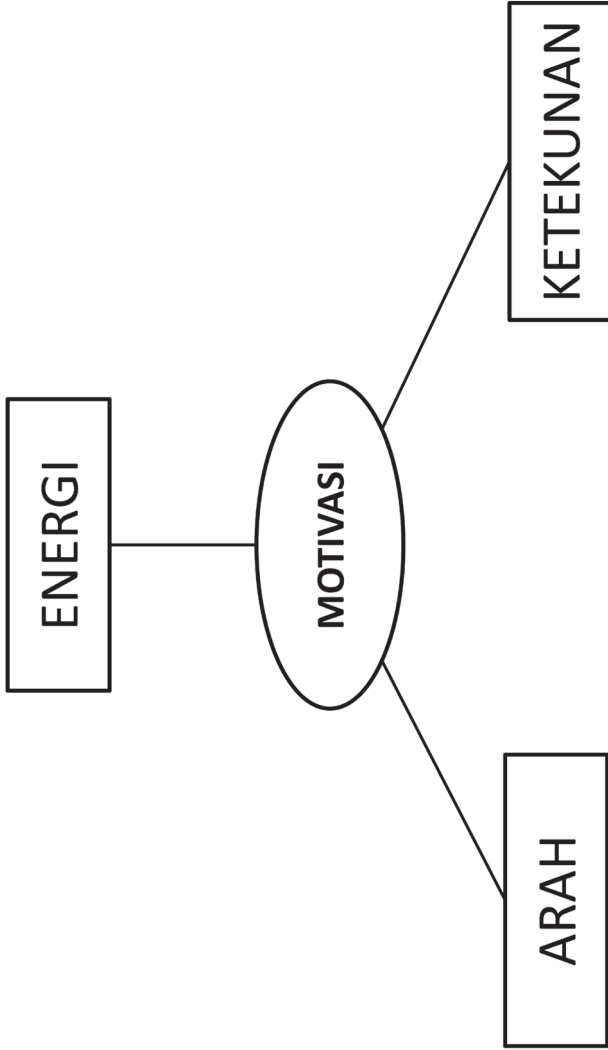
Motivasi mengacu pada proses di mana upaya seseorang diberi energi, diarahkan, dan dipertahankan untuk mencapai tujuan. Definisi ini memiliki tiga elemen kunci: energi, arah, dan ketekunan.

### **Penjelasan:**

1. **Energi** adalah ukuran intensitas atau dorongan. Orang yang termotivasi menunjukkan upaya dan kerja keras. Namun, kualitas upaya harus dipertimbangkan beserta intensitas yang tinggi pula.
2. **Arah** yang jelas dibutuhkan karena upaya yang tinggi tidak selalu mengarah pada kinerja pekerjaan yang baik kecuali usaha tersebut disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Usaha yang terarah

menuju, dan konsisten dengan, tujuan organisasi adalah jenis upaya yang diinginkan dari karyawan.

3. **Ketekunan** diperlukan karena karyawan mesti bertahan dalam dalam waktu yang relatif lebih lama melakukan upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini disebabkan karena visi dan misi organisasi serta turunannya membutuhkan waktu lebih lama untuk mencapainya.
4. Memotivasi karyawan agar berkinerja tinggi perlu diperhatikan oleh organisasi dan manajer bertanggung jawab untuk terus mempertahankan dan meningkatkannya dari waktu ke waktu.



Gambar 32. Elemen Motivasi



## KERJA TIM

**S**chermerhorn (2013: 432) menyatakan, *“A team is a small group of people with complementary skills who interact and work with one another to achieve shared goals. Teamwork is the process of people working together to accomplish these goals.”*

### **Artinya:**

Tim adalah sekelompok kecil orang dengan keterampilan yang saling melengkapi yang berinteraksi dan bekerja satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama. Kerja tim adalah proses orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan ini.

