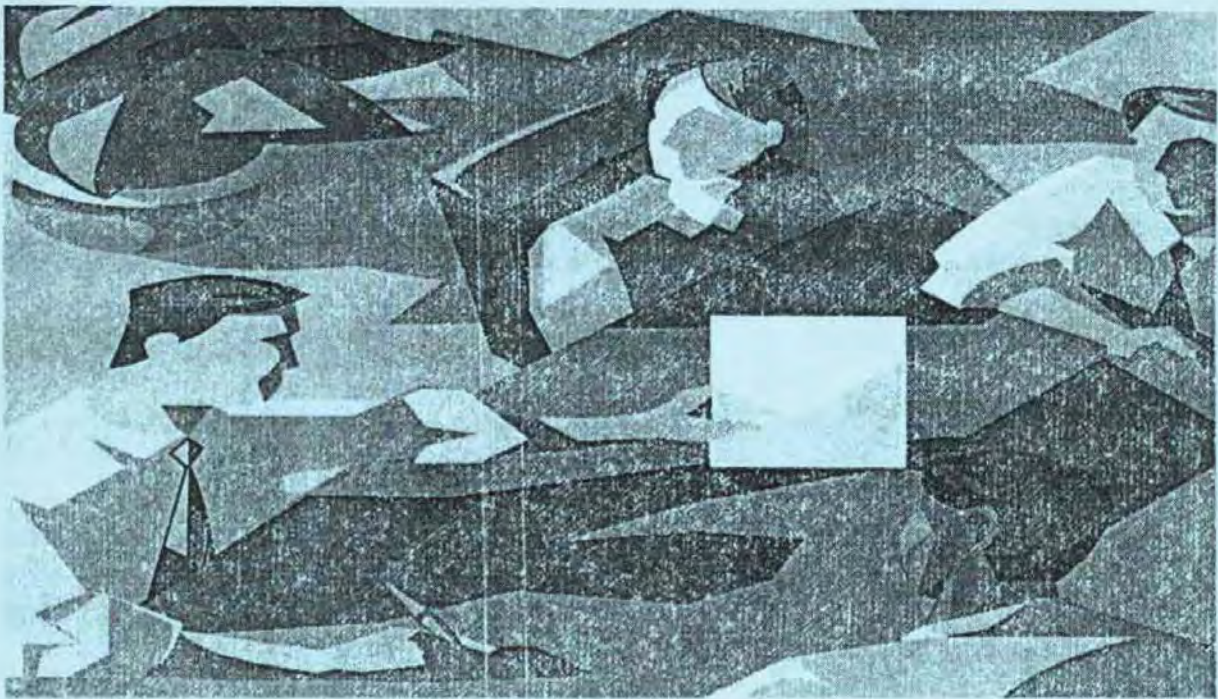


**DIKTAT AJAR**

**PENGANTAR MANAJEMEN**



Oleh  
Elsye Tandelilin, SE, MM

LABORATORIUM MANAJEMEN SUMBERDAYA  
MANUSIA DAN ORGANISASI, JURUSAN  
MANAJEMEN, FAKULTAS EKONOMI, UNIVERSITAS  
SURABAYA, 2007



## PENJELASAN TENTANG PERKULIAHAN PENGANTAR MANAJEMEN

1. Buku Wajib dan Pendukung :
  - Handout Pengantar Manajemen dan atau Diktat Ajar Pengantar Manajemen
  - Schermerhorn, John R., *Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2007.
  - Stephen Robbins, and Mary Coulter, *Management*, Seventh Edition, Prentice Hall, 2003.
  
2. Setiap Perkuliahan Handout/Diktat Ajar dan Buku Wajib (minimal chapter terkait) harus dibawa, bagi yang tidak membawa harus **keluar dari ruang perkuliahan**, karena dianggap tidak siap mengikuti perkuliahan.
  
3. Penilaian, dilakukan dengan bobot:
  - Ujian = 70%
  - Pendalaman dan Pemerdayaan = Kuis 30%

PERKULIAHAN	MATERI
1	<b>Overview dan penjelasan perkuliahan</b>
2	<b>Introduction To Management</b>
3	Pendalaman & Pemerdayaan
4	<b>Historical Views on Management</b>
5	Pendalaman & Pemerdayaan
6	<b>Fundamentals of Planning</b>
7	Pendalaman & Pemerdayaan
8	<b>Fundamentals of Organizing &amp; Organizational Design</b>
9	Pendalaman & Pemerdayaan
10	<b>Fundamentals of Leading</b>
11	Pendalaman & Pemerdayaan
12	<b>Fundamentals of Controlling</b>
13	Pendalaman & Pemerdayaan
14	<b>BIG TEST (semua materi)</b>

- Materi Ujian:
  - UTS = Semua materi yang diajarkan selama UTS
  - UAS = Materi UTS 40%, UAS 60%
  
- Tidak ada fasilitas berupa permintaan tugas tambahan dan sejenisnya

# INTRODUCTION TO MANAGEMENT

## TUJUAN PEMBELAJARAN

Diakhir perkuliahan, mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menggambarkan tantangan-tantangan kerja dalam dunia ekonomi baru
2. Menjelaskan fungsi-fungsi manajemen
3. Mengidentifikasi manajemen proses
4. Mengidentifikasi peran dan keahlian manajerial
5. Mengidentifikasi tingkatan manajer dan jenis-jenis manajer

## WORKING IN THE NEW ECONOMY

Saat ini, orang hidup dan bekerja dalam dunia ekonomi baru dengan tantangan, peluang dan ketidakpastian yang tinggi. Baik individu, organisasi/institusi maupun negara dipengaruhi oleh perkembangan teknologi informasi yang berkembang pesat, yang tentu saja berdampak pada peningkatan jangkauan aktivitas organisasi yang menimbulkan adanya saling ketergantungan secara global. *New Economy* sangat dipicu oleh perkembangan pengetahuan, yang tentu saja menuntut peningkatan kompetensi SDM pula. Peningkatan kompetensi SDM suatu organisasi akan berdampak pada penciptaan inovasi, tanggung jawab sosial, profitabilitas dan nilai-nilai investasi. Adapun tantangan –tantangan yang dihadapi organisasi di masa depan antara lain :

### 1. INTELLECTUAL CAPITAL

Merupakan kumpulan kekuatan otak (*brain power*) ataupun *share* pengetahuan dari SDM yang dapat digunakan untuk menciptakan nilai (*value*). Pengertian ini menunjukkan bahwa intelektual SDM dapat menjadi ‘modal’ bagi suatu organisasi bila kemampuan untuk mengkombinasikan bakat /talenta dari semua SDM untuk mencapai performa yang tinggi. Pembentukan *intellectual capital* menuntut organisasi agar menciptakan *knowledge worker* yaitu seseorang yang memiliki pengetahuan sebagai aset penting bagi organisasi (Schermerhorn, 2002 :5). Hal ini menunjukkan bahwa bila organisasi ingin sukses dalam dunia ekonomi baru, hendaknya organisasi tersebut memiliki SDM yang berpengetahuan dan berprestasi serta mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

### 2. GLOBALIZATION

Merupakan ketergantungan seluruh dunia akan aliran sumberdaya, pasar produk dan persaingan bisnis. Pengertian di atas menunjukkan bahwa saat ini telah terjadi peningkatan ketergantungan antara negara dan orang-orang, yang berdampak pada persaingan bisnis secara global.

### 3. TECHNOLOGY

Ekonomi global sangat dipengaruhi oleh teknologi, khususnya teknologi informasi seperti internet dan *world wide web*. Kemajuan informasi teknologi dan

komputer sangat membantu organisasi baik yang berskala kecil, menengah maupun besar dan mencakup semua jenis organisasi, lokal maupun internasional, mempercepat transaksi dan meningkatkan pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi sudah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kegiatan operasional sehari-hari seperti memeriksa persediaan (*inventory*), membuat transaksi penjualan, pemesanan bahan baku maupun untuk menganalisis preferensi konsumen. Dengan teknologi, tidak ada lagi hambatan geografis, sehingga hubungan antara organisasi dengan *supplier*, konsumen dan entitas eksternal lainnya menjadi lancar.

#### 4. DIVERSITY

*Workforce diversity* menggambarkan perbedaan diantara karyawan dalam hal jenis kelamin, ras, usia, *sexual orientation*, etnis, maupun agama. Saat ini, meningkatnya keanekaragaman dan multikultural tenaga kerja, justru menawarkan peluang yang besar bagi organisasi karena organisasi dapat menjangkau tenaga kerja potensial dengan latar belakang yang berbeda sehingga dapat memperkaya organisasi. Namun yang harus diwaspadai oleh organisasi, bahwa selain memberikan manfaat, *diversity* juga bisa memberikan bias bila tidak dikelola dengan baik seperti praduga terhadap kelompok tertentu (*prejudice*) dan menimbulkan diskriminasi atas golongan tertentu (*discrimination*).

#### 5. ETHICS

Dewasa ini, aspek 'moral' menjadi tuntutan bagi organisasi, eksekutif dan para karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi harus melakukan aktivitasnya sesuai dengan standar moral yang ada. Aplikasi nilai-nilai moral / etika dalam organisasi antara lain menawarkan kepada konsumen produk-produk yang aman, melindungi hak-hak karyawan seperti memberikan kompensasi yang adil, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, karyawan terbebas dari pelecehan seksual, adanya jaminan keamanan dan keselamatan kerja, tidak membuang limbah sembarangan dan lain sebagainya.

#### 6. CAREERS

Dalam dunia kerja saat ini, telah terjadi persaingan yang sangat ketat antar individu, dimana individu yang berkompoten yang lebih mendominasi sedangkan individu yang tidak berkompoten lebih banyak tersingkir. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan telah mengalami perubahan dan pengembangan karir telah menjadi "*anchor/jangkar*" bagi karyawan. Untuk itu perhatian terhadap karir karyawan perlu dilakukan organisasi agar dapat mempertahankan karyawan –karyawan terbaiknya.

### **ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**

Pergeseran paradigma organisasi dari *product-based* menjadi *value-based*, menuntut organisasi untuk selalu menciptakan nilai tambah bagi konsumennya. *Value* dapat tercipta bila sumberdaya organisasi digunakan dengan cara yang tepat, pada waktu yang tepat dan dengan biaya yang minimum untuk menciptakan produk dan jasa yang berkualitas tinggi bagi konsumen. Ada berbagai perspektif ukuran kinerja

(performance measures). Dari **perspektif konsumen**, ukuran kinerja organisasi yang tinggi dapat diukur melalui kepuasan konsumen, loyalitas konsumen dan pangsa pasarnya (*market share*). Dari **perspektif karyawan**, diukur melalui pengembangan karir, kepuasan kerja dan lain sebagainya. Sedangkan indikator kinerja organisasi secara keseluruhan dapat diukur melalui **produktivitas**, yaitu kinerja kuantitatif dan kualitatif, dengan mempertimbangkan penggunaan sumberdaya. Produktivitas dapat diukur pada level individual, kelompok maupun organisasi. Ada 2 elemen penting dalam produktivitas, yaitu :

1. **Performance Effectiveness**, yaitu ukuran hasil dari pencapaian tujuan / penyelesaian tugas (*doing the right things*)
2. **Performance Efficiency** yaitu mengukur penggunaan / biaya-biaya sumberdaya yang terkait dengan pencapaian tujuan. (*doing things right*)

Secara rinci, penjelasan di atas dapat dilihat pada gambar 1 berikut ini

Pencapaian Tujuan h i g h  l o w	<b>Efektif tetapi tidak efisien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tujuan tercapai</li> <li>▪ sumberdaya terbuang</li> </ul>	<b>Efektif dan Efisien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tujuan tercapai</li> <li>• Sumberdaya digunakan dengan baik</li> <li>• Produktivitas tinggi</li> </ul>
	<b>Tidak Efektif &amp; Tidak Efisien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tujuan tidak tercapai</li> <li>• Sumberdaya terbuang</li> </ul>	<b>Efisien tetapi tidak Efektif</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tujuan tidak tercapai</li> <li>• Tidak ada sumberdaya yang terbuang</li> </ul>
	poor	good
	Penggunaan Sumberdaya	

**Gambar 1 : Productivity and The Dimensions of Organizational Performance**  
 Sumber : Schermerhorn, 2002 : 13

## **MANAGERS IN THE NEW WORKPLACE**

Dalam dunia kerja saat ini, SDM tidak lagi dipandang sebagai biaya, tetapi dipandang sebagai aset strategis yang bernilai. Untuk itu para manajer memiliki peran manajerial dan bertanggung jawab khusus untuk mengelola SDM organisasi dengan lebih baik.

### **1. WHAT IS MANAGER?**

Dalam suatu organisasi ada berbagai nama jabatan seperti pemimpin tim (*team leader*), kepala departemen (*department head*), manajer proyek (*project manager*), penyelia unit (*unit supervisor*), eksekutif senior (*senior executive*), *administrator* dan lain sebagainya. Semua jabatan-jabatan yang disebutkan di atas bekerja secara langsung dengan orang lain, yang mengandalkan mereka untuk memberikan dukungan dan bantuan terhadap pekerjaan mereka. Semua

jabatan yang disebutkan tersebut adalah **manajer**. Jadi **manajer** adalah orang dan mendukung dan bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain. Dengan kata lain, para manajer bertanggung jawab tidak hanya atas pekerjaannya saja secara pribadi tetapi juga bertanggung jawab terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan melalui kinerja tim, kelompok dan departemen.

## 2. WHAT IS MANAGEMENT?

Setiap manajer akan melakukan tanggungjawab utamanya untuk membantu organisasi mencapai *high performance* melalui penggunaan seluruh sumberdayanya, baik sumberdaya manusia maupun material. Hal tersebut dapat dicapai melalui proses manajemen. **Manajemen** didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian penggunaan sumberdaya-sumberdaya untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini berarti manajemen merupakan proses mengkoordinasi aktivitas kerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui orang lain.

## 3. LEVEL AND TYPES OF MANAGERS

### A. LEVELS OF MANAGERS

1. **TOP MANAGERS** adalah orang yang bertanggung jawab untuk kinerja organisasi secara keseluruhan. Yang termasuk kategori *top managers* antara lain *Chief Executive Officer (CEO)*, *Chief Operating Officer*, *President* dan *Vice President*. Tugas utama Top Managers adalah memantau lingkungan eksternal, menciptakan dan mengkomunikasikan visi jangka panjang serta memastikan bahwa strategi dan tujuan organisasi konsisten dengan tujuan dan misi organisasi pula.
2. **MIDDLE MANAGERS** adalah orang yang mengatur pekerjaan dari departemen-departemen/divisi-divisi yang relatif besar, yang terdiri dari beberapa unit kerja yang lebih kecil. Contoh jabatan *middle managers* adalah dekan, manajer divisi, manajer cabang. Tugas utama middle managers adalah bekerja sama dengan *top managers* dan berkoordinasi dengan sesama *middle managers* untuk mengembangkan dan mengimplementasikan rencana tindakan agar konsisten dengan tujuan organisasi.
3. **FIRST-LINE MANAGERS / LOWER MANAGERS / TEAM LEADERS / SUPERVISORS** adalah orang yang melapor kepada *middle managers* dan secara langsung menyelia pekerjaan-pekerjaan karyawan non manajerial, contohnya *group leader*, *department head*, dan sebagainya. Tugas utama manajer pada level ini adalah bertanggung jawab dan memastikan pekerjaan tim/unit kerja yang dipimpinnya dapat mencapai tujuan yang ditetapkan dan konsisten dengan tujuan organisasi di level yang lebih tinggi.

### B. TYPES OF MANAGERS

1. **LINE MANAGERS**; secara langsung berkontribusi terhadap produksi barang dan jasa organisasi. Contohnya jabatan *president*, *retail manager*, *department supervisor* dan sebagainya.
2. **STAFF MANAGERS**; menggabungkan keahlian teknikal tertentu untuk memberikan *advise* dan dukungan terhadap pekerja lini.

3. **FUNCTIONAL MANAGERS** ; bertanggung jawab untuk 1 area aktivitas tertentu seperti keuangan , pemasaran, produksi, sumberdaya manusia, akuntansi sistem informasi maupun penjualan .
4. **GENERAL MANAGERS** ; bertanggung jawab untuk unit kerja yang lebih kompleks yang terdiri dari beberapa area aktivitas fungsional.
5. **ADMINISTRATORS** ; adalah seorang manajer yang bekerja pada organisasi pemerintah atau organisasi non-profit seperti *hospital administrator, public administrator*, dan sebagainya .

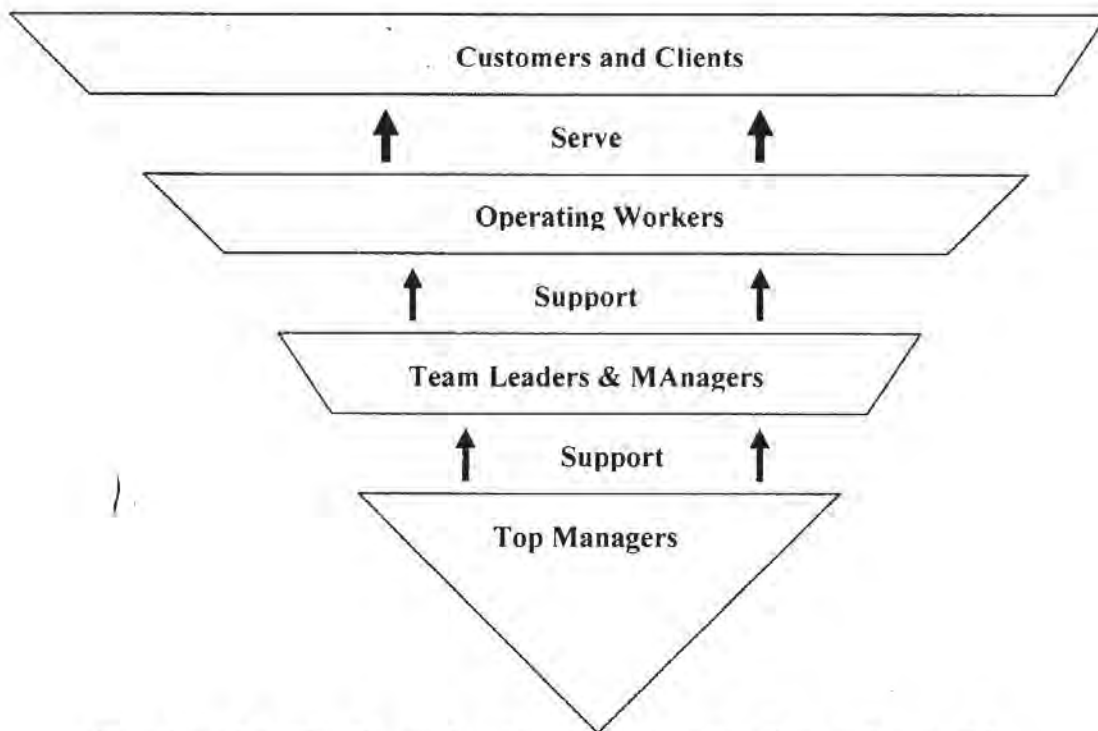
#### 4. MANAGERIAL PERFORMANCE

Semua manajer harus bekerja sama dengan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu manajer harus memiliki pertanggungjawaban pribadi atas hasil yang telah dicapai. Hubungan pelaporan manajerial adalah sebagai berikut , *Lower Manager* melapor kepada *Middle Manager*, *Middle Manager* melapor kepada *Top Manager* dan *Senior Top Manager* umumnya melapor kepada *Board of Directors*. Pelaporan ini merupakan bentuk pertanggung jawaban. Secara konseptual, *accountability* adalah persyaratan untuk menunjukkan hasil kinerja yang telah dicapai dalam area yang menjadi tanggungjawabnya kepada atasan langsung. Salah satu bagian dari pertanggungjawaban selain mencapai prestasi kerja yang tinggi, juga menjaga kualitas kehidupan kerja di dalam organisasi tetap baik. *Quality Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja) merupakan keseluruhan kualitas dari pengalaman SDM di tempat kerja, seperti pembayaran yang adil, kondisi kerja yang aman, adanya peluang untuk belajar dan menggunakan ketrampilan-ketrampilan baru, adanya pengembangan karir dan lain sebagainya.

#### 5. CHANGING NATURE OF MANAGERIAL WORK

Pekerjaan manajerial dalam organisasi saat ini juga mengalami perubahan. Hal ini terlihat dari perubahan sifat *directive* menjadi *supportive* kepada karyawannya. Agar menghasilkan performa yang tinggi, para manajer hendaknya membangun hubungan kerja yang baik dengan orang lain, membantu orang lain mengembangkan ketrampilan dan kompetensi, mendorong kerjasama kelompok dan menciptakan lingkungan kerja yang dapat memacu kinerja dan kepuasan kerja para karyawan.

Tren yang terjadi dalam perubahan pekerjaan manajerial adalah penerapan konsep *upside-down pyramid* seperti terlihat pada gambar 2 berikut ini .



**Gambar 2 : The Organization as an Upside-Down Pyramid**

**Sumber : Schermerhorn , 2002 : 19**

Setiap anggota dari *upside-down pyramid* adalah *value-added-worker*, yaitu seseorang yang menciptakan nilai akhir bagi konsumen/klien organisasi.

## **THE MANAGEMENT PROCESS**

### **1. MANAGEMENT FUNCTIONS**

**Manajemen** adalah proses perencanaan , pengorganisasian , pengarahan dan pengendalian penggunaan sumberdaya-sumberdaya untuk mencapai tujuan organisasi. Seluruh manajer dalam kegiatan sehari-hari harus mempunyai kapabilitas untuk menganalisis masalah dan peluang-peluang, membuat keputusan-keputusan yang tepat dan mengambil tindakan yang tepat. Aplikasi manajemen dalam organisasi dilakukan manajer melalui implementasi dari fungsi-fungsi manajemen. Adapun fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

- a. **PLANNING** ; merupakan proses menetapkan tujuan dan menentukan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Melalui *planning*, seorang manajer melakukan identifikasi hasil kerja yang diinginkan dan mengidentifikasi pula cara untuk mencapai tujuan tersebut.
- b. **ORGANIZING** ; merupakan proses menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan , mengalokasi sumberdaya dan menata aktivitas-aktivitas individu dan kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pengorganisasian, manajer merubah perencanaan menjadi tindakan melalui pendefinisian pekerjaan, penentuan SD organisasi dan SDM serta mendukung SDM-nya melalui penggunaan teknologi yang dibutuhkan. Proses pengorganisasian dilakukan karena sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi sangat terbatas, baik sumberdaya manusia, modal, mesin, metode, teknologi dan lain sebagainya.

