

# *MATERI*

# PENGANTAR MANAJEMEN

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis*  
*Universitas Mulawarman*  
*Tahun Akademik Ganjil (21/22)*

Purwadi, SE, M.Si  
Kelas Gabungan (F & G)  
Kode Makul: 190102603W001

# PENGANTAR MANAJEMEN

(INTRODUCTION TO MANAGEMENT)

# **MANAGEMENT**

**TO MANAGE (MENGATUR)**  
**MANAGER (MANAJER)**  
**MANAGEMENT (MANAJEMEN)**

Kata **Manajemen** berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti *seni melaksanakan dan mengatur*

Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal

# DEFINING MANAGEMENT

*(Marry Parker Follett)*

**Management is the arts of  
getting things done through other  
people**

**(manajemen sebagai seni menyelesaikan  
pekerjaan melalui orang lain)**

*(James A.F Stoner)*

Management is the **process** of **planning, organizing, leading** and **controlling** the efforts of organization's members and of using all other organizational **resources** to achieve stated organizational goals



## **Richard L. Daft**

*(Alih Bahasa / terjemahan)*

Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang **efisien** dan **efektif** melalui **perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi**



# FUNGSI-FUNGSI DASAR MANAJEMEN

- Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.
- Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan (Planning, Organizing, Comanding, Coordinating, Controlling) Namun saat ini, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi empat, yaitu merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan.

# MANAGEMENT

```
graph TD; M[MANAGEMENT] --> P[PLANNING]; M --> O[ORGANIZING]; M --> L[LEADING]; M --> C[CONTROLLING]; P --> G[STATED ORGANIZATIONAL GOALS]; O --> G; L --> G; C --> G;
```