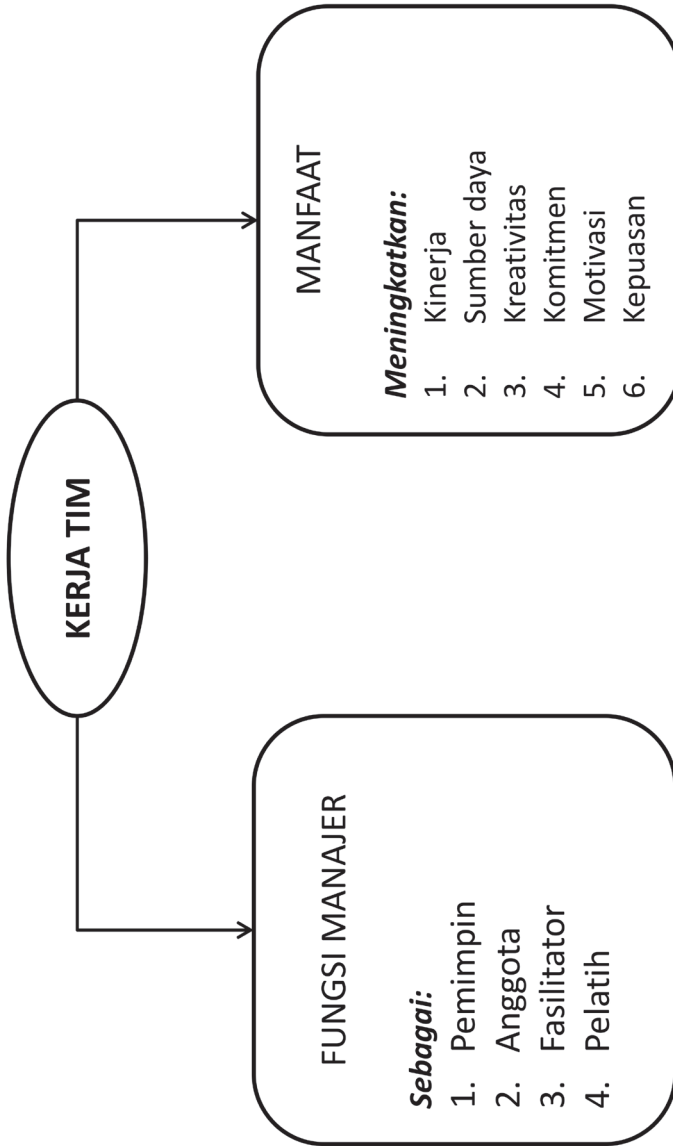
### **Penjelasan:**

1. Manajer harus siap untuk melakukan setidaknya empat peran kerja tim yang penting. Seorang pemimpin tim berfungsi sebagai ditunjuk sebagai kepala tim atau unit kerja. Seorang anggota tim berfungsi sebagai bagian kontribusi yang membantu dari tim proyek. Fasilitator jaringan berfungsi sebagai pemimpin rekan dan penghubung kerja jaringan untuk satuan tugas khusus. Dan, seorang pelatih atau pengembang



berfungsi sebagai penasihat tim tentang cara untuk meningkatkan proses dan kinerja.

2. Kerja tim memberikan beberapa manfaat seperti: peningkatan kinerja melalui sinergi, lebih banyak sumber daya untuk pemecahan masalah, peningkatan kreativitas dan inovasi, peningkatan kualitas pengambilan keputusan, komitmen anggota yang lebih besar terhadap tugas, peningkatan motivasi anggota, peningkatan kepuasan kebutuhan anggota (Schermerhorn, 2013: 432-433).



Gambar 33. Kerja Tim



## KOMUNIKASI

**R**obbins *et al.* (2013:329) menyebutkan, “*Communication is a transfer of understanding and meaning from one person to another. And communication process is the seven-part process of transferring and understanding of meaning.*”

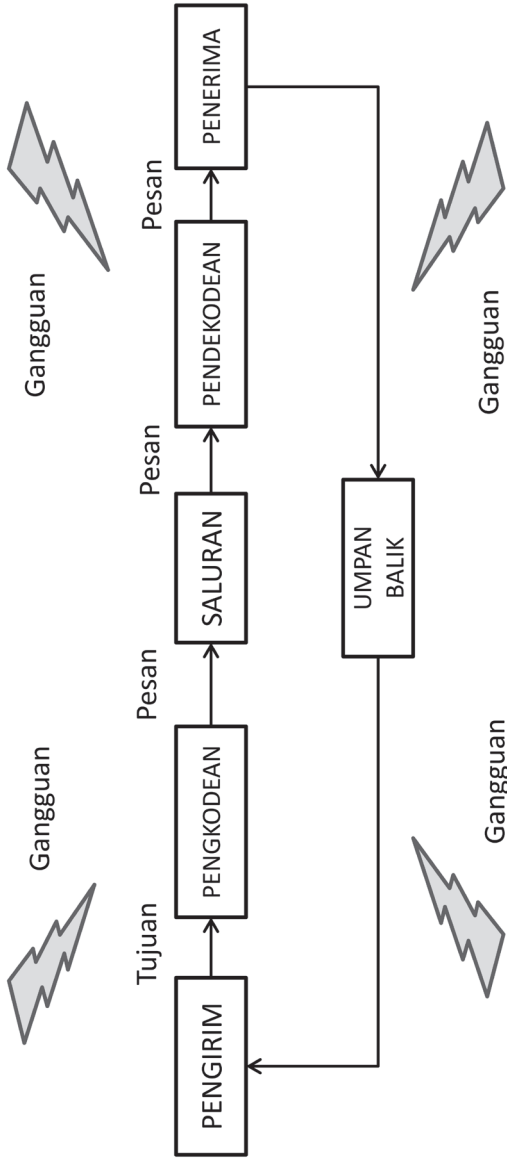
### **Artinya:**

Komunikasi adalah transfer pemahaman dan makna dari satu orang ke orang lain. Sedangkan proses komunikasi adalah proses tujuh bagian mentransfer dan memahami makna.