- c. **LEADING** ; merupakan proses menggerakkan individu maupun kelompok agar antusias dan mau bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui *leading*, manajer dapat membangun komitmen karyawan terhadap visi organisasi, mendorong SDM untuk melakukan aktivitas-aktivitas yang mendukung pencapaian tujuan dan mempengaruhi orang lain untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi.
- d. **CONTROLLING** ; merupakan proses mengukur kinerja, membandingkan hasil dengan tujuan dan mengambil tindakan korektif bila diperlukan.

## 2. MANAGERIAL ACTIVITIES AND ROLES

Meskipun proses manajemen secara sepintas terlihat mudah, namun tidak selalu demikian dalam aplikasinya. Gambaran peran dan aktivitas manajerial secara sistematis dikemukakan oleh Mintzberg , dapat dilihat pada tabel berikut ini

**Tabel 1**  
**MINTZBERG'S MANAGERIAL ROLES**

<b>Peran Antar Pribadi (Interpersonal Roles)</b> yaitu bagaimana seorang manajer berinteraksi dengan orang lain, terdiri dari peran :	<b>Peran Informatif (Information Roles)</b> Yaitu bagaimana seorang manajer menukar dan memproses informasi, terdiri dari :	<b>Peran Pengambil Keputusan (Decisional Roles)</b> yaitu bagaimana seorang manajer menggunakan informasi dalam pengambilan keputusan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tokoh (<i>figure head</i>)</li> <li>• Pemimpin (<i>leader</i>)</li> <li>• Penghubung (<i>liaison</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengamat (<i>monitor</i>)</li> <li>• Penyebar ide/informasi (<i>disseminator</i>)</li> <li>• Juru bicara (<i>spokeperson</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirausaha (<i>entrepreneur</i>)</li> <li>• Peng-handle gangguan (<i>disturbance handler</i>)</li> <li>• Pembagi sumberdaya (<i>resource allocator</i>)</li> <li>• Perunding (<i>negotiator</i>)</li> </ul>

**Sumber : Schermerhorn, 2002 : 23**

## 3. MANAGERIAL AGENDAS AND NETWORKS

Melihat kompleksitas kerja manajer saat ini, maka seorang manajer yang ingin meraih kesuksesan harus menguasai 2 hal yaitu menentukan agenda (*agenda setting*) dan jaringan kerja (*networking*). Melalui agenda kerja, manajer dapat mengembangkan prioritas tindakan atas pekerjaan mereka, termasuk rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Para manajer mengimplementasikan agenda mereka melalui bekerja sama dengan berbagai individu di dalam dan di luar organisasi. Sedangkan melalui *networking*, para manajer dapat membangun dan menjaga hubungan yang positif dengan individu - individu yang mungkin dapat membantu mengimplementasikan agenda kerja mereka.

## **MANAGERIAL LEARNING**

Dalam organisasi, setiap karyawan baru diharapkan untuk menggunakan cara-cara baru dalam mencapai produktivitas yang tinggi, di bawah kondisi lingkungan yang

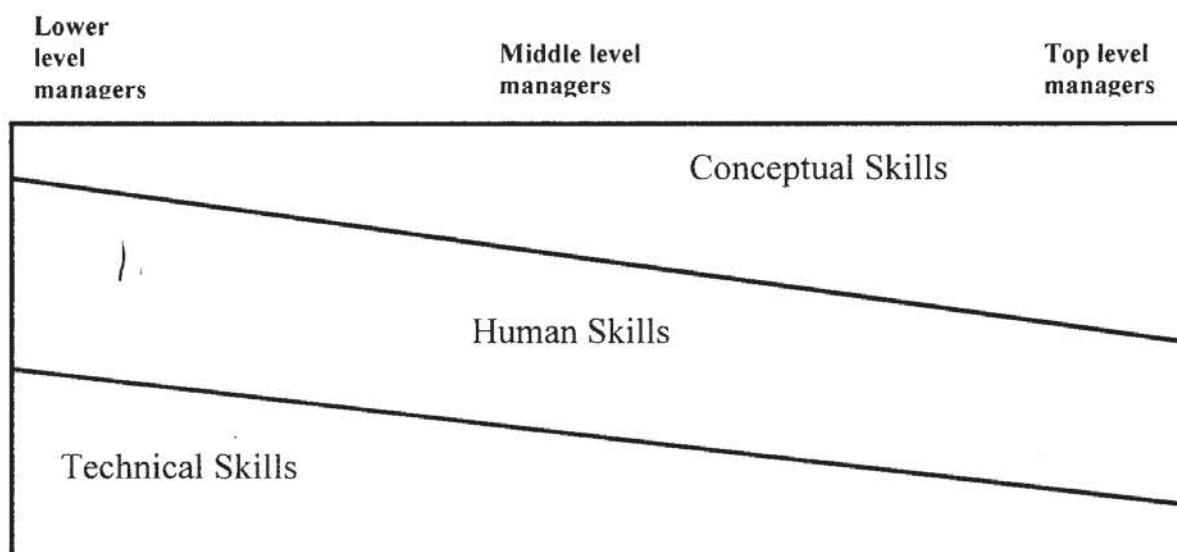
dinamis dan baru. Mereka juga diharapkan untuk terlibat , berpartisipasi penuh, menunjukkan kreativitas dan menemukan aktualisasi diri dalam pekerjaan mereka. Selain itu mereka juga diharapkan menjadi *team players* yang memahami kebutuhan dan tujuan organisasi secara keseluruhan dan menggunakan teknologi-teknologi baru untuk memperoleh keunggulan maksimum. Untuk meraih hal tersebut di atas, tentu saja membutuhkan *lifelong learning* yaitu proses pembelajaran secara terus menerus dari pengalaman dan peluang setiap hari.

### 1. ESSESNSIAL MANAGERIAL SKILLS

*Skill* adalah keahlian untuk menterjemahkan pengetahuan ke dalam tindakan yang menghasilkan kinerja yang diinginkan . Dalam melakukan tugasnya para manajer perlu menguasai berbagai *skill* agar dapat membantu para bawahannya mencapai produktivitas yang tinggi. Robert L.Katz mengklasifikasikan *skill* dari manajer menjadi 3 kategori, yaitu

- a. **TECHNICAL SKILLS** ; keahlian untuk mengaplikasikan dan melakukan tugas-tugas tertentu, seperti computer, akuntansi, pemasaran dan lain sebagainya.
- b. **HUMAN SKILLS** ; keahlian untuk bekerja sama dengan baik dengan orang lain baik secara individu maupun secara kelompok , seperti bagaimana berkomunikasi, memotivasi, memimpin dan menginspirasi untuk bersikap antusias dan *trust*. *Human skills* ini penting dibutuhkan oleh setiap level manajer dalam proporsi yang sama. Salah satu komponen penting dalam *human skill* adalah *emotional intelligence*, yaitu kemampuan untuk mengelola diri sendiri dan *relationship* dengan orang lain secara efektif.
- c. **CONCEPTUAL SKILLS** ; keahlian untuk berpikir secara analitis dan mencapai integrasi dalam pemecahan masalah

Tiap manager di setiap level membutuhkan proporsi *skill* yang berbeda-beda sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Secara rinci, kebutuhan tersebut dapat dilihat pada gambar 3 berikut ini.



**Gambar 3 : Managerial Skills**  
**Sumber : Schermerhorn , 2002 : 25**

## 2. SKILL AND OUTCOME ASSESSMENT

*Managerial competency* , merupakan kapabilitas ketrampilan dasar untuk memperoleh *high performance* di dalam melakukan pekerjaan manajemen. Kompetensi yang dimaksud meliputi kompetensi dalam dalam peran antar pribadi , peran informatif, peran pengambil keputusan, menentukan agenda dan jaringan kerja serta melakukan aktivitas – aktivitas manajerial lainnya.

# HISTORICAL VIEWS ON MANAGEMENT (SEJARAH PEMIKIRAN MANAJEMEN)

## TUJUAN PEMBELAJARAN

Diakhir perkuliahan, mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan tentang pemikiran manajemen klasik
2. Menggambarkan ide-ide yang dikemukakan oleh pendekatan Sumberdaya Manusia
3. Menjelaskan peran dari Analisis Kuantitatif dalam Manajemen.
4. Menggambarkan tentang pandangan sistem dan pemikiran kontingensi.
5. Mengidentifikasi tema-tema manajemen abad 21.

## PERKEMBANGAN PEMIKIRAN MANAJEMEN

Pemikiran manajemen selalu mengalami perkembangan dari masa ke masa. Penyebabnya adalah perkembangan lingkungan baik itu budaya, teknologi, peradaban, dan lain sebagainya yang memicu pemikiran-pemikiran baru dalam manajemen yang sesuai dengan kondisi yang ada. Evolusi teori manajemen perlu dipahami para manajer agar memiliki wawasan yang lebih berkualitas, sehingga dapat mengelola organisasi dengan baik serta mampu berkompetisi dalam era turbulen saat ini serta mampu mengantisipasi perubahan-perubahan di masa yang akan datang.

Pertengahan abad 18, awal revolusi industri, banyak terjadi konflik-konflik antara pemilik industri dan para karyawan. Konflik ini terjadi karena adanya ketidaksesuaian kepentingan antara pemilik industri dan karyawan. Kepentingan pemilik industri cenderung ingin memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya melalui peningkatan produksi dan penekanan biaya, sementara di pihak lain, kepentingan karyawan lebih cenderung pada penciptaan dan peningkatan kesejahteraan yang saat itu belum memadai kondisinya. Berawal dari situasi tersebut, ilmu manajemen berkembang dari masa ke masa. Tujuan utama manajemen adalah menciptakan kondisi yang berimbang antara kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan.

Perkembangan teori manajemen di masa yang akan datang akan selalu disesuaikan dengan perkembangan situasi yang ada. James Stoner (1989) mengemukakan ada 5 hal yang menyebabkan evolusi teori manajemen, yaitu :

### 1. **Dominan (*Dominance*)**

Artinya bahwa sampai kapanpun teori manajemen akan tetap memdominasi, sehingga meskipun muncul berbagai ada aliran baru, teori manajemen tetap masih dipakai sebagai wacana.

### 2. **Pemencaran (*Divergence*)**

Munculnya berbagai cabang ilmu pengetahuan baru, secara tidak langsung maupun secara langsung mempengaruhi teori manajemen, dan kemungkinan dapat terjadi pemencaran teori manajemen

### 3. **Konverjensi (*Convergence*)**

Dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang semakin kompleks dan cepat, justru memperkaya teori manajemen yang sudah ada.

#### 4. **Sintesis (*Synthesis*)**

Berdasarkan hasil sintesis dari beberapa aliran manajemen, dapat memungkinkan munculnya suatu pendekatan konseptual yang baru, berbeda dari teori manajemen yang sudah ada.

#### 5. **Perkembangbiakan (*Proliferation*)**

Dalam perkembangannya, dapat terjadi kemungkinan munculnya jenis-jenis aliran pemikiran baru yang lebih spesifik, yang merupakan pengembangan dari teori manajemen baku yang sudah ada. Perkembangannya hanya bersifat parsial dari ilmu manajemen yang sudah ada.

### **ALIRAN-ALIRAN MANAJEMEN**

Aliran manajemen pada dasarnya dikelompokkan menjadi 4 aliran utama, yaitu

- a. Pendekatan Manajemen Ilmiah (*Scientific Approaches*), yang berfokus pengembangan prinsip-prinsip universal yang digunakan dalam berbagai situasi manajemen.
- b. Pendekatan Manajemen Perilaku (*Behavioral Management Approaches*), berfokus pada kebutuhan manusia, kelompok kerja dan faktor-faktor sosial di tempat kerja.
- c. Pendekatan Manajemen Kuantitatif (*Quantitative Management Approaches*), berfokus pada aplikasi teknik-teknik matematika untuk memecahkan masalah-masalah manajemen.
- d. Pendekatan Modern (*Modern Approaches*), berfokus pada pandangan sistem dari organisasi dan pemikiran kontinjensi dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks.

#### **A. PENDEKATAN KLASIK (*THE CLASSICAL APPROACHES*)**

Asumsi umum yang dipakai dalam pendekatan klasik adalah “orang yang bekerja bertindak dengan cara yang rasional dan yang umumnya dipicu oleh masalah-masalah ekonomi” Karyawan diharapkan mempertimbangkan secara rasional peluang-peluang yang tersedia dan melakukan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai kepentingan pribadinya. Ada berbagai pandangan dalam pendekatan klasik, yaitu

##### **I. PENDEKATAN MANAJEMEN ILMIAH ( *SCIENTIFIC MANAGEMENT APPROACHES* )**

Manajemen ilmiah adalah manajemen yang menerapkan metode-metode ilmiah pada suatu organisasi dalam menghadapi masalah, menganalisis, mengefektifkan dan mengoptimalkan kegiatan-kegiatan organisasi. Manajemen ilmiah pada dasarnya mengembangkan pendekatan rasional untuk memecahkan permasalahan organisasi serta meletakkan dasar profesionalisasi manajemen. Sumbangan dari aliran ini adalah pada cara/teknik pembagian kerja yang ilmiah, peningkatan produktivitas, peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja, rancangan kerja, yang kesemuanya telah membantu meningkatkan produksi dan kepuasan kerja.

**a. Robert Owen (1771 – 1858).**

Merupakan perintis manajemen ilmiah , menciptakan kondisi kerja yang baik dan prosedur kerja khusus untuk membantu meningkatkan produktivitas. Fokus yang dilakukan adalah dengan pengurangan kejenuhan melalui pengurangan hari kerja standar serta memberikan fasilitas yang memadai.

**b. Charles Babbage (1792 – 1871)**

Mencetuskan ide pembagian tenaga kerja dan perhatian pada proses kerja. Fokus pemikirannya adalah peningkatan ketrampilan dan kemampuan SDM melalui pelatihan dan pengembangan serta sistem pembagian keuntungan yang adil dari kerja sama antara organisasi dan karyawan.

**c. FW Taylor (1856 – 1915)**

Dikenal sebagai bapak Manajemen Ilmiah , karena memberikan prinsip-prinsip penerapan pendekatan ilmiah pada manajemen dan mengembangkan sejumlah metode untuk mencapai efisiensi dan efektifitas kerja. Penelitian yang dilakukan dikenal dengan nama “*Time and Motion Study*” (studi gerak dan waktu). Ke empat prinsip dasar manajemen ilmiah yang dikemukakan oleh Taylor adalah sebagai berikut :

1. Mengembangkan keilmiahan bagi setiap pekerjaan, termasuk didalamnya aturan gerak, standarisasi terhadap pekerjaan dan peralatan dan kondisi kerja yang tepat.
2. Secara hati-hati memilih karyawan dengan kemampuan yang tepat untuk setiap jabatan yang ada.
3. Secara hati-hati melatih para karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dan memberikan insentif yang tepat bila mereka dapat melakukan pekerjaan dengan baik.
4. Mendukung karyawan dengan melakukan perencanaan pekerjaan mereka dan memperlancar cara karyawan melakukan pekerjaannya.

**d. Frank Bunker Gilbreth dan Lilian Gilbreth (1868 – 1924 dan 1878 – 1972)**

Kedua pakar di atas mengembangkan teori dan gagasan Taylor khususnya di bidang studi gerak dan waktu serta upaya efisiensi yang dikaitkan dengan mencari cara-cara terbaik pengerjaan suatu pekerjaan dan meninjau khususnya aspek-aspek manusia dalam kerja. Gilbreth memberikan dasar manajemen yang terkait dengan penyederhanaan pekerjaan (*job simplification*) , standar kerja (*work standards*) dan serta hal-hal yang terkait dengan insentif dan gaji.

**e. Henry L.Gantt (1861 – 1919)**

Gagasan Taylor dikembangkan melalui ide dan konsep dasar manajemen ilmiah, dimana hasil pemikirannya terkait dengan hal-hal sebagai berikut :

1. Seleksi ilmiah bidang tenaga kerja
2. Kerjasama yang saling menguntungkan antara manajemen dengan tenaga kerja
3. Penggunaan instruksi-instruksi kerja yang terinci
4. Sistem insentif berupa bonus untuk merangsang produktivitas

5. Merancang suatu sistem bagan untuk penjadwalan produksi.

**f. Harrington Emerson (1853 – 1931)**

Berawal dari masalah pemborosan dan ketidakefisienan yang terjadi di industri-industri pada saat itu, prinsip-prinsip yang diajukan guna meningkatkan efisiensi adalah sebagai berikut :

1. Perumusan yang jelas tentang sasaran atau tujuan
2. Kegiatan yang memenuhi standar logis
3. Pekerja yang cakap, trampil dan berkemampuan
4. Disiplin
5. Balas jasa yang adil
6. Laporan-laporan yang terpercaya, akurat, cepat dan kontinyu.
7. Pemberian perintah yang jelas untuk perencanaan kerja maupun urutannya, jika diperlukan secara tertulis.
8. Adanya standar dan tatalaksana pekerjaan/jadwal
9. Standarisasi kondisi pekerjaan.
10. Standarisasi operasional
11. Insentif dan sistem balas jasa yang efektif.

**II. PRINSIP ADMINISTRATIF**

Aliran prinsip administratif ini memandang bahwa tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien apabila terjadi interaksi yang simultan (serempak , atau terjadi sinkronisasi dari tingkatan tanggung jawab, tingkatan wewenang dan batasan kerjasama serta koordinasi. Beberapa tokoh yang termasuk aliran ini adalah sebagai berikut :

**a. Henry Fayol (1841 – 1925)**

Henry memandang manajemen melalui kaca mata administrasi dan operasional suatu organisasi. Di dalam teori administrasinya, yang dikenal dengan nama *Fayol's Five Rules of Management*, ia mengemukakan bahwa manajemen dapat dibagi dalam 5 unsur/fungsi, yaitu :

1. **FORESIGHT** ; mencapai suatu rencana tindakan di masa yang akan datang
2. **ORGANIZATION** ; menyediakan dan memobilisasi sumberdaya – sumberdaya untuk mengimplementasikan rencana
3. **COMMAND** ; mengarahkan, menyeleksi dan mengevaluasi karyawan untuk melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan yang direncanakan
4. **COORDINATION** ; menyelaraskan usaha-usaha antar unit kerja dan memastikan bahwa informasi telah dibagikan dan masalah telah diselesaikan
5. **CONTROL** ; memastikan bahwa segala sesuatu berjalan sesuai rencana dan mengambil tindakan perbaikan bila diperlukan

Lebih lanjut, Henry Fayol mengemukakan 14 prinsip-prinsip manajemen secara rinci , sebagai berikut :

1. pembagian kerja (*division of work*)
2. wewenang (*authority*)
3. disiplin (*discipline*)

4. kesatuan perintah (*unity of command*)
5. kesatuan pengarahan (*unity of direction*)
6. meletakkan kepentingan umum di atas kepentingan individu (*subordination of individual interests to the general interests*)
7. balas jasa (*remuneration*)
8. sentralisasi (*centralization*)
9. rantai wewenang dan perintah (*scalar chain*)
10. material (*order*)
11. keadilan (*equity*)
12. stabilitas pejabat organisasi (*stability of tenure of personnel*)
13. inisiatif (*initiative*)
14. semangat korps (*esprit de corps*)

Kontribusi dari teori Henry Fayol sampai saat ini masih banyak dipakai sebagai dasar berorganisasi.

#### **b. Mary Parker Follet (1868 – 1939)**

Merupakan seorang psikolog yang memberi sumbangan besar terhadap pengembangan teori/ilmu manajemen melalui aplikasi dari ilmu sosial ke dalam ilmu manajemen.

### **III. BUREAUCRATIC ORGANIZATION**

Max Weber adalah seorang intellectual Jerman di akhir abad 19, memberikan pandangan bahwa ada pengaruh antara bidang manajemen dengan sosiologi dari organisasi. Bahkan lebih lanjut, dikatakan bahwa sering terjadi bahwa seseorang menduduki posisi kewenangan tertentu bukan dikarenakan kapabilitas yang dimilikinya yang terkait dengan pekerjaan yang dilakukan, tetapi lebih karena status sosial atau "*privileged*" status yang dimilikinya dalam masyarakat. Hal inilah yang menyebabkan banyak organisasi mengalami kegagalan dalam meraih kinerja yang tinggi. Inti pemikiran Max Weber adalah pada bentuk **organisasi birokrasi**, yaitu suatu bentuk organisasi yang rasional dan efisien yang didasarkan pada logika, perintah dan kewenangan legitimasi. Adapun karakteristik dari organisasi birokrasi Weber (*characteristics of Weber's Bureaucracy*) adalah sebagai berikut : (Schermerhorn, 2002 : 96)

1. Pembagian kerja yang jelas (*clear division of labor*) ; pekerjaan didefinisikan dengan baik dan pekerja yang memiliki keahlian yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan mereka.
2. Hirarki wewenang yang jelas (*clear hierarchy of authority*) ; wewenang dan tanggung jawab didefinisikan dengan jelas untuk tiap posisi dan masing-masing posisi melapor pada salah satu jabatan yang berada di atasnya.
3. Aturan dan prosedur formal (*formal rules and procedures*) ; ada panduan tertulis yang mengarahkan perilaku dan pengambilan putusan dalam pekerjaan dan adanya system dokumentasi (*recording*) yang baik
4. Tidak pilih kasih (*impersonality*) ; aturan dan peraturan diaplikasikan secara seragam, adil dan tidak pilih kasih

5. Karir didasarkan atas kontribusi (*careers based on merit*) ; para karyawan dipilih dan dipromosikan berdasarkan kemampuan dan kinerjanya

Keunggulan bentuk birokrasi adalah menciptakan efisiensi dalam hal penggunaan sumberdaya dan adanya keadilan dalam memperlakukan karyawan / klien. Meskipun demikian seringkali istilah birokrasi dimaknakan secara negative. Adapun kelemahan bentuk birokrasi adalah menimbulkan paperwork yang banyak, lambat dalam menangani masalah karena harus mengikuti prosedur yang ada, kaku dalam menghapai pergeseran kebutuhan konsumen/klien, menolak perubahan dan membuat karyawan bersikap apatis. Bentuk ini juga sulit diaplikasikan pada kondisi lingkungan yang dinamis dan cepat berubah, dimana organisasi dituntut untuk fleksibel dan cepat beradaptasi , sehingga para ahli masih terus meneliti kapan dan di bawah kondisi apa bentuk ini menjadi pilihan yang tepat.