**PLANNING**

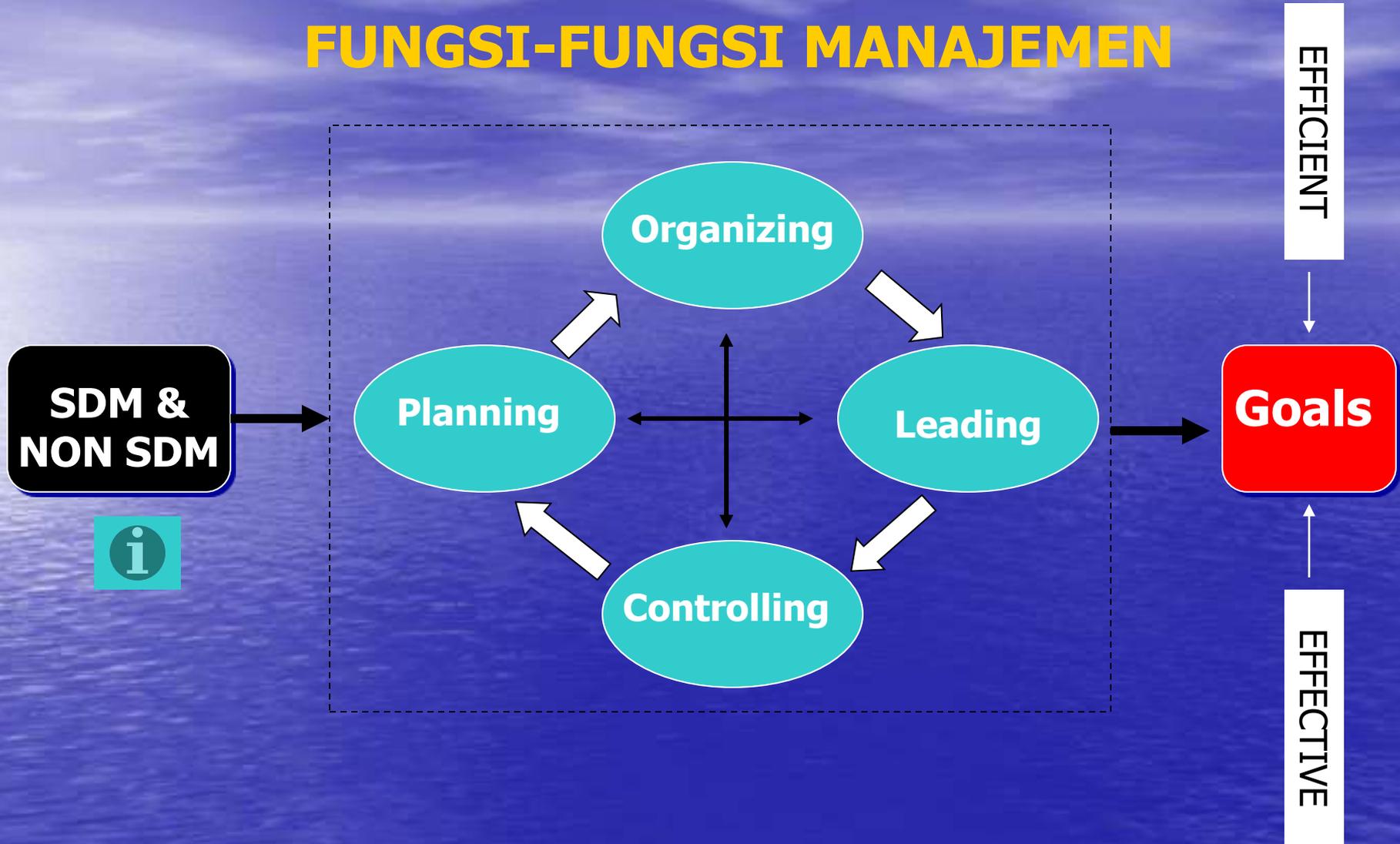
**ORGANIZING**

**LEADING**

**CONTROLLING**

**STATED ORGANIZATIONAL GOALS**

# FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

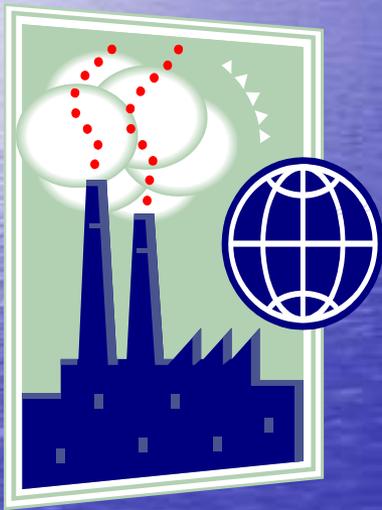


# Sarana manajemen

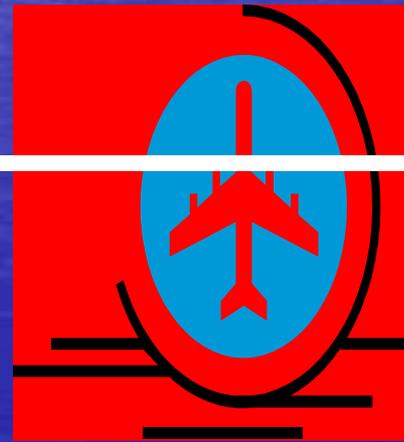


- Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (*tools*). *Tools* merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. Tools tersebut dikenal dengan 6M, yaitu *men, money, materials, machines, method, dan markets.*(resources)

# WHY DO ORGANIZATIONS NEED MANAGEMENT?



ORGANIZATION ≡ ?



MANAGEMENT



GOALS

# MAN

- *Man* merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang berkerja sama untuk mencapai tujuan.

# Money

- *Money* atau Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

# Material

- *Material* terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

# Machine

- *Machine* atau Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

# Method

- *Metode* adalah suatu tata cara kerja yang memperlancar jalannya pekerjaan manajer. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.

# Market

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

**PLANNING = 3W + 1H**

***Pemilihan sekumpulan kegiatan dan pengambilan keputusan tentang apa yang harus dilakukan atau dilaksanakan (WHAT), kapan (WHEN), bagaimana (HOW), dan oleh siapa (WHO)***

# Perencanaan

- Kegiatan seorang manajer adalah menyusun rencana. Menyusun rencana berarti memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Agar dapat membuat rencana secara teratur dan logis, sebelumnya harus ada keputusan terlebih dahulu sebagai petunjuk langkah-langkah selanjutnya. Fungsi perencanaan mencakup proses merumuskan masalah, membangun strategi untuk mencapai sasaran tersebut, dan mengembangkan rencana guna memadukan dan mengoordinasikan sejumlah aktivitas.

# ORGANIZING

*Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya*

# Pengorganisasian

- Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan (1) tugas apa yang harus dikerjakan, (2) siapa yang harus mengerjakannya, (3) bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, (4) siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, (5) pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

