



**KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN  
REPUBLIK INDONESIA**

**MATERI PENGANTAR SOAL  
FUNGSI MANAJEMEN**

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan hidayahnya semata, maka materi pengantar soal Fungsi Manajemen ini dapat terselesaikan dengan baik. Materi ini disusun dengan tujuan untuk menjadi bahan ajar bagi para PNS yang hendak mengambil ujian dinas dalam rangka kenaikan jabatan yang dimilikinya.

Berdasarkan Pasal 30 Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, Pengangkatan PNS dalam suatu jabatan dilaksanakan dengan memperhatikan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan tersebut. Promosi kenaikan pangkat didasarkan pada kemampuan, senioritas, ujian, wawancara, dan gabungan beberapa faktor. Promosi kenaikan pangkat dilakukan tidak saja untuk menjaga dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia di masa depan, namun juga meningkatkan kinerja PNS. Materi pengantar soal ini disusun khusus untuk memfasilitasi terselenggaranya Ujian Dinas Tingkat I dan II dalam rangka kenaikan jabatan tersebut.

Atas nama Kementerian Kelautan dan Perikanan, kami mengucapkan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada tim penyusun yang telah bekerja keras menyusun materi pengantar soal ini. Begitu pula halnya dengan instansi dan narasumber yang telah memberikan review dan masukan, kami ucapkan terima kasih atas masukan dan informasi yang diberikan. Kami sangat menyadari bahwa materi pengantar soal ini masih jauh dari sempurna, sehingga setiap masukan dari semua pihak sangat kami harapkan guna penyempurnaan dalam pembuatan materi pengantar soal selanjutnya.

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>ii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
A. Pengertian Manajemen	1
B. Sejarah Singkat Manajemen	5
<b>BAB 2 MANAJER</b>	<b>9</b>
A. Pengertian Manajer	9
B. Peran-peran Manajer dan Aktivitas-aktivitasnya	9
C. Jenjang dan Tipe Manajer	10
D. Keterkaitan Antara Jenjang Manajer dan Ketrampilan Manajer yang Dibutuhkan	11
<b>BAB 3 FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN</b>	<b>13</b>
A. Pendahuluan	13
<b>BAB 4 FUNGSI PERENCANAAN</b>	<b>17</b>
A. Definisi Perencanaan	17
B. Proses Perencanaan dan Penentuan Sasaran	17
C. Formulasi Strategi	18
D. Pengambilan Keputusan	18
<b>BAB 5 FUNGSI PENGORGANISASIAN</b>	<b>23</b>
A. Definisi Perorganisasian	23
B. Implementasi dan Eksekusi Strategi	23
C. Perencanaan Struktur Organisasi Yang Adaptif	24
D. Perubahan dan Inovasi	25
E. Manajemen Sumberdaya Manusia	25
<b>BAB 6 TEORI ORGANISASI</b>	
A. Formalisasi	24
B. Sentralisasi dan Desentralisasi	26
C. Empat Jenis Strategi Miles dan Snow	26
<b>BAB 7 FUNGSI PENGARAHAN DAN PEMOTIVASIAN</b>	<b>28</b>
A. Definisi Pengarahan dan Pemotivasian	28

B. Perilaku Keorganisasi	28
C. Kepemimpinan	29
D. Motivasi	30
E. Komunikasi	30
<b>BAB 8 FUNGSI PENGENDALIAN</b>	<b>31</b>
A. Definisi Pengendalian	31
B. Kinerja Organisasi	32
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>33</b>

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### A. Pengertian Manajemen

Sangat sering istilah manajemen dan manajer terdengar diperbincangkan diberbagai tempat, baik dalam suasana formal maupun informal. Walaupun praktek manajemen dapat ditelusur sejak organisasi pemerintahan pertama di Summerian dan Mesir, awal dari kajian tentang manajemen mulai dikenal dengan baik sejak era 1800-an yang kini dikenal dengan perspektif klasik (*classical perspective*).

Cukup banyak arti dari manajemen yang dapat dibaca dari buku-buku bacaan namun salah satu yang layak untuk dipahami adalah pengertian manajemen berikut ini. Manajemen dapat diartikan sebagai pencapaian sasaran-sasaran keorganisasian melalui proses-proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan dan pemotivasian (*leading*), dan pengendalian (*controlling*) terhadap sumberdaya-sumberdaya keorganisasian yang dilakukan secara efektif dan efisien. Dari pengertian diatas terdapat istilah-istilah penting yang tidak dapat dilepaskan dari arti manajemen itu sendiri. Beberapa istilah-istilah penting diantaranya adalah sasaran-sasaran keorganisasian, sumberdaya-sumberdaya keorganisasian, proses-proses manajemen yang merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pemotivasian, dan pengendalian sumberdaya-sumberdaya keorganisasian dalam rangka mencapai sasaran-sasaran keorganisasian. Penting untuk diingat bahwa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pemotivasian, dan pengendalian itu sendiri lebih dikenal dengan istilah fungsi-fungsi manajemen.

Dari sasaran-sasaran keorganisasian dan sumberdaya-sumberdaya keorganisasian perlu diurai menjadi sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan dari sebuah organisasi, sumberdaya-sumberdaya dari sebuah organisasi,

dan organisasi itu sendiri. Sasaran (*goal*) dan tujuan (*objective*) dikaitkan dengan pencapaian kinerja (*performance*) dari sebuah organisasi. Sasaran biasanya dikonotasikan mempunyai jangka yang lebih panjang daripada tujuan, tentu sebaliknya, tujuan lazimnya dikonotasikan mempunyai jangka waktu yang lebih pendek daripada sasaran. Organisasi dapat diartikan sebagai entitas sosial atau kesatuan sosial yang terdiri dari sekumpulan manusia yang bekerja bersama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya.

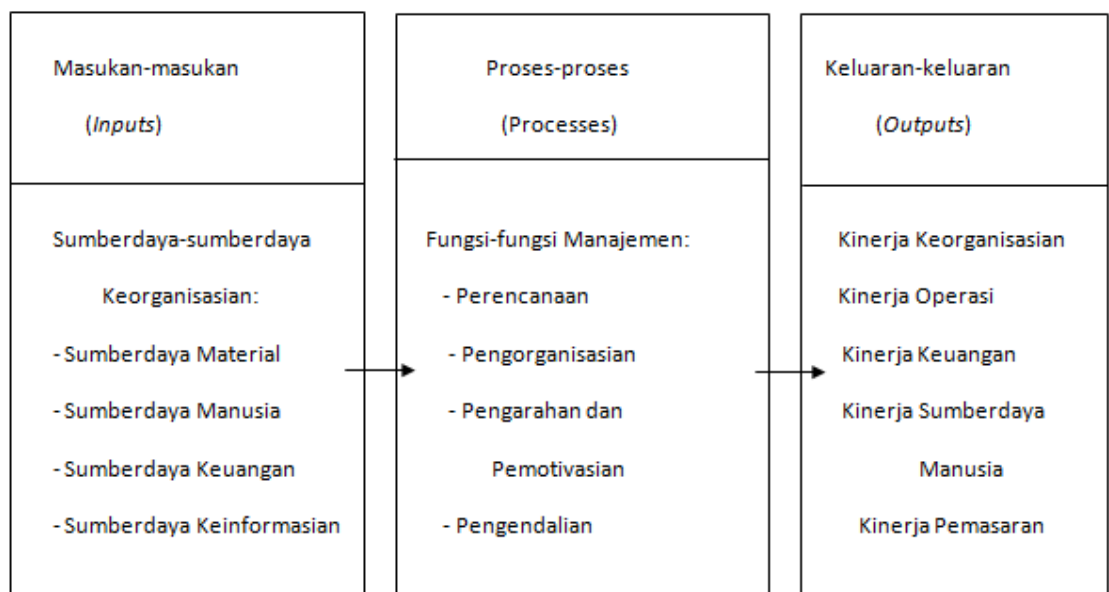
Sumberdaya-sumberdaya keorganisasian atau sumberdaya-sumberdaya dari sebuah organisasi terdiri dari sumberdaya-sumberdaya material (*material resources*), sumberdaya manusia (*human resources*), sumberdaya-sumberdaya keuangan (*financial resources*), dan sumberdaya-sumberdaya keinformasian (*informational resources*).