## **B. PENDEKATAN PERILAKU (THE HUMAN RESOURCES / BEHAVIORAL APPROACHES)**

Aliran ini meninjau keberhasilan penerapan manajemen dari aspek hubungan manusiawi yang tercipta antara manajer dan bawahan. Manajer dapat menciptakan hubungan manusiawi yang baik dengan memahami perilaku bawahan dan faktor-faktor sosial serta psikologi yang menyebabkan atau mendorong bawahan berperilaku. Semakin luas manajer mengetahui jawaban atas pertanyaan –pertanyaan di atas, semakin mudah manajer mengantisipasi perilaku bawahan sehingga akan meningkatkan keeratan hubungan dengan para bawahan. Dampak dari interaksi yang baik ini adalah kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas badan usaha. Kepuasan merupakan kebutuhan manusiawi yang pencapaiannya tidak selalu mengikuti pola-pola perilaku rasional atau ilmiah tetapi justru dengan pendekatan hubungan manusiawilah kepuasan tersebut dapat dicapai. Beberapa tokoh aliran perilaku antara lain:

### **a. Hugo Munsterberg (1863 -, 1916)**

Fokus dari pandangan Hugo adalah pada cara-cara peningkatan produktivitas badan usaha. Melalui teorinya, ia mengemukakan bahwa produktivitas kerja dapat ditingkatkan dengan cara sebagai berikut :

1. memilih sumberdaya manusia terbaik dan menyesuaikan antara bakat yang dimiliki dengan pekerjaan yang dikerjakan
2. menciptakan suasana dan cara kerja yang terbaik
3. menciptakan pengaruh yang terbaik sebagai modal motivasi bagi keryawan
4. mempelajari dan memperhitungkan latar belakang budaya dan faktor-faktor sosial anggota organisasi.

### **b. Elton Mayo (1880 – 1949)**

Beserta asistennya , ia melakukan studi tentang perilaku manusia pada bermacam-macam situasi kerja dalam pabrik. Studinya terkenal dengan nama “*Hawthorne Study*” menyimpulkan bahwa :

1. untuk meningkatkan produktivitas , hubungan manusiawi mempunyai pengaruh lebih penting daripada membuat perubahan-perubahan kondisi kerja

. Perhatian yang simpatik dari atasan kepada bawahan lebih dapat mendorong semangat bawahan dalam meningkatkan produktivitas. Perhatian khusus pada bawahan juga akan memberikan dampak positif terutama pada semangat/gairah kerja. Konsep pemikiran ini dikenal dengan nama *Human Relations Movement*

2. kelompok informal dalam organisasi dapat memberikan andil positif terhadap produktivitas kerja.

### c. Maslow's Theory of Human Needs

Maslow berpandangan bahwa kebutuhan manusia (*human needs*) merupakan kunci utama dalam bekerja, artinya kebutuhan fisik dan psikis manusia yang belum terpenuhilah yang menjadi pemicu yang mempengaruhi sikap dan perilaku kerja. Maslow mengidentifikasi, ada 5 tingkat kebutuhan manusia, yang dikenal dengan nama *Maslow's Hierarchy of Human Needs*, yaitu :

1. *Physiological Needs* ; meliputi semua kebutuhan dasar manusia seperti makan, minum, kesehatan dan lain-lain. Aplikasi kebutuhan ini dalam bekerja adalah **gaji atau upah**.
2. *Safety Needs* ; meliputi kebutuhan akan keamanan, perlindungan, dan lain-lain. Aplikasi kebutuhan ini dalam bekerja adalah rasa aman dalam bekerja (bebas dari PHK dan kecelakaan kerja), intimidasi atasan dan lain-lain
3. *Social Needs* ; meliputi kebutuhan akan kasih sayang, dicintai, rasa memiliki hubungan yang baik dengan orang lain. Kebutuhan ini dapat diaplikasikan secara umum, baik di lingkungan kerja maupun di luar lingkungan kerja.
4. *Esteem Needs* : meliputi kebutuhan akan harga diri di mata orang lain, dihormati, memiliki prestise, adanya pengakuan dan penghargaan atas prestasi, rasa memiliki kompetensi dan penguasaan keahlian tertentu. Aplikasi dalam bekerja misalnya kenaikan pangkat/promosi, mendapat gelar *the best employee* dan lain-lain
5. *Self-Actualization Needs* ; meliputi kebutuhan untuk bertumbuh, mengaktualisasikan diri, dan kebutuhan untuk menggunakan seluruh kapabilitas diri. Aplikasi dalam bekerja, misalnya ide-ide terealisasi dalam perusahaan.

Teori Maslow ini didasarkan pada 2 prinsip, yaitu :

- a. *Deficit Principle* ; suatu kebutuhan yang terpenuhi tidaklah menjadi motivator dari perilaku kerja, artinya orang akan bertindak untuk memenuhi "kebutuhan yang belum terpenuhi" bukan yang sudah terpenuhi.
- b. *Progression Principle* ; apabila kebutuhan dilevel bawah belum terpenuhi, orang tidak akan mencari kebutuhan yang di atasnya.

Asumsi dari Maslow adalah orang mencoba memenuhi kelima kebutuhan di atas secara berurutan (*sequential*), dan bergerak dari level yang paling rendah ke level yang tertinggi. Apabila seseorang telah mencapai aktualisasi diri, maka ke2 prinsip di atas (*deficit dan progression*) berhenti beroperasi.

#### d. *McGregor's Theory X and Theory Y*

Konsep yang dikemukakan oleh Douglas McGregor ini sangat terpengaruh oleh konsep Hawthorne studies dan konsep Maslow. Menurut McGregor, manajer dalam memandang karyawannya dengan dua asumsi yaitu

1. **THEORY X**, yang mengasumsikan karyawan memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut : tidak suka bekerja, kurang ambisi, tidak bertanggung jawab, menolak perubahan, dan lebih suka dipimpin daripada memimpin.
2. **THEORY Y**, yang mengasumsikan karyawan memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut : suka bekerja, mampu mengontrol diri sendiri, suka menerima tanggung jawab, imajinatif dan kreatif serta memiliki kapabilitas untuk mengarahkan diri sendiri.

Manajer yang memiliki perspektif Teori X, cenderung bertindak "*command and control*" artinya di dalam melakukan penyeliaan, mereka cenderung memberikan sedikit kebebasan kepada karyawannya dalam bekerja dan karyawan hanya bersifat pasif serta hanya melakukan perintah atasan saja. Sebaliknya, manajer yang memiliki perspektif Teori Y, cenderung melibatkan karyawan, memberikan kebebasan dan tanggung jawab kepada karyawan dalam bekerja. Hal ini tentu saja dapat menciptakan pemenuhan kebutuhan harga diri (*self-esteem*) dan aktualisasi diri (*self-actualization*).

#### e. *Argyris's Theory of Adult Personality*

Inti pemikiran argyris adalah memperlakukan orang secara positif sebagai individu dewasa yang bertanggung jawab akan meningkatkan produktivitas. Untuk itu Argiris menyarankan perlunya penciptaan kondisi psikologis yang mendukung orang dalam bekerja seperti perluasan tanggung jawab kerja, memberikan tugas-tugas yang lebih variatif, memberikan peluang untuk berpartisipasi dan menciptakan hubungan kerja yang baik. Argyris juga menyakini bahwa masalah-masalah umum kekaryawanan seperti absensi, *turnover*, apatis dan lain sebagainya merupakan tanda ketidakcocokan antara kedewasaan personalitas karyawan dengan praktek manajemen yang sudah tidak sesuai (*out of date*).

### C. PENDEKATAN KUANTITATIF ( *THE QUALITATIVE APPROACHES* )

Fokus penerapan manajemen dalam aliran ini adalah pada penggunaan alat-alat kuantitatif seperti matematika, statistika dan riset operasi seperti *matemathical forecasting, inventory modeling, linear programming, simulation* dan lain-lain, dalam upaya meningkatkan pengambilan keputusan manajerial. Aliran ini menyumbangkan penerapan model-model matematika dan ilmiah sebagai suatu bagian dari penyelesaian masalah manajemen. Keterbatasan dari pendekatan ini adalah ketidakmampuan untuk mengatasi secara efektif sikap-sikap tidak terduga dari individu dalam organisasi. Dengan kata lain, solusi secara matematis atas masalah yang ada harus didukung oleh penilaian yang baik dari manajerial (*good managerial judgment*) serta mempertimbangkan *human factors*. Saat ini, pendekatan kuantitatif

banyak dibantu dengan penggunaan teknologi komputer dan program-program *software*.

#### **D. PENDEKATAN MODERN (*MODERN APPROACHES*)**

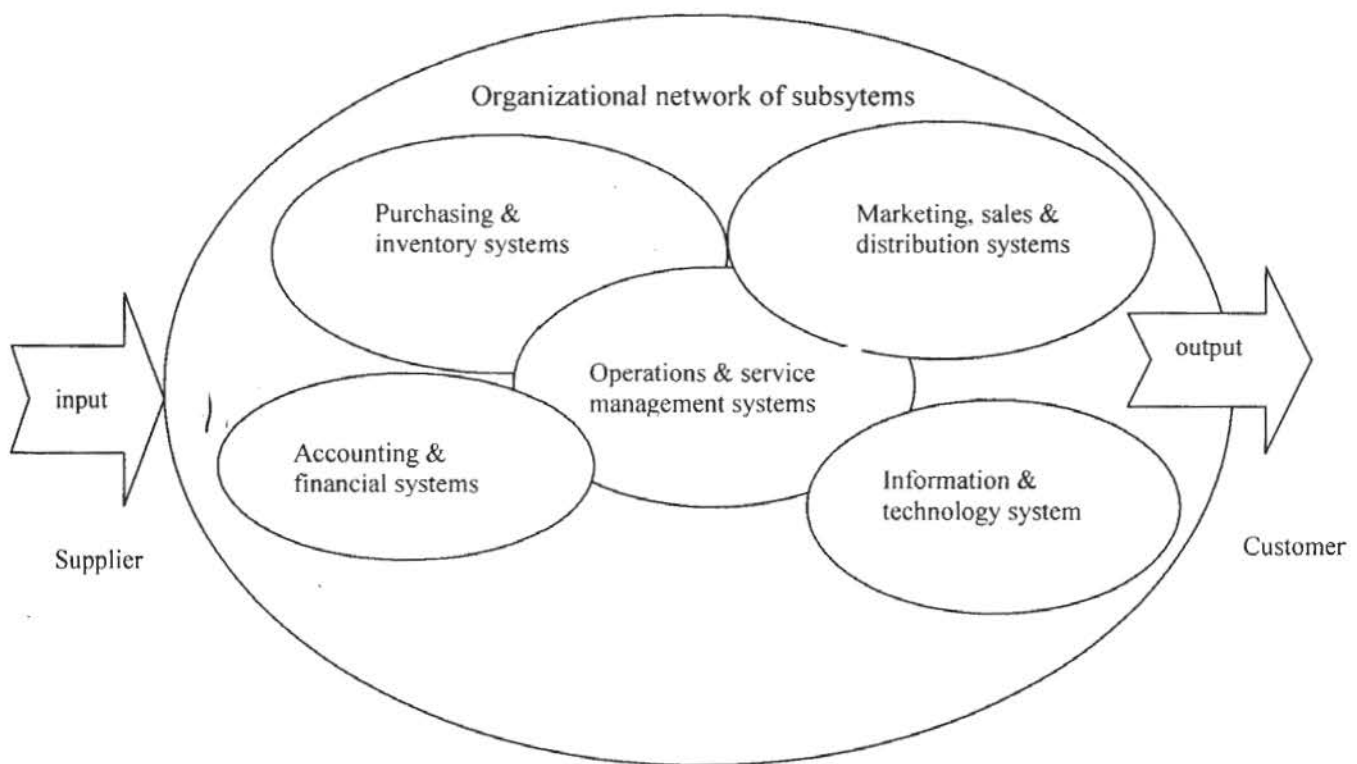
Pendekatan modern pada dasarnya merupakan pengembangan dan penyempurnaan dari konsep-konsep manajemen terdahulu, dan pendekatan ini mengakui bahwa **tidak ada satu pendekatan yang terbaik**, karena masing-masing memiliki ketunggalan dan keterbatasan. Menurut pendekatan manajemen modern, "*people are complex and variable*". hal ini menggambarkan bahwa karyawan memiliki banyak kebutuhan dan dapat berubah seiring dengan berlalunya waktu. Mereka juga memiliki bakat dan kapabilitas yang berbeda yang dapat dikembangkan dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, organisasi dan manajer seharusnya meresponi tiap individu secara berbeda pula. Pendekatan ini lebih memfokuskan pada pendekatan sistem dan pendekatan kontijensi.

##### **1. *THE SYSTEM THINKING***

Suatu sistem terdiri dari elemen-elemen atau subsistem-subsistem yang melakukan interaksi sedemikian rupa sehingga membentuk suatu kesatuan yang utuh dan menyeluruh. Manajemen yang menggunakan pendekatan sistem, merupakan manajemen yang cara memandang organisasi adalah sebagai suatu kesatuan yang menyeluruh dan utuh dan merupakan subsistem dari lingkungan eksternal yang luas. Beberapa konsep yang dipakai dalam pendekatan ini adalah :

- a. subsistem adalah unit yang lebih kecil yang bisa mendukung keseluruhan sistem
- b. sinergi merupakan gagasan bahwa hasil akhir dapat menjadi lebih besar dengan menyatukan berbagai kekuatan
- c. suatu sistem yang terbuka dapat berinteraksi dengan lingkungannya, demikian pula sebaliknya
- d. kelancaran kerja selalu dikaitkan dengan pergerakan dari sumberdaya, energi dan informasi , baik ke luar maupun ke dalam
- e. melalui umpan balik , informasi selalu diamati untuk mengendalikan sistem yang ada.

Secara formal, *System* didefinisikan sebagai sekumpulan bagian-bagian yang saling terkait yang berfungsi bersama-sama untuk memcapai tujuan bersama. Sedangkan *subsystem* adalah komponen yang kecil dari sistem yang besar. Dalam aplikasinya, sistem haruslah diterapkan sebagai *open system* , yang berarti harus ada interaksi antara organisasi dengan lingkungannya dalam proses mentransformasikan sumberdaya input menjadi output. Secara detail, konsep ini dapat dilihat pada gambar 4 berikut ini :



**Gambar 4 : Organization as Complex Networks of Interacting Subsystems**  
**Sumber : Schermerhorn , 2002 : 103**

Keterangan Gambar :

Dari gambar di atas terlihat bahwa *operations & service management systems* merupakan pusat dari subsistem lainnya, artinya *operation & service management systems* memberikan integrasi pada subsistem lainnya seperti pembelian, akuntansi, penjualan dan informasi , yang merupakan esensi dari aktivitas organisasi. Kinerja organisasi yang tinggi secara keseluruhan hanya akan tercapai bila masing-masing subsistem bekerja dengan baik dan dapat bekerja sama dengan subsistem lainnya. Realisasi dalam bentuk koordinasi merupakan tugas dari para manajer di semua level.

**2. CONTINGENCY THINKING**

Kontinjensi adalah suatu kondisi yang khusus, spesifik dan tidak sama dengan kebiasaan yang ada. Pendekatan ini menerapkan konsep-konsep aliran pemikiran manajemen yang berbeda, karena tidak ada teori yang bisa diterapkan secara umum pada semua situasi. Dalam pendekatan ini, manajemen mencoba menerapkan konsep-konsep dari berbagai aliran manajemen yang kiranya sesuai dengan kondisi yang dihadapi, dalam situasi tertentu dan pada waktu tertentu pula. Pendekatan kontinjensi ini terhadap manajemen tampaknya paling luwes, memberi kesempatan pada pemaksimalan, integrasi dan modifikasi untuk menghadapi perubahan-perubahan dalam kondisi dan lingkungan kerja yang dinamis dan pendekatan ini yang paling sering diterapkan organisasi saat ini.

*Contingency thinking* merupakan upaya untuk mencocokkan antara praktek manajemen dengan situasi yang ada. Dalam pendekatan manajemen modern, tidak ada satu cara terbaik (*one best way*) yang dapat dipakai untuk semua situasi yang ada. Oleh karena itu, perspektif kontinjensi mencoba membantu manajer memahami perbedaan situasi yang ada dan meresponinya dengan cara yang tepat. Konsep *contingency thinking* dapat diaplikasikan pada semua fungsi manajemen, dari fungsi *planning* sampai dengan fungsi *controlling*, untuk kondisi yang berbeda-beda.

## **CONTINUING MANAGEMENT THEMES**

Ada berbagai pandangan dalam praktek manajemen yang dapat dipakai sebagai dasar dalam pemikiran manajemen di abad 21. Sebagian besar dari pendekatan tersebut mengakui adanya lingkungan kerja yang dinamis dan turbulen yang menyebabkan tekanan persaingan menjadi tinggi.

### **1. QUALITY & PERFORMANCE EXCELLENCE**

Kesadaran akan kualitas sudah muncul diantara para manajer dan karyawan saat ini dan disertai pula dengan kesadaran bahwa ada hubungan antara keunggulan bersaing dengan kemampuan untuk selalu memberikan barang dan jasa yang berkualitas kepada konsumen. Untuk itu salah satu *core value* yang dikembangkan organisasi adalah budaya kualitas dan melakukan penguatan komitmen kualitas di seluruh aspek dalam lingkungan kerja. Konsep *Total Quality Management (TQM)* mengharuskan untuk membangun kualitas dalam seluruh aspek badan usaha, mulai dari input, transformasi dan output, serta sampai pada konsumen yang dilayani. Dengan kata lain, konsep kualitas harus diterapkan pada seluruh rantai nilai organisasi (*organization value chain*). Apabila konsep kualitas telah dilakukan dengan baik, tentu akan membawa konsekuensi pada kinerja yang unggul dari badan usaha (*performance excellence*).

### **2. GLOBAL AWARENESS**

Salah satu tekanan untuk menghasilkan kinerja unggul dan berkualitas, dipicu oleh persaingan ekonomi global yang tajam. Kesuksesan Jepang di tahun 80-an mampu menarik perhatian dan membuat banyak organisasi belajar dari praktek manajemen Jepang. Salah satu praktek manajemen Jepang yang dicetuskan oleh **William Ouchi** yang **Theory Z**, yang menggambarkan rerangka manajemen yang menekankan pada pekerja seumur hidup, promosi yang lambat namun jelas arahnya, lebih banyak perpindahan jabatan secara horisontal, perhatian pada perencanaan dan pengembangan karir karyawan, menggunakan konsensus dalam pengambilan keputusan dan menekankan pada penggunaan kerja tim dan keterlibatan karyawan.

### **3. LEARNING ORGANIZATIONS**

Organisasi yang beroperasi dengan sistem dan nilai-nilai yang menghasilkan perubahan dan pengembangan yang terus menerus, biasanya menggunakan pelajaran dari pengalaman masa lalu dalam seluruh aspek, baik dalam hal

informasi, kerja tim, pemberdayaan, partisipasi maupun kepemimpinan. Dalam hal ini, kepemimpinan memainkan peran yang penting dalam penciptaan *learning organization* (organisasi pembelajar). Adapun karakteristik dari kepemimpinan / eksekutif abad 21 adalah sebagai berikut :

- a. *Global Strategist* ; memahami hubungan antara negara, budaya dan ekonomi serta merencanakan dan bertindak dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut di atas.
- b. *Master of Technology* ; memahami teknologi, tren dalam perkembangan teknologi dan implikasinya serta mampu menggunakan teknologi yang ada untuk memperoleh keunggulan yang terbaik.
- c. *Effective Politician* ; memahami perkembangan aturan-aturan dan hukum pemerintah secara kompleks dan menggunakan aturan-aturan tersebut untuk kepentingan organisasi.
- d. *Inspiring leader* ; menarik pekerja-pekerja yang memiliki motivasi tinggi dan menginspirasi mereka untuk menghasilkan budaya kinerja yang tinggi melalui kerja mereka.

# FUNDAMENTALS OF PLANNING (DASAR-DASAR PERENCANAAN)

## TUJUAN PEMBELAJARAN

Diakhir perkuliahan, mahasiswa diharapkan mampu :

1. mendefinisikan perencanaan
2. menjelaskan mengapa manajer melakukan perencanaan
3. membedakan jenis-jenis perencanaan
4. menceritakan bagaimana tujuan dapat dicapai
5. mengidentifikasi faktor-faktor kontinjensi dalam perencanaan
6. mengidentifikasi isu-isu kontemporer dan perencanaan

## WHAT IS PLANNING?

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang pertama, yang dipakai sebagai dasar untuk membuat fungsi-fungsi manajemen lainnya. Secara sederhana Schermerhorn (2002 : 172) mendefinisikan **perencanaan** sebagai suatu proses penetapan tujuan dan menentukan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Dengan kata lain, membuat perencanaan berarti memutuskan apa yang ingin diraih dan bagaimana cara terbaik untuk meraihnya. Hal ini menunjukkan bahwa dalam melakukan perencanaan para manajer terlibat untuk memilih alternatif-alternatif tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan juga mengandung unsur pembaharuan (*innovation*) manajerial. Ada 2 elemen utama dalam perencanaan, yaitu

1. **Goals (Tujuan)** yaitu hasil yang diinginkan individu, kelompok dan organisasi secara keseluruhan
2. **Plans (Rencana-rencana)** yaitu dokumen yang merupakan pedoman bagaimana mencapai tujuan dan umumnya menggambarkan alokasi sumberdaya, jadwal dan tindakan-tindakan lain yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Meskipun organisasi tidak dapat memprediksikan dengan tepat apa yang mungkin terjadi di masa yang akan datang, perencanaan harus tetap dibuat, karena dengan perencanaan organisasi dapat meminimalkan hal-hal yang terjadi di luar prediksi yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Jadi perencanaan sebenarnya merupakan proses yang menuntut kecerdasan dan fleksibilitas untuk dapat menentukan cara-cara bertindak dan mendasari keputusan yang dibuat pada tujuan yang telah ditetapkan serta mampu melakukan prediksi yang matang.

## THE IMPORTANT OF PLANNING (PENTINGNYA PERENCANAAN)

Banyak organisasi yang menganggap pembuatan perencanaan **tidak harus** dilakukan, karena dinamika perubahan lingkungan yang cepat. Hal ini terjadi karena organisasi tidak memahami pentingnya pembuatan perencanaan pada aktivitas-aktivitas organisasi. Meskipun perencanaan tidak dapat mengendalikan waktu yang akan datang, tetapi perencanaan dapat membantu organisasi mengidentifikasi dan

menghindari/kegiatan-kegiatan yang tidak bernilai tambah baik dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang. Untuk itu perencanaan yang dibuat organisasi hendaknya bersifat dinamis, aktif, berkesinambungan, dan kreatif, agar manajemen lebih dapat bertindak proaktif bukan sekedar reaktif. Adapun **alasan pentingnya** perencanaan bagi suatu organisasi adalah sebagai berikut :

1. dengan perencanaan yang baik, adapat dipakai sebagai dasar untuk melakukan pengorganisasi (*organizing*), pengarahan (*leading*) dan pengendalian (*controlling*)
2. agar organisasi dapat bersaing dan selalu menjadi lebih baik
3. perencanaan dapat mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan
4. dapat meningkatkan kesuksesan pencapaian tujuan organisasi

### **PURPOSES OF PLANNING**

Tujuan organisasi membuat perencanaan adalah :

1. perencanaan bertujuan memberikan arahan
2. perencanaan mengurangi dampak dari perubahan
3. perencanaan mengurangi tumpang tindih (*overlapping*) dan aktivitas yang tidak bermanfaat (*wasteful*)
4. perencanaan bertujuan menentukan standar atau target yang digunakan dalam proses pengendalian.