### **Penjelasan:**

1. **Pengirim** (*sender*) adalah pihak yang memiliki tujuan tertentu sekaligus sumber informasi lewat pesan yang ingin disampaikan.
2. **Penerima** (*receiver*) adalah pihak yang menerima pesan yang telah dikirimkan.
3. **Pengkodean** (*encoding*) **adalah** proses konversi atau pengubahan pesan oleh pengirim menjadi bentuk simbolik.

4. **Pesan** adalah bentuk fisik yang sebenarnya dari sumber yang menyampaikan beberapa tujuan. Ketika kita berbicara, kata-kata yang diucapkan adalah pesannya. Ketika kita menulis, tulisannya adalah pesan. Saat kita melukis, gambar adalah pesannya. Saat kita memberi isyarat, gerakannya lengan kita, ekspresi di wajah kita adalah pesannya.
5. **Saluran** adalah media yang dilalui pesan. Itu dipilih oleh sumber, yang harus menentukan apakah akan menggunakan saluran formal atau informal.
6. **Pendekodean** (*decoding*) yaitu proses penerjemahan pesan yang telah diterima oleh penerima pesan sehingga bisa dipahami.
7. **Umpan balik** (*feedback*) yaitu pemeriksaan untuk melihat apakah sebuah pesan berhasil ditransfer.
8. Selama proses komunikasi terdapat kemungkinan terjadinya **gangguan** (*noise*) yang berdampak pada tidak efektifnya komunikasinya sehingga membuat pesan yang telah dikirim menjadi tidak dipahami dengan baik oleh penerima pesan (Robbins *et al.*, 2013:328-329).



Gambar 34. Proses Komunikasi



## KEPEMIMPINAN

**G**riffin (2013: 482) menyatakan bahwa, *“Leadership is both a process and a property. As a process, leadership focuses on what leaders actually do. As a property, leadership is the set of personal characteristics. Thus leaders are people who can influence the behaviors of others or people whom others accept as leaders.”*

### **Artinya:**

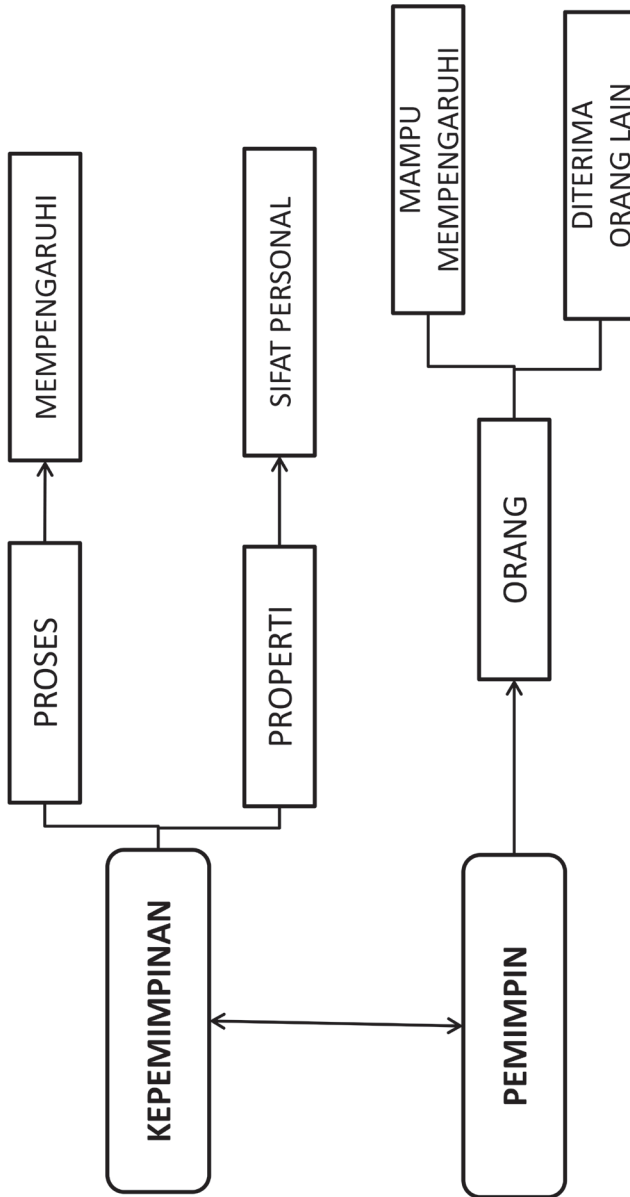
Kepemimpinan adalah proses dan properti. Sebagai sebuah proses, kepemimpinan berfokus pada apa yang sebenarnya dilakukan oleh para pemimpin. Sebagai properti, kepemimpinan adalah seperangkat karakteristik pribadi. Dengan demikian pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus bergantung pada kekuatan atau orang yang diterima orang lain sebagai pemimpin.