Fungsi-fungsi manajemen atau yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pemotivasian, dan pengendalian akan dibahas secara panjang lebar pada bagian-bagian terakhir dari modul ini. Disamping fungsi-fungsi manajemen, didalam mempelajari manajemen dikenal pula fungsi-fungsi bisnis (*business functions*) atau ada juga yang menyebutnya dengan fungsi-fungsi perusahaan (*firm functions*). Fungsi-fungsi bisnis terdiri dari produksi (*production*) atau yang sekarang lebih dikenal dengan operasi (*operations*), pemasaran (*marketing*), keuangan (*finance*), dan sumberdaya manusia (*human resources*), dan riset dan pengembangan (*research and development*).

Manajemen produksi atau manajemen operasi (*operations management*) merupakan bidang atau area manajemen yang merupakan fungsi bisnis yang bertanggung jawab dalam aktivitas-aktivitas merancang, mengoperasikan, dan mengembangkan sumberdaya-sumberdaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan barang dan jasa perusahaan. Manajemen pemasaran (*marketing management*) merupakan aktivitas-aktivitas dan proses-proses dari penawaran-penawaran penciptaan, pengkomunikasian, penyampaian, dan pertukaran

yang mempunyai nilai bagi pelanggan, klien, partner, dan masyarakat secara luas. Manajemen keuangan (*financial management*) merupakan fungsi bisnis yang berkaitan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pencarian, penggunaan dana, pengendalian kas, serta pelaporan keuntungan dan pajak. Manajemen sumberdaya manusia (*human resource management*) terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk memiliki, mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja secara efektif didalam sebuah organisasi.

Dari pengertian manajemen dikaitkan dengan fungsi-fungsi bisnisnya dapat digambarkan melalui hubungan masukan-proses-keluaran (*inputs-processes-outputs*) yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1: Manajemen: Masukan-Proses-Keluaran

Kerancuan yang sering terjadi adalah dalam pemahaman pada arti manajemen dan organisasi. Apabila manajemen diartikan sebagai pencapaian sasaran-sasaran atau tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan melalui proses-proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarah dan pemotivasian (*leading*), dan pengendalian (*controlling*) terhadap sumberdaya-sumberdaya organisasi yang dilakukan secara efektif dan efisien; maka pengertian

organisasi adalah sebuah entitas atau kesatuan sosial yang telah distrukturkan, terdiri dari sekelompok manusia yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Pencapaian sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan bersama yang telah ditetapkan dilakukan melalui pengelolaan proses-proses manajemen yang dikenal dengan fungsi-fungsi manajemen. Manajemen mengelola sumberdaya-sumberdaya organisasi untuk memenuhi atau mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pemotivasian, dan pengendalian.

Didalam sebuah organisasi, baik yang termasuk dalam klasifikasi organisasi bisnis maupun organisasi nonprofit dikenal sebuah konsep penting yang dinamakan kinerja organisasi. Tiga istilah penting yang cukup dikenal dalam kaitannya dengan kinerja organisasi adalah produktifitas, efektivitas kinerja, dan efisiensi kinerja. Produktivitas merupakan kuantitas dan kualitas dari produk yang dihasilkan relatif terhadap sumberdaya-sumberdaya yang didayagunakan. Efektivitas kinerja merupakan ukuran dari sebuah keluaran (*output*) terhadap pencapaian sasaran. Sedangkan efisiensi kinerja merupakan ukuran dari masukan (*input*) berupa biaya dari sumberdaya yang yang didayagunakan apabila dikaitkan dengan pencapaian sasaran.

## **B. Sejarah Singkat Manajemen**

Manajemen mempunyai peranan yang sangat penting dalam pembangunan piramida Mesir, kerajaan Romawi dan Venesia. Saat terjadinya revolusi industri pada era 1700an, terjadilah perubahan sosial besar-besaran yang sangat membantu terjadinya lompatan dalam pembuatan barang-barang bahan kebutuhan pokok dan barang-barang konsumsi. Kemudian pada era 1800an, pengembangan industri dipercepat dengan ide-ide atau gagasan gagasan dari Adam Smith tentang produksi yang efisien melalui tugas-tugas yang dispesialisasikan



dan pembagian kerja. Setelah itu, masuk ke abad 20 dilanjutkan dengan karya Hendry Ford beserta para koleganya yang telah membuat produksi masa yang menjadi aliran utama pada bangkitnya perekonomian saat itu.

1. Dalam perjalanan sejarah perkembangan manajemen ini terdapat: perspektif klasik (*classical perspective*) yang menggunakan pendekatan manajemen yang ilmiah dan rasional, sifatnya dan mengusahakan agar organisasi dapat mengoperasikan mesin secara efisien.
2. perspektif humanistik (*humanistic perspective*) yang menekankan pada pemahaman terhadap kebutuhan, sikap, dan perilaku manusia pada tempat kerja.
3. perspektif kuantitatif (*quantitative perspective*) yang menggunakan teknik-teknik matematik dan statistik, serta teknologi komputer untuk memfasilitasi manajemen dalam melakukan pengambilan keputusan.
4. kecenderungan lahirnya konsep-konsep yang relatif baru.

Perspektif klasik mempunyai pendekatan-pendekatan yang merupakan cabang-cabang dari perspekti tersebut yang terdiri dari:

1. manajemen ilmiah (*scientific management*)
2. prinsip-prinsip administratif (*administrative principles*)
3. organisasi birokratik (*bureaucratic organization*).

Pendekatan manajemen ilmiah dengan tokohnya Winslow Taylor, yang menekankan pada perubahan praktek-praktek manajemen secara ilmiah sebagai solusi untuk meningkatkan produktivitas pekerja. Pendekatan prinsip-prinsip administratif, dengan tokohnya Henri Fayol, lebih memfokuskan pada organisasi secara keseluruhan daripada pekerja secara individu, dan dengan menekankan pada perencanaan, pengorganisasian, pemberian komando, pengkoordinasian, dan pengendalian. Pendekatan organisasi birokratik dengan tokohnya Max Weber, menekankan manajemen pada basis yang rasional dan impersonal melalui elemen-elemen otoritas dan tanggung jawab yang

telah didefinisikan dengan baik, memelihara rekam cacatan dan jejak formal, dan pemisahan antara manajemen dan kepemilikan.

Perspektif humanistik yang awalnya dipelopori Mary Parker Follett dan Chester Barnard terdiri dari cabang-cabang pendekatan:

1. pergerakan hubungan-hubungan manusia (*human relations movement*) yang terkenal dengan kajian-kajian Hawthorne (*Hawthorne studies*)
2. perspektif sumberdaya manusia (*human resources perspective*),
3. pendekatan ilmu keperilakuan (*behavioral sciences approach*).