### **BENEFITS OF PLANNING**

Organisasi saat ini berada dalam lingkungan yang dinamis dan menghadapi berbagai macam tekanan baik dari lingkungan internal maupun eksternal seperti peraturan pemerintah, kompleksitas perkembangan teknologi, ekonomi global yang tidak menentu dan lain sebagainya. Hal ini menuntut keharusan organisasi untuk melakukan efisiensi dalam berbagai aktivitas organisasi, yang berarti pula organisasi harus melakukan perencanaan yang baik atas aktivitas kerjanya. Dengan melakukan perencanaan , sebenarnya membantu organisasi untuk melakukan adaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi dan membantu organisasi dalam upaya penyesuaian atas masalah-masalah yang muncul serta memungkinkan para manajer memahami keseluruhan gambaran operasi organisasi dengan lebih jelas. Adapun manfaat yang dapat diperoleh organisasi bila melakukan perencanaan adalah (Schermerhorn , 2002 : 174-175)

#### **1. Perencanaan meningkatkan focus dan flesibilitas (*Focus and Flexibility*)**

Dengan perencanaan yang baik dapat meningkatkan focus dan fleksibilitas , dimana kedua hal tersebut penting dalam meraih keberhasilan individu dan organisasi dalam lingkungan kerja yang dimanis / turbulen. **Organisasi yang memiliki focus**, mengetahui apa yang terbaik untuk dilakukan , tahu kebutuhan konsumen dan tahu bagaimana melayani konsumen. Sedangkan *individu yang memiliki focus* tahu dimana akan berkarir serta kemampuannya untuk mencapai tujuan meskipun banyak tantangan. **Organisasi yang memiliki fleksibilitas**, akan mau dan mampu (*willing & able*) melakukan perubahan dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan dan beroperasi dengan berorientasi pada masa depan. Sedangkan **individu yang memiliki fleksibilitas** akan memiliki rencana karir

yang jelas, tahu bagaimana menghadapi tantangan dan peluang bagi pengembangan pribadi dan organisasi.

**2. Perencanaan meningkatkan orientasi pada tindakan (*Action Orientation*)**

Perencanaan merupakan suatu cara bagi SDM dan organisasi untuk tetap selangkah lebih maju dan lebih baik dari pesaing serta membantu menghindari organisasi terperangkap dari kejadian-kejadian yang ada, baik dalam hal kesuksesan maupun kegagalan. Perencanaan juga membuat organisasi selalu melihat ke depan untuk mengejar target. Dengan kata lain, perencanaan membantu organisasi untuk tetap proaktif dan dapat membuat organisasi (a) berorientasi pada hasil (*results oriented*) ; (b) berorientasi pada prioritas (*priority oriented*) ; (c) berorientasi pada keunggulan (*advantage oriented*) ; dan (d) berorientasi pada perubahan (*change oriented*) .

**3. Perencanaan meningkatkan koordinasi (*Improved Coordination*)**

Setiap organisasi memiliki individu, kelompok dan subsistem yang berbeda-beda dalam aktivitas kerjanya dan pada saat bersamaan, tugas-tugas dan tujuan-tujuan khusus harus dicapai serta memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, harus ada perencanaan yang baik di seluruh aktivitas organisasi, yang berarti organisasi harus melakukan koordinasi dan sinergisitas antara tujuan dan pencapaiannya dalam semua level yang ada dalam organisasi.

**4. Perencanaan meningkatkan pengendalian (*Improved Control*)**

Apabila perencanaan dilakukan dengan baik, akan mempermudah pengendalian melalui pengukuran kinerja dan pengambilan tindakan korektif yang dibutuhkan. Perencanaan dapat membuat pengendalian mudah dilakukan karena dengan membuat perencanaan berarti organisasi mendefinisikan dengan jelas tujuan yang hendak diraih, yang pencapaiannya dapat diukur dengan aktivitas pengendalian dan disertai dengan tindakan korektif yang dibutuhkan. Tanpa perencanaan, pengendalian akan kekurangan kerangka kerja yang dapat dipakai untuk mengukur seberapa baik suatu aktivitas berlangsung dan apa yang harus dilakukan untuk membuat aktivitas tersebut menjadi lebih baik. Sebaliknya tanpa pengendalian , organisasi juga tidak dapat mengukur apakah perencanaan yang dibuat sudah tercapai tujuannya ataukah belum.

**5. Perencanaan meningkatkan manajemen waktu (*Time Management*)**

Perencanaan menawarkan pengelolaan waktu yang lebih baik. Dengan kata lain, dalam menghadapi berbagai tugas, krisis-krisis yang terjadi, kejadian-kejadian yang tidak diharapkan dan sebagainya, membuat organisasi tidak dapat mengelola waktu dengan baik dan tidak bisa menentukan prioritas, akibatnya banyak terjadi kesalahan dalam menentukan prioritas pekerjaan yang harus dilakukan.

***LIMITATION OF PLANNING (KETERBATASAN PERENCANAAN)***

Selain memiliki berbagai keunggulan, perencanaan juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain :

1. perencanaan cenderung menunda kegiatan, artinya suatu kegiatan dapat ditunda pelaksanaannya karena disesuaikan dengan jadwal yang ada, meskipun sebenarnya aktivitas tersebut dapat dilakukan saat itu, juga
2. perencanaan dapat mebatasi gerak manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi

3. hasil yang diperoleh seringkali tidak sesuai dengan rencana karena adanya perubahan lingkungan yang sangat cepat
4. sering terjadi ketidak konsistenan dalam mengaplikasi rencana jangka pendek, menengah dan panjang karena ketidak-inambungan dari ketiga rencana tersebut

### **THE PLANNING PROCESS (PROSES PERENCANAAN)**

Perencanaan bukanlah suatu aktivitas yang dapat diraih secara instant, tetapi haruslah melalui suatu proses/tahapan tertentu. Dalam proses perencanaan, *objectives* membantu mengidentifikasi hasil tertentu atau hasil yang ingin diraih. *Plan* merupakan suatu pernyataan dari langkah-langkah tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan (*objectives*). Adapun proses perencanaan secara sistematis adalah sebagai berikut

1. **Define planning objectives** : identifikasi hasil yang diinginkan dengan cara-cara yang spesifik. Dengan kata lain, tetapkan secara spesifik hasil yang ingin diraih.
2. **Determine where you stand vis-à-vis objectives** ; evaluasilah pencapaian tujuan saat ini terhadap hasil akhir yang diinginkan, untuk melihat posisi saat ini terhadap pencapaian tujuan serta mengetahui apa kekuatan dan kelemahan dalam mencapai tujuan akhir.
3. **Develop premises regarding future conditions** ; cobalah mengantisipasi kejadian-kejadian di masa yang akan datang. Hasilkanlah alternative "scenario" atas apa yang mungkin terjadi, serta identifikasi tiap scenario yang mungkin bisa membantu progresitas pencapaian tujuan.
4. **Analyze and choose among action alternatives** ; tuliskan dan evaluasi dengan hati-hati tindakan-tindakan yang mungkin diambil. Pilihlah alternatif-alternatif yang mungkin dapat dipakai untuk mencapai tujuan dan gambarkan setiap langkah yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan alternatif yang dipilih.
5. **Implement the plan and evaluate results** ; ambillah tindakan dan secara hati-hati mengevaluasi progresitas pencapaian tujuan. Lakukanlah tindakan korektif bila dibutuhkan .

Apabila langkah ke 5 belum menunjukkan hasil yang diinginkan, evaluasi kembali untuk melihat kesalahan yang terjadi, apakah kesalahan yang terjadi terletak di tahap 1, 2,3,4 ataukah ke 5, kemudian lakukan perbaikan.

### **TYPES OF PLANS (JENIS-JENIS PERENCANAAN)**

Tiap manajer akan menghadapi tantangan perencanaan yang berbeda-beda dalam seluruh aliran aktivitas organisasi. Ada berbagai kondisi lingkungan yang mempengaruhi pembuatan perencanaan yaitu lingkungan yang stabil (*certainty*), lingkungan yang sulit diprediksi (*risk*), dan lingkungan yang tidak pasti (*uncertainty*). Untuk itu tiap manajer hendaknya memahami tipe-tipe perencanaan sehingga dapat mengimplementasikannya secara efektif. Adapun jenis-jenis perencanaan dapat dibagi menurut : (Schermerhorn : 176-179)

#### **By Time Frame (Jangka Waktu)**

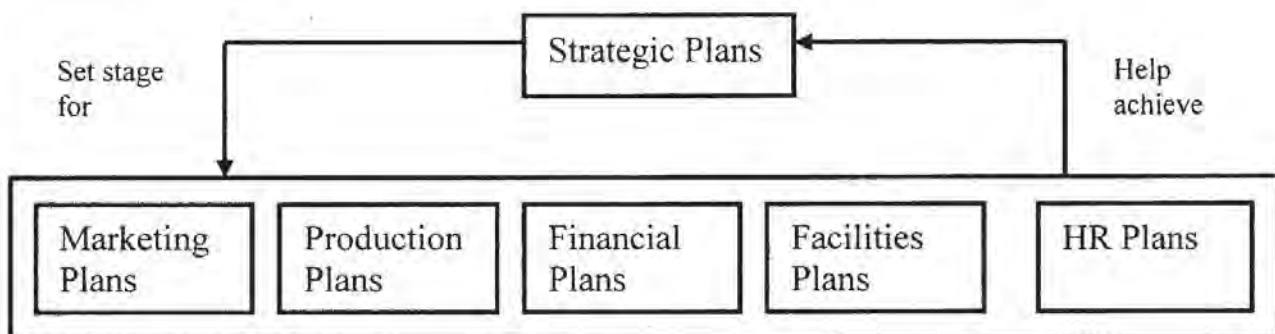
- a. **Short-Term Plans** ; rencana jangka pendek dengan rentang waktu  $\leq 1$  tahun

- b. **Intermediate – Range Plans** ; rencana jangka menengah dengan rentang waktu 1-2 tahun
  - c. **Long-Term Plans** ; rencana jangka panjang dengan rentang waktu  $\geq 2$  tahun
- Organisasi hendaknya membuat ke – 3 jenis perencanaan ini karena masing-masing jangka waktu memiliki tujuan yang berbeda-beda dan ketiganya harus dibuat secara terintegrasi, sehingga tidak terjadi tumpang tindih dan ketidak-konsistenan.

**By Scope (Cakupan)**

- a. **Strategic Plans**, perencanaan menyeluruh (*comprehenship*) yang merefleksikan kebutuhan dan arahan bagi organisasi dalam jangka panjang. Perencanaan ini biasanya dibuat oleh *Top Manager* dan jangkauannya meliputi pembuatan tujuan bagi seluruh organisasi ataupun unit-unit utama dan memutuskan tindakan-tindakan yang harus diambil serta sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut.
- b. **Operational Plans** ; merupakan suatu rencana yang memiliki jangkauan terbatas yang ditujukan untuk mengimplementasikan rencana stratejik dan mencapai tujuan stratejik. Adapun jenis-jenis perencanaan operasional dam suatu organisasi , meliputi
  - **Production Plans (perencanaan produksi)** ; rencana yang terkait dengan metode dan teknologi yang dibutuhkan oleh sumberdaya manusia untuk melakukan pekerjaan mereka.
  - **Financial Plans (perencanaan keuangan)** ; rencana yang terkait dengan uang yang dibutuhkan untuk mendukung berbagai kegiatan operasional
  - **Facilities Plans (perencanaan fasilitas)** ; rencana yang terkait dengan fasilitas dan tata letak (*layout*) yang dibutuhkan untuk mendukung aktivitas penyelesaian tugas
  - **Marketing Plans (perencanaan pemasaran)** ; rencana yang terkait dengan kebutuhan menjual dan mendistribusikan barang dan jasa
  - **Human Resource Plans ( perencanaan sumberdaya manusia)** : rencana yang terkait dengan aktivitas manajemen sumberdaya manusia dalam berbagai jabatan

Antara perencanaan stratejik dan operasional harus terintegrasi , seperti terlihat pada gambar 5 berikut ini :



**Gambar 5 : How strategic and operational plans should support each other**  
**Sumber : Schermerhorn , 1996 : 143**

### **By Frequency of Use (Frekreunsi Penggunaan)**

- a. **Standing Plans** ; merupakan rencana yang dapat digunakan lebih dari 1 kali. Biasanya berbentuk
- **Policies** (kebijakan-kebijakan) yaitu bentuk *standing plans* yang mengkomunikasikan pedoman yang luas untuk pengambilan keputusan dan tindakan , seperti kebijakan perekrutan, PHK, merokok, penyalahgunaan obat-obatan, absensi, sakit dan lain sebagainya. Seiring dengan perkembangan organisasi dan lingkungan eksternal, maka organisasi harus selalu memperbaharui (*update*) kebijakan-kebijakan yang dibuat dan kebijakan yang dibuat harus dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi, harus jelas dan mudah dipahami , stabil dan fleksibel.
  - **Procedures & Rules** (prosedur dan aturan) yaitu *standing plans* yang menggambarkan tindakan apa yang harus diambil dalam situasi tertentu. Jadi prosedur dan aturan harus dikomunikasikan dan diterapkan secara konsisten tanpa ada perlakuan yang berbeda.
- b. **Single-Use Plans** ; merupakan rencana yang hanya digunakan 1 kali. Biasanya rencana ini dibuat sesuai dengan kebutuhan tertentu dalam jangka waktu tertentu pula. Yang tercakup dalam rencana ini adalah :
- **Budgets** ; merupakan *single use plans* yang mengkomitmenkan sumberdaya tertentu terhadap aktivitas-aktivitas, proyek-proyek ataupun program-program kerja. Dengan kata lain, *budget* merupakan alat yang dipakai manajemen untuk mengalokasikan sumberdaya yang langka diantara berbagai aktivitas dan unit kerja dalam organisasi. Ada 3 (tiga) *basic types* dari *budgets*, yaitu :
    1. **Fixed Budget** ; pengalokasian sumberdaya didasarkan atas 1 estimasi biaya, dimana estimasi yang ditetapkan merupakan kumpulan sumberdaya tetap yang digunakan tetapi tidak boleh melebihi dari yang ditetapkan. Contoh manajemen menetapkan *budget* untuk pembelian peralatan kantor Rp.100 juta dalam 1 tahun . maka penggunaannya tidak bolehmelebiho Rp.100 juta.
    2. **Flexible Budget** ; alokasi sumberdaya bervariasi dalam proporsi tertentu diberbagai level aktivitas. Contoh manajemen mempunyai *budget* untuk merekrut karyawan tetap jika produksi melebihi kapasitas tertentu.
    3. **Zero-Based Budget** ; suatu proyek atau aktivitas dianggarkan seolah-olah aktivitas tersebut adalah suatu merek baru dan manajemen tidak dapat mengasumsikan bahwa sumberdaya yang dulu dialokasikan pada suatu aktivitas akan tetap sama pada aktivitas yang sama atau berbeda di masa yang akan datang. Tujuan dari *zero-based budget* ini agar manajer secara total mempertimbangkan prioritas, tujuan dan aktivitas-aktivitas pada saat memulai setiap siklus *budget* yang baru.
  - **Project Schedules** ; merupakan *single use plans* yang mengidentifikasi serangkaian aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dari tugas-tugas dan yang terkait dengan aktivitas – aktivitas dalam jangka waktu tertentu pula. Dengan kata lain, proyek merupakan rencana sekali pakai yang lebih sempit dan merupakan bagian terpisah dari program. Setiap proyek mempunyai ruang lingkup yang terbatas, arah penugasan yang jelas dan target waktu

penyelesaian. Perencanaan proyek adalah tipe perencanaan yang fleksibel untuk menyesuaikan dengan berbagai situasi. Bila aktivitas-aktivitas organisasi dapat dibagi dengan mudah menjadi bagian-bagian terpisah dengan waktu penyesuaian yang jelas, maka proyek menjadi sarana perencanaan yang efektif.

## **PLANNING APPROACHES (PENDEKATAN DALAM PERENCANAAN)**

Proses perencanaan dapat didekati dalam berbagai cara yang berbeda, yaitu :

### **1. INSIDE-OUT VS OUTSIDE - IN PLANNING**

#### **a. INSIDE-OUT PLANNING**

Pendekatan ini berfokus untuk membuat rencana dengan menggunakan kekuatan internal untuk melakukan yang lebih baik dari apa yang telah dilakukan organisasi sebelumnya. Secara umum, *inside-out planning* ini lebih tepat dipakai bila organisasi melakukan sesuatu yang telah ada sebelumnya menjadi lebih baik. Jadi tujuan dari pendekatan ini adalah untuk menentukan "bagaimana (*how*)" melakukan sesuatu lebih baik dari sebelumnya.

#### **b. OUTSIDE-IN PLANNING**

Yaitu menganalisis lingkungan eksternal dan membuat rencana untuk mengeksploitasi peluang dan meminimalkan masalah yang muncul dari peluang tersebut. Pendekatan ini tepat digunakan bila organisasi ingin mendapatkan ceruk pasar ataupun peluang yang unik dan melakukan sesuatu yang tidak dilakukan oleh organisasi lain. Tujuan dari pendekatan ini adalah menemukan peluang eksternal yang dapat dieksploitasi untuk memperoleh keunggulan yang terbaik. Kebanyakan organisasi mengkombinasikan 2 pendekatan untuk memperoleh keunggulan bersaing.

### **2. TOP-DOWN VS BOTTOM-UP PLANNING**

#### **a. TOP-DOWN PLANNING**

merupakan perencanaan yang dimulai dengan penetapan tujuan secara luas oleh *Top Management*, kemudian disosialisasikan kepada *lower management* dan diminta untuk membuat rencana dengan mengacu pada tujuan yang telah ditetapkan oleh *Top Management*.

#### **a. BOTTOM-UP PLANNING**

Merupakan perencanaan yang dimulai dengan ide-ide yang dikembangkan dari level bawah (*lower management*).

Kedua pendekatan ini memiliki keterbatasan dan keunggulan. Adapun keterbatasan dan keunggulan *bottom-up* adalah sebagai berikut :

**Keterbatasan Bottom-up Planning** :Kurang menghasilkan arahan yang terintegrasi secara menyeluruh karena adanya berbagai rencana dari masing-masing subunit/subsistem sehingga sering tidak terjadi koordinasi maupun terjadi konflik kepentingan antar unit kerja.

**Keunggulan Bottom-up Planning** : dengan adanya *bottom-up planning* dapat menimbulkan komitmen dan rasa memiliki yang kuat diantara pihak-pihak yang terlibat dalam pembuatan *planning* tersebut.

Apa yang menjadi keterbatasan pada pendekatan *bottom-up*, menjadi kekuatan pada pendekatan *top-down*, begitupula sebaliknya.

### **3. CONTINGENCY PLANNING**

Melakukan perencanaan kontinjensi berarti organisasi mengidentifikasi alternatif tindakan yang dapat diimplementasikan bila dan pada saat lingkungan mengalami perubahan seiring dengan berlalunya waktu. *Contingency planning* diperlukan karena kondisi lingkungan yang tidak pasti sehingga prediksi-prediksi dan asumsi-asumsi sering tidak terbukti kebenarannya. Dengan kata lain, masalah-masalah dan kejadian-kejadian yang tidak terduga sering terjadi, untuk itu organisasi harus dapat mengantisipasi dan mempersiapkan alternatif rencana tindakan yang dapat diimplementasi terutama bila rencana mula-mula tidak dapat berjalan dengan baik.

### **PLANNING TOOLS AND TECHNIQUES**

Agar perencanaan dapat dibuat dengan benar, maka *planner* harus memahami teknik-teknik dan alat-alat yang dapat digunakan untuk sebagai dasar untuk membuat perencanaan yang baik. Meskipun pada kenyataannya semua manajer dapat membuat suatu perencanaan, namun belum tentu dapat membuat suatu perencanaan yang benar dan efektif. Perencanaan yang benar akan membantu manajer mengorganisir, mengarahkan dan mengontrol organisasi untuk mencapai produktivitas yang maksimum. Alat dan teknik yang dapat digunakan untuk membuat perencanaan yang benar adalah sebagai berikut (Schermerhorn, 2002 : 180-182) :

#### **a. FORECASTING**

*Forecast* sebenarnya merupakan visi akan masa depan, sedangkan *forecasting* adalah proses membuat asumsi-asumsi tentang apa yang akan terjadi dimasa yang akan datang. Semua pembuatan rencana yang baik akan melibatkan *forecast* baik secara implisit maupun eksplisit, contohnya *forecast* tentang kondisi ekonomi, tingkat bunga, pengangguran dan lain sebagainya. Ada 2 jenis *forecasting*, yaitu :

1. *Qualitative Forecasting* ; menggunakan opini-opini para ahli untuk memprediksi masa depan, sedangkan
2. *Quantitative Forecasting* ; menggunakan analisis matematika dan statistika dari data-data yang tersedia untuk memprediksi kejadian-kejadian di masa yang akan datang, contohnya menggunakan analisis regresi, *survey*, *ekonometric model* dan lain sebagainya.

Meskipun data-data kuantitatif sangat banyak dan menunjang sebuah pengambilan keputusan, namun analisis dan interpretasi terakhir dalam pengambilan putusan selalu bergantung pada penilaian manusia (*human judgment*). *Forecast* hanyalah merupakan salah satu *tools* untuk membuat perencanaan, yang tentu saja tidak luput dari *error*. Untuk itu dalam penerapannya harus dilakukan secara hati-hati dan harus diingat oleh manajer bahwa *forecasting* bukanlah *planning*. Dengan kata lain, *planning* merupakan aktivitas yang menyeluruh yang meliputi keputusan tentang apa yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan *forecast* yang dibuat.

## **b. CONTINGENCY PLANNING**

*Contingency planning* merupakan proses mengidentifikasi alternatif-alternatif tindakan yang dapat diimplementasikan bila dan pada saat rencana mula-mula tidak berjalan dengan baik, karena adanya perubahan lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa melakukan perencanaan berarti berpikir ke depan, termasuk mempertimbangkan kondisi lingkungan yang berubah-ubah yang dapat menyebabkan *error* dalam prediksi yang dibuat. Hal ini berarti, kemungkinan perubahan yang akan terjadi haruslah dideteksi seawal mungkin. Cara terbaik untuk mengatasi hal tersebut adalah dengan mengantisipasi kemungkinan masalah-masalah yang akan muncul dalam proses perencanaan sekaligus menyediakan alternatif solusinya.

