

ORGANISASI *dan* MANAJEMEN INDUSTRI





ORGANISASI DAN MANAJEMEN INDUSTRI

ORGANISASI DAN MANAJEMEN INDUSTRI

Rina Handayani, SP., MM.



ORGANISASI DAN MANAJEMEN INDUSTRI

Penulis:
Rina Handayani, SP., MM.

Editor:
Roman Wijaya

Layouter :
Tim Kreatif PRCI

Cover:
Rusli

Cetakan Pertama : Februari 2024

Hak Cipta 2024, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org
E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2024 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2024
; 14,8 x 21 cm
ISBN : 978-623-448-819-7-

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis sampaikan kehadiran Tuhan Yang maha Kuasa yang selalu melimpahkan Karunia-Nya sehingga buku pegangan mata kuliah Organisasi dan Manajemen Industri ini penulis selesaikan untuk menjadi buku pegangan bagi para Mahasiswa dalam menambah pengetahuannya mengenai mata kuliah ini.

Buku pegangan Organisasi dan Manajemen Industri ini dirancang untuk memahami aktifitas perusahaan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi melalui perencanaan, organisasi, pengarahan dan pengendalian. Mampu menyusun struktur organisasi berdasarkan pembagian kerja, rantai komando dan rentang kendali dari anggota organisasi .

Penulis menyadari dalam penyusunan buku pegangan ini masih jauh dari sempurna baik dalam penulisan, bahasa dan penyusunannya, untuk itu perlu kritikan dan saran yang membangun dalam penyempurnaan buku pegangan ini agar kiranya buku ini lebih sempurna dan bermamfaat bagi para pembaca pada umumnya dan bagi Mahasiswa Teknik pada khususnya.

Akhir kata penulis mengucapkan selamat membaca semoga buku ini bisa menjadi bahan referensi dan penambah pengetahuan kita terhadap Organisasi dan Manajemen Industri. Salam.

Penyusun,

Rina Handayani, SP.,MM

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	II
BAB I PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN	1
A. Sejarah Manajemen	1
B. Teori Manajemen Ilmiah	3
C. Teori Organisasi Klasik	4
D. Aliran Hubungan Manusiawi (Neo-Klasik)	5
E. Aliran Teori Perilaku	5
F. Aliran Hubungan Modern (Ilmu Pengetahuan)	6
G. Aliran Kuantitatif	7
H. Pendekatan Sistem	7
I. Pendekatan Kontingensi	8
J. Pendekatan Hubungan Manusiawi Baru	8
 BAB II FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN	 9
A. Fungsi Manajemen menurut beberapa ahli	9
1. Fungsi manajemen menurut Henry Fayol	9
2. Fungsi manajmene menurut George R. Terry	10
3. Fungsi Manajemen menurut James A.F. Stoner	11
B. Fungsi utama Manajemen	12
 BAB III PERANAN MANAJER DAN KETRAMPILAN	 16
A. Peranan Manajer	16
B. Ketrampilan Manajer	17
C. Tingkatan-Tingkatan Manajemen	20

BAB IV PERENCANAAN MANAJEMEN	21
A. Pengertian Perencanaan.	21
B. Empat Tahap Dasar Perencanaan	21
C. Alasan Perlunya Perencanaan	22
D. Kebaikan dan Kelemahan Perencanaan	23
E. Perencanaan Strategis	24
F. Kebaikan dan Kelemahan Perencanaan Strategik	24
G. Perbedaan Perencanaan Strategis dengan Perencanaan Operasional	25
 BAB V PENGAMBILAN KEPUTUSAN	 27
A. Pengertian Pengambilan Keputusan	27
B. Dasar Pengambilan Keputusan	28
1. Intuisi	28
2. Pengalaman	28
3. Fakta	28
4. Wewenang	28
5. Logika/Rasional	29
C. Jenis – Jenis Keputusan Organisasi	29
D. Teknik Pengambilan Keputusan	29
1. Brainstorming	29
2. Synetics	30
3. Consensus Thinking	31
4. Delphi	31
5. Fish bowling	32
6. Didactic interaction	32
7. Collective Bargaining	33
E. Faktor-Faktor Pengambilan Keputusan	33
 BAB VI STRUKTUR ORGANISASI DAN PEMBAGIAN KERJA	 35
A. Pengertian Struktur Organisasi	35
B. Fungsi Struktur Organisasi	35

C. Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi	36
D. Tipe Struktur Organisasi	39
E. Pembagian Kerja	41

BAB VII WEWENGAN DAN DELEGASI, ANALISA

JABATAN	43
A. Wewengan dan Delegasi	43
B. Analisa Jabatan	46
C. METODE ANALISIS JABATAN	50

BAB VIII PERILAKU ORGANISASI, TANGGUNG JAWAB

SOSIAL DAN ETIKA	52
A. Perilaku Organisasi	52
B. Peran dan fungsi Manajer dalam Suatu Perusahaan	53
C. Peluang dan Tantangan Perilaku Organisasi	54
D. Tanggung Jawab Sosial dan Etika	56

BAB IX KEPEMIMPINAN,KOMUNIKASI DAN MOTIVASI

A. Kepemimpinan dalam Organisasi	59
B. Komunikasi	62
C. Motivasi	63

BAB X KINERJA DAN KEPUASAN KERJA

A. Kinerja	66
B. Kepuasan Kerja	68

BAB XI PENGENDALIAN EFEKTIF

A. Pengendalian Efektif	73
B. Jenis-Jenis pengendalian	74
C. Cara Agar Pengendalian Berjalan dengan Efektif	75
D. Penyebab Terjadinya Masalah pada Pengendalian dan Cara Pencegahannya	76

BAB XII MANAJEMEN OPERASI	79
A. Defenisi Manajemen Operasional	79
B. Penerapan Operasi Dan Penentuan Lokasi Dalam Kegiatan Produksi	80
 BAB XIII PENGENDALIAN DAN AUDIT	 96
A. Defenisi Pengendalian dan Audit	96
B. Pertimbangan Atas Pengendalian Intern Dalam Audit Laporan Keuangan	103
C. Pertimbangan Pengendalian Intern Dalam Perencanaan Audit	103
D. Pemahaman Terhadap Pengendalian Intern	103
E. Lingkungan Pengendalian	104
F. Aktivitas Pengendalian	105
DAFTAR PUSTAKA	106



BAB I

PERKEMBANGAN

TEORI MANAJEMEN

A. Sejarah Manajemen

Manajemen sebenarnya sudah ada sejak manusia ada. Hal ini dibuktikan dengan keberhasilan arsitek Mesir Kuno mewujudkan karyanya berupa *piramid heops*. Pembangunan piramid yang melibatkan ratusan ribu tenaga kerja tidak akan terwujud tanpa adanya manajemen yang baik. Hanya saja istilah manajemen baru muncul pada tahun 1886. Di Indonesia, manajemen sudah dipraktikkan pada masa pra sejarah. Adanya *Candi Borobudur* pada abad ke-8 dan *Candi Prambanan* pada abad ke-9 merupakan bukti bahwa manajemen sudah lama dipraktikkan di Indonesia.

Ada dua tokoh manajemen yang mengawali munculnya manajemen, yaitu :

1. Robert Owen (1771-1858)

Dimulai pada awal tahun 1800-an sebagai manajer Pabrik Pemintalan Kapas di New Lanark, Skotlandia. Ia mencurahkan perhatiannya pada penggunaan faktor produksi mesin dan faktor produksi tenaga kerja. Dari hasil pengamatannya disimpulkan, bahwa bilamana terhadap mesin diadakan suatu perawatan yang baik akan memberikan keuntungan kepada perusahaan, demikian pula halnya pada tenaga kerja, apabila tenaga kerja dipelihara dan dirawat (dalam arti adanya perhatian baik kompensasi,

kesehatan, tunjangan dan lain sebagainya) oleh pimpinan perusahaan akan memberikan keuntungan kepada perusahaan. Selanjutnya dikatakan bahwa kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan dipengaruhi oleh situasi ekstern dan intern dari pekerjaan. Atas hasil penelitiannya *Robert Owend* dikenal sebagai Bapak Manajemen Personalia.