Cabang pendekatan pergerakan hubungan-hubungan manusia yang ditokohi oleh Elton Mayo dan Fritz Roethlisberger (yang melakukan kajian-kajiannya pada 1927-1933) menekankan pada pemuasan kebutuhan-kebutuhan dasar pekerja sebagai kunci bagi peningkatan produktivitas. Kajian-kajian yang menindaklanjuti kajian-kajian yang telah dilakukan oleh *the Hawthorne studies* yang dipimpin George Elton Mayo dan kawan-kawan ini sangat penting dalam pembentukan ide-ide yang berkaitan dengan bagaimana manajer sebaiknya memperlakukan para pekerjanya. Cabang pendekatan berikutnya adalah pendekatan ilmu-ilmu keperilakuan (*behavioral sciences approach*) yang bermula dari ilmu psikologi, ilmu sosiologi, dan ilmu-ilmu sosial lainnya didalam mengembangkan teori-teori tentang perilaku dan interaksi manusia tatakelola keorganisasian.

Perbedaan perspekti klasik dengan perspektif humanistik adalah bahwa perpektif klasik lebih menekankan pada pendekatan ilmiah yang bersifat rasional sedangkan perspektif humanistik lebih menekankan pada pemahaman terhadap perilaku, kebutuhan, dan sikap manusia di tempat kerja.

Perspektif kuantitatif pada manajemen terdiri dari cabang-cabang ilmu riset operasi (*operations research*, yang di Amerika Serikat lebih dikenal dengan *management science*), manajemen operasi (*operations management*), dan teknologi informasi (*information technology*). Perspektif kuantitatif menggunakan ilmu matematik, teknik-teknik statistika, dan

teknologi komputer untuk memfasilitasi manajemen dalam mengambil keputusan, khususnya bagi masalah-masalah yang kompleks.

Pada periode setelah Perang Dunia II, mulai bermunculan konsep-konsep yang relatif baru pada saat itu. Konsep-konsep yang dianggap baru yang bermunculan pada saat itu adalah pemikiran atau pandangan sistem (*system view* atau *system thinking*), pandangan situasional atau kontingensi (*contingency view*), pandangan *total quality management* (TQM *view*), organisasi pembelajaran (*learning organization*), manajemen rantai pasok (*supply chain manajemen*), kemudian *corporate social responsibility* (CSR) yang memandang ada tiga P yang menjadi dasar pertimbangan kinerja perusahaan adalah *Profit*, *People*, dan *Planet*, dan masih banyak lagi yang konsep-konsep lainnya.

## **BAB 2**

### **MANAJER**

#### **A. Pengertian Manajer**

Seorang manajer merupakan seseorang yang mendukung, mengaktivasi, dan mempertanggungjawabkan pekerjaan yang dilakukan oleh para bawahan yang dipimpinnya. Agar mampu melakukan pekerjaannya dengan baik, diperlukan keterampilan-keterampilan manajemen (*management skills*) yang perlu dimiliki oleh seorang manajer. Keterampilan-keterampilan manajemen tersebut terdiri dari (1) keterampilan-keterampilan konseptual (*conceptual skills*), (2) keterampilan bekerjasama (*interpersonal skills* atau *human skills*), dan (3) keterampilan teknis (*technical skills*).

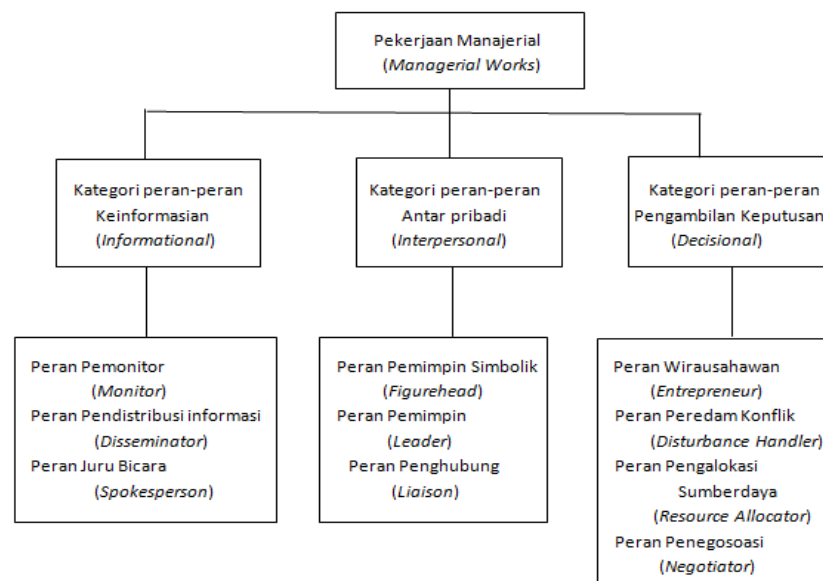
Keterampilan konseptual merupakan keterampilan kognitif untuk melihat organisasi sebagai sistem keseluruhan dan hubungan antar bagian-bagian didalam organisasi tersebut. Keterampilan bekerjasama adalah kemampuan seseorang untuk untuk bekerja bersama dan melalui orang lain dan mampu bekerja secara efektif sebagai seorang anggota kelompok. Keterampilan teknis merupakan pemahaman dan kecakapan pada kinerja dari tugas-tugas tertentu yang harus diselesaikan.

#### **B. Peran-peran Manajer dan Aktivitas-aktivitasnya**

Untuk lebih memahami peran-peran manajer beserta aktivitas-aktivitas, akan lebih baik kalau peran-peran dan aktivitas-aktivitas tersebut dideskripsikan dengan mengacu pada pekerjaan manajerial (*managerial work*) hasil karya Henry Mintzberg yang diselesaikannya dan diterbitkannya pada tahun 1968. Menurutnya, kerja manajerial dikategorikan kedalam 3 kategori dan 10 peran. Peran-peran manajer yang termasuk dalam kategori keinformasian (*informational roles*) antara lain terlibat dalam pemberian, penerimaan, dan penganalisisan informasi.

Peran-peran manajer yang termasuk dalam kategori antarpribadi (*interpersonal roles*) termasuk berinteraksi dengan orang-orang yang berada didalam maupun diluar unit kerjanya. Kategori peran-peran pengambilan keputusan (*decisional roles*) meliputi menggunakan informasi untuk pengambilan keputusan dalam rangka memecahkan masalah ataupun menangkap peluang yang ada.

Pekerjaan manajerial dapat dijelaskan melalui peran-peran manajer yang terdiri dari (1) kategori peran-peran keinformasian (*informational roles*) yang terdiri dari (a) peran sebagai pemonitor (*monitor*), (b) peran sebagai pendistribusi atau penyebar informasi (*disseminator*), peran sebagai jurubicara (*spokesperson*); (2) kategori peran-peran antarpribadi (*interpersonal roles*) yang terdiri dari (a) peran sebagai pemimpin simbolik (*figurehead*), (b) peran sebagai pemimpin (*leader*), peran sebagai penghubung (*liaison*); dan (3) peran-peran pengambilan keputusan yang terdiri dari (a) peran sebagai wirausahawan (*entrepreneur*), (b) peran sebagai peredam gangguan (*disturbance handler*), (c) peran sebagai pengalokasi sumberdaya (*resource allocator*), (d) peran sebagai penegosiasi (*negotiator*). Kategori-kategori dan peran-peran yang ada didalamnya dapat digambarkan melalui Gambar 2 berikut ini.



Gambar 2 Pekerjaan Manajerial

### **C. Jenjang dan Tipe Manajer**

Manajer dapat dikelompokkan berdasarkan jenjang dan tipe manajer. Apabila dikelompokkan berdasarkan jenjang manajer, seorang manajer dapat disebut dengan manajer puncak, manajer menengah, manajer tingkat bawah atau manajer lini pertama, dan karyawan bukan manajer (*nonmanajer*). Seorang manajer tingkat puncak memberikan perhatian khusus pada lingkungan eksternal, menemukan masalah-masalah dan mencari peluang-peluang, serta mencari cara-cara untuk menyelesaikannya. Adapun contoh dari manajer puncak adalah presiden, direktur, wakil presiden, dan direktur. Sedangkan contoh dari manajer tingkat menengah adalah manajer divisi dan manajer regional. Yang bisa dicontohkan sebagai manajer lini pertama adalah kepala bagian/urusan, *supervisor*, pemimpin tim.