## **c. SCENARIO PLANNING**

Versi jangka panjang (*long-term version*) dari perencanaan kontinjensi disebut juga *scenario planning*. *Scenario Planning* merupakan pengidentifikasian beberapa alternatif skenario di masa yang akan datang dan membuat rencana-rencana yang terkait dengan masing-masing skenario tersebut. Dengan melihat berbagai kemungkinan skenario yang berbeda di masa yang akan datang, akan membantu organisasi beroperasi secara lebih fleksibel dalam lingkungan yang dinamis. Meskipun diakui bahwa *scenario planning* tidak dapat mencakup seluruh kemungkinan yang akan terjadi di masa yang akan datang, namun dapat membantu organisasi untuk berpikir dan tetap melakukan persiapan yang lebih baik daripada pesaingnya.

## **d. BENCHMARKING**

Keberhasilan dalam perencanaan seringkali membawa organisasi pada *status quo*, artinya keberhasilan perencanaan di masa lalu sering dipakai untuk masa-masa yang akan datang, padahal lingkungan internal dan eksternal organisasi sudah berubah. Salah satu teknik yang dapat digunakan untuk melakukan perbandingan eksternal guna mengevaluasi kinerja organisasi dan mengidentifikasi kemungkinan tindakan di masa yang akan datang adalah *benchmarking*. Tujuan dari *benchmarking* adalah menemukan apa yang baik yang dilakukan orang atau organisasi lain yang dapat dipakai sebagai bahan masukan / ide dalam membuat perencanaan dari operasi organisasi kita. Dengan kata lain, suatu organisasi dapat belajar dari organisasi /perusahaan yang unggul (*excellent companies*) maupun pesaing-pesaing yang unggul untuk menciptakan sistem dan proses yang efisien serta inovasi.

## **d. USE OF STAFF PLANNERS**

Dalam beberapa kasus, *staff planners* dipekerjakan untuk membantu mengkoordinasi perencanaan bagi organisasi secara keseluruhan atau bagi unit-unit utama dalam organisasi. *Staff planners* haruslah memiliki *skill* untuk melakukan proses perencanaan secara formal termasuk melakukan pendekatan *benchmarking* dan *scenario planning*. Keunggulan menggunakan *staff planners* adalah mereka memiliki keahlian khusus di bidang perencanaan dan dapat fokus untuk melakukan perencanaan baik perencanaan strategik maupun operasional. Namun ada beberapa kelemahan penggunaan *staff planners* adalah (1) kecenderungan adanya kesenjangan

(*gap*) komunikasi antara *staff planners* dengan para manajer lini (*line managers*), (2) perencanaan yang dibuat kadangkala kurang memiliki relevansi karena ketidakpahaman akan kondisi dan karakteristik pekerjaan yang ada dan (3) kurangnya komitmen dari para karyawan untuk mengimplementasikan rencana yang telah dibuat, meskipun rencana tersebut sangat relevan dengan pekerjaan mereka.

#### **e. PARTICIPATION AND INVOLVEMENT**

*Participatory planning* adalah suatu proses melibatkan SDM yang nantinya akan dipengaruhi oleh perencanaan dan atau yang akan mengimplementasikan rencana tersebut. Keunggulan pendekatan partisipasi antara lain : dapat meningkatkan kreativitas dan ketersediaan informasi untuk membuat perencanaan, serta meningkatkan pemahaman, penerimaan dan komitmen SDM terhadap perencanaan yang dibuat. Semua keunggulan yang disebutkan di atas dapat dicapai bila karyawan dilibatkan dalam semua tahapan / proses perencanaan (tahap 1 – 5) , meskipun proses ini membutuhkan waktu yang lebih lama, namun dapat meningkatkan hasil dalam implementasinya.

# FUNDAMENTAL OF ORGANIZING

## TUJUAN PEMBELAJARAN

Diakhir perkuliahan, mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan pengorganisasian sebagai fungsi manajemen
2. Menjelaskan jenis-jenis struktur organisasi
3. Menjelaskan perkembangan-perkembangan terbaru dalam struktur organisasi
4. Menjelaskan tren perubahan dalam pengorganisasi di tempat kerja

## ORGANIZING AS A MANAGEMENT FUNCTION

Secara formal, *organizing* didefinisikan sebagai proses menata orang-orang dan sumberdaya lainnya untuk bekerja bersama-sama mencapai suatu tujuan. Jadi dengan fungsi pengorganisasian sebenarnya organisasi melakukan (1) pembagian kerja ; (2) penataan sumberdaya ; (3) mengkoordinasi aktivitas, sehingga dapat teridentifikasi siapa yang melakukan suatu tugas, siapa yang bertanggung jawab, bagaimana hubungannya dengan pekerjaan lain dan lain sebagainya. Pengorganisasian dibuat berdasarkan *planning* yang telah ditetapkan. Pengorganisasian akan lebih mudah dilakukan bila struktur organisasi telah dibuat.

### 1. WHAT IS ORGANIZATION STRUCTURE?

Struktur organisasi adalah suatu sistem dari penugasan, aliran kerja, hubungan pelaporan dan saluran komunikasi yang menghubungkan bersama-sama pekerjaan dari individu-individu dan kelompok-kelompok yang berbeda. Jadi dalam struktur organisasi yang baik harus ada pengalokasian tugas-tugas melalui pembagian kerja dan koordinasi hasil kinerja yang diinginkan. Namun dalam aplikasinya, membuat struktur yang baik tidaklah mudah dilakukan, bahkan sering terjadi *restructuring* (menstrukturkan kembali) atau perubahan struktur organisasi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Struktur yang dibuat harus dengan cara kontinjensi artinya ada unsure fleksibilitas, sehingga apabila lingkungan dan situasi berubah, struktur juga harus berubah. Agar dapat membuat pilihan yang baik, seorang manajer harus mengetahui alternatif-alternatif yang ada dan mengetahui tren serta perkembangan lingkungan eksternal saat ini.

### A. FORMAL STRUCTURE

Gambaran fisik dari struktur organisasi dari dilihat dari **bagan organisasi** (*organizational chart*), yaitu diagram yang menggambarkan hubungan pelaporan dan penataan posisi pekerjaan secara formal di dalam organisasi. Ciri khas dari bagan organisasi mengidentifikasi berbagai posisi, jabatan, garis wewenang dan komunikasi di antara masing-masing jabatan. Bagan organisasi biasanya merupakan bagian dari struktur formal organisasi. **Formal structure (struktur formal)** adalah struktur resmi dari organisasi. Struktur formal biasanya mewakili cara organisasi menjalankan fungsinya. Hal-hal yang dapat dipelajari dalam bagan organisasi, yaitu :

1. **Division of Work** (pembagian kerja) ; menunjukkan posisi dan jabatan yang menggambarkan tanggungjawab pekerjaan.
2. **Supervisory Relationships** (hubungan kepenyeliaan) ; menunjukkan garis pelaporan (*who reports to whom*)
3. **Communication Channels** ( saluran komunikasi) ; menunjukkan aliran komunikasi formal yang ada dalam organisasi.
4. **Major Subunits** (subunit-subunit utama) ; menunjukkan posisi-posisi yang ada melapor kepada seorang *common manager* tertentu.
5. **Levels of Management** (tingkatan manajemen) ; menunjukkan tingkatan manajemen secara vertical.

## **B. INFORMAL STRUCTURE**

Di belakang setiap struktur formal, terletak struktur informal. Struktur informal (*informal structure*) adalah serangkaian *relationship* yang tidak resmi (*unofficial*) di antara anggota-anggota organisasi. Sering disebut sebagai “organisasi bayangan” (*shadow organization*) dan meskipun tidak resmi tetapi memainkan peran yang vital dalam hubungan kerja antar anggota organisasi. Jika *informal structure* dapat digambarkan, akan terlihat siapa berbicara dengan siapa dan berinteraksi dengan siapa secara regular. Garis dari struktur formal akan melewati batas dan tingkatan serta bergerak dari satu sisi ke sisi yang lain. Contohnya *exercise group, morning coffee* dan lain sebagainya. Ada beberapa **manfaat dari adanya struktur informal**, yaitu dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, terutama ketika terjadi perubahan dan struktur formal sudah *out of date* sehingga tidak mampu mendukung dan membantu orang-orang untuk mengatasi situasi yang terjadi diluar kebiasaan. Untuk mengganti struktur formal yang sudah *out of date* membutuhkan waktu yang lama sehingga melalui hubungan yang informal dan spontan dari struktur informal, dapat membantu mengatasi masalah yang terjadi . Manfaat lainnya adalah dapat memuaskan kebutuhan sosial karyawan dan memperoleh bantuan dari orang lain ketika mereka membutuhkan. Dalam kenyataannya , keberadaan struktur informal penting bagi perkembangan organisasi , karena oraganisasi dapat mempelajari bagaimana orang-orang berinteraksi secara informal melalui aktivitas pekerjaan sehari-hari dan dalam situasi yang tidak terstruktur. Selain manfaat , terdapat pula **kerugian potensial dari struktur informal**, yaitu karena struktur ini berada di luar struktur formal , seringkali aktivitasnya berlawanan dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan. Struktur informal juga sangat rentan terhadap rumor , informasi yang tidak benar mudah tersebar dengan cepat , mudah mengembangkan penolakan atas perubahan dan bahkan dapat mengalihkan usaha-usaha karyawan dari tujuan organisasi. Begitu pula individu yang berada diluar struktur formal, seringkali merasa bukan menjadi bagian dari kelompok sosial di tempat kerjanya sehingga dapat menurunkan kepuasan kerjanya.

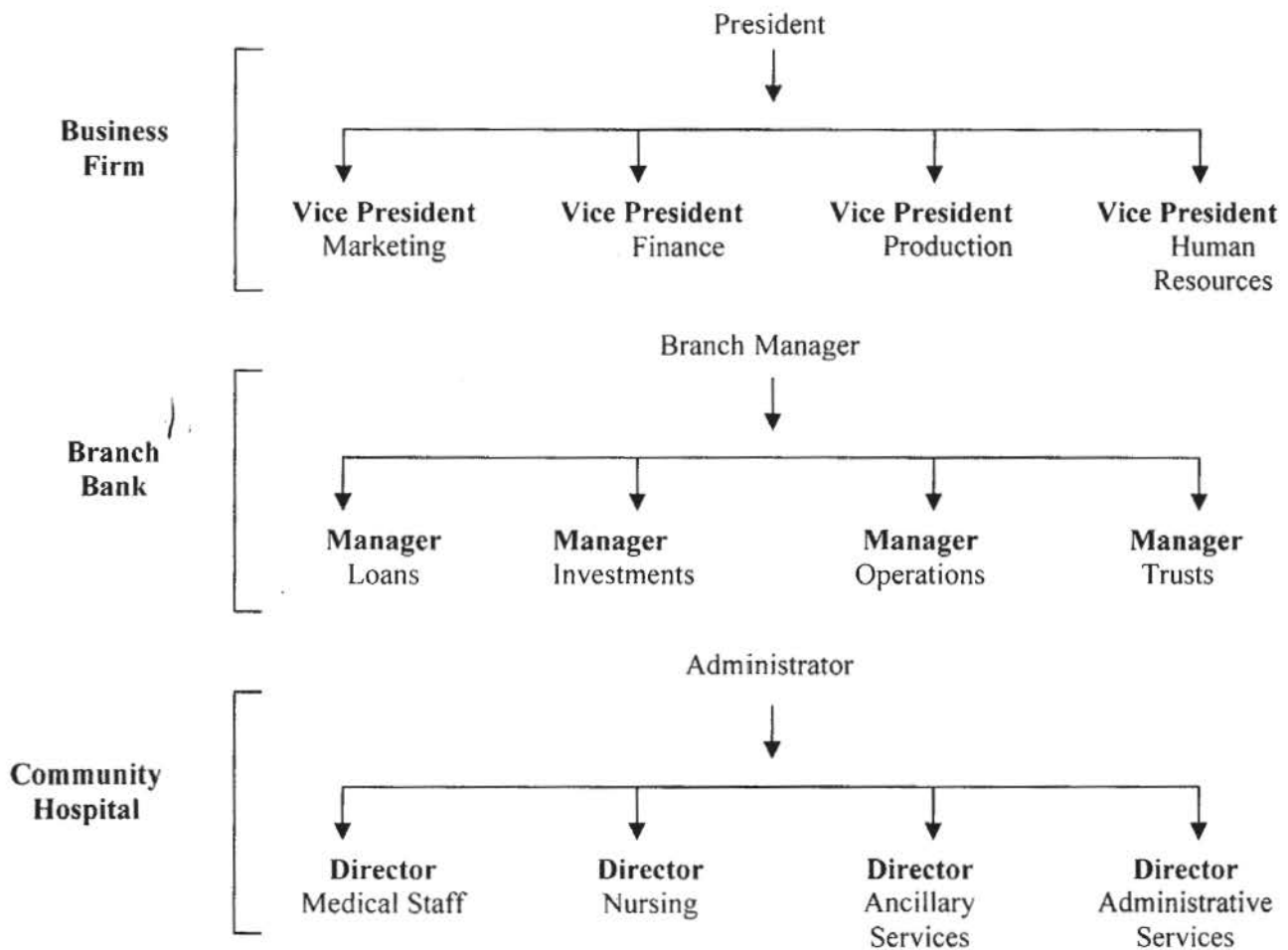
## **TRADITIONAL ORGANIZATION STRUCTURES**

Salah satu prinsip tradisonal dari pengorganisasian adalah bahwa kinerja dapat dicapai apabila SDM dibuat terspesialisasi dan ahli dalam tugas-tugas atau pekerjaan-pekerjaan tertentu. Proses pembagian kerja inilah yang dinamakan **departmentalization** , yaitu proses mengelompokkan bersama orang-orang dan

pekerjaan ke dalam unit-unit kerja. Secara tradisional, struktur organisasi dapat dibagi menjadi :

### 1. FUNCTIONAL STRUCTURES

Struktur fungsional adalah struktur mengelompokkan bersama-sama SDM yang memiliki *skill* yang sama, untuk melakukan tugas-tugas yang sama pula. Dengan kata lain, orang-orang yang memiliki *skills* dan tugas-tugas yang sama dikelompokkan secara formal bersama-sama dalam unit kerja - unit kerja, sehingga anggota departemen dapat men-*share*-kan keahlian teknis , minat dan tanggungjawabnya antara satu dengan yang lain. Contoh dari struktur fungsional dapat dilihat pada gambar 6 berikut ini :



**Gambar 6 : Functional Structures in a Business, Branch Bank, and Community Hospital**

**Sumber : Schermerhorn, 2002 : 259**

Dari gambar di atas terlihat bahwa struktur fungsional tidak hanya digunakan dalam organisasi bisnis saja tetapi juga dapat digunakan oleh berbagai jenis/tipe organisasi seperti bank dan rumah sakit. Struktur ini umumnya dapat berjalan baik pada organisasi-organisasi yang berskala kecil yang memproduksi hanya 1 atau beberapa produk / service saja dan cenderung dapat berjalan baik dalam kondisi lingkungan yang stabil dimana masalah-masalah dapat diprediksi dan permintaan akan perubahan

dan inovasi sangat terbatas. Adapun keunggulan dan kelemahan struktur fungsional adalah sebagai berikut :

**Keunggulan:**

1. Adanya skala ekonomis dengan efisiensi penggunaan sumberdaya
2. Adanya konsistensi penugasan pekerjaan dengan keahlian dan pelatihan
3. Memiliki kualitas yang tinggi dalam pemecahan masalah teknis
4. Adanya pelatihan yang mendalam dan pengembangan *skill* dalam area kerja tertentu
5. Adanya jalur karir yang jelas dalam area kerja tertentu.

**Kelemahan :**

1. Kesulitan menunjuk dengan tepat tanggungjawab atas suatu aktivitas seperti tanggungjawab atas biaya, kualitas barang/jasa, ketepatan waktu dan inovasi untuk meresponi adanya perubahan lingkungan
2. Apabila organisasi mulai berkembang pesat maka struktur ini dapat menimbulkan berbagai masalah karena ketidakmampuannya mengikuti perubahan lingkungan .
3. Struktur ini menimbulkan *Functional Chimneys Problem* yaitu kurangnya komunikasi, koordinasi dan pemecahan masalah antar fungsi-fungsi yang lain , karena fungsi-fungsi yang ada sudah diformalkan sehingga menjadi batasan, tidak hanya pada bagan organisasi tetapi juga pada pola pikir karyawan yang mengakibatkan keinginan untuk bekerja sama (*sense of cooperation*) dan mencapai tujuan bersama menjadi terputus.

## **2. DIVISIONAL STRUCTURE**

Alternatif kedua dari struktur tradisional adalah struktur divisional. Struktur Divisional (*Divisional Structures*) merupakan struktur yang mengelompokkan bersama-sama orang-orang yang memiliki *skill* yang berbeda-beda , untuk ditempatkan pekerja bersama pada produk yang sama, pada area yang sama, dengan konsumen yang sama atau pada proses kerja yang sama. Struktur divisional umumnya digunakan pada organisasi yang kompleks yang mempunyai berbagai produk dan service yang berbeda, melayani konsumen yang berbeda, selalu mengejar strategi diversifikasi dan atau beroperasi dalam lingkungan persaingan yang bervariasi dan berbeda pula. Adapun tipe-tipe struktur divisional adalah sebagai berikut :

- a. **Product** ; mengelompokkan orang dan pekerjaan bersama-sama dalam satu produk atau service yang sama .
- b. **Customer Structure** ; mengelompokkan orang dan pekerjaan bersama-sama untuk melayani konsumen atau klien yang sama
- c. **Geographical / Area Structure** ; pengelompokkan bersama orang dan pekerjaan yang dilakukan pada lokasi atau geografi yang sama.
- d. **Process Structure** ; mengelompokkan pekerjaan dan aktivitas yang memiliki proses kerja yang sama.

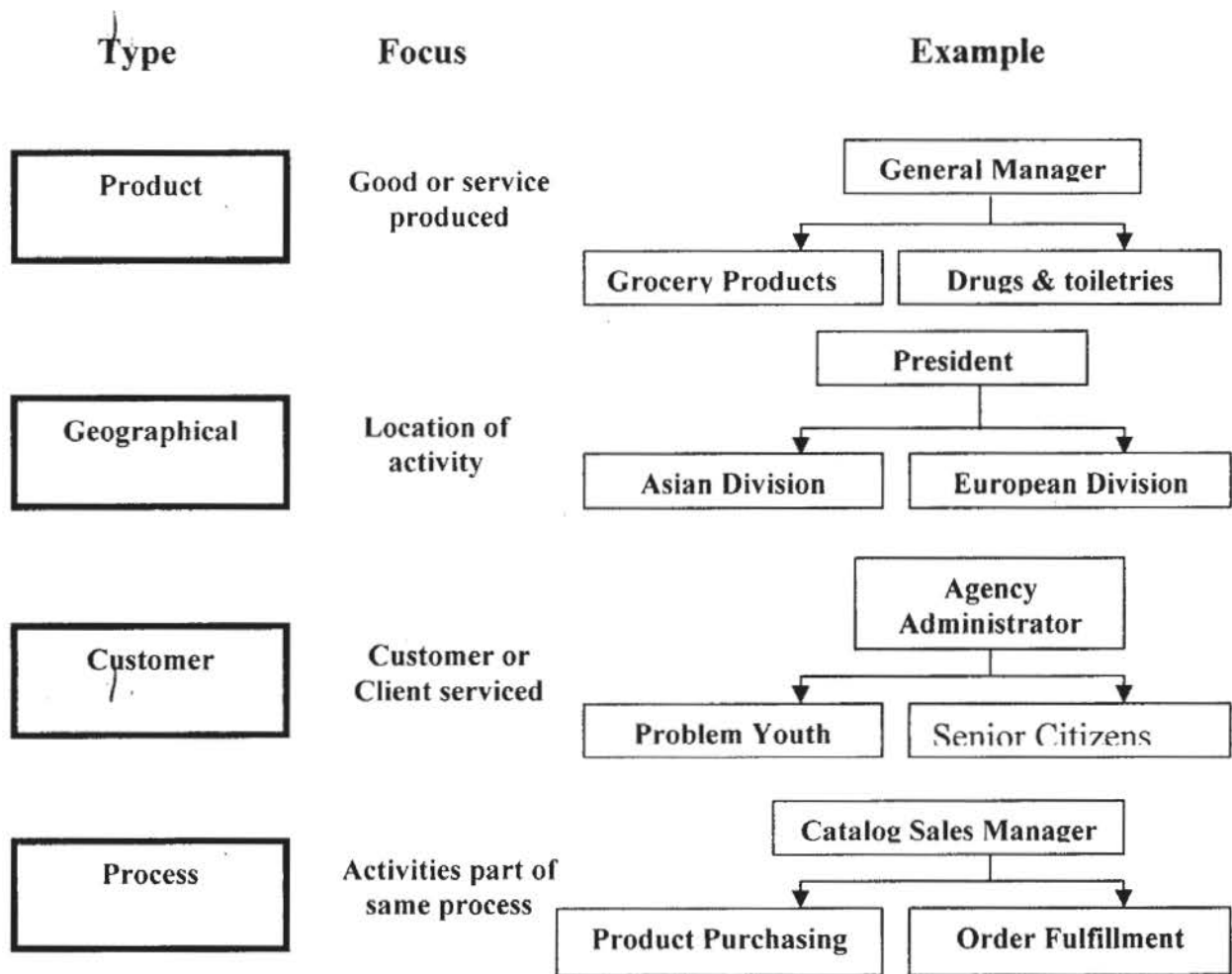
Contoh dari ke 4 tipe struktur divisional di atas dapat dilihat secara rinci pada gambar 7 di bawah . Struktur divisional sebenarnya mencoba menghindari masalah-masalah umum yang muncul dari struktur fungsional. Selain menawarkan berbagai keunggulan, struktur ini juga mempunyai beberapa kelemahan sebagai berikut

**Keunggulan):**

- 1. lebih fleksibel dalam meresponi perubahan lingkungan
- 2. meningkatkan koordinasi antar fungsi departemen
- 3. adanya tanggungjawab yang jelas unuk pengiriman barang dan jasa
- 4. keahlian terfokus pada konsumen , produk dan wilayah tertentu
- 5. sangat mudah untuk merubah ukuran organisasi melalui penambahan atau pengurangan divisi

**Kelemahan :**

- 1. mengurangi skala ekonomis
- 2. meningkatkan biaya melalui duplikasi sumberdaya dan usaha-usaha antar divisi
- 3. menciptakan persaingan yang tidak sehat antar divisi terutama dalam hal perolehan sumberdaya dan perhatian
- 4. terlalu mementingkan kebutuhan dan tujuan divisi sehingga dapat menghalangi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.