### **Penjelasan:**

1. Kepemimpinan berupa proses artinya kegiatan yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi. Penggunaan pengaruh dilakukan tanpa paksaan untuk membentuk tujuan kelompok atau organisasi,

memotivasi perilaku menuju pencapaian tujuan tersebut, dan membantu mendefinisikan kelompok atau budaya organisasi.

2. Karakteristik personal merupakan atribut kepribadian atau sifat yang melekat pada diri seseorang sehingga membuatnya mendapatkan kepercayaan dari orang lain sebagai pemimpin.
3. Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal jabatan, manajer berperan sebagai pemimpin berarti manajer mempengaruhi perilaku bawahannya lewat posisinya dalam struktur organisasi.
4. Namun faktanya tidak semua pemimpin memiliki jabatan sebagai manajer. Mereka adalah sosok yang bisa mempengaruhi orang lain meskipun tidak memiliki jabatan manajerial.
5. Seseorang bisa diterima sebagai pemimpin karena memiliki kemampuan mempengaruhi yang efektif atau sifat-sifat kepribadian yang menjadikannya layak memimpin dalam arti bisa memberikan pengaruh di organisasi.



Gambar 35. Kepemimpinan dan Pemimpin





BAGIAN KELIMA

# PENGAWASAN







## PROSES PENGAWASAN

*“Control is the management function that involves monitoring activities to ensure that they’re being accomplished as planned and correcting any significant deviations” (Robbins et al., 2013: 348).*

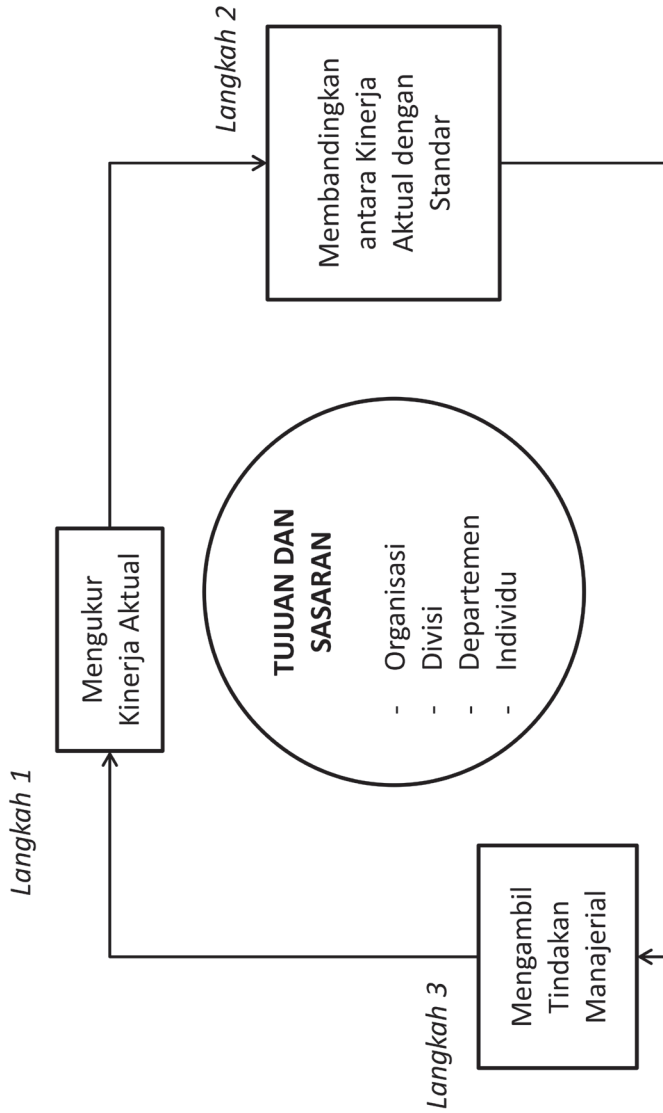
### **Artinya:**

Pengawasan atau pengendalian adalah fungsi manajemen yang melibatkan kegiatan pemantauan untuk memastikan bahwa mereka telah dicapai seperti yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang signifikan.

### **Penjelasan:**

1. Pengawasan diawali dengan mengukur kinerja aktual yaitu capaian yang dihasilkan baik secara individu, departemen, divisi, maupun organisasi secara keseluruhan.
2. Kemudian dilakukan perbandingan antara kinerja actual tersebut dengan standar atau target yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini dilakukan dalam rangka melihat apakah kinerja aktual telah memenuhi standar yang telah ditetapkan atau tidak.

