MATERI
PENGANTAR MANAJEMEN

Syaharuddin Y, SE. MM

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Mulawarman
2021

LITERATUR :

1. Manajemen, Stephen P. Robbins (Jilid 1 dan Jilid 2)
2. Manajemen, T. Hani Handoko

MATERI :

1. Pendahuluan
2. Manajemen dan Manajer
3. Perkembangan Teori Manajemen
4. Manajer dan lingkungan Eksternal Organisasi
5. Perencanaan Strategis
6. Pengorganisasian
7. Koordinasi dan Rentang Manajemen
8. Wewenang dan Delegasi
9. Penyusunan Personalia
10. Motivasi
11. Komunikasi
12. Kepemimpinan
13. Manajemen Konflik
14. Pengawasan

1. PENDAHULUAN

Siapa yang membutuhkan manajemen ?

→ Perusahaan (bisnis)

→ Semua tipe organisasi

→ Semua tipe kegiatan

Mengapa manajemen dibutuhkan ?

1. Untuk mencapai tujuan organisasi
2. Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektifitas

Efisiensi

- Adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar
- Derajat atau tingkat pengorbanan dari suatu kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan

Konsep matematika : Ratio antara output (keluaran) dan input (masukan)

Output :

> Hasil

> Produktivitas

> Performance

Input :

> Tenaga Kerja

> Bahan Baku

> Uang

> Mesin dan Waktu

Seorang Manajer Efisien :

- Manajer yang bisa mencapai Output lebih tinggi dari input yang digunakan
- Manajer yang dapat meminimumkan biaya penggunaan sumberdaya–sumberdaya untuk mencapai output yang telah ditentukan
- Manajer yang bisa memaksimumkan output dengan jumlah input yang terbatas

Efektifitas

- Merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- Derajat atau tingkat pencapaian hasil yang diharapkan

Manajer yang efektif :

Dapat memlilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metode/ cara yang tepat untuk mencapai tujuan

Peter Drucker mengatakan bahwa:

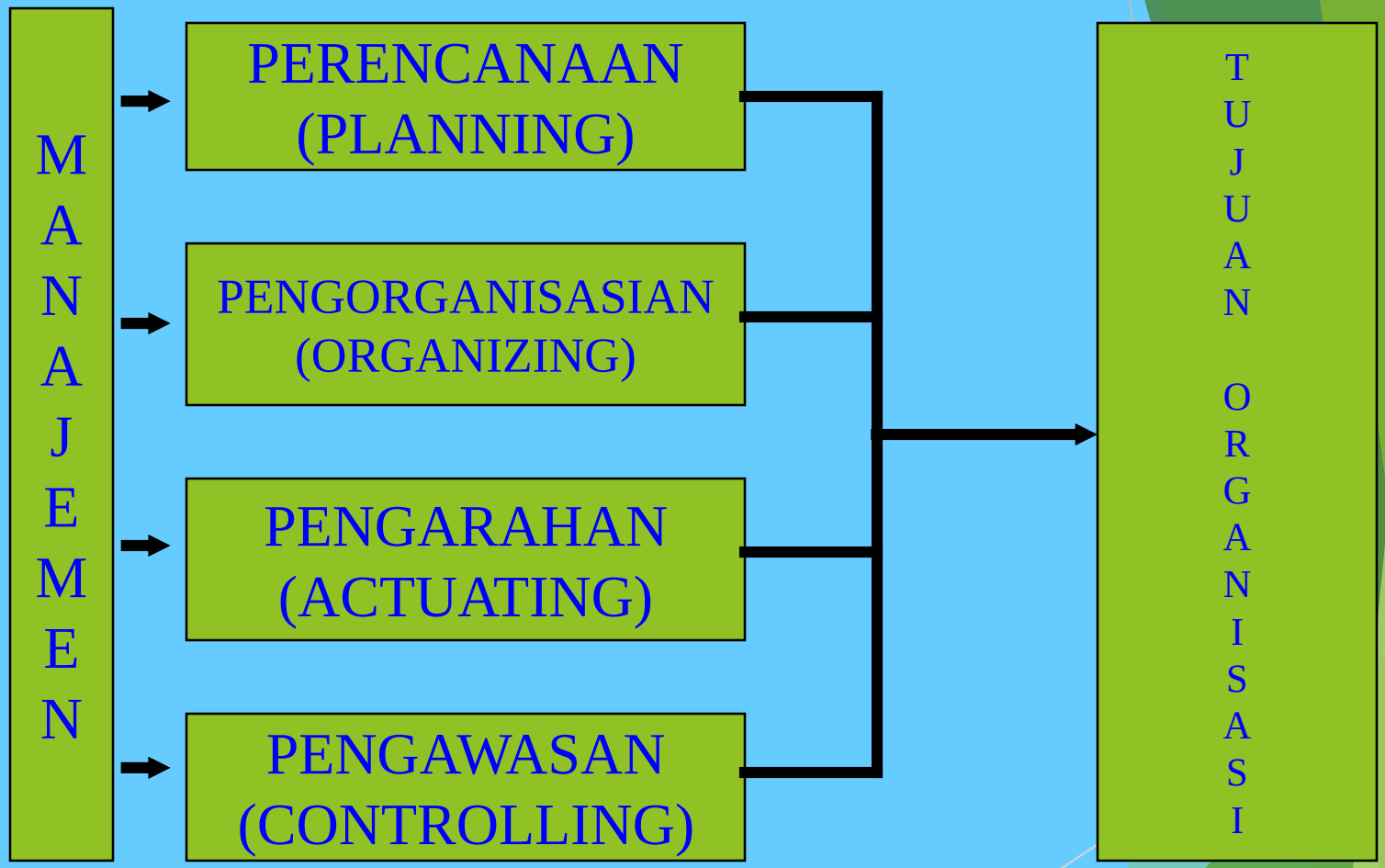
- Efektifitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*)
- Efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*)