# It covers

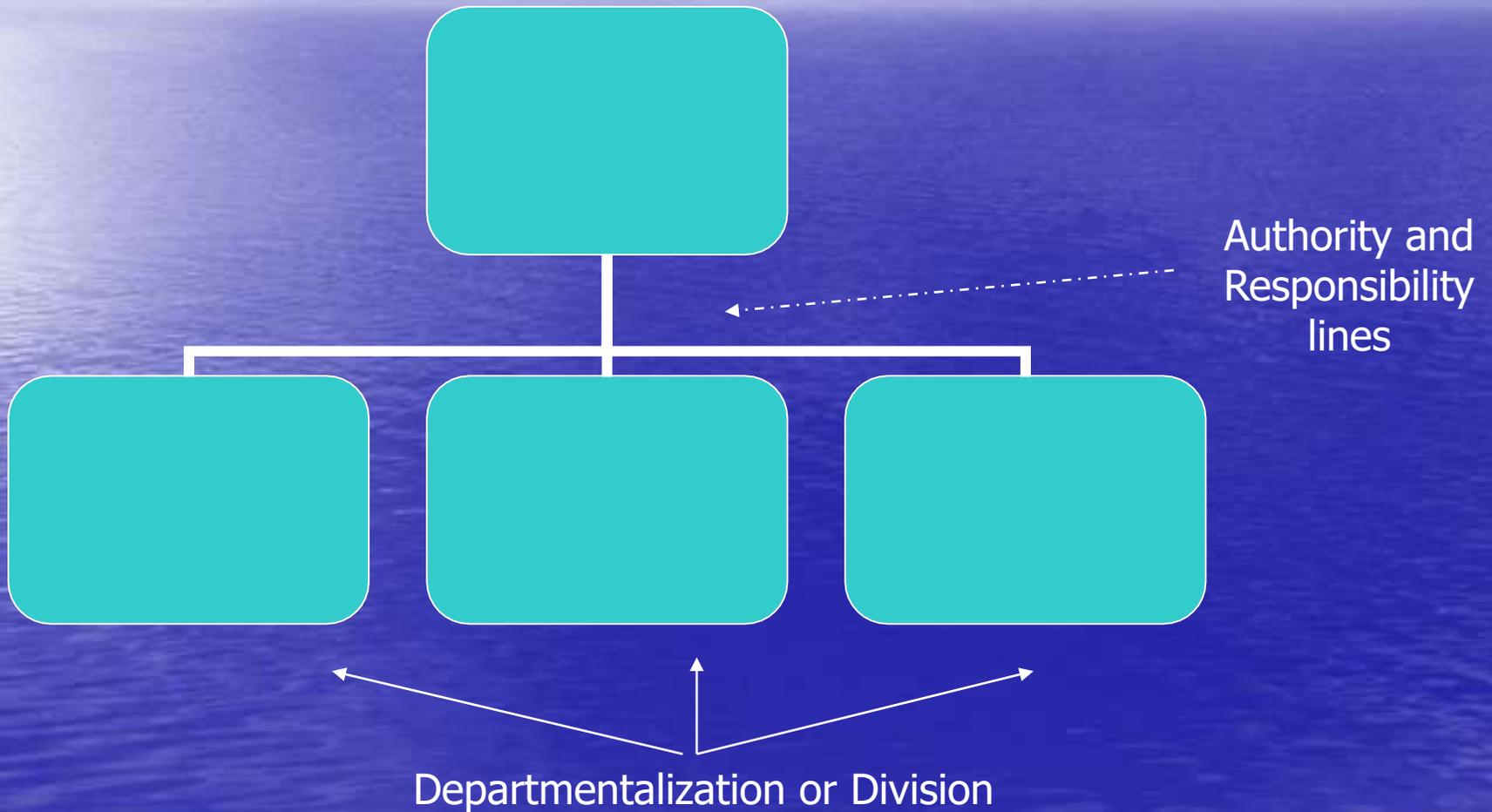
- Division of works

It is normally based on types of work

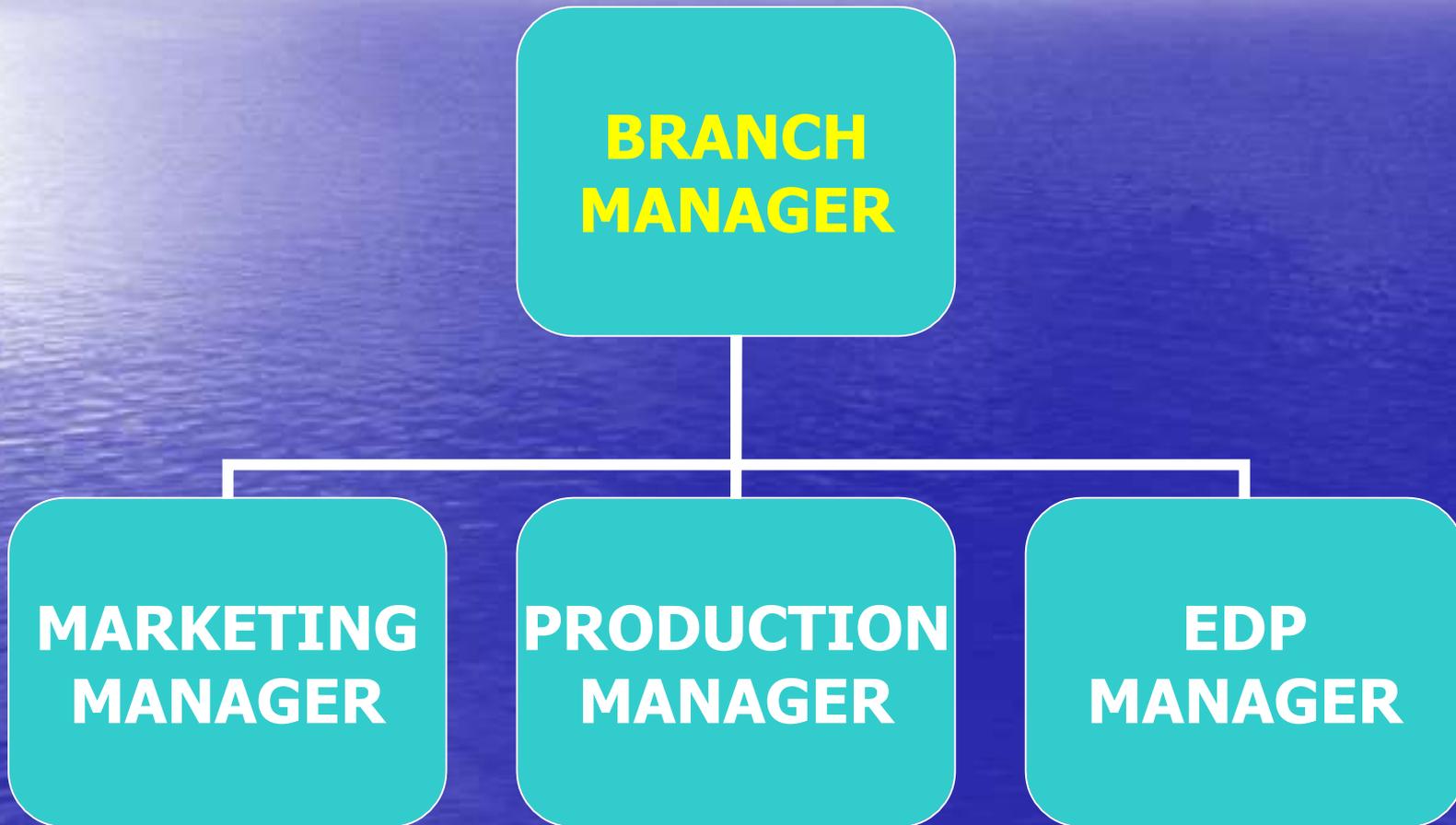
Struktur Organisasi (Organizational Structure)

- Delegation of authority; Responsibility
- Allocation of resources

# *Organizing (Continued)*



# General Manager and Functional Managers



# LEADING

*Pengarahan merupakan fungsi manajemen yang menggunakan pengaruh untuk memberikan motivasi kepada karyawan atau bawahan sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat dicapai*

## *Leading (Continued)*

### Leading covers

- Motivation
- Communication
- Leadership (style, behavior)