3. Demikian pula membandingkan seberapa besar variasi penyimpangan terhadap standar tersebut dan jika terdapat penyimpangan apakah bisa diterima atau tidak penyimpangan tadi.
4. Jika belum mencapai target sesuai yang telah direncanakan sebelumnya, maka selanjutnya dilakukan tindakan manajerial berupa perbaikan agar bisa mencapainya.
5. Namun apabila tidak tercapainya itu karena standar yang ditetapkan terlalu tinggi sehingga tidak realistis berdasarkan kondisi lapangan, maka dilakukan perbaikan berupa revisi terhadap standar atau target tersebut.



Gambar 36. Proses Pengawasan



## TUJUAN PENGAWASAN

**M**enurut Griffin (2013: 571), *“Control is one of the four basic management functions in organizations. The control function, in turn, has four basic purposes. Properly designed control systems can fulfill each of these purposes.”*

### **Artinya:**

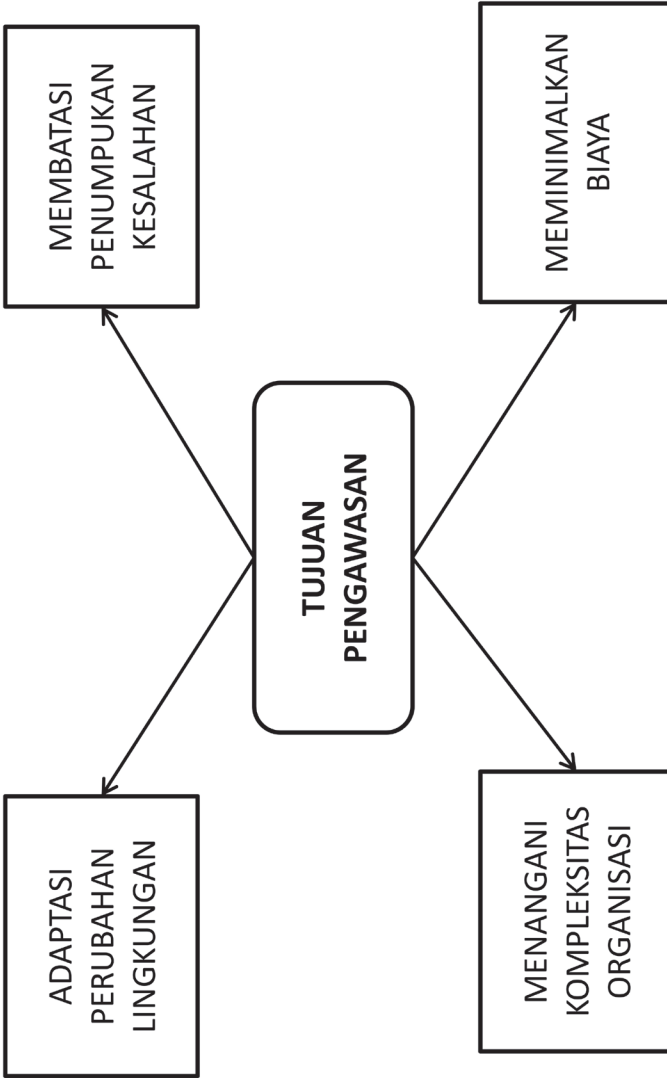
Pengawasan adalah salah satu dari empat fungsi manajemen dasar dalam organisasi. Fungsi pengawasan pada gilirannya, memiliki empat tujuan dasar. Sistem pengawasan yang dirancang dengan benar dapat memenuhi masing-masing tujuan ini.

### **Penjelasan:**

1. **Adaptasi perubahan lingkungan:** maksudnya karena lingkungan bersifat dinamis dan tidak tetap dalam beberapa periode waktunya. Maka pengawasan dilakukan agar apa yang dilakukan organisasi tetap relevan dengan kondisi lingkungan. Manajer melakukan penyesuaian yang dipandang perlu agar target yang direncanakan tetap bisa dicapai dengan maksimal meskipun dalam kondisi lingkungan yang senantiasa berfluktuasi.

2. **Membatasi penumpukan kesalahan:** sebagai manusia sangat mungkin siapa saja dalam organisasi baik manajer maupun karyawan berbuat kesalahan. Pengawasan dilakukan agar kesalahan tidak terjadi berulang-ulang dan terus-menerus terjadi.
3. **Menangani kompleksitas organisasi:** semakin besar organisasi, maka semakin banyak komponen dan proses yang harus diberikan perhatian oleh manajer. Pengawasan yang dilakukan harus dibantu oleh sistem yang mampu mengendalikan komponen dan proses yang rumit tadi.
4. **Meminimalkan biaya:** setiap aktivitas yang dilakukan oleh organisasi berimplikasi pada penggunaan biaya dalam anggaran perusahaan. Pengawasan dilakukan agar anggaran yang telah disusun bisa sesuai atau tidak jauh menyimpang dari apa yang sudah disediakan agar tidak terjadi pemborosan yang berdampak pada inefisiensi.