2. Charles Babbage (1792-1871)

merupakan seorang Profesor Matematika dari Inggris yang menaruh perhatian dan minat pada bidang manajemen. Ia dipercaya bahwa aplikasi prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan menaikkan produktivitas dari tenaga kerja menurunkan biaya, karena pekerjaan-pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien. Dia menganjurkan agar para manajer bertukar pengalaman dan dalam penerapan prinsip-prinsip manajemen. Pembagian kerja (*devision of labour*), mempunyai beberapa keunggulan, yaitu :

- a. Waktu yang diperlukan untuk belajar dari pengalaman-pengalaman yang baru.
- b. Banyaknya waktu yang terbuang bila seseorang berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain akan menghambat kemajuan dan ketrampilan pekerja, untuk itu diperlukan spesialisasi dalam pekerjaannya.
- c. Kecakapan dan keahlian seseorang bertambah karena seorang pekerja bekerja terus menerus dalam tugasnya.
- d. Adanya perhatian pada pekerjaannya sehingga dapat meresapi alat-alatnya karena perhatiannya pada itu-itu saja. Kontribusi lain dari Charles Babbage yaitu mengembangkan kerja sama yang saling menguntungkan antara para pekerja dengan pemilik perusahaan, juga membuat skema perencanaan pembagian keuntungan.

B. Teori Manajemen Ilmiah

1. Frederick Winslow Taylor

Pertama kali manajemen yang menggunakan ilmu pengetahuan dibahas, pada sekitar tahun 1900-an. Taylor adalah manajer dan penasihat perusahaan dan merupakan salah seorang tokoh terbesar manajemen. Taylor dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah (*scientific management*).

Hasil penelitian dan analisisnya ditetapkan beberapa prinsip yang menggantikan prinsip lama yaitu sistem coba-coba atau yang lebih dikenal dengan nama sistem trial and error. Hakekat pertama daripada manajemen ilmiah yaitu A great mental revolution, karena hal ini menyangkut manajer dan karyawan. Hakekat yang ke dua yaitu penerapan ilmu pengetahuan untuk menghilangkan sistem coba-coba dalam setiap unsur pekerjaan.

Taylor mengemukakan empat prinsip *Scientific Management*, yaitu :

- a. menghilangkan sistem coba-coba dan menerapkan metode-metode ilmu pengetahuan disetiap unsur-unsur kegiatan.
- b. memilih pekerjaan terbaik untuk setiap tugas tertentu, selanjutnya memberikan latihan dan pendidikan kepada pekerja.
- c. setiap petugas harus menerapkan hasil-hasil ilmu pengetahuan di dalam menjalankan tugasnya.
- d. harus dijalin kerja sama yang baik antara pimpinan dengan pekerja.

2. Henry Laurance Gantt (1861-1919)

Merupakan asisten dari Taylor, dia berdiri sendiri sebagai seorang konsultan, dimana titik perhatiannya pada

unsur manusia dalam menaikkan produktivitas kerjanya. Adapun gagasan yang dicetuskannya yaitu :

- a. kerja sama yang saling menguntungkan antara manajer dan tenaga kerja untuk mencapai tujuan bersama.
- b. mengadakan seleksi ilmiah terhadap tenaga kerja.
- c. pembayar upah pegawai dengan menggunakan sistem bonus.
- d. penggunaan instruksi kerja yang terperinci.

C. Teori Organisasi Klasik

1. Henry Fayol (1841-1925)

Fayol adalah seorang industrialis Perancis. Fayol mengatakan bahwa teori dan teknik administrasi merupakan dasar pengelolaan organisasi yang kompleks, ini diungkapkan dalam bukunya yang berjudul *Administration Industrielle et General* atau *General and Industrial Management* yang ditulis pada tahun 1908 oleh Constance Storrs. Fayol membagi manajemen menjadi lima unsur yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian dan pengawasan, fungsi ini dikenal sebagai fungsionalisme. Selanjutnya ia membagi enam kegiatan manajemen, yaitu 1. Teknik Produksi dan Manufakturing Produk, 2. Komersial, 3. Keuangan, 4. Keamanan, 5. Akuntansi dan 6. Manajerial.

2. Mary Parker Follett (1868-1933)

Follett menjembatani antara teori klasik dan hubungan manusiawi, dimana pemikiran Follett pada teori klasik tapi memperkenalkan unsur-unsur hubungan manusiawi. Dia menerapkan psikologi dalam perusahaan, industri dan pemerintahan. Konflik yang terjadi dalam perusahaan dapat dibuat konstruktif dengan menggunakan proses integrasi.

D. Aliran Hubungan Manusiawi (Neo-Klasik)

Aliran timbul karena pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi dalam produksi dan keselarasan kerja. Para pakar mencoba melengkapi organisasi klasik dengan pandangan sosiologi dan psikologi. Tokoh-tokoh aliran hubungan manusiawi antara lain Hugo Munsterberg dan Elton Mayo.