# Actuating

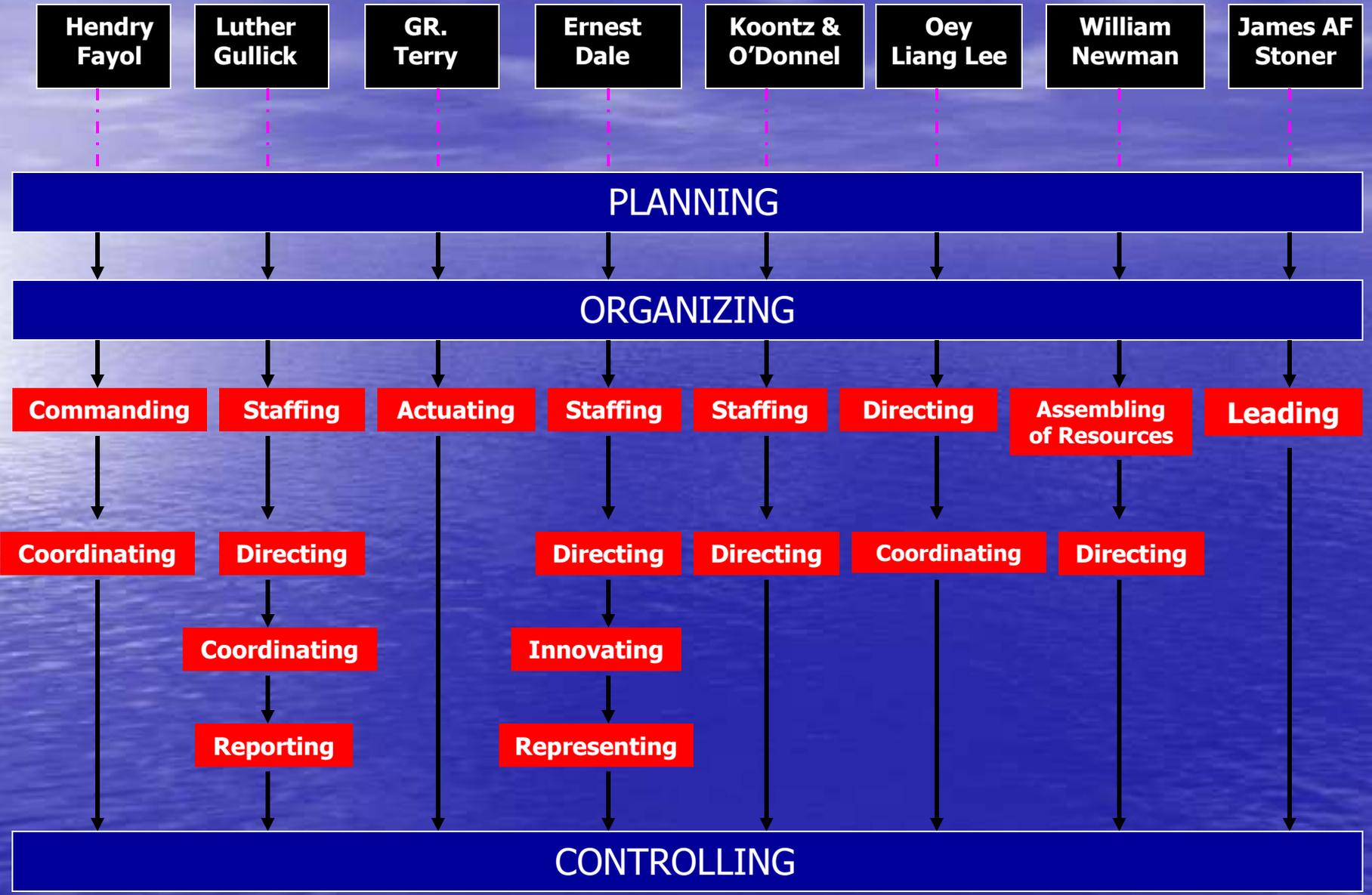
- Mengarahkan atau *actuating* adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi *actuating* artinya adalah menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan (*leadership*).

# CONTROLLING

*Merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan pengawasan aktivitas karyawan agar mereka bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan untuk pencapaian tujuan organisasi*

# atau

- Mengendalikan atau *controlling* adalah proses pengawasan performa perusahaan untuk memastikan bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Seorang manajer dituntut untuk menemukan masalah yang ada dalam operasional perusahaan, kemudian memecahkannya sebelum masalah itu menjadi semakin besar.



# DISCUSSION'S SECTION

- HOW DO YOU DIFFERENTIATE BETWEEN EFFICIENT AND EFFECTIVE
- PROVIDING AN EXAMPLE FOR EACH

# Tingkatan manajer



1. Top Manager
2. Middle Manager
3. First line Manager

# struktur tradisional, berdasarkan tingkatannya

- Pada organisasi berstruktur tradisional, manajer sering dikelompokkan menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama (biasanya digambarkan dengan bentuk piramida, di mana jumlah karyawan lebih besar di bagian bawah daripada di puncak). **manajemen lini pertama** (*first-line management*), dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Mereka sering disebut penyelia (*supervisor*), manajer *shift*, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau bahkan mandor (*foreman*). Satu tingkat di atasnya adalah *middle management* atau **manajemen tingkat menengah**. Manajer menengah mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi. Di bagian puncak pimpinan organisasi terdapat **manajemen puncak** yang sering disebut dengan *executive officer* atau *top management*. Bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh top manajemen adalah CEO (*chief executive officer*) dan CFO (*chief financial officer*)

# DISCUSSION'S SECTION

- How do you differentiate between Functional Managers and Middle Managers, and
- GM and Top Manager

# MANAGERIAL SKILLS

- TECHNICAL SKILLS

Merupakan kemampuan untuk menggunakan peralatan (tools), prosedur-prosedur (procedures), dan teknik suatu bidang yang khusus (specialized field) seperti akuntansi, produksi, penjualan dll.

Tools, Procedures, Technical

- **HUMAN SKILLS**

Merupakan kemampuan untuk bekerja dengan (work with) orang lain, memahami (understand) orang lain dan memotivasi (motivate) orang lain, baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok

**WORK WITH, UNDERSTAND, MOTIVATE**

- **CONCEPTUAL SKILLS**

Merupakan kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi.

Ini mencakup kemampuan manajer untuk melihat organisasi secara keseluruhan dan memahami bahwa bagian-bagian organisasi saling tergantung satu sama lain.