Gambar 37. Tujuan Pengawasan



## JENIS PENGAWASAN

**R**obbins *et al.*, (2013: 354) menyatakan, *“Management can implement controls before an activity commences, while the activity is going on, or after the activity has been completed. The first type is called feedforward control, the second is concurrent control, and the last is feedback control.”*

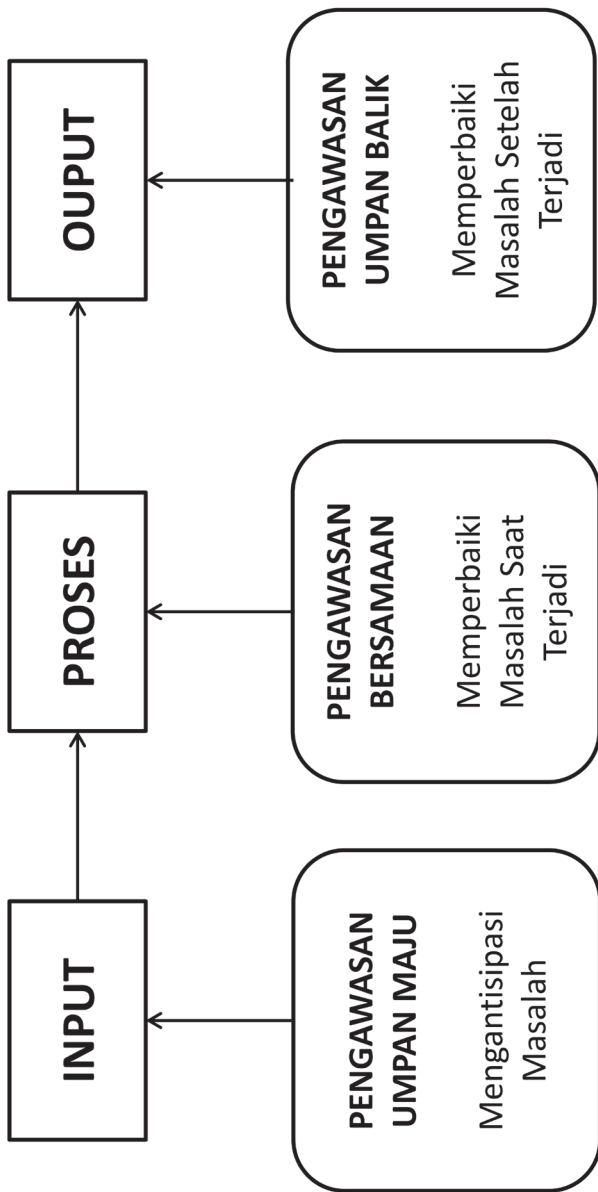
### **Artinya:**

Manajemen dapat menerapkan pengawasan sebelum aktivitas dimulai, saat aktivitas tersebut berlangsung, atau setelah kegiatan selesai. Tipe pertama disebut pengawasan umpan maju, yang kedua adalah pengawasan bersamaan, dan yang terakhir adalah pengawasan umpan balik.

### **Penjelasan:**

1. **Pengawasan umpan maju:** dilakukan sebelum aktivitas dimulai. Hal ini dilakukan dalam rangka mengantisipasi masalah yang mungkin bakal terjadi di kemudian hari. Harapannya jika sudah diantisipasi masalah tersebut, maka manajer bisa menyiapkan beberapa alternatif solusi yang digunakan untuk mengatasi masalah tersebut sehingga tidak menimbulkan kerugian.

2. **Pengawasan bersamaan:** dilakukan saat terjadi masalah di lapangan. Hal ini dilakukan dalam rangka memperbaikinya pada saat itu juga. Penyelesaian pada waktu yang tepat yaitu saat terjadinya memungkinkan untuk manajer mengurangi penumpukan masalah. Jika tidak diselesaikan saat itu juga maka dikhawatirkan masalah akan semakin berlarut-larut dan sulit untuk diperbaiki.
3. **Pengawasan umpan balik:** dilakukan setelah beberapa waktu kejadian tersebut. Pengawasan ini bermanfaat bagi manajer untuk melakukan perbandingan antara kinerja aktual dan standar yang dipakai. Dalam hal ini, manajer perlu mengumpulkan informasi yang cukup agar bisa bertindak lebih baik sehingga solusi perbaikan yang diberikan benar-benar efektif.