1. Hugo Munsterberg (1862-1916)

Hugo merupakan pencetus psikologi industri sehingga dikenal sebagai bapak psikologi industri. Bukunya yaitu *Psychology and Industrial Efficiency*, menguraikan bahwa untuk mencapai tujuan produktivitas harus melakukan tiga cara pertama penemuan *best possible person*, kedua penciptaan *best possible work* dan ketiga penggunaan *best possible effect*.

2. Elton Mayo (1880-1949)

Terkenal dengan percobaan-percobaan Hawthorne, dimana hubungan manusiawi menggambarkan manajer bertemu atau berinteraksi dengan bawahan. Bila moral dan efisiensi kerja memburuk, maka hubungan manusiawi dalam organisasi juga akan buruk.

E. Aliran Teori Perilaku

Teori perilaku merupakan pengembangan dari aliran hubungan manusiawi. Aliran ini memandang bahwa perilaku manusia dipengaruhi oleh sistem sosialnya. Perilaku dapat dipahami melalui tiga pendekatan, yaitu:

1) Rasional

Model rasional memusatkan perhatiannya pada anggota organisasi yang diasumsikan bersifat rasional dan mempunyai berbagai kepentingan, kebutuhan, motif dan tujuan. Pendukung model ini antara lain, *Down dan Simon*.

2) Sosiologis

Model ini lebih memusatkan perhatiannya kepada pengetahuan antropologi, sosiologi dan psikologi. Pendukung model ini antara lain *Bern*.

3) Pengembangan hubungan manusia

Model pengembangan hubungan manusia lebih memusatkan perhatiannya kepada tujuan yang ingin dicapai dan pengembangan berbagai sistem motivasi menurut jenis motivasi agar dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pendukung model ini antara lain, *Mc Gregor, Maslow, dan Bennis*.

Keterbatasan dari pendekatan perilaku ini adalah bahwa beberapa ahli manajemen termasuk ahli perilaku percaya bahwa bidang perilaku tidak sepenuhnya nyata karena berkenaan dengan manusia yang bersifat unik. Model, teori dan istilah perilaku oleh ahli perilaku sangat kompleks dan abstrak untuk dipraktekkan para manajer. Dikarenakan perilaku manusia sangat unik, maka ahli-ahli perilaku sering berbeda dalam menyimpulkan penelitian, dan rekomendasinya pun sulit bagi manajer untuk memilih dan melaksanakannya.

F. Aliran Hubungan Modern (Ilmu Pengetahuan)

Dalam pengembangannya dibagi menjadi dua, pertama aliran hubungan manusiawi (perilaku organisasi), dan kedua berdasar pada manajemen ilmiah atau manajemen operasi.

Prinsip Dasar Perilaku Organisasi :

1. Manajemen tidak dapat dipandang sebagai proses teknik secara ketat (peranan, prosedur dan prinsip).
2. Manajemen harus sistematis, pendekatannya harus dengan pertimbangan konservatif.

3. Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi.
4. Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.

G. Aliran Kuantitatif

Perkembangannya dimulai dengan digunakannya kelompok-kelompok riset operasi dalam memecahkan permasalahan dalam industri. Teknik riset operasi sangat penting sekali dengan semakin berkembangnya teknologi saat ini dalam pembuatan dan pengambilan keputusan. Penggunaan riset operasi dalam manajemen ini selanjutnya dikenal sebagai aliran manajemen science.

Langkah-langkah pendekatan manajemen science yaitu :

1. perumusan masalah dengan jelas dan terperinci
2. penyusunan model matematika dalam pengambilan keputusan
3. penyelesaian model
4. pengujian model atas hasil penggunaan model
5. penetapan pengawasan atas hasil
6. pelaksanaan hasil dalam kegiatan implementasi

H. Pendekatan Sistem

Defenisi sistem begitu banyak dikemukakan oleh ahli. Menurut Shore & Voich (1974) sistem ialah suatu keseluruhan yang terdiri dari sejumlah bagian-bagian. Menurut Gerald, et al. (1981) sistem ialah tata cara kerja yang saling berkaitan, dan bekerja sama membentuk suatu aktivitas atau mencapai suatu tujuan tertentu

I. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi digunakan untuk menjembatani celah antara teori dan praktek senyatanya. Biasanya antara teori dengan praktek, maka harus memperhatikan lingkungan sekitarnya.