Berdasarkan tipe manajer, manajer dapat diklasifikasikan ke dalam manajer umum (*general manager*), manajer fungsional (*functional manager*), manajer lini (*line manager*), dan manajer staf (*staff manager*). Manajer umum bertanggung jawab untuk unit-unit multifungsional yang kompleks yang berada dibawah dikelolanya. Manajer fungsional bertanggungjawab untuk satu area fungsi dibawah pengelolaannya, misalkan pemasaran, keuangan, operasi, dan lain-lainnya. Manajer staf menggunakan keahlian tehnik spesifik untuk memberikan saran, nasehat, dan dukungan kepada pekerja lini. Sedangkan manajer lini berkontribusi langsung dalam menghasilkan barang dan/atau jasa organisasi.

### **D. Keterkaitan Antara Jenjang Manajer dan Keterampilan Manajer yang Dibutuhkannya**

Terdapat keterkaitan antara jenjang manajer dan keterampilan manajer dapat dilihat pada Gambar 3. Keterampilan konseptual sangat dibutuhkan oleh manajemen puncak, dibutuhkan oleh manajer menengah, tetapi tidak terlalu dibutuhkan oleh manajer lini pertama. Keterampilan

bekerjasama dibutuhkan oleh manajer pada semua tingkat, sedangkan keterampilan teknis sangat dibutuhkan oleh manajer lini pertama, selain dibutuhkan juga dengan intensitas semakin mengecil kalau diurutkan mulai dari manajer menengah ke manajer puncak.

Jenjang Manajer	Keterampilan yang Dibutuhkan Oleh Seorang Manajer
Manajemen Puncak	Keterampilan Konseptual
Manajemen Menengah	Keterampilan Bekerjasama
Manajemen Tingkat Bawah	Keterampilan Teknis

Gambar 3 Keterkaitan Antara Jenjang Manajer dengan Keterampilan Manajer yang Dibutuhkannya

## **BAB 3**

### **FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN**

#### **A. Pendahuluan**

Semua manajer (tanpa melihat dari penamaan, tingkatan atau jenjang, tipe atau jenis, maupun tatakelola keorganisasiannya), bertanggung jawab pada empat fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan dan pemotivasian (*leading*), dan pengendalian (*controlling*). Secara ringkas dapat dinyatakan bahwa (1) perencanaan merupakan penetapan sasaran-sasaran dan pengambilan keputusan bagaimana cara pencapaian sasaran-sasaran tersebut, (2) pengorganisasian merupakan penataan tugas-tugas, manusia, dan sumberdaya-sumberdaya lainnya untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan, (3) pengarahan dan pemotivasian merupakan mempengaruhi manusia untuk aktif menyelesaikan tugas-tugas melalui arahan-arahan dan motivasi-motivasi, dan (4) pengendalian merupakan pemantauan kinerja, perbandingan kinerja dengan yang direncanakan, dan mengambil tindakan-tindakan koreksi yang dibutuhkan. Istilah-istilah pada fungsi-fungsi manajemen dari perencanaan hingga pengendalian yang ditulis oleh para pakar manajemen kebanyakan dituliskan sebagai *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*. Hanya saja pada istilah *leading* ada beberapa yang memaknainya sebagai pemengaruhan (mempengaruhi) dan pemotivasian (memotivasi), namun ada pula yang memaknainya sebagai pengarahan (mengarahkan) dan pemotivasian (memotivasi).

Semua fungsi manajemen, mulai perencanaan hingga pengendalian, tidak terlepas dari peran perusahaan dalam mendayagunakan sumberdaya-sumberdaya organisasi dalam mencapai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan organisasi.

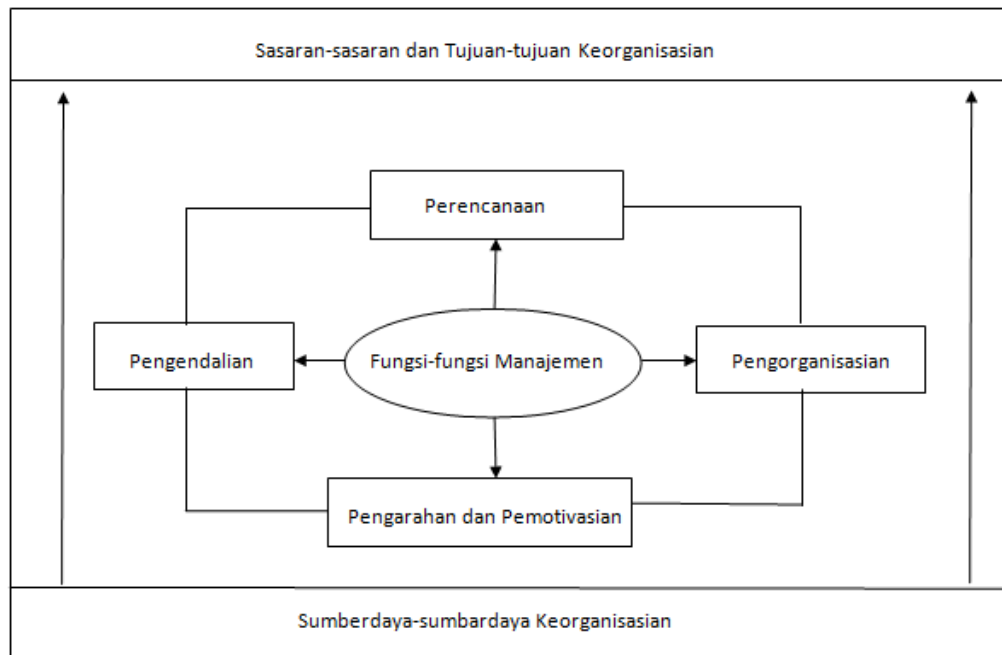


Proses-proses manajemen dapat digambarkan melalui keterkaitan fungsi-fungsi manajemen dengan sasaran-sasaran atau tujuan-tujuan dan sumber-sumber daya keorganisasian seperti yang dapat dilihat pada Gambar 4. Pada gambar tersebut tampak bahwa proses-proses manajemen menggerakkan fungsi-fungsi manajemen untuk kepentingan pendayagunaan sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi untuk kepentingan pencapaian tujuan.

Fungsi perencanaan berkaitan erat dengan topik-topik bahasan tentang penetapan sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan organisasi, penetapan cara melalui formulasi strategi, dan pengambilan keputusan. Fungsi pengorganisasian berkaitan erat dengan topik-topik bahasan tentang perancangan struktur organisasi, pengelolaan perilaku, dan manajemen sumberdaya manusia. Fungsi pengarahan dan pemotivasian berkaitan erat dengan topik-topik bahasan tentang kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi. Fungsi pengendalian berkaitan erat dengan topik-topik bahasan tentang kualitas dan kinerja.

Gambar 4 merepresentasikan proses manajemen yang digunakan oleh manajer untuk menggunakan sumberdaya-sumberdaya keorganisasian dalam rangka pencapaian sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan keorganisasian melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pemotivasian, dan pengendalian.

Fungsi manajemen ini bisa dilakukan pada bidang-bidang atau area seperti bidang manajemen operasi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan manajemen sumberdaya manusia, dan bidang-bidang lainnya seperti riset dan pengembangan.