Pengertian Manajemen

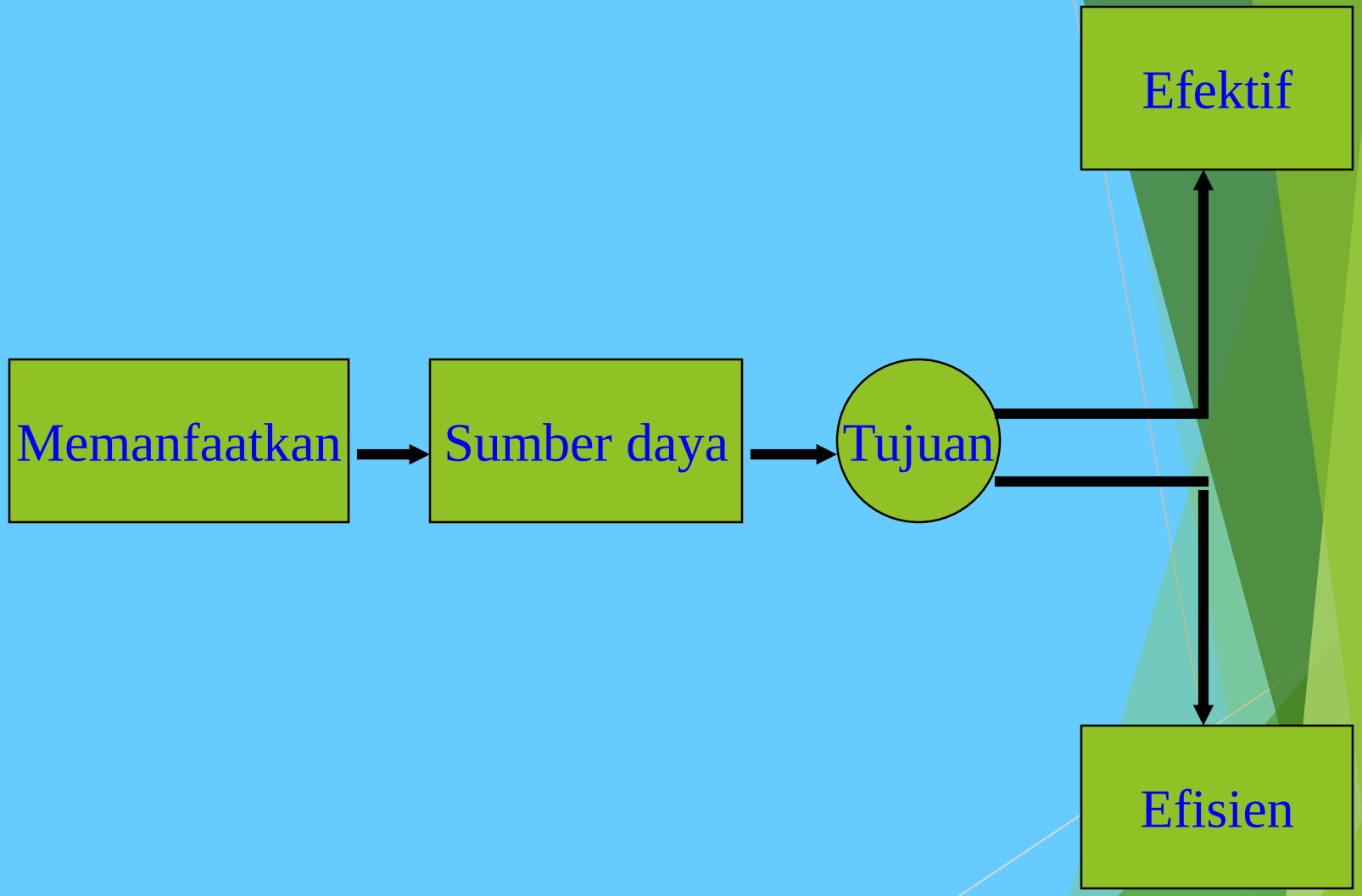
- Manajemen merupakan proses perencanaan ***(Planning)***, pengorganisasian ***(Organizing)***, pengarahan ***(Actuating)*** dan pengawasan ***(Controlling)*** usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan

- Ilmu tentang upaya manusia untuk memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien

Skema Pengertian Manajemen



Skema Pengertian Manajemen



2. MANAJEMEN DAN MANAJER

MANAJER → setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya

Manajer diklasifikasikan menjadi 2, yaitu :

1. Menurut tingkatannya :
   * Tinggi ***(Top Manager)***
   * Menengah ***(Middle Manager)***
   * Bawah ***(Lower Manager)***
2. Menurut tanggungjawab dalam organisasi :
   * Manajer Umum ***(General Manager)***
   * Manajer Fungsional ***(Functional Manager)***

Tingkatan Manajer :

1. Manajer Puncak

   Bertanggungjawab atas keseluruhan manajemen organisasi

   Contoh : Direktur, Presiden, Kepala dsb

2. Manajer Menengah

   Membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya juga karyawan operasional

   Contoh : Kepala Seksi, Kepala Bagian dsb

3. Manajer Bawah

   Memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional

   Contoh : Mandor, pengawas lapangan

MANAJER FUNGSIONAL DAN UMUM

1. Manajer Fungsional

   Mempunyai tanggungjawab hanya atas satu kegiatan organisasi → produksi, pemasaran, personalia dan keuangan

2. Manajer Umum

   Mengatur, mengawasi dan bertanggungjawab atas satuan kerja keseluruhan divisi operasi yang mencakup semua atau beberapa kegiatan funsional satuan kerja

APA YANG DILAKUKAN MANAJER

1. Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain
2. Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas
3. Manajer bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan
4. Manajer harus berpikir secara analistis dan konseptual

3. PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

Ada 3 aliran pemikiran manajemen yaitu

1. Aliran Klasik :
   a. Manajemen Ilmiah
   b. Teori Organisasi Klasik
2. Aliran Hubungan Manusiawi (Neo Klasik)
3. Aliran Manajemen Modern

I. **ALIRAN KLASIK :**

Kelompok Manajemen Ilmiah, Tokoh-tokohnya antara lain :

1. ***Robert Owen* (1771-1858)**

Menekankan pentingnya :

a). Umur manusia dalam produksi

b). Perbaikan dalam kondisi kerja

c). Melalui perbaikan kondisi karyawan akan menaikkan produksi dan keuntungan dan investasi paling menguntungkan adalah pada karyawan atau " ***vital Machines***"

2. ***Charles Babbage*** dari Inggris (**1792-1871**)

Menekankan pentingnya :

a). Pembagian kerja melalui spesialisasi

b). Setiap tenaga kerja harus diberi latihan ketrampilan sesuai operasi pabrik

c). Mengembangkan program-program permainan

d). Menganjurkan kerjasama yang saling menguntungkan antara kepentingan karyawan dan pemilik pabrik

e). Merencanakan skema pembagian keuntungan

Kelompok Teori Organisasi Klasik, tokohnya :

Henry Fayol **(1841-1925)**

Fayol membagi operasi perusahaan menjadi kegiatan yang semuanya saling tergantung satu dengan yang lain :

1. ***Teknik*** - produksi & manufacturing produk
2. ***Komersial*** – Pembelian bahan baku dan penjualan produk
3. ***Keuangan*** – Perolehan dan penggunaan modal
4. ***Keamanan*** – Perlindungan karyawan dan kekayaan
5. ***Akuntansi*** – Pelaporan, pencatatan biaya, laba dan hutang, pembuatan neraca, pengumpulan data
6. ***Manajerial*** - Perencanaan, Pengorganisasian, Pemberian perintah, Pengkoordinasian,dan Pengawasan

II. ALIRAN HUBUNGAN MANUSIAWI

Tokohnya yaitu Elton Mayo (1880-1949)

Untuk menciptakan hubungan manusiawi yang baik, manajer harus mengerti mengapa karyawan bertindak seperti yang mereka lakukan dan faktor-faktor sosial dan psikologi apa yang memotivasi mereka

III. ALIRAN MANAJEMEN MODERN

Prinsip dasar Perilaku Organisasi dari tokoh manajemen modern :

- Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknik secara ketat
- Manajemen harus sistematik dan pendekatan yg digunakan harus dgn pertimbangan secara hati-hati
- Organisasi sebagi suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai situasi
- Pendekatan motivasional yg menghasilkan komitmen pekerja thd tujuan organisasi sangat dibutuhkan