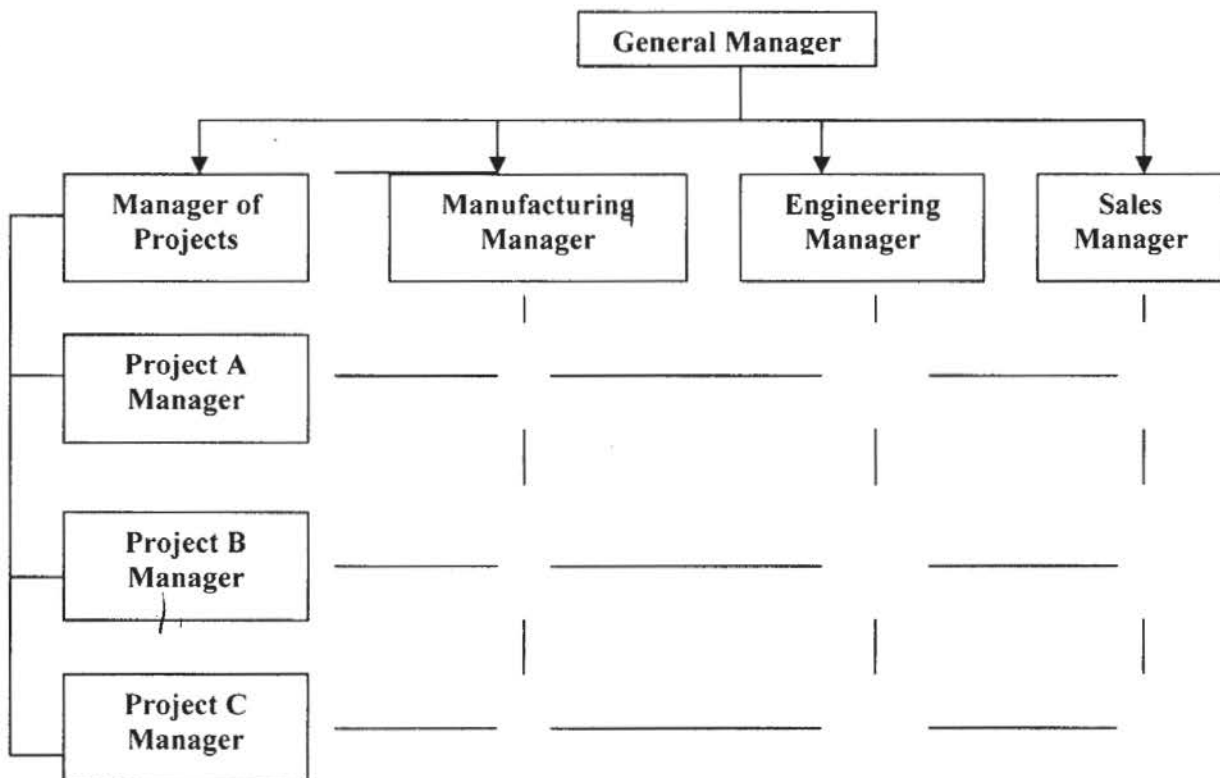
**Gambar 7 : Divisional Structures Based on Product, Geography, Customer , and Process**

**Sumber : Schermerhorn, 2002 : 261**

### 3. MATRIX STRUCTURES.

Disebut juga *matrix organization*, merupakan kombinasi dari pendekatan fungsional dan divisional yang menekankan pada *project* atau *program team*. Kombinasi kedua fungsi di atas dalam struktur matriks bertujuan untuk meminimalkan kelemahan dan memaksimalkan keunggulan masing-masing struktur. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka struktur matriks menggunakan tim antar fungsional yang bersifat permanen untuk mengintegrasikan keahlian fungsional dalam mendukung setiap fokus dari divisi. Struktur ini banyak diterapkan di berbagai organisasi baik di bidang *manufacturing* (seperti perusahaan-perusahaan elektronik, farmasi, dll), di industri jasa (seperti bank, retail, dll), di bidang profesional (seperti akuntansi, hukum, periklanan, dll) dan di sektor nonprofit (seperti rumah sakit, universitas, dll). Struktur matriks juga ditemukan diberbagai perusahaan multinasional, karena struktur ini menawarkan fleksibilitas yang terkait dengan kebutuhan perbedaan wilayah, produk, program ataupun *project*. Struktur ini juga umumnya digunakan bagi organisasi-organisasi yang mengejar strategi pertumbuhan dalam lingkungan yang kompleks dan dinamis.

Kontribusi utama dari struktur matriks terhadap kinerja organisasi terletak pada penggunaan tim antar fungsional (*cross - functional team*) yang permanen. Dalam struktur ini, anggota tim saling bekerja sama dan saling berbagi keahlian dan informasi dengan cara dan waktu yang tepat untuk memecahkan masalah. Struktur matriks secara rinci dapat dilihat pada gambar 8 berikut ini :



**Gambar 8 : Matrix Structure in a Small Multiproject Business Firm**

**Sumber : Schermerhorn, 2002 : 263**

Adapun keunggulan dan kelemahan dari struktur matriks adalah :

**Keunggulan :**

1. operasi dan pemecahan masalah antar fungsional menjadi lebih baik
2. meningkatkan fleksibilitas dengan penambahan, pemindahan dan atau merubah operasi untuk memenuhi perubahan akan permintaan
3. layanan terhadap konsumen menjadi lebih baik, karena merupakan suatu program dimana *product* atau *project manager* ada untuk memberikan informasi atas pertanyaan-pertanyaan yang muncul
4. pertanggungjawaban kinerja menjadi lebih baik melalui *program* , *product* atau *project manager*
5. meningkatkan pengambilan keputusan pada masalah-masalah yang membutuhkan putusan tim, dimana informasi terbaik selalu tersedia
6. meningkatkan manajemen strategik, terutama pada waktu manajer bebas dari pemecahan masalah yang tidak perlu sehingga bisa mengfokuskan diri pada masalah-masalah strategis.

**Kelemahan :**

1. adanya sistem 2 bos yang memungkinkan terjadinya perebutan kekuasaan. Hal tersebut dapat menciptakan kebingungan dan konflik dalam menentukan prioritas kerja.
2. mengkonsumsi banyak waktu
3. kemungkinan anggota tim mengembangkan "*groupitis*" atau loyalitas tim yang kuat yang dapat menyebabkan hilangnya focus atas tujuan organisasi yang lebih besar
4. kebutuhan akan penambahan *team leaders* dalam struktur matriks dapat menghasilkan peningkatan biaya.

**DEVELOPMENTS IN ORGANIZATION STRUCTURES**

Realitas dari ekonomi global dan era hiper kompetisi, semakin meningkatkan tekanan pada struktur organisasi, karena adanya permintaan kecepatan organisasi untuk masuk ke pasar, harus lebih berorientasi pada konsumen, perlu peningkatan produktivitas, penggunaan teknologi yang lebih baik dan lain sebagainya. Tekanan-tekanan tersebut menuntut para manajer untuk mencari cara-cara baru untuk membuat struktur organisasi mereka menjadi lebih baik guna memenuhi tuntutan atas perubahan yang terjadi. Inovasi struktur selalu penting untuk meningkatkan produktivitas dan keunggulan bersaing. Struktur yang tepat akan menjadi *performance asset* , namun sebaliknya struktur yang salah akan menjadi suatu *liability* (utang). Struktur matriks merupakan langkah pertama untuk meningkatkan fleksibilitas dan pemecahan masalah melalui integrasi antar fungsional secara lebih baik, dan saat ini telah terjadi banyak perubahan dari struktur organisasi dari *tall organization* menjadi *flat organization* sehingga hirarki kewenangan menjadi lebih banyak didelegasikan kepada bawahan, terjadi pemberdayaan dan lebih memobilisasi bakat-bakat SDM untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur horisontal lebih responsif terhadap permintaan dan perubahan lingkungan dan lebih baik dalam penyatuan dengan strategi organisasi.

## 1. TEAM STRUCTURES

Organisasi menggunakan struktur tim untuk memobilisasi baik tim permanen maupun tim *temporary* untuk memecahkan masalah, untuk menyelesaikan proyek-proyek tertentu dan untuk menyelesaikan tugas sehari-hari. Struktur tim merupakan struktur yang menggunakan tim-tim antar fungsional yang ada sehingga dapat meningkatkan hubungan lateral/horisontal. Dengan kata lain, struktur tim terdiri dari SDM dari berbagai bagian yang bekerja bersama untuk memecahkan masalah dan mengali peluang baik yang berbasis *full time* maupun *part time*. Schermerhorn, 2002 : 265 menjelaskan **Cross-Functional Team** adalah membawa bersama anggota-anggota dari fungsi departemen yang berbeda. Hal ini bertujuan untuk menerobos hambatan fungsional atau hambatan dari dalam organisasi dan menciptakan hubungan lateral yang lebih efektif untuk memecahkan masalah dan meningkatkan kinerja. Selain *cross-functional teams*, juga sering dibentuk **project teams** yaitu membentuk tim untuk melakukan tugas tertentu dan dibubarkan apabila tugas telah terselesaikan. Tujuan dari *project teams* adalah kemudahan dalam mengumpulkan orang-orang dengan bakat yang dibutuhkan dan terfokus pada usaha-usaha mereka secara intensif untuk memecahkan masalah atau mengambil manfaat dari peluang tertentu.

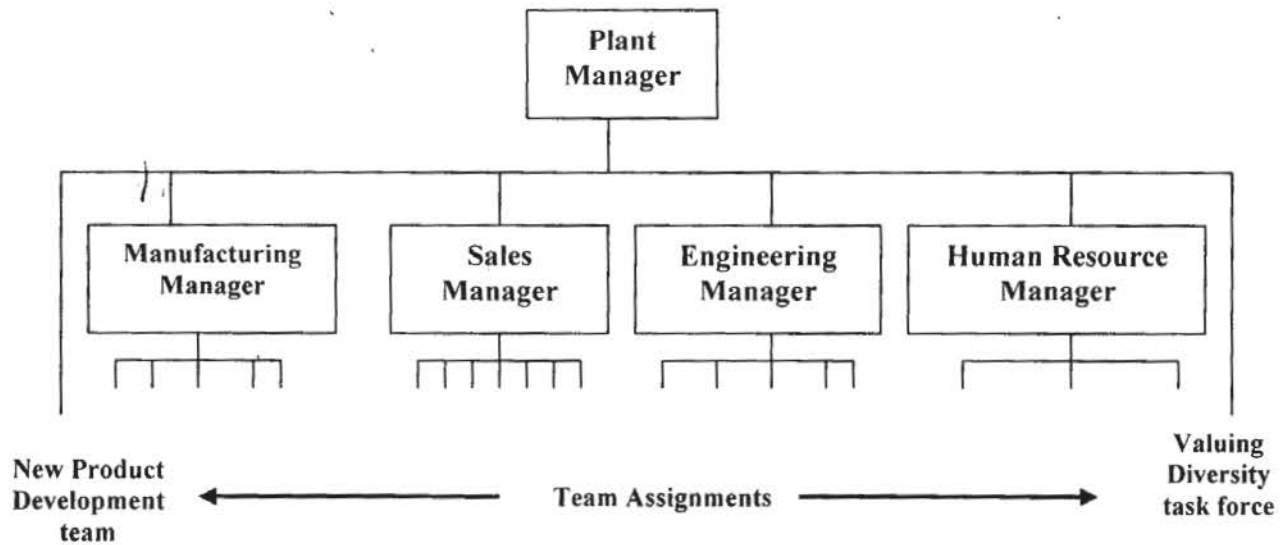
Adapun **keunggulan** dari *team structures* adalah :

1. sebagai jalan keluar bagi organisasi terutama bila organisasi mengalami kesulitan berkomunikasi dan mengambil keputusan karena hambatan fungsional.
2. meningkatkan moral SDM dari berbagai departemen untuk mengetahui lebih banyak tentang pekerjaan orang lain dari lain departemen.
3. karena adanya *sharing* pengetahuan dan keahlian, maka dapat meningkatkan kecepatan dan kualitas pengambilan keputusan dalam berbagai situasi.
4. SDM yang bekerja dalam tim memiliki rasa keterlibatan yang lebih besar sehingga meningkatkan antusias mereka dalam bekerja.

### **Kelemahan :**

1. terjadi konflik loyalitas diantara anggota tim terutama yang terkait dengan penugasan tim maupun penugasan dari fungsionalnya masing-masing.
2. mengkonsumsi waktu yang lama dalam pertemuan-pertemuan karena *time management* dan proses kelompok yang berbeda.
3. kualitas kerja mereka sangat ditentukan melalui kualitas hubungan antar pribadi, dinamika kelompok dan *team management*.

Contoh dari *team structure* yang menggunakan *cross-functional team* dari dilihat secara jelas pada gambar 9 berikut ini :



**Gambar 9 : How a Team Structure Uses Cross-Functional Teams for Improved Lateral**

**Sumber : Schermerhorn , 2002 : 265**

## 2. NETWORK STRUCTURES

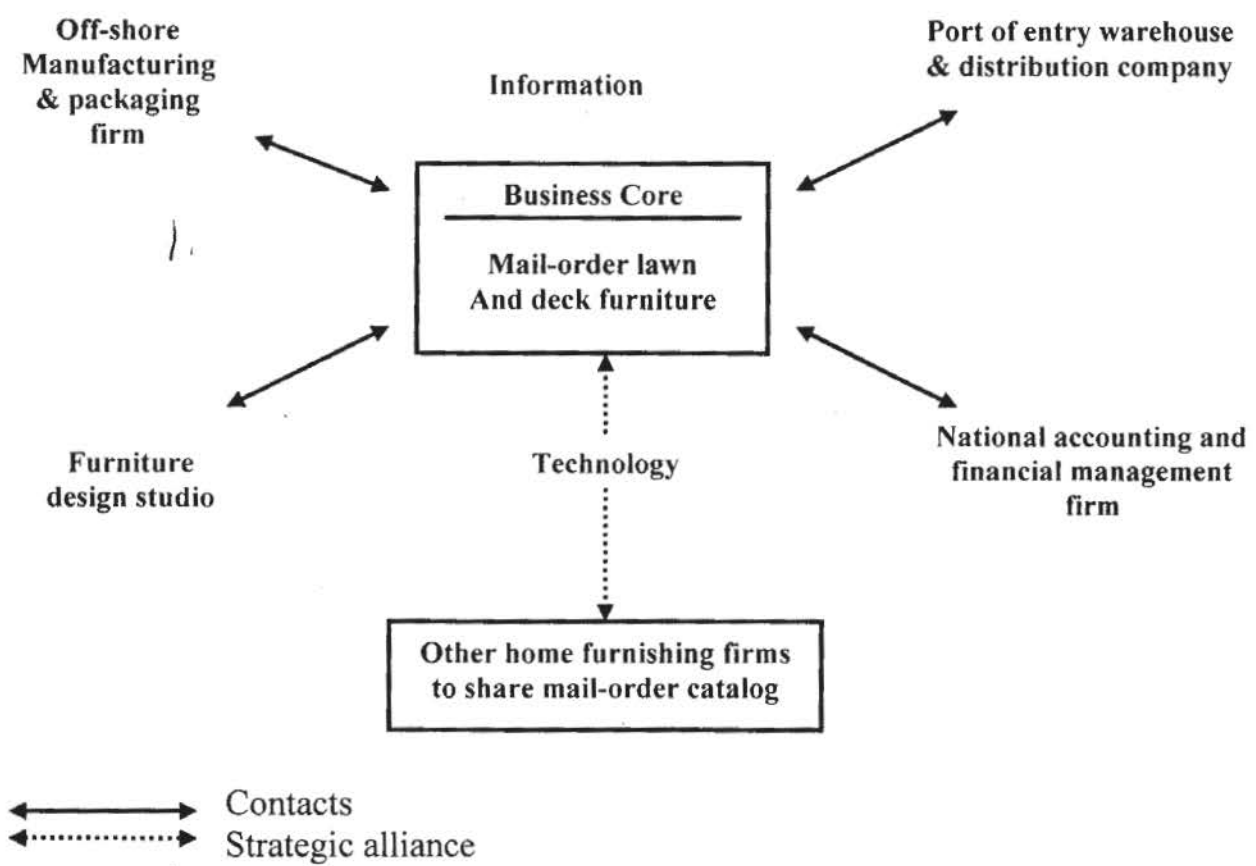
Menghadapi perubahan yang turbulen, banyak organisasi yang beralih pada struktur jaringan (*Network Structures*), yaitu struktur yang menggunakan *information technology* untuk berhubungan dengan jaringan *supplier* maupun *service contractor* dari luar organisasi. Dengan keunggulan yang ditawarkan oleh kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, maka struktur jaringan merupakan struktur yang ramping dan sederhana, yang bisa beroperasi dengan biaya yang minimum tetapi dapat memiliki semua fungsi yang mendukung operasi suatu perusahaan atau secara langsung mempekerjakan orang-orang dengan semua keahlian yang dibutuhkan organisasi. Organisasi-organisasi jaringan hanya memiliki komponen “inti” (*core/essential components*) dan membeli teknologi informasi untuk mendukung strategi *outsourcing* yang agresif. Contoh dari struktur jaringan dapat dilihat pada gambar 10 berikut ini. Adapun **keunggulan** struktur jaringan adalah sebagai berikut :

- dapat memunculkan kreativitas penggunaan teknologi informasi
- membantu organisasi agar tetap bersaing dalam hal biaya melalui pengurangan biaya tetap (*overhead*) dan peningkatan efisiensi operasi
- meminimumkan kompleksitas dalam sistem internal
- struktur jaringan lebih ramping dan sederhana
- full-time staff* tidak banyak karena dengan struktur ini organisasi dapat menjalankan strategi *outsourcing* dan kontrak dengan organisasi lain
- dengan penggunaan teknologi informasi, jaringan kerja menjadi tidak terbatas sehingga memungkinkan organisasi beroperasi secara global dengan biaya yang minimum.

**Kelemahan** struktur jaringan :

- semakin kompleks jaringan kerjanya semakin sulit menjaga *relationship* antar entitas yang terlibat dalam jaringan kerja
- kesulitan untuk mengontrol dan mengkoordinasi jaringan yang sudah besar

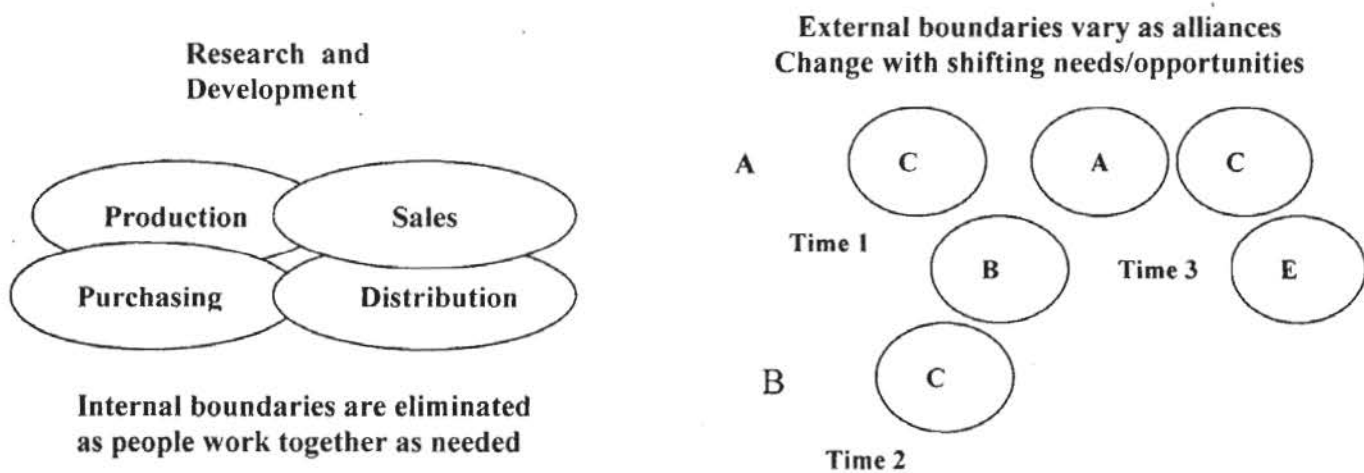
- c. jika salah satu jaringan kerja terputus, maka keseluruhan sistem akan terimbas dampaknya
- d. kontrol organisasi atas aktivitas perusahaan mitranya sangat minimal



**Gambar 10 : A network Structure for a Catalog-Based Retail Business**  
**Sumber : Schermerhorn , 2002 : 266**

**3. BOUNDARYLESS ORGANIZATIONS**

Organisasi yang mengeliminasi hambatan internal antar bagian dan hambatan eksternal dengan lingkungan eksternalnya dikenal dengan nama *boudaryless organizations* . *Boundaryless organizations* dapat dipandang sebagai kombinasi dari struktur tim dan struktur jaringan dengan dengan penambahan “*temporariness*”. Dalam **konteks internal**, kerja tim dan komunikasi merupakan sesuatu yang diperlukan secara spontan dan kuat sehingga bisa menggantikan garis kewenangan formal, karena struktur organisasi tradisional memisahkan anggota organisasi satu dengan yang lainnya, namun dengan *boundaryless organizations* hambatan ini dapat dihilangkan. Dalam **konteks eksternal**, kebutuhan organisasi dipenuhi melalui pergeseran bauran kontrak *outsourcing* dan gabungan operasi yang dibentuk dan dibubarkan sesuai dengan perubahan lingkungan. Gambar 11 berikut ini menunjukkan bagaimana dengan tidak adanya hambatan internal dan eksternal dapat membantu SDM untuk bekerja dengan cepat dan fleksibel.