Gambar 4 Proses-proses Manajemen

Dari Gambar 4 diatas dapat ditambahkan penjelasan bahwa:

- Fungsi perencanaan berkaitan dengan penentuan sasaran dan tujuan-tujuan bagi kinerja organisasi kedepan dan memutuskan tentang tugas-tugas dan sumberdaya-sumberdaya yang digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan organisasi.
- Fungsi pengorganisasian berkaitan dengan pengelompokan tugas-tugas kedalam departemen-departemen dan pengalokasian sumberdaya-sumberdaya pada departemen-departemen dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- Fungsi pengarahan dan pemsalahan berkenaan dengan penggunaan pengaruh untuk mengarahkan dan memotivasi karyawan dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan organisasi.
- Fungsi pengendalian berkenaan dengan pemantauan kinerja dengan mengacu pada tujuan-tujuan, dan mengadakan tindakan-tindakan korektif

## **BAB 4**

### **FUNGSI PERENCANAAN**

#### **A. Definisi Perencanaan**

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan pendefinisian sasaran-sasaran yang akan dicapai oleh kinerja keorganisasian dan memutuskan tugas-tugas dan sumberdaya-sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dapat pula dinyatakan bahwa perencanaan adalah proses penetapan tujuan-tujuan kinerja serta pemilihan dan penentuan tindakan-tindakan yang seharusnya diambil untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Secara lebih luas, membahas proses perencanaan ini cukup relevan dengan pembahasan perencanaan dan penentuan sasaran-sasaran, formulasi strategi, dan pengambilan keputusan.

#### **B. Proses Perencanaan dan Penentuan Sasaran**

Sebuah sasaran merupakan suatu keadaan yang diinginkan terjadi disaat mendatang yang akan diusahakan oleh organisasi untuk bisa menjadi kenyataan. Bagi perusahaan, sasaran sangat penting karena organisasi beroperasi untuk sebuah maksud tertentu sedangkan sasaran mendefinisikan dan menyatakan maksud tersebut. Sementara itu, sebuah rencana merupakan *blueprint* bagi pencapaian sasaran dan menentukan alokasi sumberdaya-sumberdaya penting, penjadwalan, tugas-tugas, dan aktivitas-aktivitas lainnya. Sasaran menentukan tujuan akhir dimasa mendatang, sedangkan rencana menentukan cara yang dipilih saat ini. Konsep perencanaan mempertemukan antara sasaran dan rencana; yang bermakna penetapan sasaran organisasi dan mendefinisikan cara-cara untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Proses perencanaan keorganisasian dapat meliputi langkah-langkah: (a) buatlah rencana, (2)

terjemahkan rencana tersebut, (3) operasikan rencana tersebut, (4) eksekusi rencana tersebut, dan (5) monitor dan pelajari.

### **C. Formulasi Strategi**

Formulasi strategi merupakan sebuah tahap dari manajemen strategik yang meliputi perencanaan dan pengambilan keputusan yang menuju pada penetapan sasaran-sasaran perusahaan dan pengembangan dari sebuah rencana strategik yang spesifik. Para manajer sering memulai tahap ini dengan melakukan sebuah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), sebuah audit atau penilaian yang cermat terhadap kekuatan perusahaan, kelemahan perusahaan, peluang yang ada pada lingkungan perusahaan, dan ancaman yang datang dari lingkungan perusahaan yang berdampak pada lingkungan keorganisasian.

Formulasi strategi disebut sebagai tahap pertama dalam tahap-tahap pada manajemen strategik. Tahap formulasi strategi ini akan berakhir hingga terpilihnya strategi yang akan diimplementasikan. Tahap ini akan dilanjutkan dengan tahap implementasi, dan tahap evaluasi dan pengendalian. Ketiga tahap tersebut akan berjalan tanpa bisa terlepas dari pengambilan-pengambilan keputusan yang harus dilakukan. Tahap pengimplementasian strategi termasuk tahap yang cukup berat karena tahap ini membutuhkan tingkat keterampilan-keterampilan dalam kepemimpinan, berkomunikasi, dan bernegosiasi yang cukup tinggi.

### **D. Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan merupakan sebuah penetapan pilihan yang diambil dari alternatif-alternatif yang tersedia. Proses pengambilan keputusan umumnya terdiri dari:

1. pendefinisian masalah
2. penentuan tujuan dan pengidentifikasian alternatif-alternatif,
3. penentuan kriteria

4. pengevaluasian alternatif-alternatif
5. pemilihan keputusan yang terbaik
6. implementasi keputusan terpilih
7. evaluasi, monitoring, dan tindakan koreksi terhadap implementasi keputusan tersebut.

Konsep keputusan harus disertai dua hal yang sangat penting yaitu pemilihan dan komitmen. Para manajer dihadapkan dengan kebutuhan untuk mengambil keputusan ketika menghadapi sebuah masalah atau melihat sebuah peluang. Proses pengambilan keputusan biasanya meliputi enam langkah yang meliputi merasakan adanya kebutuhan untuk sebuah keputusan, mencari penyebab-penyebab masalah, mengembangkan alternatif-alternatif, memilih alternatif terbaik, mengimplementasikan alternatif terpilih, dan mengevaluasi efektivitas dari keputusan tersebut.

Sebuah keputusan dikatakan sebagai keputusan yang baik apabila keputusan tersebut mempunyai latar belakang masalah, tujuan, serangkaian langkah, alternatif-alternatif, dan konsekuensi keputusannya sangat dipahami oleh pengambil keputusan; serta alternatif terpilihnya dijalankan dengan komitmen yang tinggi. Didalam disiplin pengambilan keputusan dikenal istilah rasionalitas terbatas (*bounded rationality*) yang merupakan sebuah konsep yang digunakan untuk menjelaskan keterbatasan manusia dalam menggunakan kemampuannya untuk memproses data yang jumlahnya berlimpah. Disamping itu dalam pengambilan keputusan dikenal juga istilah *ambiguity* dan *judgement*. *Ambiguity* sesuatu konsep yang pengertiannya terkait dengan konteks yang tidak terdefinisi dengan baik, tidak jelas, dan mempunyai arti ganda. Sedangkan *judgement* terkait dengan salah satu cara yang penting yang digunakan untuk mengevaluasi solusi yang didasarkan pada informasi yang dirasakan, diproses, dan ditransformasi oleh pikiran manusia.

Terdapat beberapa situasi pengambilan keputusan yang terdiri dari:

1. pengambilan keputusan dibawah kondisi kepastian diindikasikan oleh hanya ada satu keadaan dilingkungan pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi dampak dari pengambilan keputusan tersebut
2. pengambilan keputusan dibawah kondisi beresiko diindikasikan oleh terdapatnya beberapa keadaan yang bisa muncul dilingkungan pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi dampak dari keputusan, sedangkan probabilitas dari munculnya masing-masing keadaan dapat diperkirakan oleh pengambil keputusan,
3. pengambilan keputusan dibawah kondisi ketidakpastian yang diindikasi oleh adanya beberapa keadaan yang bisa muncul dilingkungan pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi dampak dari keputusan, sedangkan probabilitas dari munculnya masing-masing keadaan tidak bisa diperkirakan oleh pengambil keputusan
4. pengambilan keputusan dibawah kondisi konflik merupakan situasi pengambilan keputusan yang diindikasikan oleh adanya beberapa tindakan yang bisa dipilih oleh pengambil keputusan, dan masing-masing tindakan yang terpilih akan direspons oleh tindakan pihak pesaing.