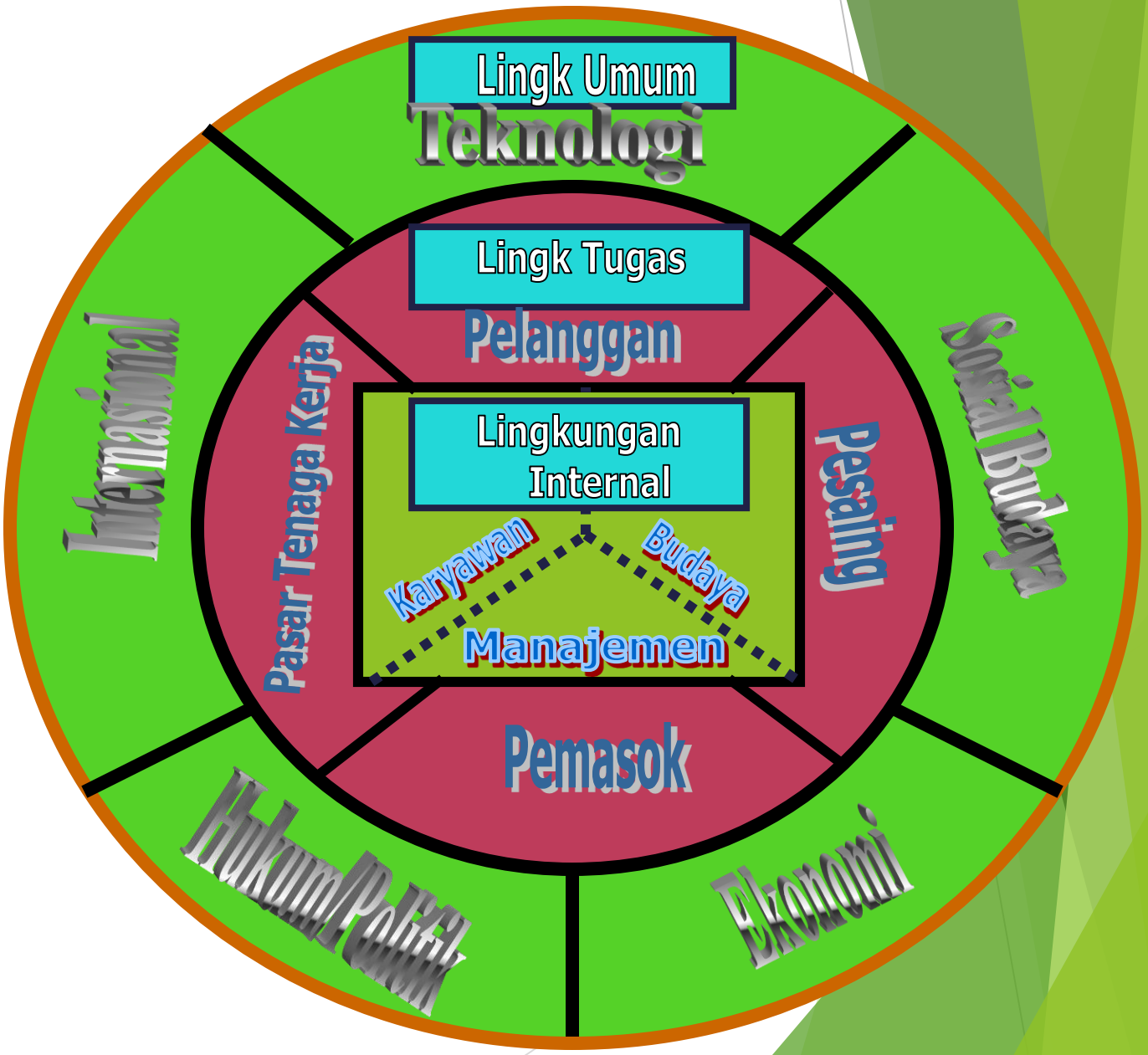
4. MANAJER DAN LINGKUNGAN ORGANISASI

1. Lingkungan Internal Organisasi *(Internal Environment)* yaitu Lingkungan yang berada di dalam organisasi yang terdiri dari karyawan, manajemen dan budaya organisasi
2. Lingkungan Eksternal Organisasi/ Lingkungan Organisasi *(Organizational Environment)* yaitu meliputi semua elemen yang berada di luar organisasi tetapi berpotensi mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini terdiri atas :

a. Lingkungan Umum *(General Environment)* merupakan Lapisan lingkungan eksternal yang mempengaruhi organisasi secara tidak langsung. Termasuk dalam lingkungan ini antara lain dimensi internasional, teknologi, sosiokultur, ekonomi dan legal politik.

b. Lingkungan Tugas *(Task Environment)* yaitu Lapisan lingkungan eksternal yang secara langsung mempengaruhi operasi dan kinerja organisasi. Lingkungan ini meliputi pesaing, pemasok, pelanggan dll.

Lingkungan dalam Organisasi



5. PROSES PERENCANAAN (PLANNING)

Pengertian :

- Adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan pemutusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa.
- Salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan keputusan (***decision making***), proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu

EMPAT TAHAP DASAR PLANNING

EMPAT TAHAP DASAR PERENCANAAN (*PLANNING*):

Tahap 1, Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan ➔dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja

Tahap 2, Merumuskan keadaan saat ini ➔tahap ini memerlukan informasi terutama tentang keuangan dan data statistik, yang diperoleh melalui komunikasi

Tahap 3, Mengidentifikasikan segala kemudahan dan hambatan ➔ segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasikan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan

Tahap 4, Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan ➔ Pengembangan berbagi alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif terbaik dan paling memuaskan

MANFAAT PERENCANAAN

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan
2. Membantu kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama
3. Memungkinkann manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas
4. Membantu penempatan tanggungjawab lebih cepat

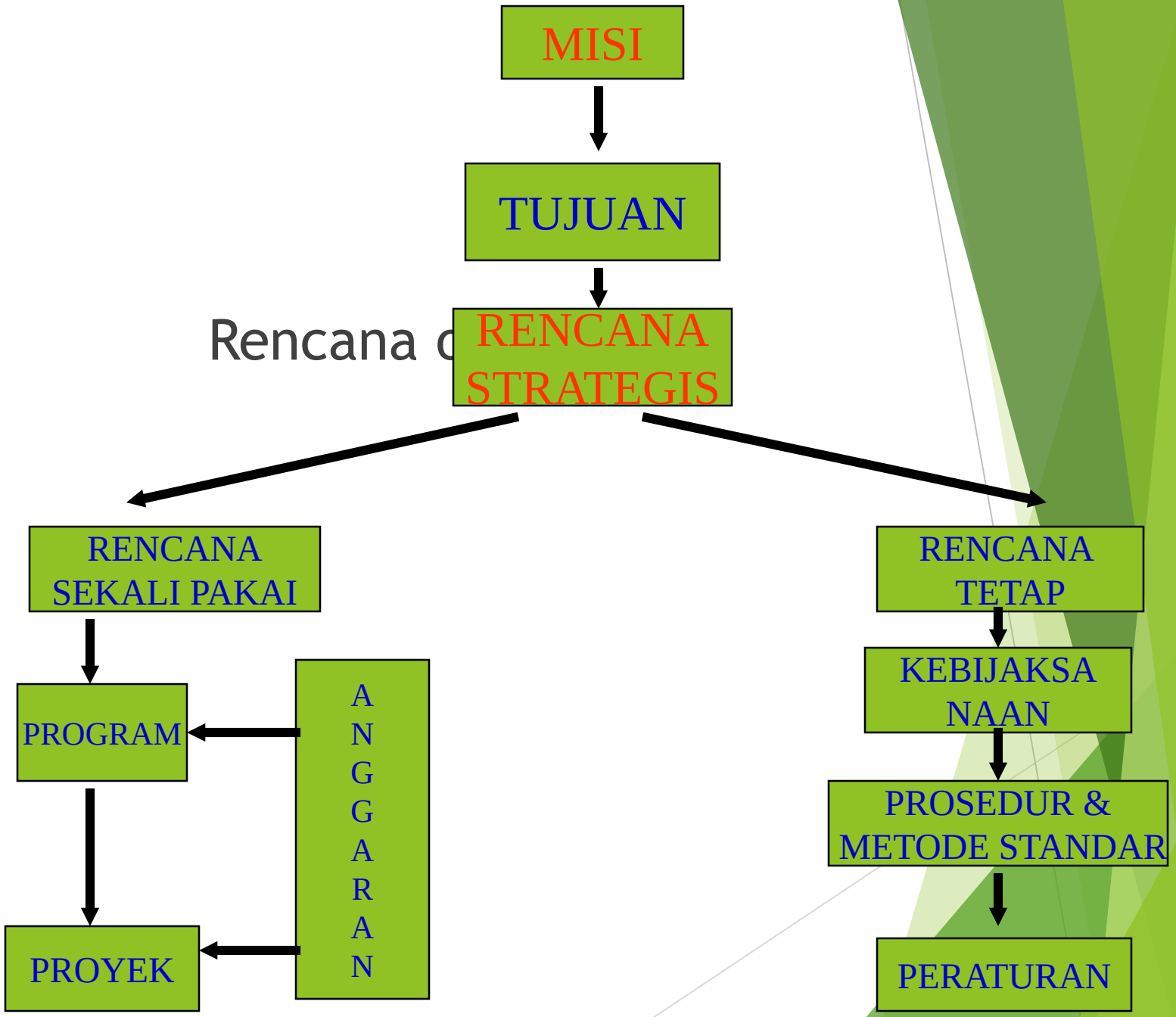
lanjutan

5. Memberikan cara pemberian perintah untuk operasi
6. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi
7. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami
8. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti
9. Menghemat waktu, usaha dan dana