Pendekatan ini mencoba untuk menerapkan berbagai pendekatan manajemen terdahulu pada kehidupan nyata atau kondisi dan situasi tertentu. Perbedaan kondisi dan situasi tertentu memerlukan pendekatan tertentu pula. Menurut pendekatan ini, tugas manajer ialah mengidentifikasi teknik tertentu yang paling cocok diterapkan pada situasi tertentu dalam mencapai tujuan organisasi, karena tidak ada satupun teknik manajemen yang universal yang dapat diterapkan dalam setiap situasi dan kondisi.

J. Pendekatan Hubungan Manusiawi Baru

Pendekatan hubungan manusiawi baru merupakan pendekatan integratif yang menggabungkan pandangan positif terhadap hakekat manusia dengan studi organisasi secara ilmiah sehingga dapat menggambarkan kerja manajer yang efektif.

Burns dan Stalker menyatakan bahwa permulaan kebijakan administratif adalah kesadaran tentang belum optimalnya tipe-tipe sistem manajemen. Pendekatan hubungan manusia baru dimulai dengan teori pendekatan kontingensi menuju cara manajer seharusnya bertindak dalam lingkungannya.



BAB II

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

A. Fungsi Manajemen menurut beberapa ahli

1. Fungsi manajemen menurut Henry Fayol

Henry Fayol dengan bukunya "*administration Industrielle et generale*" yang pertama kali membagi manajemen atas beberapa elemen (*elements of management*) yaitu:

- a. *Privoir* (merencanakan)
- b. *Organiser* (mengorganisasikan)
- c. *Commander* (memerintah/memberi komando) dan
- d. *Coordonner* (mengkoordinasikan) dan
- e. *Controller* (mengawasi/mengendalikan)

Privoir (merencanakan) adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan sebelum melakukan tindakan penyelenggaraannya yang meliputi serangkaian keputusan termasuk penentuan tujuan, kebijaksanaan, membuat program, menentukan metode dan prosedur serta menetapkan jadwal waktu pelaksanaan.

Organiser (mengorganisasikan) adalah suatu kegiatan menentukan, mengelompokkan dan mengatur berbagai kegiatan yang dianggap perlu untuk mencapai tujuan, menugasi orang-orang dalam kegiatan ini dengan menetapkan faktor-faktor lingkungan fisik yang sesuai, dan menunjukkan hubungan kewenangan yang dilimpahkan

terhadap setiap individu yang ditugasi untuk melaksanakan kegiatan tersebut

Commander (memerintah) adalah pemberian perintah dan bimbingan agar supaya bawahan bekerja dengan giat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Coordonner (mengkoordinasikan) adalah suatu kegiatan/pekerjaan menghubungkan-hubungkan, menyatupadukan dan menyelaraskan orang dan pekerjaannya dalam suatu kerjasama yang diarahkan kepada pencapaian tujuan tertentu sehingga tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekembaran atau kekosongan kerja

Controller (mengawasi) adalah segenap tindakan mengamati/mene-liti apakah segala sesuatu tercapai atau berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan berdasarkan instruksi-instruksi yang telah dikeluarkan, prinsip-prinsip yang telah ditetapkan.

2. Fungsi manajemen menurut George R. Terry

G.R. Terry (1960), membagi atas 4 fungsi pokok yang biasa disingkat dengan akronim **POAC**, yaitu:

P = **Planning** (perencanaan)

O = **Organizing** (Pengorganisasian)

A = **Actuating** (Penggerakan)

C = **Controlling** (Pengawasan)

Mengenai pengertian planning, organizing dan controlling sudah dikemukakan di atas, dengan mengetengahkan pendapat Henry Fayol. Yang akan diberi pengertian di sini adalah actuating.

Adapun yang dimaksudkan dengan actuating (penggerakan) adalah suatu usaha atau tindakan agar supaya semua anggota-anggota dari suatu organisasi dapat dan mau secara sukarela melaksanakan tugas-tugas pekerjaan

berdasarkan rencana dari organisasi kepada sasaran yang telah ditetapkan.