Gambar 38. Jenis Pengawasan



## SISTEM PENGAWASAN

Schermerhorn (2013: 221) menyebutkan, *“Managers have two broad options with respect to control systems. First, they can manage in ways that allow and expect people to control their own behavior. This puts priority on internal or self-control. Second, they can structure situations to make sure things happen as planned. This is external control.”*

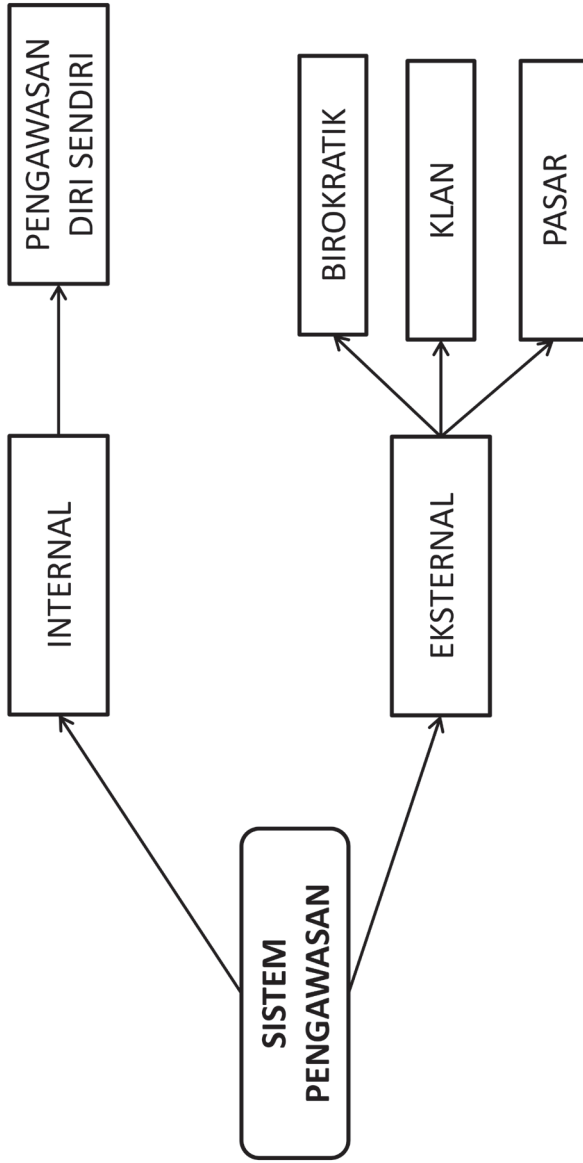
### **Artinya:**

Manajer memiliki dua pilihan yang luas sehubungan dengan sistem pengawasan. Pertama, mereka dapat mengatur dengan cara yang memungkinkan dan mengharapkan orang untuk mengontrol perilaku mereka sendiri. Ini menempatkan prioritas pada pengawasan diri sendiri atau internal. Kedua, mereka dapat menyusun situasi untuk memastikan hal-hal terjadi seperti yang direncanakan. Ini adalah pengawasan eksternal.

### **Penjelasan:**

1. **Pengawasan diri sendiri:** merupakan pengawasan yang dilakukan melalui pengendalian disiplin diri dalam memenuhi pekerjaan dan pribadi yang bertanggung jawab.

2. **Pengawasan birokratis:** disebut juga pengawasan administratif karena perilaku dikendalikan melalui otoritas, kebijakan, prosedur, uraian tugas, anggaran, dan supervisi sehari-hari.
3. **Pengawasan klan:** disebut juga pengawasan normative karena perilaku dikendalikan melalui norma dan harapan-harapan yang ditetapkan melalui budaya organisasi.
4. **Pengawasan pasar:** disebut juga pengawasan regulasi karena mengatur perilaku setiap organisasi beserta anggotanya lewat aturan-aturan di pasar dan mekanisme persaingan yang terjadi di dalamnya.



Gambar 39. Sistem Pengawasan



## LEVEL PENGAWASAN

**G**riffin (2013: 573) menyatakan bahwa, *“Managers use control at several different levels. The most basic levels of control in organizations are strategic, structural, operations, and financial control. Each level must be managed properly if control is to be most effective.”*

### **Artinya:**

Manajer menggunakan pengawasan pada beberapa tingkat yang berbeda. Tingkat kendali paling dasar dalam organisasi adalah pengendalian strategis, struktural, operasi, dan keuangan. Setiap tingkat harus dikelola dengan baik agar pengendalian menjadi paling efektif.