**Gambar 11 : The Boundaryless Organization Eliminates Internal and External Barriers**

Sumber : Schermerhorn , 2002 : 269

Persyaratan utama dari boundaryless organization adalah tidak adanya batasan hirarki, batasan pemberdayaan dari anggota tim dan tidak ada batasan penggunaan teknologi. Asumsi yang dipakai adalah bahwa orang-orang yang telah diberdayakan akan bekerja bersama-sama tanpa hambatan birokrasi untuk mencapai sesuatu yang besar dan pekerjaan disusun dengan maksud untuk mendorong kreativitas, peningkatan kualitas, ketepatan waktu dan fleksibilitas serta mengurangi ketidakefisienan dan meningkatkan *speed* kerja. Selain itu, *knowledge sharing* juga merupakan komponen penting dari boundaryless organization. Dalam perusahaan berskala kecil, setiap individu saling membantu sampai suatu pekerjaan terselesaikan dengan baik walaupun tidak ada penugasan dan deskripsi pekerjaan secara formal. Dalam organisasi berskala besar, pertemuan-pertemuan dan *sharing* secara spontan terjadi secara terus menerus yang melibatkan ratusan karyawan yang bekerja bersama-sama dalam ratusan tim yang dibentuk dan dibubarkan sesuai kebutuhan organisasi. Dengan bantuan teknologi informasi, hal tersebut dapat dilakukan. Operasi dari boundaryless organization sering dilakukan dalam bentuk yang disebut **Virtual Organization**, yaitu suatu pertukaran jaringan kerja dari *external alliances* yang diikutsertakan bila dibutuhkan dan dengan dukungan dari penggunaan teknologi yang luas. Dengan *virtual organization* hambatan yang ada dalam struktur organisasi tradisional seperti terpisahnya organisasi dengan *supplier*, konsumen bahkan pesaing, dapat di eliminasi. *Virtual organization* dibentuk sewaktu dibutuhkan untuk bekerja mencapai suatu tujuan dan kebutuhan tertentu dan apabila tujuan telah tercapai gabungan anggota dalam organisasi ini dapat beristirahat sampai ada kebutuhan baru

## ORGANIZING TRENDS

Perubahan merupakan bagian dari kehidupan organisasi, bahkan sewaktu struktur tradisional telah dimodifikasi maupun diganti untuk mendapatkan struktur yang tepat, maka praktek-praktek organisasi juga harus mengalami perubahan. Salah satu contoh perubahan adalah dengan *upside-down pyramid* dimana konsumen berada di puncak dan dilayani oleh para karyawan level bawah maupun level menengah dan

organisasi mencoba untuk memfokuskan kembali perhatiannya pada pasar dan kebutuhan konsumen. Ada berbagai yang muncul di tempat kerja, antara lain :

### 1. **SHORTER CHAINS OF COMMAND**

Bagan organisasi umumnya menunjukkan rantai komando (*chain of command*) atau garis wewenang yang secara vertikal menghubungkan tiap jabatan/posisi dengan level manajemen yang lebih tinggi. Dengan kata lain, rantai komando menunjukkan hubungan antar tiap individu dalam organisasi secara vertikal dari level bawah samap *top manager*. Semakin besar ukuran organisasi, strukturnya akan semakin tinggi (*taller*) karena terdapat banyak level manajemen yang ditambahkan. Hal ini membuat biaya tetap (*overhead*) semakin meningkat, menurunkan komunikasi dan akses antara level bawah dan level atas, pengambilan putusan semakin lambat dan mengarah pada kehilangan kontak dengan konsumen/klien. Semua hal di atas menunjukkan bahwa *tall organization* dengan banyak level sering tidak efisien dan menghasilkan produktivitas yang rendah.

**Tren saat ini** : “organisasi disederhanakan melalui pengurangan level manajemen yang tidak perlu, sehingga struktur organisasinya lebih *flat*/horisontal”.

### 2. **LESS UNITY OF COMMAND**

Prinsip kesatuan komando menyatakan bahwa setiap orang dalam organisasi seharusnya melapor pada satu orang dan hanya satu *supervisor*. “*one person – one boss*” merupakan dasar bentuk organisasi tradisional. Hal ini bertujuan untuk menghindari terciptanya kebingungan untuk bekerja dengan arahan dari berbagai sumber. Kesatuan komando (*unity of command*) ditujukan untuk memastikan bahwa setiap orang secara jelas memahami penugasan dan tidak salah dapat menangkap instruksi. Begitu pula struktur matriks dengan sistem 2 bos menyebabkan kesatuan komando menjadi berkurang, karena menciptakan sistem pelaporan ganda.

**Tren saat ini** : organisasi-organisasi lebih banyak menggunakan tim antar fungsional (*cross-functional team*), satgas (*task forces*) dan struktur horisontal dan semakin menyadari pentingnya konsumen sehingga konsep kesatuan komando mulai ditinggalkan karena karyawan bekerja dengan lebih dari 1 bos”.

### 3. **WIDER SPANS OF CONTROL**

*Span of control* (rentang kendali) adalah jumlah bawahan yang secara langsung melapor pada seorang manajer. Rentang kendalinya ”sempit” (*narrow*) artinya hanya beberapa orang yang dibawah oleh seorang manajer, sedangkan rentang kendali yang ”lebar” (*wide*) mengindikasikan bahwa manajer meng-supervisi banyak karyawan. Pertanyaan yang muncul, berapa rentang kendali yang ideal bagi seorang manajer? Fakta menunjukkan tidak ada jumlah yang ideal, karena kemampuan meng-supervisi tiap manajer berbeda-beda. Namun rentang kendali yang sempit memungkinkan manajer dapat meng-supervisi dengan lebih efektif. Struktur organisasi yang *flat* , memiliki rentang kendali yang lebih lebar dan hanya terdapat sedikit level manajemen, sebaliknya struktur yang *tall* memiliki rentang kendali yang sempit dan memiliki banyak level manajemen, akibatnya biaya /*cost* menjadi meningkat dan dipandang tidak efisien, kurang fleksibel, dan

kurang sensitif terhadap konsumen dibandingkan dengan struktur *flat*. Jadi, sebelum menentukan rentang kendali, pertimbangkan baik biaya *overhead* maupun kelemahan dari rantai komando yang terlalu tinggi.

**Tren saat ini** : "banyak organisasi saat ini yang menggunakan rentang kendali yang lebar sehingga dapat mengeliminasi level manajemen dan memberdayakan SDM organisasi".

#### 4. **MORE DELEGATION AND EMPOWERMENT**

Semua manajer dalam melakukan pekerjaannya , harus memutuskan apakah mereka akan melakukan pekerjaan mereka sendiri ataukah perlu mendelegasikan kepada orang lain. **Delegasi** merupakan proses mendistribusikan dan mempercayakan pekerjaan kepada orang lain. Ada 3 langkah dalam delegasi, yaitu

- a. langkah 1 : manajer memberikan tanggungjawab melalui penjelasan yang hati-hati tentang pekerjaan atau kewajiban-kewajiban yang diharapkan dilakukan oleh orang tersebut
- b. langkah 2 : manajer memberikan wewenang untuk bertindak. Seiring dengan penugasan yang diberikan, maka hak untuk mengambil tindakan diberikan kepada orang tersebut, misalnya kewenangan untuk mengeluarkan uang. **Authority** (wewenang) adalah hak untuk bertindak dengan cara-cara yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas.
- c. Langkah 3 : manajer menciptakan pertanggungjawaban (*accountability*)

Dalam prinsip manajemen klasik, manajer diingatkan untuk tidak memberikan delegasi tanpa diiringi dengan wewenang yang cukup untuk melakukan suatu tugas. Hendaknya wewenang dan tanggungjawab harus diberikan secara seimbang kepada orang yang menerima delegasi. Kesalahan umum manajemen saat ini adalah tidak ingin mendelegasi pekerjaan karena kurangnya *trust* kepada orang lain, ataupun karena tidak fleksibelnya manajer dalam melakukan tugas. Sebagai konsekuensinya , manajer akan memiliki beban kerja yang sangat banyak dibandingkan dengan orang lain serta menghambat orang lain untuk menggunakan kemampuan mereka dalam bekerja. Sebaliknya bila delegasi dilakukan dengan benar, akan mengarah pada pemberdayaan karyawan sehingga karyawan dapat bebas memberikan ide-ide dan melakukan pekerjaan mereka dengan cara yang terbaik serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

**Tren saat ini** : "manajer yang bekerja pada organisasi-organisasi yang maju lebih banyak mendelegasikan pekerjaan mereka dan lebih banyak memberdayakan karyawan di semua level untuk membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka sendiri".

#### 5. **DECENTRALIZATION WITH CENTRALIZATION**

Pertanyaan yang sering muncul dari para manajer adalah "haruskah keputusan dibuat di level atas , ataukah harus didelegasikan ke seluruh level manajemen?". Pada pendekatan terdahulu/tradisional, pengambilan putusan lebih banyak bersifat sentralisasi daripada desentralisasi. **Sentralisasi** (*centralization*) didefinisikan sebagai : konsentrasi kewenangan untuk pengambilan keputusan berada pada level atas dari organisasi , sedangkan **desentralisasi** (*decentralization*) adalah

penyebaran kewenangan, pengambilan keputusan ke seluruh level dalam organisasi. Pada organisasi modern yang banyak menggunakan struktur yang lebih modern dan fleksibel, pengambilan keputusan lebih banyak bersifat desentralisasi. Hal ini sangat dimungkinkan karena adanya perkembangan teknologi informasi sehingga manajer dapat dengan mudah saling berkomunikasi dan memberi informasi dengan orang lain.

**Tren saat ini** : “ semakin banyak organisasi yang menggunakan desentralisasi karena adanya pemberdayaan dan kemajuan teknologi informasi yang mendukung pelaksanaannya”

## 6. **REDUCED USE OF STAFF**

*Specialist staff* yaitu orang yang melakukan layanan teknis atau menyediakan keahlian pemecahan masalah tertentu untuk orang lain dalam organisasi. Banyak organisasi yang mengandalkan *staff specialist* untuk menjaga koordinasi dan kontrol atas berbagai hal. Contohnya dalam sebuah rantai retail yang besar, manajer lini di setiap toko umumnya membuat keputusan operasional sehari-hari terkait dengan penjualan barang dagangan, tetapi *staff specialist* pada level *corporate/regional* memberikan arahan dan dukungan sehingga semua toko beroperasi dengan sistem yang sama baik dalam hal pembelian, prosedur periklanan dan sebagainya.

Organisasi juga mempekerjakan *personal staff*, yaitu individu yang ditunjuk untuk posisi asisten dengan maksud untuk menyediakan bantuan tertentu bagi manajer di level yang lebih tinggi. Misalnya membantu manajer dalam administrasi secara detail. Saat ini banyak organisasi mulai menyadari bahwa pertumbuhan *staff* yang tinggi dapat berdampak pada peningkatan biaya *overhead* dan rentan terhadap konflik.

**Tren saat ini** : “organisasi mulai mengurangi jumlah *staff* dan *staff units* yang lebih kecil untuk meningkatkan efisiensi operasi organisasi”.

# ORGANIZATIONAL DESIGN & WORK PROCESS

## TUJUAN PEMBELAJARAN

Diakhir perkuliahan, mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan esensi dari disain organisasi
2. Mengidentifikasi faktor-faktor kontinjensi yang mempengaruhi disain organisasi
3. Membedakan disain mekanistik dan organik
4. Menjelaskan isu-isu utama dalam disain subsistem
5. Menggambarkan proses kerja.

## ORGANIZATIONAL DESIGN ESSENTIALS

Ada berbagai jenis struktur organisasi dengan keunggulan dan kelemahannya masing-masing, sehingga seorang manajer perlu memilih dan atau melakukan penyesuaian untuk mendapatkan struktur yang sesuai dengan kondisi organisasi guna meningkatkan kinerja organisasi.

### 1. WHAT IS ORGANIZATIONAL DESIGN?

Disain organisasi adalah proses memilih dan mengimplementasikan struktur yang dapat menata sumberdaya secara maksimal untuk mencapai misi dan tujuan organisasi. Tujuan utama dari disain organisasi adalah menciptakan kesatuan antara struktur yang mendukung dengan tantangan-tantangan situasional yang ada. Perhatikan gambar 12, dimana dalam gambar tersebut menunjukkan bahwa dalam disain organisasi penggabungan dengan faktor situasional seperti lingkungan (*environment*), strategi (*strategy*), teknologi (*technology*), orang (*people*), dan ukuran (*size*) organisasi. Proses disain organisasi merupakan suatu aktivitas pemecahan masalah yang seharusnya didekati dengan mempertimbangkan faktor-faktor kontingensi, karena tidak ada satupun disain yang universal yang dapat diaplikasikan pada semua situasi. Tujuan disain adalah untuk mencapai kesesuaian antara struktur dengan situasi unik yang dihadapi oleh setiap organisasi.

Salah satu perubahan mendasar dari struktur organisasi saat ini adalah pergeseran dari struktur tradisional yang sangat menekankan pada kewenangan vertikal ke struktur horisontal. Dengan kata lain, ada perbedaan yang tegas antara disain birokratis yang lebih mekanistik dan vertikal dengan disain adaptif yang lebih organik dan horisontal. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada satu struktur yang "the best" dan pilihan disain organisasi seharusnya dibuat untuk mencapai kecocokan dengan kebutuhan situasi yang ada.



**Gambar 12 : A Framework for Organizational Design- Aligning Structures With Situational Contingencies**  
**Sumber : Schermerhorn , 2002 : 283**

## 2. BUREUCRATIC DESIGN

Birokrasi digambarkan sebagai suatu bentuk organisasi yang didasarkan atas logika, perintah dan menggunakan legitimasi dari kewenangan formal. Ciri khas dari birokrasi adalah pembagian kerja yang jelas, hirarki wewenang yang tegas, aturan dan prosedur yang formal dan promosi didasarkan pada kompetensi. Menurut ahli sosiologi Max Weber, tujuan birokrasi adalah `tertib, *fair* dan *high efficient*, meskipun kata birokrasi sering diinterpretasikan secara negatif.

Selain mendatangkan efisiensi, para peneliti manajemen juga mengakui bahwa ada keterbatasan dari bentuk birokrasi , yang menimbulkan kecenderungan susah digunakan dan bersifat kaku. Dari sudut pandang kontinjensi, suatu organisasi harus mengetahui kapan bentuk birokrasi merupakan pilihan yang tepat dan apa alternatifnya bila birokrasi ternyata bukan pilihan yang tepat. Hasil penelitian dari Tom Burs & George Stalker atas 20 perusahaan manufaktur, menyimpulkan bahwa ada 2 bentuk pendekatan , yaitu pendekatan mekanistik (*mechanistic approach*), yang lebih tepat digunakan pada kondisi lingkungan yang stabil dan pendekatan organik (*organic approach*) yang lebih tepat digunakan pada kondisi lingkungan yang dinamis dan berubah-ubah. Perbedaan utama dari kedua pendekatan ini dapat dilihat pada gambar 13 di bawah ini. Schermerhorn, 2002 : 284 , mengartikan **disain mekanistik** sebagai disain yang tersentralisasi dengan banyak aturan dan prosedur, pembagian kerja yang jelas , rentang kendali yang sempit dan koordinasi yang formal.

## 2. ADAPTIVE DESIGNS

Keterbatasan bentuk birokrasi akan muncul, terutama bila organisasi harus beroperasi dalam lingkungan yang memiliki tingkat persaingan yang tinggi, yang

muncul karena adanya globalisasi dan perubahan teknologi. Dalam kondisi ini, perubahan menjadi tuntutan utama karena adanya kondisi yang sulit diprediksi. Untuk itu disain yang adaptif sangat dibutuhkan. Adaptive organization merupakan organisasi yang beroperasi dengan sisi birokrasi yang minim dan mendorong pemberdayaan karyawan dan kerja tim/partisipasi karyawan. Disain yang ditawarkan adalah *organic design*, merupakan disain yang bersifat desentralisasi dengan sedikit aturan dan prosedur, pembagian kerja yang terbuka, rentang kendali yang lebar dan lebih banyak koordinasi kerja yang bersifat personal. Disain ini dibutuhkan agar organisasi dapat menghadapi lingkungan yang dinamis yang membutuhkan fleksibilitas yang tinggi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

Dalam disain organisasi adaptif, SDM diberi kebebasan untuk melakukan sesuatu dengan benar menurut kapabilitasnya tanpa ada pembatasan dan pengendalian yang tersentralisasi. Dengan kata lain, dalam organisasi adaptif, para karyawan diberi kebebasan untuk melakukan apa yang terbaik yang dapat mereka lakukan.



**Gambar 13 : A Continuum of Organizational Design Alternatives : From Bureaucratic to Adaptive Organizations**

Sumber : Schermerhorn , 2002 : 285

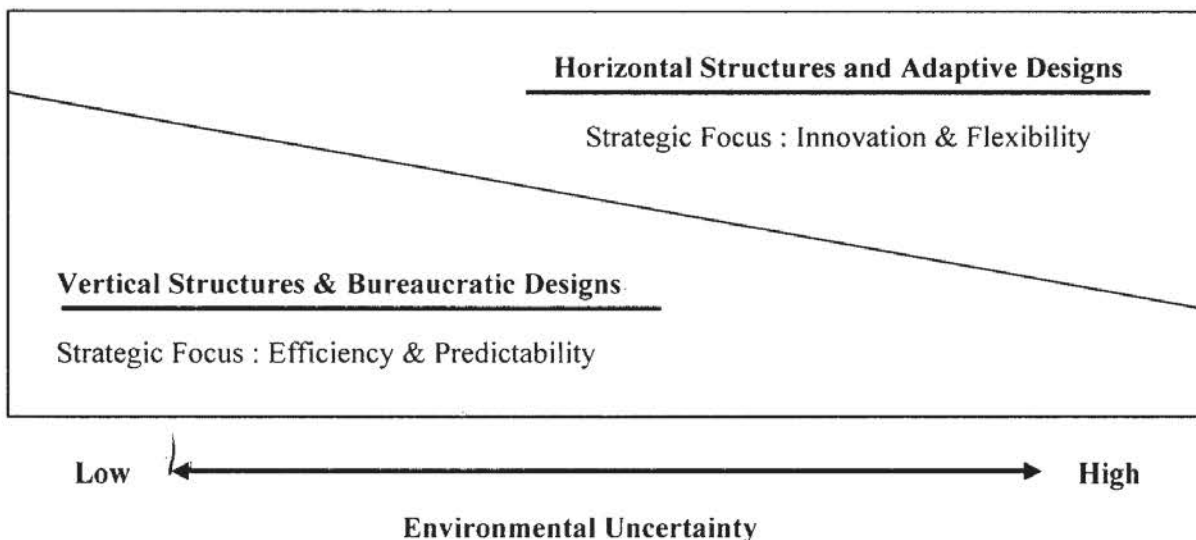
### **CONTINGENCIES IN ORGANIZATIONAL DESIGN**

Keputusan untuk memilih disain organisasi yang baik, seharusnya menghasilkan struktur yang mendukung , yang sesuai dengan situasi serta mengijinkan semua sumberdaya ada digunakan secara maksimal untuk mendatangkan hasil yang terbaik. Adapun faktor-faktor kontinjensi yang harus diperhatikan adalah :

## 1. ENVIRONMENT (lingkungan)

Lingkungan eksternal organisasi dan tingkat ketidakpastian yang ada merupakan hal yang harus dipertimbangkan dalam disain organisasi. Ada 2 kondisi lingkungan yang harus diperhatikan yaitu :

- **Lingkungan yang pasti (Certain Environment)** ; terdiri dari elemen-elemen yang relatif stabil dan dapat diprediksi. Untuk kondisi ini, *bureaucratic organization* dan *mechanistic design* merupakan pilihan yang tepat.
- **Lingkungan yang tidak pasti (Uncertain Environment)** ; lingkungan yang tidak pasti dan sulit diprediksi dan organisasi dituntut untuk bertindak fleksibel dan responsif. Untuk kondisi ini, *adaptive organization* dan *organic design* merupakan pilihan yang tepat. Hubungan antara kondisi lingkungan dengan disain organisasi dapat dilihat secara jelas pada gambar 14 berikut ini.



**Gambar 14 : Environmental Uncertainty and the Performance of Vertical and Horizontal Designs**

Sumber : Schermerhorn , 2002 : 287

## 2. STRATEGY (Strategi)

Strategi dan tujuan organisasi seharusnya mempengaruhi pemilihan struktur organisasi. Penelitian dari Alfred Chandler Jr, menyimpulkan bahwa strukturlah yang harus mengikuti strategi (*structure follows strategy*). Hal ini berarti struktur yang dibentuk organisasi harus mendukung strateginya. Ada 2 jenis pilihan strategi organisasi, yaitu :

- **Strategi organisasi yang berorientasi pada stabilitas (stability-oriented)** . Strategi ini didasarkan atas premis bahwa hanya ada sedikit perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal sehingga rencana dan program kerja dapat dibuat dan diimplementasikan secara rutin. Untuk itu organisasi harus memilih struktur yang dapat beroperasi dengan baik dan dengan cara-cara yang dapat diprediksi dan pilihan yang tepat adalah *bureaucratic organization* dan *mechanistic design*.
- **Strategi organisasi yang berorientasi pada pertumbuhan (growth-oriented)**. Lingkungan yang dihadapi dalam kondisi ini bersifat lebih dinamis dan tidak pasti, sehingga membutuhkan inovasi dan respon yang cepat atas

perubahan lingkungan yang terjadi. Aktivitas-aktivitas dan rencana – rencana yang dibuat memiliki siklus yang lebih pendek dan membutuhkan modifikasi/penyesuaian yang terus menerus. Struktur yang tepat dalam situasi ini adalah struktur *adaptive organization* dan *organic design*.

### 3. **TECHNOLOGY (Teknologi)**

**Teknologi** merupakan kombinasi dari pengetahuan (*knowledge*), *skills*, peralatan (*equipment*), komputer dan metode kerja yang digunakan untuk mentransformasikan input menjadi output. Untuk itu ketersediaan teknologi yang tepat harus dipertimbangkan dalam disain organisasi. Joan Woodward mengklasifikasi teknologi manufaktur ke dalam 3 kategori, yaitu :

- **Small-Batch Production** ; perusahaan memiliki variasi produk yang dibuat berdasarkan keahlian tertentu , sesuai dengan spesifikasi konsumen seperti toko sepeda balap yang dibuat berdasarkan pesanan konsumen dan tiap item bisa berbeda sesuai dengan permintaan konsumen pula.
- **Mass-Production** ; organisasi memproduksi sejumlah besar produk yang sama dalam suatu sistem perakitan (*assembly – line*), karyawan memiliki ketergantungan yang sangat tinggi satu dengan yang lainnya dan produk yang dihasilkan harus melewati tahapan demi tahapan sampai selesai, pekerjaan harus mengikuti instruksi yang detail meskipun pekerjaan yang dilakukan sangat sederhana.
- **Continuous-Process Production** ; merupakan proses yang sangat otomatisasi dimana bahan baku secara kontinyu ditransformasikan melalui suatu sistem yang otomatis. Sistem ini menggunakan sangat banyak peralatan tetapi penggunaan SDM sangat minim.