# SKILLS and LEVELS

**LOW  
MANAGERS**



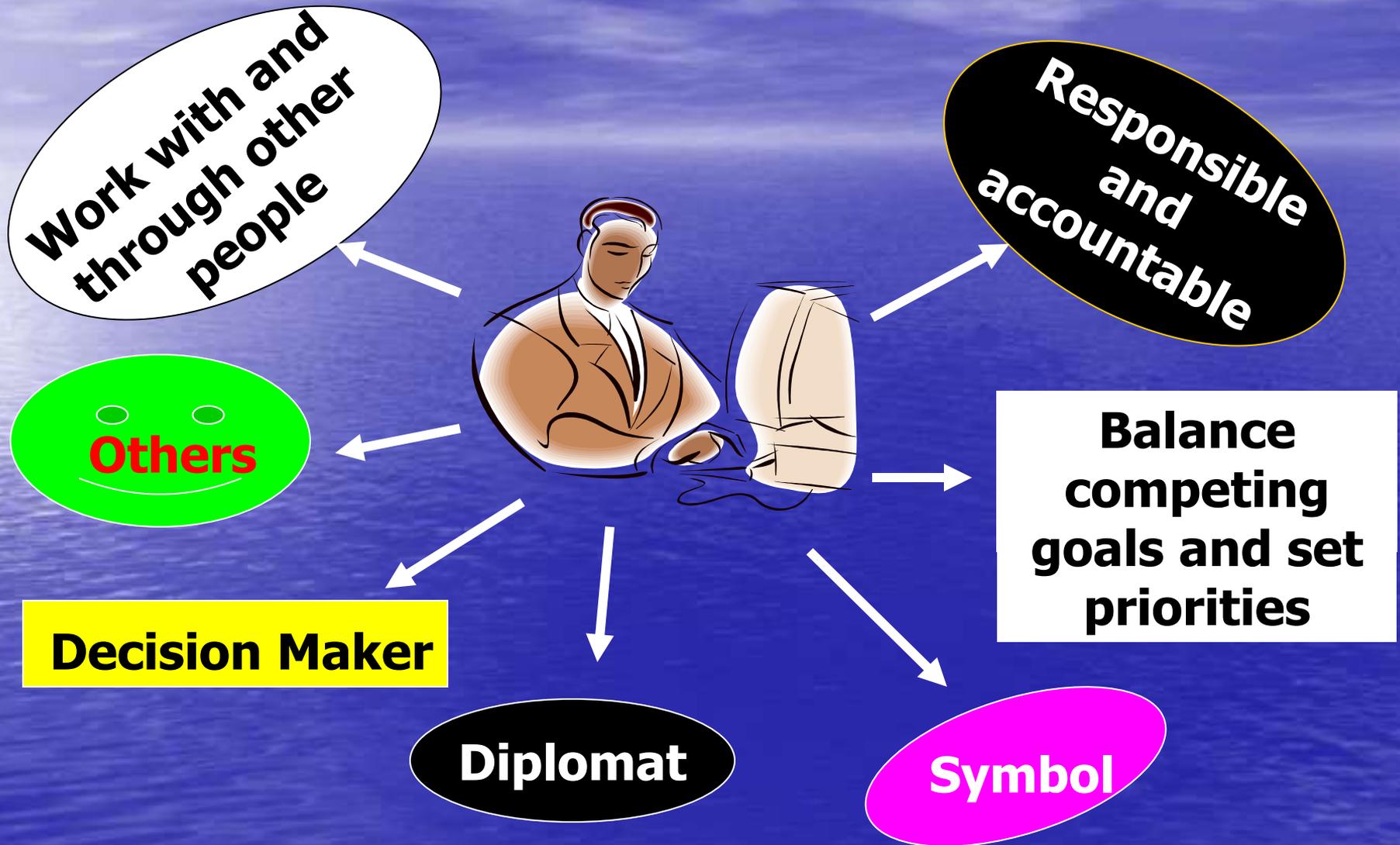
**MIDDLE  
MANAGERS**



**TOP  
MANAGERS**



# WHAT MANAGERS DO



# EVOLUSI TEORI MANAJEMEN

- Banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen. Namun diketahui bahwa ilmu manajemen telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Hal ini dibuktikan dengan adanya piramida di Mesir. Piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. [1] Piramida Giza tak akan berhasil dibangun jika tidak ada seseorang—tanpa mempedulikan apa sebutan untuk manajer ketika itu—yang merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan para pekerja, dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana.

# Piramida di Mesir



- Pembangunan piramida ini tak mungkin terlaksana tanpa adanya seseorang yang merencanakan, mengorganisasikan dan menggerakkan para pekerja, dan mengontrol pembangunannya.

# Praktik-praktik manajemen lainnya dapat disaksikan selama tahun 1400-an di kota

- Venesia, Italia, yang ketika itu menjadi pusat perekonomian dan perdagangan di sana. Penduduk Venesia mengembangkan bentuk awal perusahaan bisnis dan melakukan banyak kegiatan yang lazim terjadi di organisasi modern saat ini. Sebagai contoh, di gudang senjata Venesia, kapal perang diluncurkan sepanjang kanal dan pada tiap-tiap perhentian, bahan baku dan tali layar ditambahkan ke kapal tersebut. Hal ini mirip dengan model lini perakitan (*assembly line*) yang dikembangkan oleh Henry Ford untuk merakit mobil-mobilnya. Selain lini perakitan tersebut, orang Venesia memiliki sistem penyimpanan dan pergudangan untuk memantau isinya, manajemen sumber daya manusia untuk mengelola angkatan kerja, dan sistem akuntansi untuk melacak pendapatan dan biaya.[\[2\]](#)

# Sebelum abad ke-20, terjadi dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen

- Peristiwa pertama terjadi pada tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*. Dalam bukunya itu, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Dengan menggunakan industri peniti sebagai contoh, Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang—masing-masing melakukan pekerjaan khusus—perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Akan tetapi, jika setiap orang bekerja sendiri menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaan, sudah sangat hebat bila mereka mampu menghasilkan sepuluh peniti sehari. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan (1) meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja, (2) menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas, dan (3) menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja.

# Peristiwa penting kedua yang mempengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah

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

# Di awal abad ke-20

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

# Sumbangan penting lainnya datang dari

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

# Perkembangan selanjutnya terjadi pada tahun 1940-an

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

# Perkembangan Teori Manajemen

- Manajemen ilmiah  
Manajemen ilmiah, atau dalam bahasa Inggris disebut *scientific management*, pertama kali dipopulerkan oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya yang berjudul *Principles of Scientific Management* pada tahun 1911. Dalam bukunya itu, Taylor mendeskripsikan manajemen ilmiah adalah "penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan." Beberapa penulis seperti Stephen Robbins menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen modern.