KELEMAHAN PERENCANAAN

1. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi yang nyata
2. Cenderung menunda kegiatan
3. Terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi
4. Kadang-kadang hasil yg paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual
5. Ada rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten

Rencana c


MISI
TUJUAN
RENCANA STRATEGIS
RENCANA SEKALI PAKAI
PROGRAM
PROYEK
ANGGARAN
RENCANA TETAP
KEBIJAKSANAAN
PROSEDUR & METODE STANDAR
PERATURAN

6. PENGORGANISASIAN (ORGANIZING)

Pengorganisasian → proses penyusunan struktur organisasi yg sesuai dengan tujuan organisasi, sumberdaya-sumberdaya yg dimiliki dan lingkungan yg melingkupinya

Aspek utama proses proses penyusunan struktur organisasi ada 2 (dua) yaitu:

* Departementalisasi →pengelompokkan kerja

* Pembagian kerja → pemerincian tugas pekerjaan

Pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses, akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya, yg tercermin pada struktur organisasi yg mencakup :

1. Pembagian kerja
2. Departementalisasi
3. Bagan organisasi formal
4. Rantai perintah dan kesatuan perintah
5. Tingkat-tingkat hirarki manajemen
6. Saluran komunikasi
7. Penggunaan komite
8. Rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yg tidak dapat dihindarkan

STRUKTUR ORGANISASI

Pengertian :

Struktur organisasi (desain organisasi):

→mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola.

→menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yg menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggungjawab

Faktor-faktor utama yg menentukan

perancangan struktur organisasi :

1. Strategi organisasi untuk mencapai tujuan
2. Teknologi yang digunakan
3. Anggota/ karyawan dan orang-orang yg terlibat dalam organisasi
4. Ukuran organisasi

Unsur-unsur struktur organisasi :

1. Spesialisasi pekerjaan
2. Standardisasi kegiatan
3. Koordinasi kegiatan
4. Sentralisasi dan desentralisasi
5. Ukuran satuan kerja

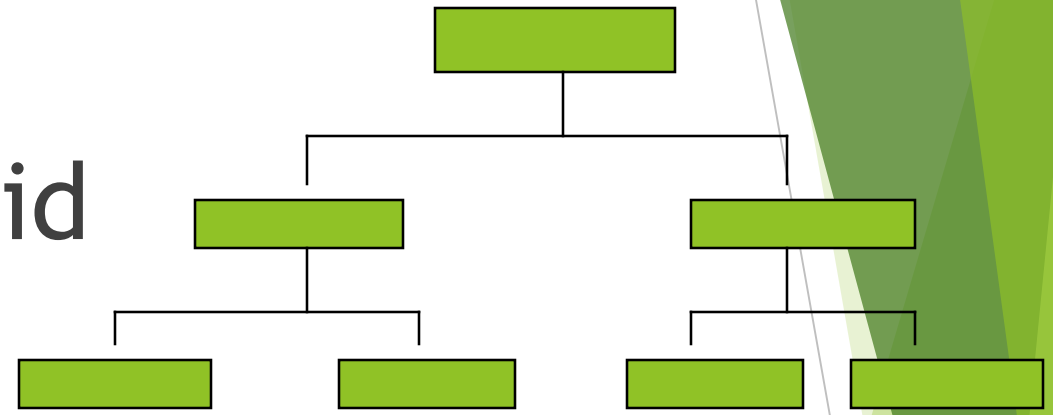
BAGAN ORGANISASI

Bagan organisasi menggambarkan 5 aspek utama suatu struktur organisasi sbb:

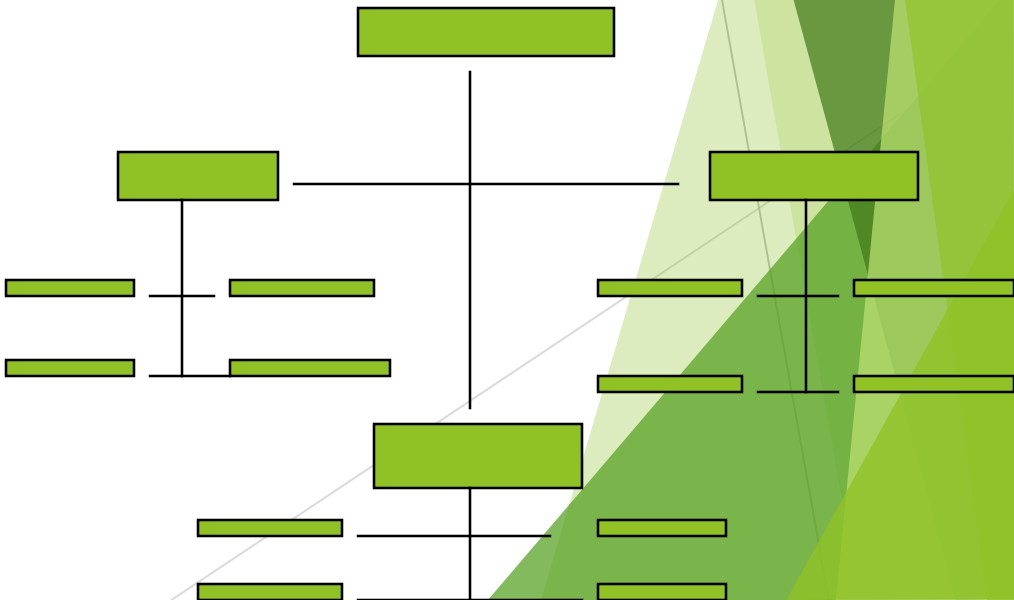
1. Pembagian kerja
2. Manajer dan bawahan atau rantai perintah
3. Tipe pekerjaan yang dilaksanakan
4. Pengelompokan segmen-segmen pekerjaan
5. Tingkatan manajemen