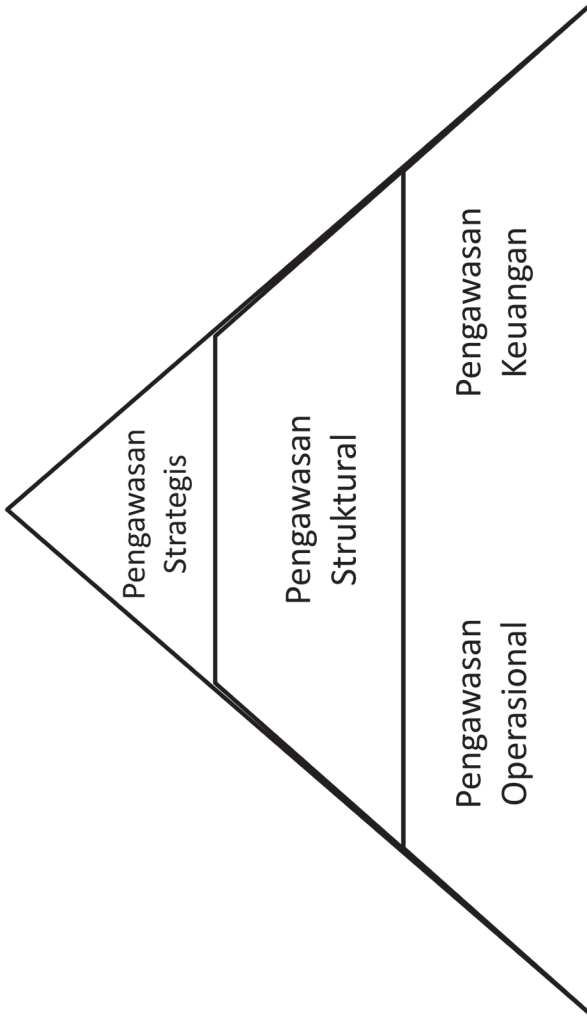
### **Penjelasan:**

1. **Pengawasan operasional:** fokus pada proses yang digunakan organisasi untuk mengubah sumber daya menjadi produk atau layanan. Pengendalian kualitas merupakan salah satu jenis pengawasan operasional.
2. **Pengawasan keuangan:** berkaitan dengan sumber daya keuangan organisasi. Memantau piutang untuk memastikan pelanggan membayar tagihan mereka tepat waktu adalah contoh pengawasan keuangan.



Alat bantu pengendalian yang digunakan yaitu laporan keuangan perusahaan: laba rugi, neraca, perubahan modal, dan arus kas. Baik pengawasan operasional maupun keuangan lebih banyak dilakukan oleh manajer bawah.

3. **Pengawasan struktural:** berhubungan dengan bagaimana elemen struktur organisasi mendukung pencapaian tujuan yang dimaksudkan. Memantau rasio administrasi untuk memastikan pengeluaran staf tidak menjadi berlebihan adalah contoh pengawasan struktural. Hal ini lebih banyak dilakukan oleh manajer menengah.
3. **Pengawasan strategis:** berfokus pada seberapa efektif strategi korporat, bisnis, dan fungsional organisasi berhasil membantu organisasi memenuhi tujuannya. Manajer puncak bertanggung jawab besar untuk melakukan pengawasan strategis ini.



Gambar 40. Level Pengawasan

## DAFTAR PUSTAKA

Griffin, Ricky W. (2013). *Management 11<sup>th</sup> Editon*. South-Western, Cengage Learning, United States.

Robbins, Stephen P., Decenzo, David A., & Coulter, Mary (2013). *Fundamentals Of Management Essential Concepts And Applications 8<sup>th</sup> Edition*. Pearson Education, New Jersey.

Schermerhorn Jr., John R. (2013). *Management 12<sup>th</sup> Edition*. Wiley, United States.

## TENTANG PENULIS

**Robiansyah, SE., M.Sc** lahir di Muara Bengkal, Kabupaten Kutai Timur 23 Maret 1979. Pendidikan tinggi S1 ditempuh di Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman (2002) dan S2 di Program Magister Sains FEB UGM (2010).



Sejak tahun 2004 menjadi dosen tetap di Jurusan Manajemen FEB Universitas Mulawarman (Unmul) dengan spesialisasi di bidang Manajemen SDM dan Strategik. Telah menulis beberapa buku, artikel di jurnal ilmiah dan rutin berbagi inspirasi lewat akun Facebook Robiansyah MainPro.

Penulis dapat dihubungi lewat nomor berikut HP (WA) 081258700399 dan juga melalui surat elektronik: robiansyah@feb.unmul.ac.id.

**M. Amin Kadafi, SE., M.Si** lahir di Samarinda, 5 Mei 1979. Pendidikan tinggi S1 ditempuh di Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda (1999), S2 ditempuh pada Program Magister Ilmu Ekonomi (M.Si) FEB Unmul 2006, hingga sekarang masih melanjutkan program doktor (S3) Ilmu Ekonomi di FEB Universitas Brawijaya Malang.



Tahun 2004-2008 menjadi dosen tetap di Yayasan Pendidikan 17 Agustus 1945 Samarinda. Sejak tahun 2008 menjadi dosen tetap FEB Unmul, tahun 2018 pernah menjadi dosen luar biasa program S1 Ilmu Ekonomi FEB Universitas Brawijaya.

Penulis telah menulis beberapa jurnal dan buku ini merupakan publikasi yang kali pertama dihasilkan. Penulis dapat dihubungi melalui nomor HP (WA) 08125367212 dan juga surat elektronik: muhammad.amin.kadafi@feb.unmul.ac.id.