# Ide tentang penggunaan metode ilmiah muncul

- ketika Taylor merasa kurang puas dengan ketidakefisienan pekerja di perusahaannya. Ketidakefisienan itu muncul karena mereka menggunakan berbagai macam teknik yang berbeda untuk pekerjaan yang sama—nyaris tak ada standar kerja di sana. Selain itu, para pekerja cenderung menganggap gampang pekerjaannya. Taylor berpendapat bahwa hasil dari para pekerja itu hanyalah sepertiga dari yang seharusnya. Taylor kemudian, selama 20 tahun, berusaha keras mengoreksi keadaan tersebut dengan menerapkan metode ilmiah untuk menemukan sebuah "teknik paling baik" dalam menyelesaikan tiap-tiap pekerjaan.

Berdasarkan pengalamannya itu, Taylor membuat sebuah pedoman yang jelas tentang cara meningkatkan efisiensi produksi. Pedoman tersebut dikenal 4 Prinsip Manajemen Ilmiah

- Secara ilmiah, pilihlah dan kemudian latihlah, ajarilah, atau kembangkanlah pekerja tersebut.
- Bekerja samalah secara sungguh-sungguh dengan para pekerja untuk menjamin bahwa semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu yang telah dikembangkan tadi.
- Bagilah pekerjaan dan tanggung jawab secara hampir merata antara manajemen dan para pekerja. Manajemen mengambil alih semua pekerjaan yang lebih sesuai baginya daripada bagi para pekerja.
- Bagilah pekerjaan dan tanggung jawab secara hampir merata antara manajemen dan para pekerja. Manajemen mengambil alih semua pekerjaan yang lebih sesuai baginya daripada bagi para pekerja.

# lanjutan

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

Manajemen ilmiah kemudian dikembangkan lebih jauh oleh pasangan suami-istri Frank dan Lillian

## Gilbreth

- Keduanya tertarik dengan ide Taylor setelah mendengarkan ceramahnya pada sebuah pertemuan profesional.
- Keluarga Gilbreth berhasil menciptakan mikronometer yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Gerakan yang sia-sia yang luput dari pengamatan mata telanjang dapat diidentifikasi dengan alat ini, untuk kemudian dihilangkan. Keluarga Gilbreth juga menyusun skema klasifikasi untuk memberi nama tujuh belas gerakan tangan dasar (seperti mencari, menggenggam, memegang) yang mereka sebut **Therbligs** (dari nama keluarga mereka, Gilbreth, yang dieja terbalik dengan huruf *th* tetap). Skema tersebut memungkinkan keluarga Gilbreth menganalisis cara yang lebih tepat dari unsur-unsur setiap gerakan tangan pekerja.

# Teori administrasi umum

Teori administrasi umum atau, dalam bahasa Inggris, *general theory of administration*, adalah teori umum mengenai apa yang dilakukan oleh para manajer dan bagaimana cara membentuk praktik manajemen yang baik. Sumbangan penting untuk teori ini datang dari industrialis Perancis Henri Fayol dengan 14 prinsip manajemen-nya dan sosiolog Jerman Max Weber dengan konsep birokrasi—bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan rinci, dan sejumlah hubungan impersonal.

# 14 Prinsip manajemen

- **1. Pembagian kerja (Division of work)**
- Pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja berjalan efektif. Oleh karena itu, dalam penempatan **karyawan** harus menggunakan prinsip *the right man in the right place*. Pembagian kerja harus **rasional**/objektif, bukan **emosional** subyektif yang didasarkan atas dasar *like and dislike*.
- Dengan adanya prinsip *the right man in the right place* akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efisiensi **kerja**. Pembagian kerja yang baik merupakan kunci bagi penyelenggaraan kerja. kecerobohan dalam pembagian kerja akan berpengaruh kurang baik dan mungkin menimbulkan kegagalan dalam penyelenggaraan pekerjaan, oleh karena itu, seorang manajer yang berpengalaman akan menempatkan pembagian kerja sebagai prinsip utama yang akan menjadi titik tolak bagi prinsip-prinsip lainnya.

## 2. Wewenang dan tanggung jawab (Authority and responsibility)

- Setiap karyawan dilengkapi dengan wewenang untuk melakukan pekerjaan dan setiap wewenang melekat atau diikuti pertanggungjawaban. Wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Setiap pekerjaan harus dapat memberikan pertanggungjawaban yang sesuai dengan wewenang. Oleh karena itu, makin kecil wewenang makin kecil pula pertanggungjawaban demikian pula sebaliknya.
- Tanggung jawab terbesar terletak pada manajer puncak. Kegagalan suatu usaha bukan terletak pada karyawan, tetapi terletak pada puncak pimpinannya karena yang mempunyai wewenang terbesar adalah manajer puncak. oleh karena itu, apabila manajer puncak tidak mempunyai keahlian dan kepemimpinan, maka wewenang yang ada padanya merupakan bumerang.

### 3. Disiplin (*Discipline*)

- Disiplin merupakan perasaan taat dan patuh terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Disiplin ini berhubungan erat dengan wewenang. Apabila wewenang tidak berjalan dengan semestinya, maka disiplin akan hilang. Oleh karena ini, pemegang wewenang harus dapat menanamkan disiplin terhadap dirinya sendiri sehingga mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan sesuai dengan wewenang yang ada padanya

## 4. Kesatuan perintah (*Unity of command*)

- Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan harus memperhatikan prinsip kesatuan perintah sehingga pelaksanaan kerja dapat dijalankan dengan baik. Karyawan harus tahu kepada siapa ia harus bertanggung jawab sesuai dengan wewenang yang diperolehnya. Perintah yang datang dari manajer lain kepada seorang karyawan akan merusak jalannya wewenang dan tanggung jawab serta pembagian kerja.

## 5. Kesatuan pengarahan (*Unity of direction*)

- Dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya, karyawan perlu diarahkan menuju sasarannya. Kesatuan pengarahan bertalian erat dengan pembagian kerja. Kesatuan pengarahan tergantung pula terhadap kesatuan perintah. Dalam pelaksanaan kerja bisa saja terjadi adanya dua perintah sehingga menimbulkan arah yang berlawanan. Oleh karena itu, perlu alur yang jelas dari mana karyawan mendapat wewenang untuk melaksanakan pekerjaan dan kepada siapa ia harus mengetahui batas wewenang dan tanggung jawabnya agar tidak terjadi kesalahan. Pelaksanaan kesatuan pengarahan (*unity of direction*) tidak dapat terlepas dari pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, serta kesatuan perintah.