3. Fungsi Manajemen menurut James A.F. Stoner

Karena manajemen itu adalah sebuah seni sekaligus adalah ilmu, maka manajemen memiliki fungsi. Sama nasibnya seperti definisi manajemen, fungsi dari manajemen pun sangat banyak pendapat dari para ahli. Dan kali ini saya akan mengulas fungsi manajemen yang tercantum dalam buku "Manajemen" dari James A.F. Stoner Jilid 1 terbitan bahasa Indonesia yang saya miliki. (Lihat foto).

Dari definisi manajemen yang dipaparkan Stoner, dapat kita lihat langsung apa saja yang menjadi fungsi dari manajemen. Stoner mengatakan bahwa "Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan". Sekarang jelas bahwa fungsi manajemen menurut Stoner ada empat yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.

Kemudian Stoner merumuskan keempat fungsi manajemen itu sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*planning*) menunjukan bahwa para manajer memikirkan tujuan dan kegiatannya sebelum melaksanakannya. Kegiatan mereka biasanya berdasar suatu cara, rencana, atau logika, bukan asal tebak saja.
- b. Pengorganisasian (*organization*) berarti para manajer itu mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya bahan yang dimiliki organisasi. Sejauh mana efektifnya suatu organisasi tergantung pada kemampuannya untuk mengarahkan sumber daya yang ada dalam mencapai tujuannya. Tentu saja, dengan makin terpadu dan makin

terarahnya pekerjaan akan menghasilkan makin efektifnya organisasi. Mendapatkan koordinasi yang sedemikian itu adalah salah satu tugas manajer.

- c. Memimpin (*to lead*) menunjukkan bagaimana para manajer mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya, menggunakan orang lain untuk melaksanakan tugas tertentu, Dengan menciptakan suasana tepat, mereka membantu bawahannya bekerja sebaik mungkin.
- d. Pengendalian (*controlling*) berarti para manajer berusaha untuk meyakinkan bahwa organisasi bergerak dalam arah tujuan. Apabila salah satu bagian dari organisasi menuju arah yang salah, para manajer berusaha untuk mencari sebabnya dan kemudian mengarahkannya kembali ke tujuan yang benar.

B. Fungsi utama Manajemen

Ada 4 fungsi utama dalam manajemen:

- 1. Perencanaan (Planning),
- 2. Pengorganisasian (Organizing),
- 3. Pengarahan (Actuating/Directing),
- 4. Pengawasan (Controlling)

Fungsi Perencanaan

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain—pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan—tak akan dapat berjalan.

Rencana dapat berupa rencana informal atau rencana formal. Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis

dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi. Sedangkan rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal merupakan rencana bersama anggota korporasi, artinya, setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu. Rencana formal dibuat untuk mengurangi ambiguitas dan menciptakan kesepahaman tentang apa yang harus dilakukan. Kegiatan dalam Fungsi Perencanaan :

- Menetapkan tujuan dan target bisnis
- Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
- Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
- Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis.

Fungsi Pengorganisasian

Proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi. Kegiatan dalam Fungsi Pengorganisasian :

- Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan
- Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggungjawab
- Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja

- Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat

Fungsi Pengarahan dan Implementasi

Proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi. Kegiatan dalam Fungsi Pengarahan dan Implementasi :

- Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
- Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
- Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan

Fungsi Pengawasan dan Pengendalian

Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi. Kegiatan dalam Fungsi Pengawasan dan Pengendalian :

- Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan
- Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan

- Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis



BAB III

PERANAN MANAJER DAN KETRAMPILAN

A. Peranan Manajer

Peranan manajer tidak selalu terkait dengan fungsi manajemen secara jelas. Henry Mintzberg (1989) seorang pakar manajemen yang ternama mengemukakan konsep peranan manajer (*manager roles*) untuk lebih mempertajam pemahaman mengenai apa yang sebenarnya dilakukan oleh manajer.

Berdasarkan hasil pengamatan Mintzberg, diperoleh sepuluh peran yang dilakukan oleh manajer yang terbagi dalam tiga kelompok peran, yaitu:

1. Interpersonal roles (*figure head, leader role, dan liaison*)

Peranan Antarpribadi

- Pemuka Simbolis (menerima dan menjamu tamu, menghadiri perkawinan karyawan)
- Pemimpin (mengatur, mendidik, memimpin, memberikan motivasi kepada bawahan)
- Perantara (berhubungan dengan pihak luar, seperti klien, rekanan, pemerintah)