Salah satu kategori dari dari peran-peran manajerial adalah peran berkeputusan atau pengambilan keputusan dari seorang manajer. Dalam peran manajer sebagai pengambil keputusan, seorang manajer dikatakan berperan sebagai *entrepreurer* ketika manajer berperan menginisiasi proyek-proyek pengembangan serta mengidentifikasi dan mendelegasikan ide-ide baru, hingga ide-ide baru tersebut menjadi kenyataan.

Aktivitas yang tidak bisa dipisahkan dari seorang *entrepreneur* adalah membuat sebuah *business plan* yaitu pendeskripsian arah bagi sebuah bisnis baru dan kebutuhan pendanaan yang digunakan untk mengoperasikannya Peran yang lain ketika seorang manajer dikatakan berperan sebagai *negotiator* artinya manajer tersebut berperan sebagai

perwakilan departemen/bagian dalam bernegosiasi dengan buruh, penjual, dan pembeli; mewakili kepentingan departemen/bagian. Seorang manajer dikatakan berperan sebagai *resource allocator* pada saat manajer tersebut sedang memutuskan pihak yang bertanggung jawab pada sumber daya dan penganggaran, pihak yang melakukan penjadwalan, dan menetapkan prioritas-prioritas.

Seorang manajer dikatakan berperan sebagai *disturbance handler* ketika manajer yang bersangkutan berperan mengambil langkah-langkah korektif selama terjadinya krisis dan perselisihan pada lingkungan kerjanya, mengatasi konflik diantara anak buahnya beradaptasi pada perubahan lingkungan yang tidak menentu.

Seperti pada tahap implementasi strategi, tahap implementasi keputusan juga merupakan tahap yang membutuhkan keterampilan-keterampilan dalam kepemimpinan, berkomunikasi, dan bernegosiasi. Sebagai salah satu contoh adalah apabila terjadi konflik dengan pihak pengguna jasa terkait dengan isi kontrak pekerjaan, penyelesaiannya membutuhkan keterampilan-keterampilan kepemimpinan, berkomunikasi, dan bernegosiasi yang sangat dibutuhkan pada tahap pengimplementasian keputusan.

## **BAB 5**

### **FUNGSI PENGORGANISASIAN**

#### **A. Definisi Perorganisasian**

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan penataan tugas-tugas, pengelompokan tugas kedalam departemen-departemen, dan mengalokasikan sumberdaya-sumberdaya ke departemen-departemen dalam rangka pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Pengorganisasian yang baik dituntut mampu menjawab pertanyaan bagaimana manajer bisa merubah rencana-rencana menjadi tindakan-tindakan melalui pendefinisian pekerjaan-pekerjaan, penataan sumberdaya manusia, dan dukungan-dukungan teknologi dan sumberdaya-sumberdaya lainnya.

Membahas pengorganisasian sangat relevan dengan pembahasan implementasi dan eksekusi strategi, perancangan struktur organisasi yang adaptif, perubahan dan inovasi, manajemen sumberdaya manusia, dan mengelola tantangan-tantangan yang berupa keragaman dan perbedaan.

#### **B. Implementasi dan Eksekusi Strategi**

Implementasi dan eksekusi strategi merupakan tahap didalam manajemen strategik yang meliputi penggunaan alat-alat manajerial dan keorganisasian dalam mencapai hasil-hasil yang sifatnya strategik. Tahap ini merupakan tahap yang cukup berat karena tahap ini membutuhkan tingkat keterampilan-keterampilan dalam kepemimpinan, berkomunikasi, dan bernegosiasi yang cukup tinggi. Kegagalan dalam menjalankan strategi atau pengambilan keputusan umumnya terjadi pada tahap ini.



### **C. Perancangan Struktur Organisasi yang Adaptif Terhadap Strategi**

Pengorganisasian merupakan penyebaran sumberdaya keorganisasian untuk mencapai sasaran-sasaran strategik. Pengorganisasian penting dilakukan untuk mengikuti strategi yang telah ditetapkan. Struktur organisasi yang dipilih seharusnya disesuaikan dan mengikuti strategi yang telah ditetapkan dalam tahap formulasi strategi. Struktur merupakan alat yang mempunyai kekuatan untuk mencapai sasaran-sasaran strategik, dan kesuksesan strategi sering ditentukan oleh kesesuaiannya dengan struktur organisasi yang mendefinisikan bagaimana tugas-tugas dipisah, sumberdaya-sumberdaya dialokasikan, dan departemen-departemen dikoordinasikan.

Struktur organisasi merupakan sistem dari tugas-tugas, aliran-aliran kerja, hubungan-hubungan pelaporan, dan saluran-saluran komunikasi yang menjalin hubungan kerja individu dan kelompok yang tempatnya terpisah satu sama yang lainnya. Tiga pendekatan tradisional dalam melakukan pengelompokan kerja yang dikenal dengan departementalisasi yaitu melalui struktur fungsional, struktur divisional, dan struktur matriks. Struktur fungsional mengelompokkan karyawan kedalam departemen-departemen yang berbasis kemiripan dalam keterampilan-keterampilan, tugas-tugas, dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya.

Struktur divisional mengelompokkan karyawan-karyawan dan departemen-departemen yang berbasis pada kemiripan keluaran (produk dan jasa) organisasi sehingga setiap divisi mempunyai keterampilan-keterampilan dan tugas-tugas fungsional yang selaras. Pendekatan matriks menggunakan rantai komando fungsional dan divisional secara simultan dalam sebuah organisasi.

Istilah-istilah penting yang perlu dipertimbangkan dalam merancang sebuah organisasi adalah otoritas (*authority*), pertanggungjawaban (*responsibility*), dan akuntabilitas (*accountability*). Otoritas merupakan hak yang bersifat formal dan sah bagi seorang manajer untuk mengambil

keputusan, membuat aturan-aturan, dan mengalokasikan sumberdaya-sumberdaya untuk mencapai hasil yang diharapkan oleh organisasi. Pertanggungjawaban merupakan sisi lain dari otoritas yang menunjukkan kewajiban menyelesaikan tugas atau aktivitas yang telah ditugaskan. Akuntabilitas mempunyai arti bahwa seseorang beserta otoritas dan tanggung jawabnya mempunyai kewajiban untuk melaporkan dan menjustifikasi hasil dari tugas-tugas yang telah dilaksanakan kepada atasannya yang ada dalam rantai komando.

#### **D. Perubahan dan Inovasi**

Perubahan tempat bekerja dan kemajuan teknologi menuntut organisasi untuk berubah dan berinovasi agar mampu bertahan hidup. Inovasi merupakan proses perwujudan ide-ide baru atau gagasan-gagasan menjadi sebuah kenyataan yang bisa dipraktikkan. Inovasi memiliki tipe-tipe: (1) inovasi produk, (2) inovasi proses, (3) inovasi model bisnis, dan inovasi bisnis sosial.

Inovasi produk menghasilkan barang atau jasa baru. Inovasi proses menghasilkan cara baru dalam mengerjakan sesuatu. Inovasi model bisnis menghasilkan cara baru bagi perusahaan untuk menghasilkan pendapatan. Sedangkan inovasi bisnis sosial menghasilkan cara baru dalam menggunakan model bisnis untuk mengatasi masalah-masalah penting yang ada di masyarakat.