## 6. Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri

- Setiap karyawan harus mengabdikan kepentingan sendiri kepada kepentingan organisasi. Hal semacam itu merupakan suatu syarat yang sangat penting agar setiap kegiatan berjalan dengan lancar sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik
- Setiap karyawan dapat mengabdikan kepentingan pribadi kepada kepentingan organisasi apabila memiliki kesadaran bahwa kepentingan pribadi sebenarnya tergantung kepada berhasil-tidaknya kepentingan organisasi. Prinsip pengabdian kepentingan pribadi kepada kepentingan organisasi dapat terwujud, apabila setiap karyawan merasa senang dalam bekerja sehingga memiliki disiplin yang tinggi.

## 7. Penggajian pegawai

- Gaji atau upah bagi karyawan merupakan kompensasi yang menentukan terwujudnya kelancaran dalam bekerja. Karyawan yang diliputi perasaan cemas dan kekurangan akan sulit berkonsentrasi terhadap tugas dan kewajibannya sehingga dapat mengakibatkan ketidaksempurnaan dalam bekerja. Oleh karena itu, dalam prinsip penggajian harus dipikirkan bagaimana agar karyawan dapat bekerja dengan tenang. Sistem penggajian harus diperhitungkan agar menimbulkan kedisiplinan dan kegairahan kerja sehingga karyawan berkompetisi untuk membuat prestasi yang lebih besar. Prinsip *more pay for more prestige* (upaya lebih untuk prestasi lebih), dan prinsip upah sama untuk prestasi yang sama perlu diterapkan sebab apabila ada perbedaan akan menimbulkan kelesuan dalam bekerja dan mungkin akan menimbulkan tindakan tidak disiplin.

## 8. Pemusatan (*Centralization*)

- Pemusatan wewenang akan menimbulkan pemusatan tanggung jawab dalam suatu kegiatan. Tanggung jawab terakhir terletak ada orang yang memegang wewenang tertinggi atau manajer puncak. Pemusatan bukan berarti adanya kekuasaan untuk menggunakan wewenang, melainkan untuk menghindari kesimpangsiurang wewenang dan tanggung jawab. Pemusatan wewenang ini juga tidak menghilangkan asas pelimpahan wewenang (*delegation of authority*)

# 9. Hirarki (tingkatan)

- Pembagian kerja menimbulkan adanya atasan dan bawahan. Bila pembagian kerja ini mencakup area yang cukup luas akan menimbulkan hirarki. Hirarki diukur dari wewenang terbesar yang berada pada manajer puncak dan seterusnya berurutan ke bawah. dengan adanya hirarki ini, maka setiap karyawan akan mengetahui kepada siapa ia harus bertanggung jawab dan dari siapa ia mendapat perintah.

# 10. Ketertiban (*Order*)

- Ketertiban dalam melaksanakan pekerjaan merupakan syarat utama karena pada dasarnya tidak ada orang yang bisa bekerja dalam keadaan kacau atau tegang. Ketertiban dalam suatu pekerjaan dapat terwujud apabila seluruh karyawan, baik atasan maupun bawahan mempunyai disiplin yang tinggi. Oleh karena itu, ketertiban dan disiplin sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan.

# 11. Keadilan dan kejujuran

- Keadilan dan kejujuran merupakan salah satu syarat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Keadilan dan kejujuran terkait dengan moral karyawan dan tidak dapat dipisahkan. Keadilan dan kejujuran harus ditegakkan mulai dari atasan karena atasan memiliki wewenang yang paling besar. Manajer yang adil dan jujur akan menggunakan wewenangnya dengan sebaik-baiknya untuk melakukan keadilan dan kejujuran pada bawahannya.

# 12. Stabilitas kondisi karyawan

- Dalam setiap kegiatan kestabilan karyawan harus dijaga sebaik-baiknya agar segala pekerjaan berjalan dengan lancar. Kestabilan karyawan terwujud karena adanya disiplin kerja yang baik dan adanya ketertiban dalam kegiatan.
- Manusia sebagai makhluk sosial yang berbudaya memiliki keinginan, perasaan dan pikiran. Apabila keinginannya tidak terpenuhi, perasaan tertekan dan pikiran yang kacau akan menimbulkan goncangan dalam bekerja.

# 13. Prakarsa (*Inisiative*)

- Prakarsa timbul dari dalam diri seseorang yang menggunakan daya pikir. Prakarsa menimbulkan kehendak untuk mewujudkan suatu yang berguna bagi penyelesaian pekerjaan dengan sebaik-beiknya. Jadi dalam prakarsa terhimpun kehendak, perasaan, pikiran, keahlian dan pengalaman seseorang. Oleh karena itu, setiap prakarsa yang datang dari karyawan harus dihargai. Prakarsa (inisiatif) mengandung arti menghargai orang lain, karena itu hakikatnya manusia butuh penghargaan. Setiap penolakan terhadap prakarsa karyawan merupakan salah satu langkah untuk menolak gairah kerja. Oleh karena itu, seorang manajer yang bijak akan menerima dengan senang hari prakarsa-prakarsa yang dilahirkan karyawannya.

# 14. Semangat kesatuan, semangat korps

- Setiap karyawan harus memiliki rasa kesatuan, yaitu rasa senasib sepenanggyungan sehingga menimbulkan semangat kerja sama yang baik. semangat kesatuan akan lahir apabila setiap karyawan mempunyai kesadaran bahwa setiap karyawan berarti bagi karyawan lain dan karyawan lain sangat dibutuhkan oleh dirinya. Manajer yang memiliki kepemimpinan akan mampu melahirkan semangat kesatuan (*esprit de corp*), sedangkan manajer yang suka memaksa dengan cara-cara yang kasar akan melahirkan *friction de corp* (perpecahan dalam korp) dan membawa bencana.