BENTUK BAGAN ORGANISASI

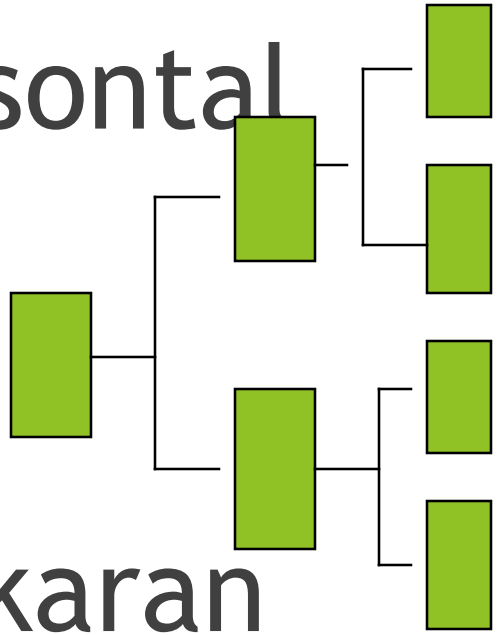
Bentuk Piramid



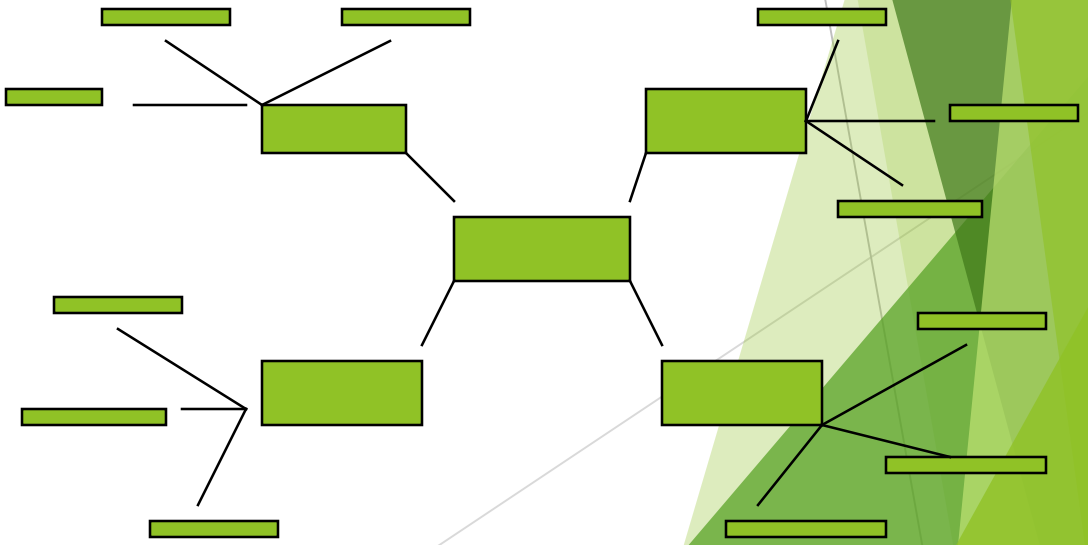
Bentuk Vertikal



Bentuk Horisontal



Bentuk Lingkaran



BENTUK DEPARTEMENTALISASI

1. Fungsi : pemasaran, keuangan, produksi
2. Produk atau jasa : mesin cuci, TV
3. Wilayah : DIY, Jateng, Jabar
4. Langganan : pedagang eceran, pemerintah
5. Proses atau peralatan : dept pembungkusan
6. Waktu : Shift 1, 2, 3
7. Pelayanan : kelas bisnis, eksekutif
8. ***Alpha -numeral*** : no Telp
9. Proyek dan matriks : perusahaan konstruksi

PEMBAGIAN KERJA

Tujuan pembagian kerja → untuk mencapai tujuan di mana individu tidak dapat mencapainya sendiri → *synergy*

Tiang dasar pengorganisasian adalah pembagian kerja (*division of labor*)

7. KOORDINASI DAN RENTANG MANAJEMEN

KOORDINASI ➔ proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien

RENTANG MANAJEMEN ➔ jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer atau atasan

Rentang manajemen dan koordinasi saling berhubungan erat :

- Semakin besar jumlah rentangan semakin sulit untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan bawahan secara efektif.
- Jumlah bawahan yang melapor ke setiap manajer lebih banyak, organisasi hanya membutuhkan sedikit manajer ➔ lebih mudah mengkoordinasi kegiatan-kegiatan antar departemen.

BERAPA JUMLAH RENTANGAN YG IDEAL ?

Ada 2 alasan utama penentuan rentangan yang tepat

penting:

1. Rentangan manajemen mempengaruhi penggunaan efisien dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka.

   >Terlalu melebar ➔ tidak efisien

   >Terlalu sempit ➔ manajer tidak digunakan sepenuhnya

2. Ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi

lanjutan

- Semakin sempit rentang manajemen, struktur organisasi akan berbentuk "***TALL***"
- Semakin lebar rentang manajemen, struktur organisasi akan berbentuk "***FLAT***"

RUMUS :

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

R = Jumlah hubungan

n = Jumlah bawahan

Jika ada 5 bawahan ➔ ada 100 hubungan

HUBUNGAN ANTARA RENTANG MANAJEMEN DAN STRUKTUR ORGANISASI

1. Rentangan datar (*Flat*) ➔1 Tingkatan manajemen

1 Manajer

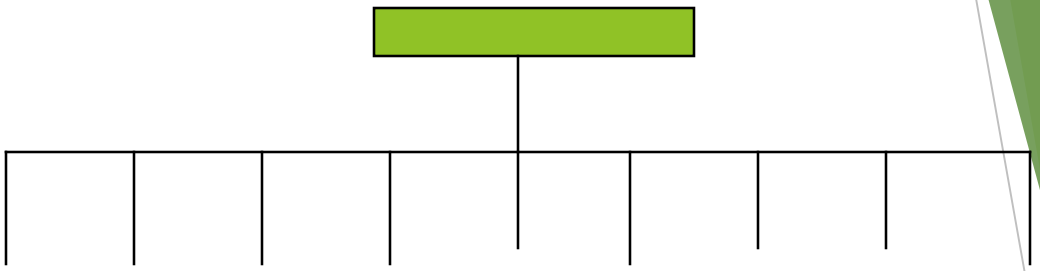
2. Rentangan lebih tinggi ➔ 2 Tingkatan manajemen

4 Manajer

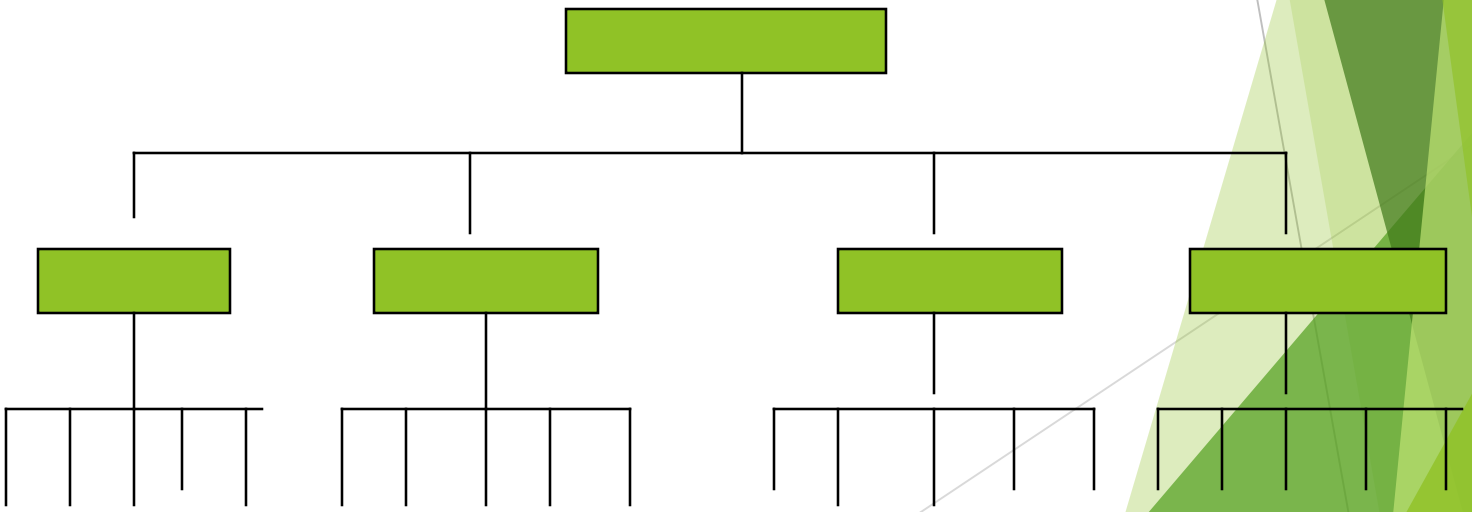
3. Rentangan tinggi (*Tall*) ➔3 Tingkatan manajemen

9 Manajer

1. Tingkatan manajemen, 1 Manajer



2. Tingkatan manajemen, 4 Manajer



8. WEWENANG DAN DELEGASI

Wewenang ➔hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu

Ada 2 pandangan berlawanan :

1. Teori formal/ pandangan klasik ➔ wewenang adalah dianugerahkan, ada karena dilimpahi
2. Teori penerimaan ➔ wewenang muncul hanya jika diterima oleh kelompok atau individu

Jenis Wewenang :

1. Wewenang Lini (*line authority*) ➔ wewenang dimana atasan melakukannya atas perintah bawahan langsung yang diwujudkan dalam wewenang perintah dan secara langsung tercermin sebagai rantai perintah, serta diturunkan ke bawah melalui tingkatan organisasi
2. Wewenang Staf (*staff authority*) ➔ hak yang dimiliki oleh satuan-satuan staf untuk menyarankan, memberi rekomendasi atau konsultasi kepada personalia lini
3. Wewenang Staf Fungsional (*functional staff authority*) ➔ hubungan terkuat yang dapat dimiliki staf dengan satuan-satuan lini

DELEGASI ➔ merupakan pelimpahan wewenang dan tanggungjawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu

DELEGASI WEWENANG ➔ proses di mana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya.