#### **E. Manajemen Sumberdaya Manusia**

Manajemen sumberdaya manusia meliputi aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam menarik, memilih, mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja secara efektif. Manajemen sumberdaya manusia mengacu pada perancangan dan aplikasi dari sistem formal yang menjamin penggunaan secara efektif dan efisien terhadap talenta manusia untuk mencapai sasaran-sasaran keorganisasian. Dalam sebuah model dari

sistem sumberdaya manusia, kompetensi merupakan input dari sistem tersebut, pengembangan perilaku adalah proses, dan yang merupakan outputnya adalah *productivity, employee satisfaction, turnover*

## **BAB 6**

### **TEORI ORGANISASI**

#### **A. Formalisasi**

Formalisasi merujuk pada tingkat sejauh mana pekerjaan di dalam organisasi itu distandarisasikan. Jika sebuah pekerjaan sangat diformalisasi, maka pemegang pekerjaan itu hanya mempunyai sedikit kebebasan mengenai apa yang harus dikerjakan, bilamana mengerjakannya, dan bagaimana ia harus melakukannya. Standarisasi ini bukan saja melenyapkan kemungkinan para pegawai untuk berperilaku secara lain, tetapi juga menghilangkan kebutuhan bagi para pegawai untuk mempertimbangkan alternatif.

Formalisasi tidak bisa diukur secara eksplisit karena formalisasi berlaku untuk peraturan tertulis maupun tidak, sehingga peraturan tidak tertulis bisa saja disebut sebagai formalisasi. Formalisasi dapat diukur dengan memperhatikan dokumen resmi organisasi, sikap pegawai pada tingkatan dimana prosedur pekerjaan diuraikan dan peraturan ditetapkan.

Formalisasi penting diterapkan karena keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari pengaturan perilaku pegawai. Hal tersebut akan mengurangi keanekaragaman. Keanekaragaman yang dimaksudkan bisa berupa persepsi pegawai terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Akibatnya, tanpa formalisasi akan muncul beragam standar yang sesuai dengan masing-masing individu pelaku pekerjaan tersebut, namun belum tentu sesuai dengan standar yang diberikan oleh organisasi. Formalisasi juga memberikan keuntungan sebagai berikut:

1. Meningkatkan konsistensi

Organisasi terkadang memiliki cabang yang terpisah dari induk organisasi. Formalisasi memastikan bahwa standar operasi yang berlaku di cabang tersebut tetap sama, sehingga output yang dihasilkan akan selalu konsisten.

## 2. Mendorong koordinasi

Formalisasi mendorong manajer mengetahui kondisi lapangan dengan baik. formalisasi memungkinkan seorang pegawai secara kontinyu melaporkan hal-hal yang dialaminya pada rantai komando yang tepat, sehingga setiap kondisi di lapangan akan segera diketahui oleh *top management* dan diberikan solusi melalui koordinasi yang menyeluruh.

## 3. Penghematan dana operasional

Formalisasi memungkinkan adanya penghematan, sebab setiap kegiatan di lapangan selalu distandarisasikan sehingga mengurangi terbuangnya sumberdaya organisasi secara sia-sia.

Manajer dapat memformalisasikan perilaku pegawai dengan cara-cara sebagai berikut:

### 1. Seleksi pegawai

Seleksi pegawai memungkinkan organisasi memperoleh pegawai professional yang lebih memahami tanggung jawabnya, sehingga mengurangi kemungkinan pemborosan sumberdaya akibat kegiatan yang tidak perlu. Pendelegasian tugas juga mudah dilakukan, sebab professional mengetahui dengan benar apa yang harus dilakukan tanpa harus diberi komando khusus tertentu. Terkadang, para professional bahkan memeberikan solusi perbaikan bagi organisasi.

### 2. Persyaratan peran

Setiap pekerja memiliki tugas dan tanggung jawab tersendiri yang terkadang mirip dengan fungsi dan tanggung jawab pegawai pada jenjang tugas lainnya. oleh karena itu, formalisasi memberi batasan tugas yang lebih jelas.

### 3. Peraturan, prosedur, dan kebijaksanaan

Peraturan, prosedur, dan kebijaksanaan menahan pegawai untuk berbuat sesuka hatinya, sehingga segala sesuatunya lebih terstandarisasi.

### 4. Pelatihan kepada pegawai

Pelatihan memberikan pengetahuan kepada karyawan

## **B. Sentralisasi dan Desentralisasi**

Sentralisasi merujuk pada tingkat dimana pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada suatu titik tunggal di dalam organisasi. Tindakan ini tidak selalu menjadi satu-satunya pilihan manajer ketika hendak menjalankan fungsi kepemimpinannya. Hal tersebut dilakukan semata-mata untuk melakukan monitoring terhadap setiap tugas yang dijalankan oleh bawahan.

Hanya saja, terkadang pemimpin memiliki keterbatasan informasi, pengetahuan, dan kemampuan, sehingga mengharuskannya mendelegasikan tugas kepada pegawai yang lebih memahami dan menguasai bidang keilmuan tertentu. Tindakan mendelegasikan tugas tersebut disebut dengan desentralisasi. Desentralisasi adalah kebalikan dari sentralisasi dan memiliki fungsi sebagai berikut.

1. Mendorong tindakan yang cepat
2. Memberi masukan yang lebih rinci dalam proses pengambilan keputusan
3. Memberi motivasi kepada pegawai
4. Memberi kesempatan kepada pegawai untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan

## **C. Empat Jenis Strategi Miles dan Snow**

Raymond Miles dan Charles Snow mengklasifikasikan organisasi berdasarkan tingkat sejauh mana mereka mengubah produk atau pasarnya. Strategi ini juga bisa digunakan untuk mengklasifikasikan manajer melalui pilihan strategi yang ditentukannya dalam menghadapi lingkungan. Empat jenis strategi tersebut antara lain:

1. *Defender*

Jenis strategi ini bertujuan untuk mencapai stabilitas dan efisiensi. Strategi ini dapat diadaptasi ketika lingkungan organisasi stabil,

sehingga bisa diterapkan kontrol ketat, pembagian kerja intensif, formalisasi tinggi, dan rantai komando yang terpusat.

2. *Analyzer*

Jenis strategi ini bertujuan untuk mencapai stabilitas dan efisiensi. Strategi ini dapat diadaptasi ketika lingkungan organisasi sedang mengalami perubahan, sehingga bisa diterapkan kontrol yang cukup terpusat, kontrol ketat atas aktivitas yang sudah ada, namun kontrol agak longgar terhadap aktivitas baru.

3. *Prospector*

Jenis strategi ini bertujuan untuk mencapai fleksibilitas. Strategi ini dapat diadaptasi ketika lingkungan organisasi dinamis, sehingga bisa diterapkan struktur kontrol lepas, pembagian kerja rendah, formalisasi rendah, dan rantai komando desentralisasi.

4. *Reactor*

Ketika *top management* tidak berhasil membuat strateginya dengan jelas, sehingga gagal dipahami oleh sebagian besar pegawainya, maka ketiga strategi diatas tidak bisa diaplikasikan. Manajer harus bereaksi sesuai dengan kondisi yang ada saat itu dan menyesuaikan sumberdaya yang dimiliki dengan kemungkinan strategi yang akan digunakan di masa depan untuk menyelesaikan masalah dalam proses pengambilan keputusan.

## **BAB 7**

### **FUNGSI PENGARAHAN DAN PEMOTIVASIAN**

#### **A. Definisi Pengarahan dan Pemotivasian**

Fungsi manajemen yang berupa pengarahan dan pemotivasian adalah penggunaan pengaruh untuk menggerakkan bawahan untuk menyelesaikan aktivitas-aktivitas dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui arahan-arahan dan motivasi-motivasi yang diberikan. Fungsi ini sangat dikenal sebagai fungsi memimpin yang diharapkan mampu membangkitkan antusiasme dan menginspirasi usaha-usaha dalam rangka pencapaian-pencapaian sasaran.

Manajer memimpin melalui membangun komitmen pada visi perusahaan, menggerakkan *leading* aktivitas-aktivitas yang mendukung pencapaian sasaran-sasaran, dan mempengaruhi orang lain untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan dengan cara yang terbaik demi keberhasilan perusahaan.