# Kajian Hawthorne (Aliran Perilaku)

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

# Pendekatan kuantitatif

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

# lanjutan

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

# Uji Coba

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

Pada tahun 1927, Profesor Elton Mayo dari Harvard beserta rekan-rekannya diundang untuk bergabung dalam kajian ini

- Mereka kemudian melanjutkan penelitian tentang produktivitas kerja dengan cara-cara yang lain, misalnya dengan mendesain ulang jabatan, mengubah lamanya jam kerja dan hari kerja alam seminggu, memperkenalkan periode istirahat, dan menyusun rancangan upah individu dan rancangan upah kelompok. Penelitian ini mengindikasikan bahwa ternyata insentif-insentif di atas lebih sedikit pengaruhnya terhadap output pekerja dibandingkan dengan tekanan kelompok, penerimaan kelompok, serta rasa aman yang menyertainya. Peneliti menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu.

# Mayo menyimpulkan bahwa

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

# EXTERNAL ENVIRONMENT OF ORGANIZATIONAL

Merupakan lingkungan yang berada diluar organisasi yang memiliki pengaruh baik secara langsung (direct-effect) maupun tidak langsung (indirect-effect) terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Continued....

- Lingkungan eksternal yang memiliki pengaruh langsung sering disebut dengan *lingkungan eksternal mikro* (Micro External Environment)
- Lingkungan yang memiliki pengaruh secara tidak langsung disebut dengan *lingkungan eksternal makro* (Macro External Environment).

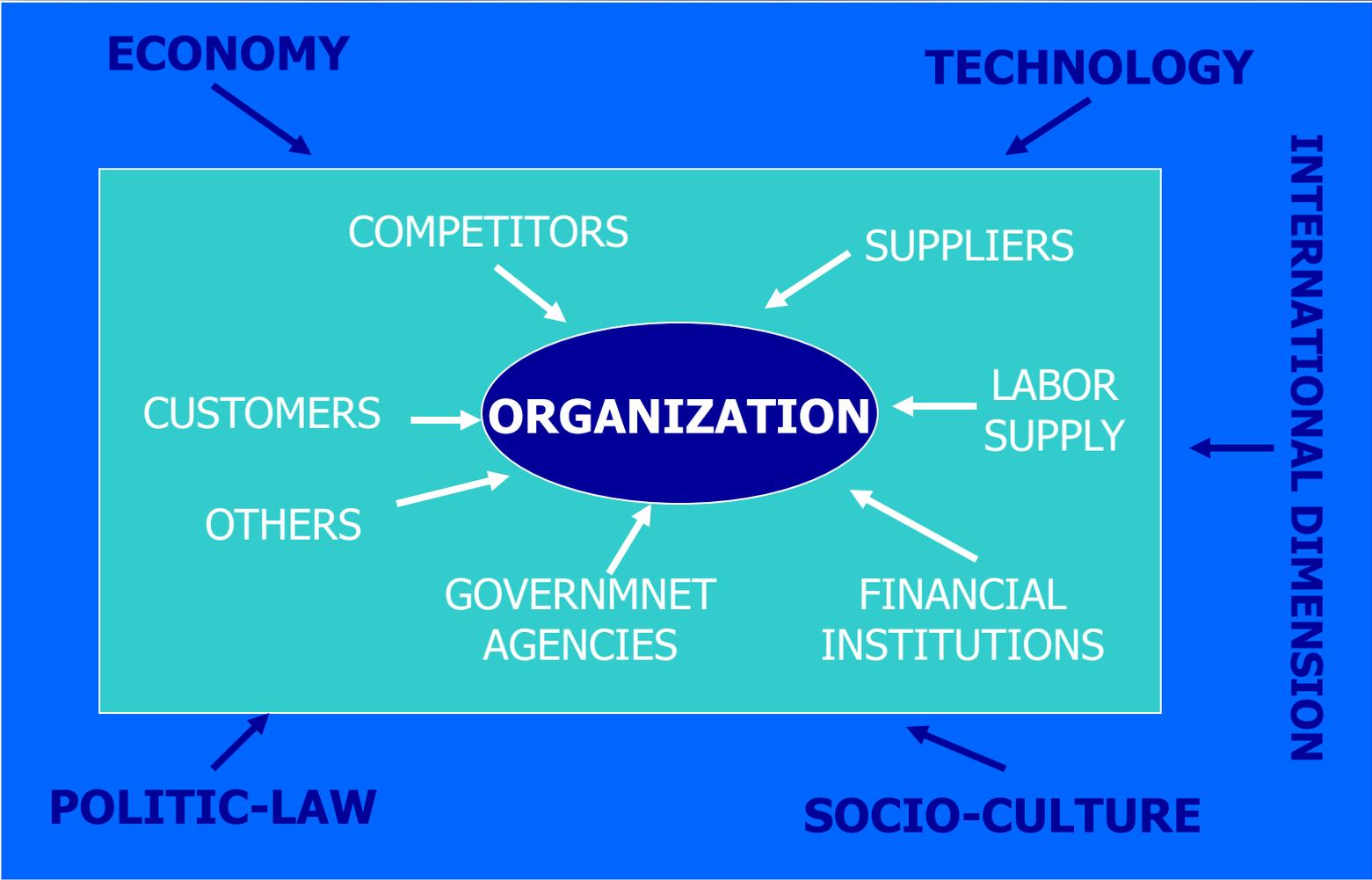
# MICRO EXTERNAL ENVIRONMENT

- CUSTOMERS
- COMPETITORS
- SUPPLIERS
- LABOR SUPPLY
- FINANCIAL INSTITUTIONS
- GOVERNMENT AGENCIES

# MACRO EXTERNAL ENVIRONMENT

- ECONOMICAL VARIABLES
- TECHNOLOGY
- SOCIO-CULTURE
- POLITIC-LAW
- INTERNATIONAL DIMENSION

# EXTERNAL ENVIRONMENT OF ORGANIZATION



# Fungsi Operasional dlm Manajemen

- *Manajemen Sumber Daya Manusia*
- *Manajemen Pemasaran*
- *Manajemen Operasi/Produksi*
- *Manajemen Keuangan*
- *Manajemen Informasi*



**-Terima Kasih -**  
**- Thank You -**  
**- Maturnuwun -**  
**- Nuhun pisan -**  
**- Sukron -**