Ada 4 kegiatan ketika delegasi dilakukan :

1. **Pendelegasi menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan**
2. **Pendelegasi melimpahkan wewenamg yang diperlukan untuk mencapai tujuan**
3. **Penerimaan delegasi menimbulkan kewajiban dan tanggungjawab**
4. **Pendelegasi menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai**

Pedoman Klasik untuk delegasi wewenang, yaitu :

1. Prinsip skalar → harus ada garis wewenang yang jelas
2. Prinsip kesatuan perintah ➔ setiap bawahan seharusnya melapor kepada seorang atasan
3. Tanggungjawab, wewenang dan akuntabilitas

9. PENYUSUNAN PERSONALIA ORGANISASI

- Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreatifitas dan usaha mereka kepada organisasi
- Penyusunan Personalia ➔ fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan dan pengembangan anggota-anggota organisasi.

- Proses penyusunan personalia (*staffing process*) ➔ serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi tepat dan pada waktu yang tepat.
- Fungsi ini dilaksanakan dalam 2 tipe lingkungan yang berbeda, yaitu :

  1. Lingkungan Eksternal
  2. Lingkungan Internal

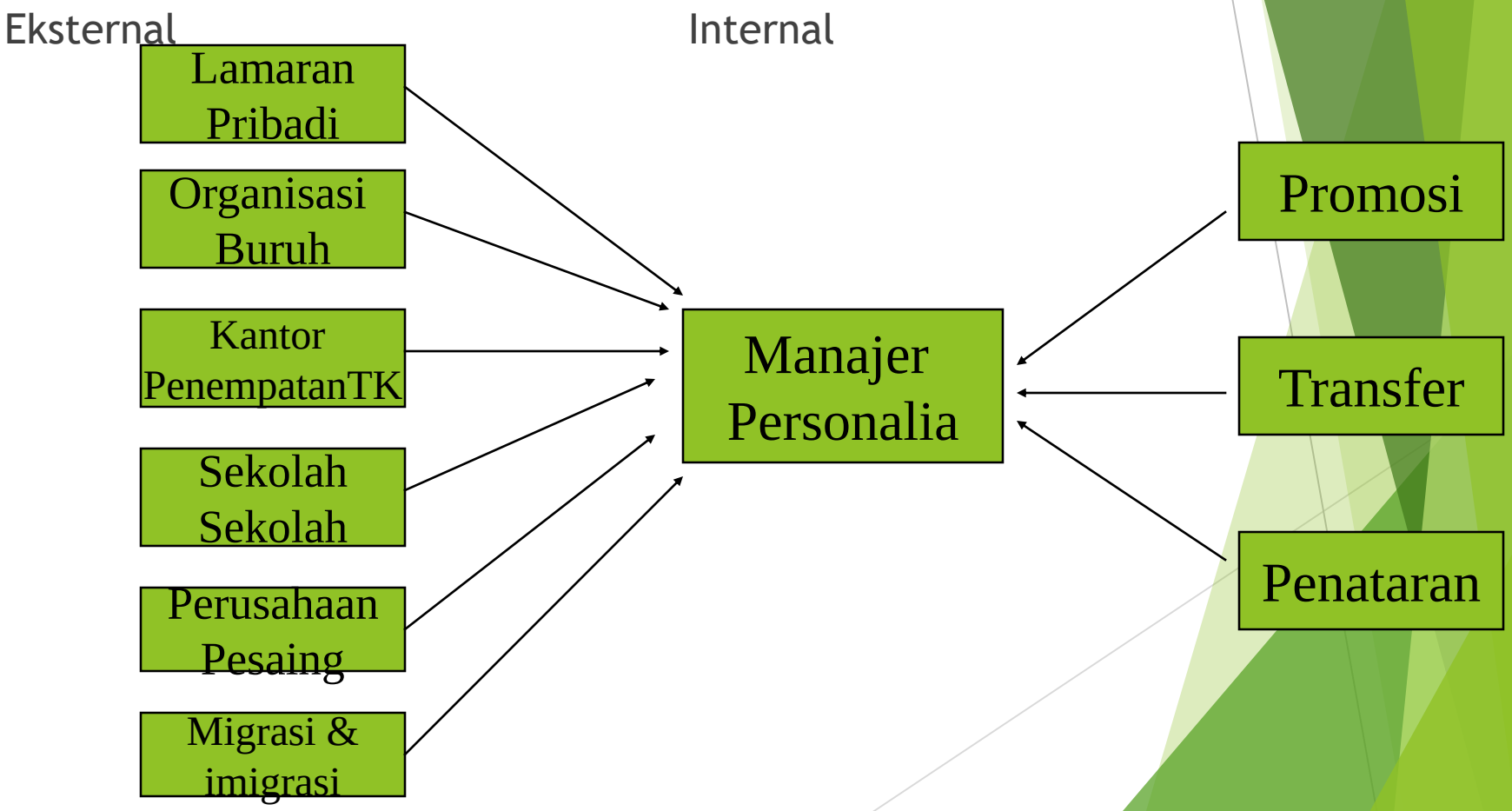
LANGKAH-LANGKAH PROSES PENYUSUNAN PERSONALIA

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Penarikan
3. Seleksi
4. Pengenalan dan orientasi
5. Latihan dan pengembangan
6. Penilaian pelaksanaan kerja
7. Pemberian balas jasa dan penghargaan
8. Perencanaan dan pengembangan karier (promosi, demosi, lateral)

PENENTUAN KEBUTUHAN JABATAN

1. Penentuan tujuan-tujuan dan rencana organisasi
2. Penentuan spesifikasi jabatan
3. Mengestimasi jumlah karyawan total yang dibutuhkan selama periode tertentu di masa yang akan datang
4. Mempertimbangkan persediaan karyawan yang telah tersedia untuk melaksanakan berbagai pekerjaan.

SUMBER PENAWARAN PERSONALIA



PENARIKAN PERSONALIA

Penarikan (*recruitment*)→pencarian dan penarikan sejumlah karyawan potensial yang akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi

Metode penarikan :

1. Pengiklanan
2. Rekomendasi dari karyawan yang sedang bekerja
3. Penarikan lewat lembaga pendidikan
4. Kantor penempatan TK
5. Serikat buruh
6. Penggunaan komputer atau internet

SELEKSI PERSONALIA

Seleksi → pemilihan seseorang tertentu dari sekelompok karyawan potensial untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu

Prosedur seleksi :

1. Wawancara pendahuluan
2. Pengumpulan data pribadi
3. Pengujian
4. Wawancara
5. Pemeriksaan referensi-referensi prestasi
6. Pemeriksaan kesehatan
7. Keputusan pribadi
8. Orientasi jabatan

METODE LATIHAN DAN PENGEMBANGAN

1. ON THE JOB
   - > Coaching
   - > Planned progression
   - > Rotasi jabatan
   - > Penugasan sementara
   - > Penilaian prestasi

2. OFF THE JOB
   - > Program-program pengembangan eksekutif
   - > Latihan laboraturium
   - > Pengembangan organisasi

PEMBERIAN KOMPENSASI

KOMPENSASI → pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang

Penentuan Kompensasi

1. Kesediaan membayar
2. Kemampuan membayar
3. Persyaratan-persyaratan pembayaran

Bentuk-bentuk pembayaran :

1. Upah harian
2. Gaji tetap mingguan
3. Upah insentif (bonus, komisi)

10. MOTIVASI

MOTIVASI ➔ keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan

Pandangan tentang motivasi :