Beberapa penulis buku menerjemahkan *leading* dengan pemengaruhan (mempengaruhi) dan pemotivasian (memotivasi). Yang dimaksudkan dengan pemengaruhan disini adalah mempengaruhi orang lain untuk mengerjakan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Membahas pengarahan dan pemotivasian akan sangat relevan dengan pembahasan dinamika perilaku didalam organisasi yang dikontribusi oleh perilaku keorganisasian, kepemimpinan, motivasi, komunikasi.

#### **B. Perilaku Keorganisasian**

Didalam pengelolaan sebuah organisasi, selain pentingnya memiliki kompetensi-kompetensi yang didapatkan dari seseorang yang merupakan hasil dari seleksi karyawan perusahaan, diperlukan pula tindak lanjut untuk mengelola perilaku karyawan tersebut agar tujuan kinerja



keorganisasi yang diinginkan akan tercapai bahkan bisa lebih baik dari yang diinginkan.

Pengelolaan perilaku yang dilakukan dengan baik secara terus menerus akan mengarahkan pada loyalitas karyawan untuk mengabdikan kepada organisasinya secara tulus. Konsep yang dikenal dengan *organizational citizenship* yang bisa diartikan sebagai perilaku kerja yang melampaui kebutuhan kerjanya dan dikontribusikan dengan tulus kapan saja dibutuhkan demi kesuksesan keorganisasian.

### C. Kepemimpinan

Diantara manajemen dan kepemimpinan terdapat perbedaan dalam kualitas dan keterampilan. Manajemen lebih menyukai keadaan yang stabil karena lebih bisa mendukung untuk bisa mengelola organisasi secara efisien sesuai dengan komitmennya saat ini, sedangkan kepemimpinan sering mengilhami perjuangan dan perubahan organisasi untuk menuju pada keadaan yang baru.

Kepemimpinan merupakan pemberian semangat pada orang lain untuk bekerja keras dalam penyelesaian sebuah tugas-tugas atau pekerjaan-pekerjaan. Keberhasilan kepemimpinan bermula dari cara seorang manajer menggunakan kekuatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Kekuatan tersebut yang dikenal dengan *power* merupakan kemampuan untuk menggunakan *power* tersebut.

Beberapa penulis buku kepemimpinan menuliskan secara sederhana yaitu proses mempengaruhi orang lain untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan tertentu melalui kekuatan (*power*) yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Terdapat hubungan yang melekat antara kepemimpinan (*leadership*) dan kekuatan (*power*). Kekuatan (*power*) adalah kemampuan seseorang untuk mendapatkan orang lain mengerjakan sesuatu yang diinginkan oleh seseorang tersebut.

Kekeuatan (*reward*) terdiri dari (a) *reward power*, (b) *coercive power*, (c) *legitimate power*, (d) *expert power*, dan (e) *referent power*. *Reward*

*power* merupakan sebuah kapasitas untuk menawarkan sesuatu yang bernilai sebagai cara untuk mempengaruhi orang lain. *Coercive power* yaitu kapasitas untuk menghukum atau menunda sesuatu yang seharusnya diterima sebagai cara untuk mempengaruhi orang lain. *Legitimate power* merupakan kapasitas untuk mempengaruhi orang lain melalui kekuatan otoritas formalnya atau hak-haknya didalam kantornya. *Expert power* merupakan kapasitas untuk mempengaruhi orang lain dikarenakan keahlian dalam pengetahuan khusus. Sedangkan *referent power* merupakan kapasitas untuk mempengaruhi orang lain yang menginginkan kepribadiannya teridentifikasi dengan kepribadian dari yang mempengaruhinya.

#### **D. Motivasi**

Motivasi merupakan penggerak kegairahan dan ketekunan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Motivasi merupakan penyebab timbulnya tingkatan, arah, dan ketekunan usaha yang berlangsung dalam bekerja.

#### **E. Komunikasi**

Komunikasi merupakan proses pengiriman penerimaan simbol-simbol yang didalamnya mengandung arti. Didalam berkomunikasi secara efektif, arti yang diinginkan oleh pengirim dipahami sepenuhnya oleh penerima.

## **BAB 8**

### **FUNGSI PENGENDALIAN**

#### **A. Definisi Fungsi Pengendalian**

Pengendalian organisasi merupakan proses yang sistematis dalam pengaturan aktivitas-aktivitas organisasi agar konsisten dengan harapan-harapan yang telah ditetapkan dalam rencana-rencana, target-target, dan standar-standar kinerja. Fungsi manajemen yang berupa pengendalian berkaitan dengan pemantauan aktivitas-aktivitas karyawan, meyakinkan bahwa organisasi masih dalam jalur yang benar dalam pencapaian sasaran-sasarannya, dan melakukan koreksi-koreksi dan penyesuaian-penyesuaian yang dibutuhkan.

Pengendalian juga merupakan proses mengukur kinerja dari pekerjaan-pekerjaan yang telah ditugaskan, membandingkan hasil-hasil dengan tujuan-tujuan, dilanjutkan dengan mengambil tindakan-tindakan koreksi yang diperlukan. Pengendalian sangat diperlukan dalam proses manajemen. Manajer menjalankan fungsi pengendalian dengan secara aktif melakukan kontak dengan orang-orang ketika mereka sedang bekerja, mengumpulkan dan menginterpretasikan hasil pengukuran kinerja, dan memanfaatkan informasi-informasi tersebut untuk membuat perubahan-perubahan yang sifatnya konstruktif.

Membahas fungsi pengendalian akan sangat relevan dengan pembahasan kinerja organisasi. Alat-alat dan teknik-teknik yang bisa digunakan dalam fungsi pengendalian ini diantaranya adalah (1) manajemen dan pengendalian proyek, (2) pengendalian persediaan, (3) analisis kembali pokok, (4) pengendalian keuangan, (5) *balanced scorecard*, dan lain-lainnya.

## **B. Kinerja Organisasi**

Pengendalian keorganisasian merupakan proses yang sistematis yang digunakan oleh para manajer untuk mengatur aktivitas-aktivitas keorganisasian agar mencapai sasaran-sasaran yang telah direncanakan dan standar-standar kinerja yang telah ditetapkan.

Kinerja suatu organisasi merupakan kemampuan dari organisasi tersebut dalam mencapai sasarannya dengan menggunakan sumberdaya-sumberdaya secara efektif dan efisien. Pengukuran secara statistik merupakan salah satu bagian penting dalam usaha pencapaian kinerja yang tinggi. Kebanyakan organisasi mengukur dan mengendalikan kinerja dengan menggunakan ukuran finansial yang kuantitatif.

Tiga istilah penting yang cukup dikenal dalam kaitannya dengan kinerja organisasi adalah produktifitas, efektivitas kinerja, dan efisiensi kinerja. Produktifitas merupakan kuantitas dan kualitas dari produk yang dihasilkan relatif terhadap sumberdaya-sumberdaya yang didayagunakan. Efektivitas kinerja merupakan ukuran dari sebuah keluaran (*output*) terhadap pencapaian sasaran. Sedangkan efisiensi kinerja merupakan ukuran dari masukan (*input*) berupa biaya dari sumberdaya yang didayagunakan apabila dikaitkan dengan pencapaian sasaran.

## DAFTAR PUSTAKA

Daft, R.L. *New Era of Management*, 10th ed., South-Western, 2012.

Schermerhorn, Jr. J.R. *Introduction to Management*, 12th ed., Singapore:  
John Wiley & Sons,  
Inc., 2013.

Stephen P. Robbins. *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*.