2. Informational roles (*monitor role, disseminator role dan spokesperson role*)

Peranan Informasional

- Monitoring aliran komunikasi

- Penerus informasi (menyebarkan keputusan-keputusan baru kepada bawahan)
- Perwakilan (wakil organisasi, memberi ceramah, ikut seminar)

3. Decisional roles (*enterpreneurship, disturbance handler, resources allocator, dan negotiator*)

Peranan Pembuatan Keputusan

- Wiraswasta (inisiatif dan kreatif)
- Penangkal kesulitan (penganggungan pemogokan, pembatalan kontrak)
- Pengalokasian Sumber Daya (kepada siapa, kapan untuk apa sumber daya dialokasikan)
- Negosiator (perundingan dengan serikat buruh, klien dan pihak-pihak lain)

B. Ketrampilan Manajer

Keahlian atau skill merupakan kemampuan seseorang untuk menterjemahkan pengetahuan ke dalam suatu praktek hingga tercapai hasil yang diinginkan.

1. Keahlian teknis

Keahlian teknis adalah keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan atau memahami jenis kinerja tertentu yang dilaksanakan dalam suatu organisasi. Keterampilan teknis sangat penting terutama untuk manajer lini-pertama. Manajer ini menghabiskan waktu mereka untuk melatih bawahan dan menjawab pertanyaan mengenai masalah yang berkaitan dengan pekerjaan. Mereka harus mengetahui bagaimana cara untuk melaksanakan tugas-tugas yang

dibebankan kepada bawahan yang mereka awasi jika mereka ingin menjadi manajer yang efektif.

2. Keahlian Interpersonal

Keahlian interpersonal adalah kemampuan untuk memahami, memotivasi, dan berkomunikasi dengan individu maupun kelompok. Ketika manajer menaiki tangga organisasi, dia harus dapat bergaul dengan bawahan, rekan kerja, dan mereka yang berada ditingkat yang lebih tinggi dalam organisasi. Karena peran ganda yang harus dijalankan oleh manajer, seorang manajer juga harus dapat bekerja dengan pemasok, pelanggan, investor, dan pihak lain diluar organisasi. Walaupun ada beberapa manajer telah berhasil dengan keterampilan interpersonal yang buruk, namun seorang manajer dengan keahlian interpersonal yang baik kemungkinan besar akan lebih berhasil.

3. Keahlian Konseptual

Keahlian konseptual bergantung pada kemampuan manajer untuk berpikir secara abstrak. Manajer memerlukan kapasitas mental untuk memahami keseluruhan organisasi dan lingkungannya. Untuk memahami bagaimana semua bagian dari organisasi berjalan bersama, dan untuk memandang organisasi dalam suatu cara yang holistik. Keterampilan konseptual ini membuat mereka mampu secara strategis, untuk melihat “gambaran besar”, dan untuk membuat keputusan dengan dasar yang luas yang dapat melayani keseluruhan organisasi.

4. Keahlian Diagnostik

Manajer yang sukses juga memiliki keahlian diagnostik atau keahlian yang memungkinkan manajer

mampu memvisualisasikan jawaban yang paling sesuai untuk situasi tertentu. Seorang manajer dapat mendigagnosis dan menganalisis suatu masalah dalam organisasi dengan mempelajari gejala-gejalanya dan mengembangkan suatu solusi.

5. Ketrampilan Komunikasi

Berkaitan dengan kemampuan manajer baik untuk mengirimkan ide dan informasi secara efektif kepada orang lain dan untuk menerima ide dan informasi secara efektif dari orang lain. Keahlian ini memungkinkan manajer mampu untuk mengirimkan ide-ide kepada bawahannya sehingga mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, dan untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan rekan-rekan kerja sehingga mereka bekerja sama dengan tepat, dan untuk memberi informasi kepada manajer ditingkat yang lebih tinggi mengenai apa yang sedang terjadi.

6. Keahlian Pengambilan Keputusan

Keahlian pengambilan keputusan berkaitan dengan kemampuan manajer untuk mengenali dan mendefinisikan secara benar masalah dan kesempatan dan kemudian memilih suatu tindakan yang sesuai untuk memecahkan masalah dan memanfaatkan kesempatan.

7. Keahlian Manajemen Waktu

Keahlian manajemen waktu berkaitan dengan kemampuan manajer untuk memprioritaskan pekerjaan, untuk bekerja secara efisien, dan untuk mendelegasikan pekerjaan secara tepat.