1. Model Tradisional
2. Model Hubungan Manusiawi
3. Model Sumber Daya Manusia

MODEL TRADISIONAL

1. Bekerja pada dasarnya tidak disukai banyak orang
2. Jarang yang dapat menangani pekerjaan yang sifatnya memerlukan kreatifitas, disiplin dan pengendalian diri
3. Manajer harus mengawasi dan mengendalikan bawahan
4. Tugas terperinci dan operasi mudah dipelajari
5. Orang bersedia bekerja jika balas jasanya memadai
6. Berproduksi sesuai standar

MODEL HUBUNGAN MANUSIAWI

1. Orang ingin merasa berguna dan penting
2. Orang ingin memiliki dan diakui sebagai individu
3. Kebutuhan lebih penting dari uang dalam memotivasi orang untuk bekerja
4. Manajer harus membuat setiap karyawan merasa berguna dan penting
5. Pembagian informasi kepada bawahan dan keterlibatan keputusan rutin sangat penting
6. Pemuasan kebutuhan akan meningkatkan semangat kerja

MODEL SUMBER DAYA MANUSIA

1. Bekerja pada dasarnya menyenangkan
2. Sebagian besar orang lebih kreatif, disiplin diri
3. Manajer harus memanfaatkan potensi sumber daya manusia
4. Manajer menciptakan lingkungan yang menyenangkan
5. Manajer mendorong partisipasi penuh
6. Kepuasan kerja akan meningkat sejalan dengan pemanfaatan SDM secara penuh

TEORI-TEORI MOTIVASI

Ada 3 kelompok :

1. TEORI PETUNJUK
   > Mengemukakan bagaimana memotivasi para karyawan
   > Teori ini didasarkan atas pengalaman coba- coba
2. TEORI ISI
   > Disebut teori kebutuhan
   a. Hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow
   b. Teori Motivasi dari Frederick Herzberg
   c. Teori prestasi dari David Mc Cleland
3. TEORI PROSES
   a. Teori Pengharapan
   b. Pembentukan perilaku
   c. Teori Porter-Lawler
   d. Teori Keadilan

TEORI HIERARKI KEBUTUHAN DARI MASLOW

5. Aktualisasi diri
4. Harga diri
3. Sosial
2. Keamanan & rasa aman
1. Fisiologis

TEORI HIERARKI KEBUTUHAN DARI MASLOW

Dari tingkatan tertinggi ke tingkatan terendah

1. Kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhan diri

   Contoh : penggunaan potensi diri

2. Kebutuhan harga diri

   Contoh : status atau kedudukan, prestasi penghargaan dan kehormatan diri

3. Kebutuhan sosial

   Contoh : Cinta, persahabatan

4. Kebutuhan keamanan dan rasa aman

   Contoh : perlindungan dan stabilitas

5. Kebutuhan fisiologis

   Contoh : makan, minum, perumahan, seks, istirahat

11. KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Mengapa komunikasi penting ?

1. Komunikasi adalah proses melalui fungsi-fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat dicapai
2. Komunikasi adalah kegiatan di mana para manajer mencurahkan sebagian besar proporsi waktu mereka

KOMUNIKASI

- ➔proses pemindahan pengertian dalam gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain
- ➔proses dengan mana orang-orang bermaksud memberikan pengertian melalui pengiriman berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula, sehingga sering disebut rantai pertukaran informasi

PROSES KOMUNIKASI

<u>Model Komunikasi Antar Pribadi</u>

Proses Komunikasi Sederhana :

Pengirim ➔ Berita ➔ Penerima

Proses Komunikasi terperinci :

1. Sumber (*source*)
2. Pengubahan berita ke dalam sandi /kode (*encoding*)
3. Pengiriman berita (*transmitting the massage*)
4. Penerimaan berita
5. Pengartian atau penterjemahan kembali berita (*decoding*)
6. Umpan balik (*feedback*)

TIPE-TIPE SALURAN DASAR KOMUNIKASI

1. **Komunikasi Vertikal**

   > Komunikasi ke bawah ➔ dari manajemen puncak mengalir ke karyawan bawah ➔ untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat dan penilaian kepada bawahan

   > Komunikasi ke atas ➔ untuk mensuplai informasi kepada tingkat manajemen atas tentang apa yang terjadi pada tingkat bawah

2. **Komunikasi Lateral**

   > Komunikasi diantara para anggota dalam kelompok kerja yang sama

   > Komunikasi yang terjadi antara dan di antara departemen-departemen pada tingkatan yang sama

3. Komunikasi Diagonal

merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi

PERANAN KOMUNIKASI

- Pemuasan kebutuhan-kebutuhan manusiawi, seperti kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain
- Perlawanan terhadap pengaruh-pengaruh yang monoton atau membosankan

Hambatan-hambatan terhadap komunikasi efektif :

- Hambatan organisasional
- Hambatan-hambatan antar pribadi

Pedoman Komunikasi yang efektif :

1. Cari kejelasan gagasan-gagasan terlebih dulu sebelum dikomunikasikan
2. Teliti tujuan sebenarnya setiap komunikasi
3. Pertimbangkan keadaan phisik dan manusia keseluruhan kapan saja komunikasi akan dilakukan
4. Konsultasikan dengan pihak-pihak lain, bila perlu dalam perencanaan komunikasi

5. Perhatikan tekanan nada dan ekspresi lainnya sesuai dasar berita selama berkomunikasi
6. Ambil kesempatan, bila timbul, untuk mendapatkan segala sesuatu yang membantu atau umpan balik
7. Ikuti lebih lanjut komunikasi yang telah disediakan
8. Perhatikan konsistensi komunikasi
9. Tindakan atau perbuatan harus mendorong komunikasi
10. Jadilah pendengar yang baik

12. KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan :

- Seorang pemimpin diharapkan akan dapat mempengaruhi proses suatu transaksi sosial.

- Dalam proses kepemimpinan/transaksi sosial meliputi unsur:

1. orang yang mempengaruhi
2. metode mempengaruhi
3. orang yang dipengaruhi.

- Bila orang yang dapat dipengaruhi untuk diberlakukan atau bertindak dengan cara tertentu atau menyetujui sikap dan pendapat yang mempengaruhi (pemimpin) dapat menendalikan yang dipengaruhi.

- Adapun metode mempengaruhi dapat berupa :

1. kekuatan fisik,
2. penggunaan sanksi
3. usaha menunjukkan keahlian
4. kharisma (daya tarik)

Hakekat Kepemimpinan

- Dalam kepemimpinan, orang yang dipengaruhi lambat laun akan selalu saling mempengaruhi, sehingga terjadilah hubungan pemimpin dan pengikut (*leader Followerrelation*).
- Hakikat kepemimpinan adalah bahwa atasan mempengaruhi perilaku orang lain dan dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.
- Kekuasaan adalah kemampuan seseorang yang bersangkutan menerjakan apa yang dikehendaki.
- Dalam model kepemimpinan, ada <u>kepemimpinan formal</u>, yang terjadi karena manajer mengarahkan berstandar pada wewenang formal sedang <u>kepemimpinan informal</u> terjadi karena seseorang yang tanpa wewenang formal berhasil mempengaruhi perilaku orang lain.

Sumber Kekuasaan dan Penerimaan Pengarahan

- Seseorang punya peranan sebagai pemimpin karena mempunyai kekuasaan
- Sumber kekuasaan adalah dari kedudukan yang berupa imbalan, paksaan, dan hukuman, serta dari orang berupa keahlian dan rujukan. Orang menerima (teori penerimaan) atau acuh tak acuh (indiferent) atas segala sesuatu yang mereka harus lakukan dan mereka tunduk untuk melaksakannya dan tak dapat menyatakan tidak (berbuat tak menurut) pada wewenang yang lebih tinggi
- Oleh karena itu syarat seseorang diterima pengarahannya :
  1. jangan menyiakan wewenang formal,
  2. jangan takut menciptakan kewajiban pada seseorang
  3. ciptakan rasa bergantung seseorang pada anda
  4. manfaatkan keahlian yang dimiliki
  5. berikan kesempatan orang lain menghargai anda.

Tipe Kepemimpinan

Dari studi berbagai tipe kepemimpinan muncul:

1. pendekatan sifat (fokus: pada karakteristik pribadi pemimpin)
2. pendekatan perilaku (fokus: pada perilaku pemimpin dihadapkan dengan pengikutnya)
3. pendekatan situasional (fokus: pada kesesuaian antara perilaku pimpinan dengan karakteristik situasional).

Teori lain, yaitu teori jalur tujuan menyatakan bahwa ada :

1. kepemimpinan direktif; memberitahu bawahan memberikan arahan, memberikan jadwal, dan mempertahankan standar kinerja;
2. kepemimpinan yang mendukung, yang memperhatikan bawahan, semua diperlakukan sama, semua teman dan mudah didekati
3. kepemimpinan yang berorentasi pada hasil yang menetapkan tujuan yang menantang, mengharapkan bawahan bekerja keras, mengharapkan selalu penyempurnaan
4. kepemimpinan partisipatif yang selalu berkonsultasi dg bawahan memperhatikan saran bawahan sebelum mengambil keputusan.

13. MANAJEMEN KONFLIK

Penyebab konflik :

1. Komunikasi ➔ salah pengertian, informasi tidak lengkap
2. Struktur ➔ pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan yang bertentangan
3. Pribadi ➔ ketidak sesuaian tujuan atau nilai-nliai sosial pribadi karyawan dengan perilaku pada jabatan

JENIS KONFLIK

1. Konflik dalam diri individu ➔ individu menghadapi ketidak pastian tentang pekerjaan yang diharapkan
2. Konflik antar individu
3. Konflik antara individu dan kelompok
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi
5. Konflik antar organisasi

METODE PENGELOLAAN KONFLIK

1. Stimulasi konflik dalam satuan-satuan organisasi ➔ pemasukan pihak ketiga, penyusunan kembali organisasi, penawaran bonus dll, pemilihan manajer yang tepat, perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan
2. Pengurangan konflik jika terlalu tinggi atau menurunkan produktifitas ➔ pendinginan suasana
3. Penyelasaian konflik ➔ penekanan dengan cara: kekerasan (***forcing***), penenangan (***smothing***) dan penghindaran (***avoidance***) kompromi dan pemecahan masalah

Tiga Jenis Metode Penyelesaian Konflik:

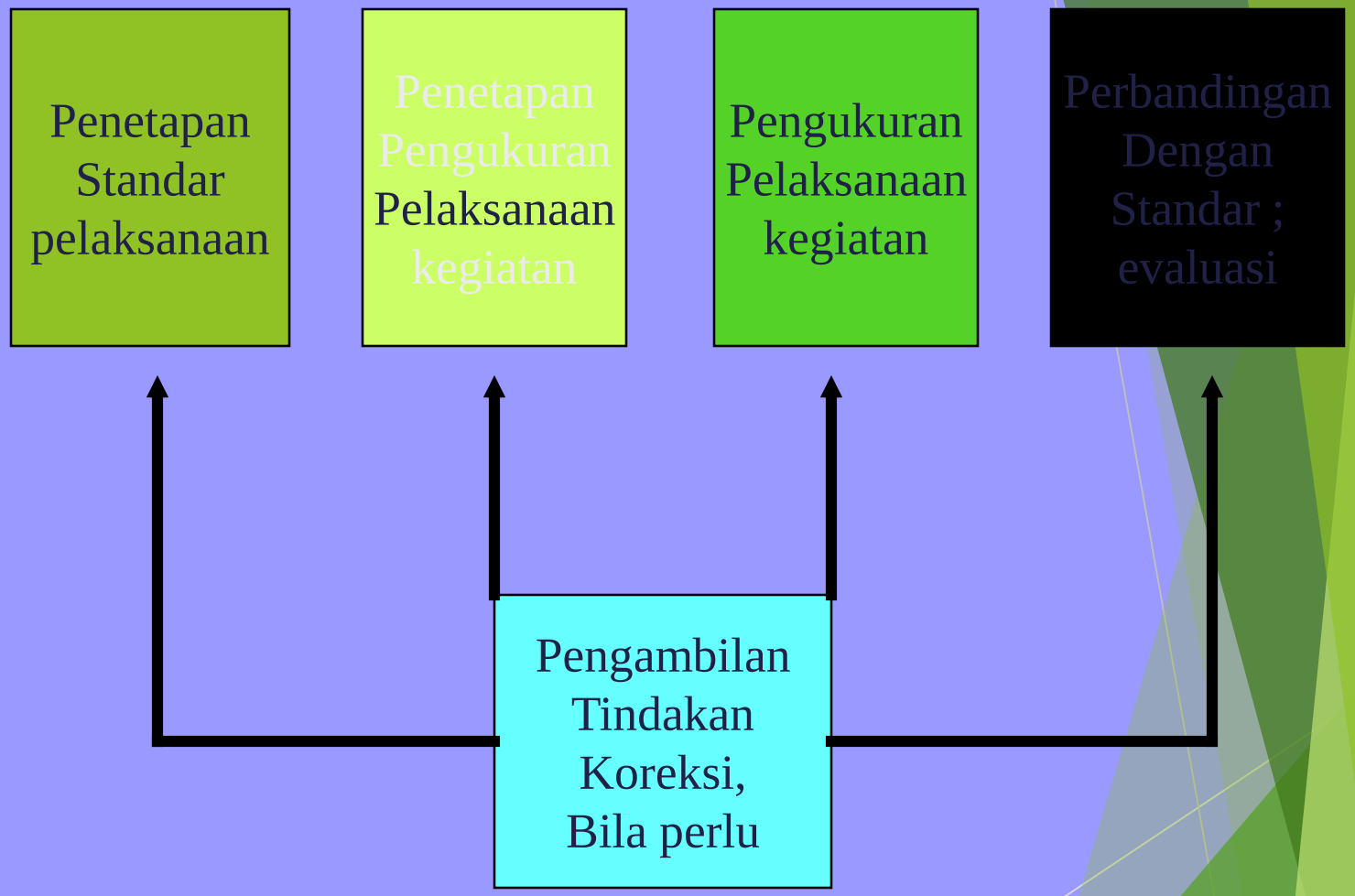
1. ***Konsensus***, pihak yang sedang bertentangan bertemu bersama untuk mencari penyelesaian terbaik tentang masalh mereka
2. ***Konfrontasi***, pihak-pihak yang saling bertentangan menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain dan ada kesepakatan untuk menerima penyelesaian
3. Penggunaan tujuan-tujan yang lebih tunggi (***superordinate goals***)

14. PENGAWASAN (CONTROLLING)

Pengawasan ➔ suatu usaha sistematik untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan

TIPE-TIPE PENGAWASAN :

1. Pengawasan pendahuluan/ *feedforward controll*
2. Pengawasan *concurrent*
3. Pengawasan umpan balik/ *feedback controll*


Penetapan Standar pelaksanaan
Penetapan Pengukuran Pelaksanaan kegiatan
Pengukuran Pelaksanaan kegiatan
Perbandingan Dengan Standar ; evaluasi
Pengambilan Tindakan Koreksi, Bila perlu

TAHAP-TAHAP PENGAWASAN

1. Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan)
2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan
4. Pembandingan dengan standar, evaluasi
5. Pengambilan tindakan, koreksi bila perlu

KARAKTERISTIK-KARAKTERISTIK PENGAWASAN

1. Akurat
2. Tepat waktu
3. Obyektif dan menyeluruh
4. Terpusat pada titik-titk pengawasan strategik
5. Realistik secara ekonomis
6. Realistik secara organisasional
7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi
8. Fleksibel
9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional
10. Diterima para anggota organisasi

TERIMA KASIH