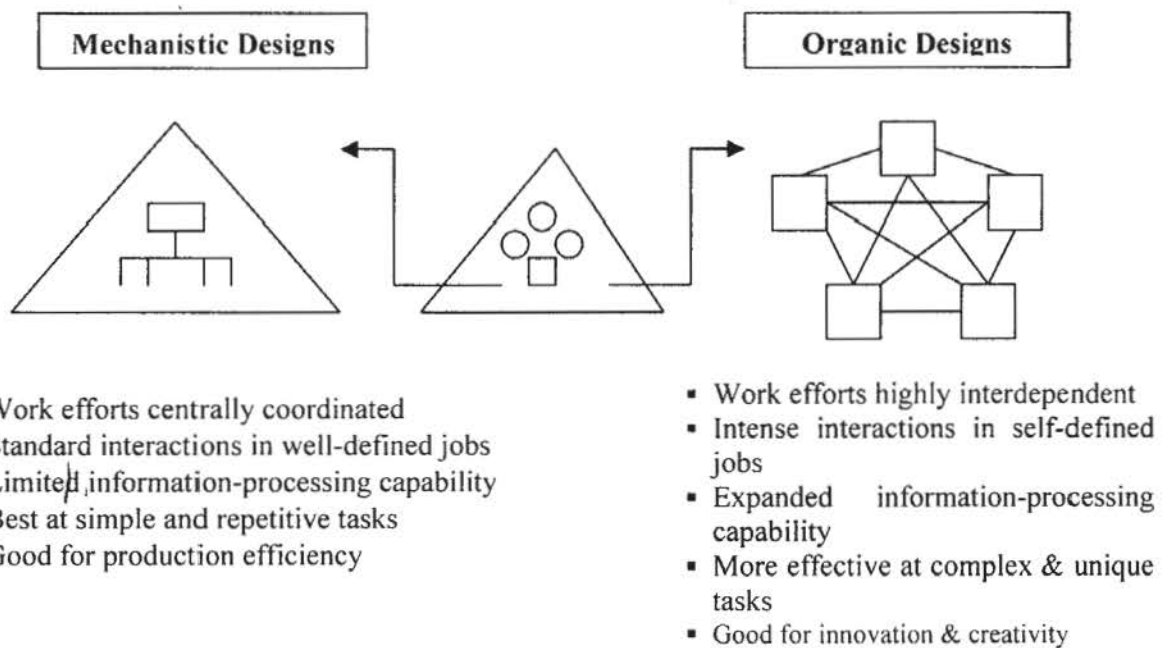
Untuk *Small-Batch* dan *Continuous Process*, struktur yang tepat adalah **struktur organik**, sedangkan untuk *Mass – Production* lebih tepat menggunakan **struktur mekanistik**.

### 4. **SIZE AND LIFE-CYCLE (Ukuran dan Siklus Kehidupan Organisasi)**

Ukuran organisasi biasanya dilihat dari jumlah karyawan yang dimiliki. Riset menunjukkan bahwa organisasi yang besar cenderung menggunakan struktur mekanistik daripada organisasi yang kecil, meskipun tidak selalu struktur tersebut yang terbaik . Fakta menunjukkan bahwa organisasi cenderung lebih birokratis sewaktu mengalami pertumbuhan dalam ukuran (*size*) dan konsekuensinya memiliki kesulitan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Yang perlu dipahami adalah implikasi disain dalam siklus kehidupan organisasi (*organization-life cycle*) . Siklus kehidupan organisasi adalah evolusi organisasi dari waktu ke waktu melalui tahapan pertumbuhan yang berbeda-beda, dari tahap lahir sampai dewasa. Adapun tahapan siklus kehidupan organisasi secara rinci adalah sebagai berikut :

- **Birth Stage** – pada waktu organisasi didirikan oleh pemilik, kondisinya relatif masih kecil dan strukturnya masih sangat sederhana.
- **Youth Stage** – pada waktu organisasi mulai bertumbuh dengan cepat sehingga struktur mulai menunjukkan perkembangan

- **Midlife Stage** – pada waktu organisasi telah tumbuh besar dengan sukses, dimana lingkungan yang dihadapi mulai kompleks dan penggunaan struktur formal mulai meningkat karena semakin banyak level manajemen yang ditambahkan dan pemilik mulai mengalami kesulitan untuk melakukan pengendalian (*controlling*).
- **Maturity Stage** – pada waktu organisasi stabil di ukurannya yang besar. Umumnya dalam tahap ini diikuti oleh struktur mekanistik. Namun birokrasi pada kondisi stabilitas cenderung mengarahkan organisasi pada penurunan (*decline*) dan pada saat itu dibutuhkan kreativitas dan inovasi untuk menghindarkan organisasi dari masalah **downsizing**, yaitu mengambil tindakan pengurangan *scope* operasi dan jumlah karyawan. Langkah ini diambil manajemen untuk mengurangi beban biaya secara cepat dan untuk meningkatkan produktivitas. Namun manajer yang baik di banyak organisasi sering menemukan cara-cara yang unik untuk mengatasi kelemahan dari organisasi yang *big-size*, sebelum mengalami krisis downsizing. Adapun cara kreatif yang dapat digunakan adalah
  - **Intrapreneurship** , yaitu perilaku wirausaha (*entrepreneurial*) dari individu-individu dan subunit-subunit dalam organisasi-organisasi besar.
  - **Simultaneous System** , yaitu organisasi mengoperasikan bersama-sama disain mekanistik dan organik , yang secara jelas dapat dilihat pada gambar 15 di bawah ini .



**Gambar 15 : Simultaneous “loose-tight” Properties of Team Structures Support Efficiency and Motivation**  
**Sumber : Schermerhorn , 2002 : 290**

## 5. HUMAN RESOURCES (*Sumberdaya Manusia*)

Disain organisasi yang tepat akan menyediakan SDM yang mendukung struktur guna mencapai baik kinerja organisasi maupun kepuasan kerja. Jadi harus ada kesesuaian antara struktur organisasi dengan SDM, artinya disain organisasi harus dapat membuat SDM menggunakan keahlian dan bakatnya secara maksimal.

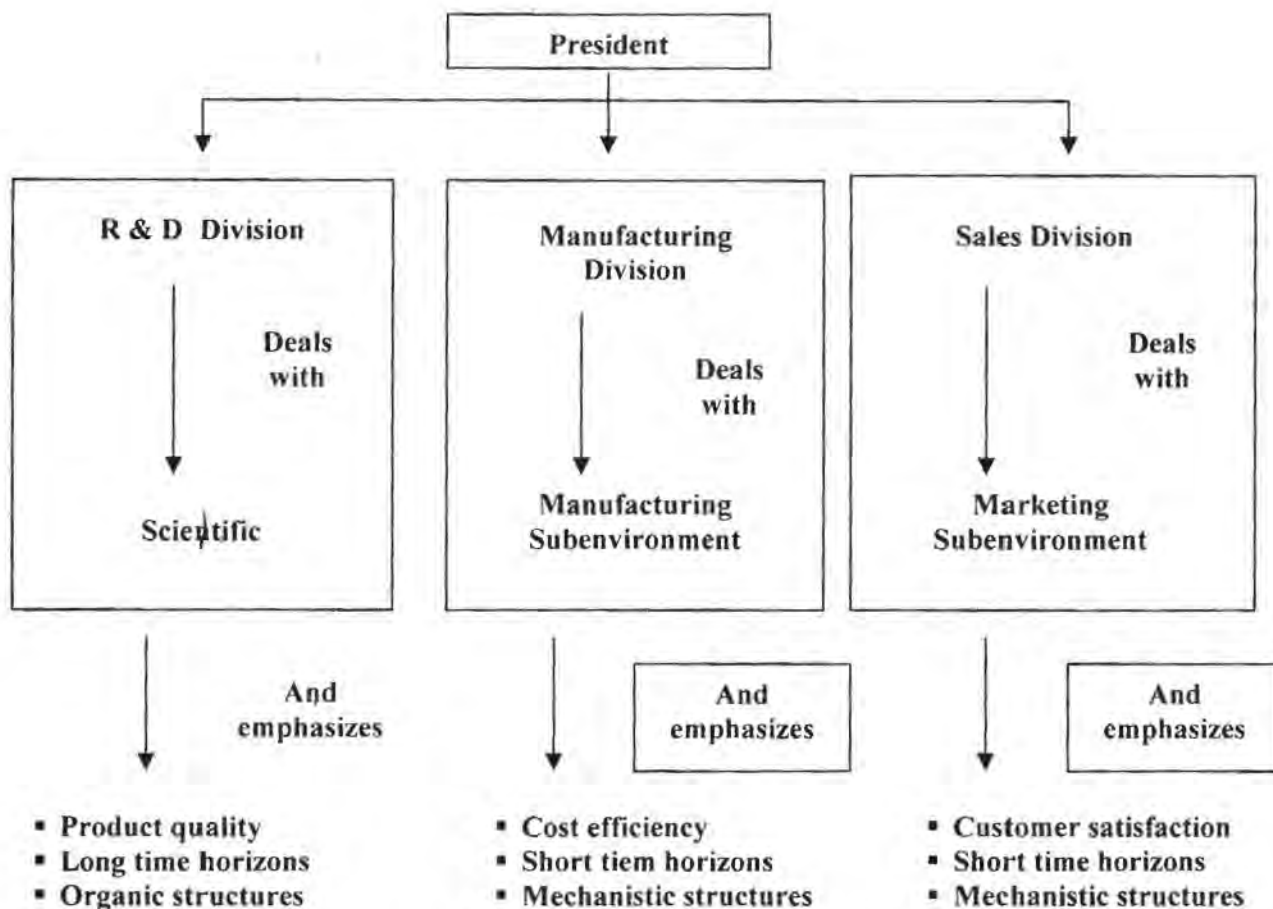
## SUBSYSTEMS DESIGN AND INTEGRATION

Organisasi terdiri dari subsistem-subsistem seperti departmen/unit kerja, yang dikepalai oleh seorang manajer, yang beroperasi sebagai bagian yang lebih kecil dari sistem organisasi yang besar dan menyeluruh. Idealnya, pekerjaan dari subsistem adalah untuk melayani kebutuhan organisasi secara keseluruhan dan tiap subsistem bekerja untuk mendukung subsistem lainnya. Tantangan yang muncul dalam mendisain struktur organisasi adalah menciptakan subsistem dan mengkoordinasi hubungan antar subsistem sehingga kepentingan seluruh organisasi dapat dipenuhi.

### 1. SUBSYSTEM DIFFERENTIATION

Gambar 16 berikut ini menunjukkan perbedaan antara 3 divisi dalam satu organisasi, dimana dalam gambar tersebut terlihat bagaimana subunit *R & D*, *Manufacturing* dan penjualan (*sales*) beroperasi secara berbeda dalam meresponi kebutuhan-kebutuhan yang unik. Gambar tersebut juga mengilustrasikan perbedaan/*differentiation*, yang didefinisikan sebagai tingkatan perbedaan yang ada antara subsistem –subsistem dalam suatu organisasi. Ada 4 sumber perbedaan dalam subsistem (*sources of subsystems differentiation*), yaitu :

- a. Perbedaan dalam orientasi waktu (*Differences in time orientation*) ; biasanya dari jangka pendek sampai jangka panjang
- b. Perbedaan dalam tujuan (*Differences in objectives*) ; masing-masing subunit memiliki tujuan yang berbeda-beda
- c. Perbedaan dalam orientasi antar pribadi (*Differences in interpersonal orientation*) ; terkait dengan pola komunikasi, pengambilan putusan dan interaksi sosial dari masing-masing subunit
- d. Perbedaan dalam struktur formal (*Differences in formal structure*) ; mempengaruhi perilaku subsistem , contohnya seseorang yang menggunakan pemecahan masalah yang fleksibel dalam disain organik akan frustasi bila bekerja dengan manajer dari disain mekanistik yang menggunakan banyak aturan-aturan yang ketat.



**Gambar 16 : Subsystems Differentiation Among Research & Development (R&D), Manufacturing and Sales Divisions**

Sumber : Schermerhorn , 2002 : 292

## 2. HOW TO ACHIEVE INTEGRATION

Integrasi merupakan tingkat koordinasi yang dicapai antara subsistem-subsistem di dalam suatu organisasi. Semakin meningkat perbedaan di antara subsistem organisasi, semakin membutuhkan integrasi yang besar, namun integrasi semakin sulit dicapai pada waktu terjadi peningkatan perbedaan. Adapun cara-cara untuk meningkatkan integrasi antar subsistem antara lain; lebih banyak melakukan koordinasi vertikal dan penggunaan hubungan wewenang dalam rantai komando, menggunakan aturan dan prosedur, perencanaan kerja yang baik, melakukan kontak langsung antar manajer, berperan sebagai penghubung (*liaison roles*), menggunakan satgas (*task forces*), menggunakan tim (*teams*) dan struktur matriks

## WORK PROCESS DESIGN

Michael Hammer mendefinisikan *reengineering process* sebagai suatu analisis yang sistematis dan lengkap dari pekerjaan serta mendesain sesuatu yang baru dan lebih baik. Tujuan dari *reengineering* adalah menfokuskan perhatian pada masa depan, konsumen dan meningkatkan cara-cara melakukan sesuatu. Jadi *reengineering* merupakan suatu pendekatan yang radikal dan disiplin untuk merubah cara kerja organisasi.

## 1. **WHAT IS A WORK PROCESS?**

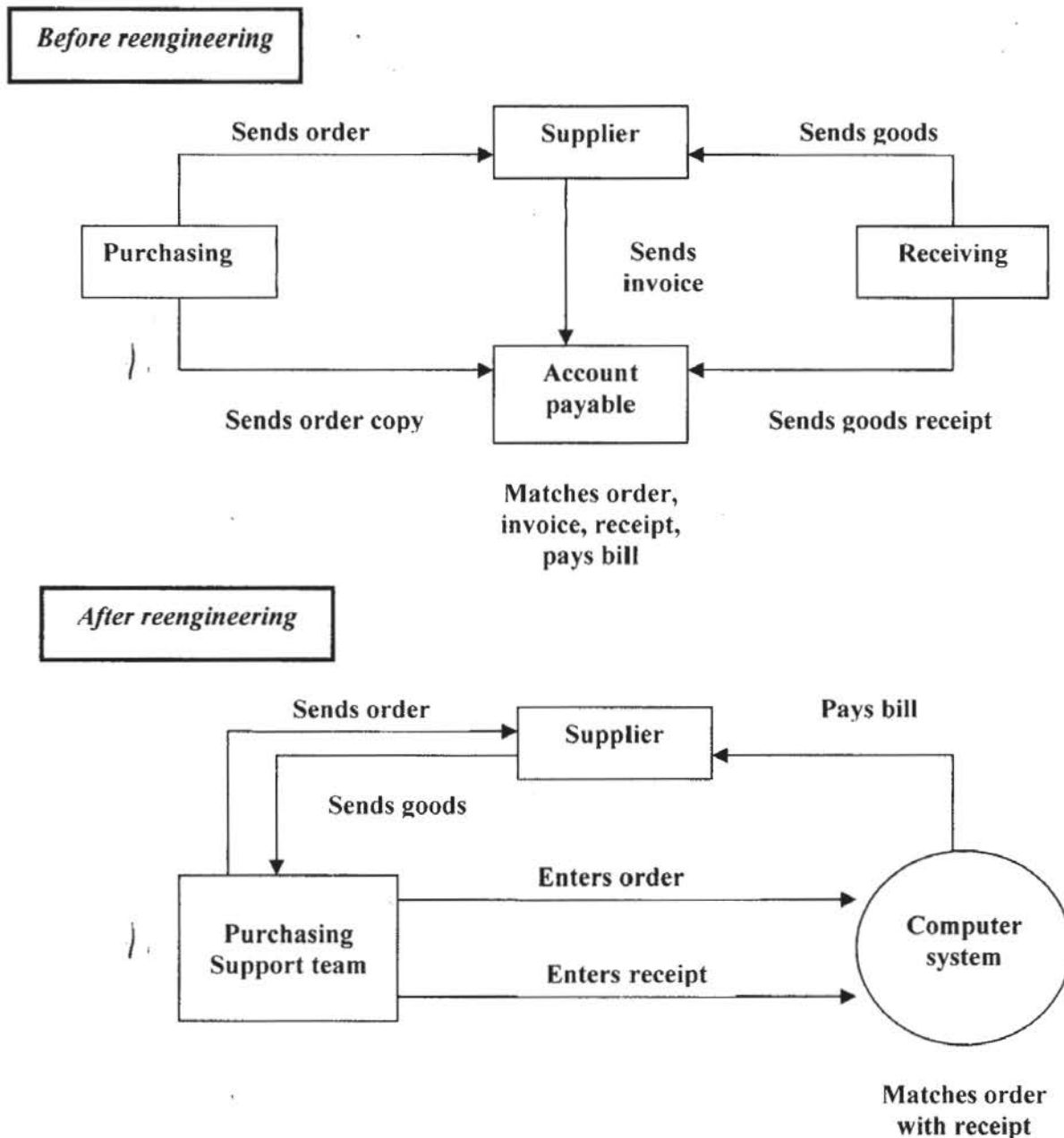
Work process merupakan suatu kelompok tugas yang saling terkait, bekerja bersama-sama untuk menghasilkan nilai bagi konsumen. Dalam proses kerja perlu juga memperhatikan aliran kerja (*workflow*) yang diartikan sebagai perpindahan kerja dari titik ke titik lainnya dalam suatu sistem. Berbagai aspek dalam proses kerja harus dicapai sesuai dengan target dan setiap tahap/langkah harus dianalisis secara sistematis untuk menentukan apakah ada penambahan nilai atau tidak serta mempertimbangkan cara-cara yang sederhana untuk meningkatkan efisiensi. Dalam organisasi modern, teknologi baru memberikan kontribusi yang besar dalam proses kerja.

## 2. **HOW TO REENGINEER CORE PROCESSES**

Proses *reengineering* yang digunakan haruslah dapat memberikan nilai tambah bagi operasi organisasi. Setiap proses dapat dipandang sebagai “*black box*” dimana dalam kotak tersebut terdapat input dan output. Dalam proses merubah input menjadi output, seharusnya nilai output jauh lebih besar daripada nilai inputnya. Melalui satu teknologi yang dikenal dengan nama *process value analysis*, *core process* dapat diidentifikasi dan dievaluasi secara hati-hati agar dapat dilihat kontribusinya. Setiap langkah di dalam aliran kerja harus di evaluasi. Ada beberapa langkah dalam *process value analysis*, yaitu :

- Mengidentifikasi *core processes*
- Menggambarkan *core processes* ke dalam suatu aliran kerja
- Mengevaluasi seluruh tugas *core processes*
- Mencari cara-cara untuk mengeliminasi tugas-tugas atau pekerjaan-pekerjaan yang tidak perlu
- Mencari cara-cara untuk mengeliminasi penundaan, *errors* dan kesalahpahaman
- Mencari efisiensi bagaimana pekerjaan di-*share*-kan dan ditransfer di antara SDM dan departemen.

Gambar 17 berikut ini merupakan contoh bagaimana *reengineering* dan penggunaan teknologi komputer yang lebih baik dapat menyederhanakan suatu operasi pembelian.



**Gambar 17 : How Reengineering Can Streamline Core Business Processes**  
 Sumber : Schermerhorn , 2002 : 294

### 3. **PROCESS – DRIVEN ORGANIZATIONS**

Ada 3 hal utama dalam proses *reengineering*, yaitu *customers*, *teamwork* dan *efficiency*. Pendekatan ini mencoba mendisain kembali proses untuk memusatkan pengendalian atas aktivitas dari SDM dan menfokuskan pada setiap orang dan keseluruhan sistem untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi konsumen. Pendekatan ini juga mencoba mengeliminasi duplikasi pekerjaan dan *systems bottlenecks* serta mencoba mengurangi biaya-biaya dan meningkatkan efisiensi sambil menciptakan perubahan.

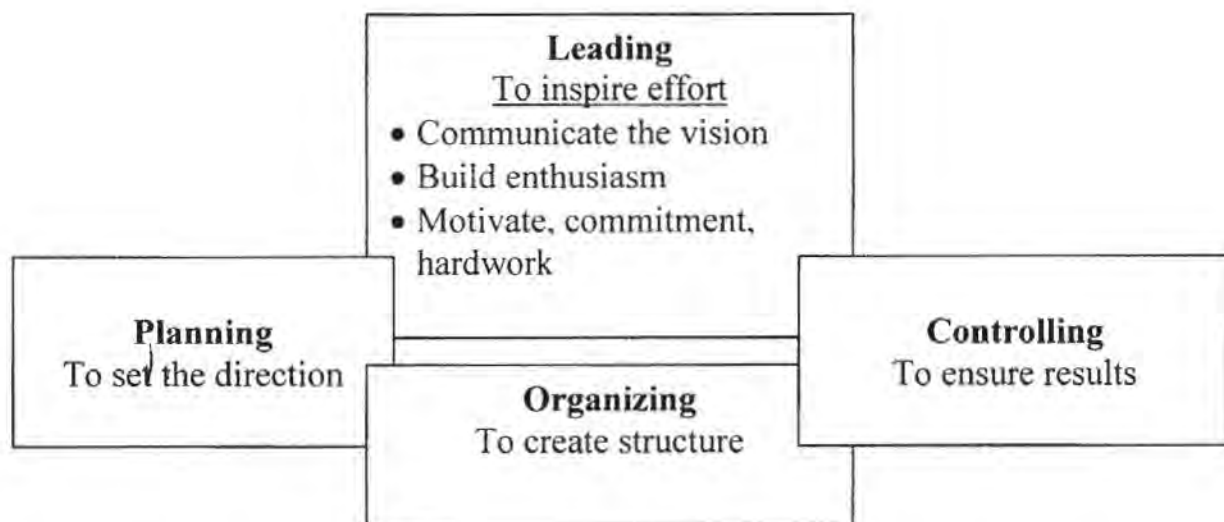
# FUNDAMENTALS OF LEADING

## LEARNING OBJECTIVES

1. Menjelaskan konsep kepemimpinan
2. Menggambarkan teori-teori kepemimpinan
3. Menjelaskan isu-isu saat ini yang terkait dengan

## THE NATURE OF LEADERSHIP

**LEADERSHIP** adalah proses menginspirasi orang lain untuk bekerja keras mencapai /menyelesaikan tugas-tugas penting. Dengan kata lain, fungsi *leading* adalah membangun komitmen dan antusias orang untuk mengaplikasikan bakatnya untuk membantu pencapaian rencana-rencana yang telah dibuat pada fungsi perencanaan. Pemimpin -pemimpin saat ini lebih banyak dihadapkan pada masalah-masalah yang lebih kompleks, ambigu dan bersifat multidimensional dan diharapkan untuk tetap focus pada tujuan jangka panjang meskipun mengalami tekanan dalam jangka pendek. Fungsi *leading* merupakan fungsi yang saling terkait dengan fungsi manajemen lainnya, seperti terlihat pada gambar 18 berikut ini :



**Gambar 18 : Leading Viewed in Relationship to the other Management Functions**

**Sumber : Schermerhorn , 2007 : 321**

## POWER AND INFLUENCE

Dasar dari kepemimpinan yang efektif terletak dalam cara seorang manajer menggunakan *power* untuk mempengaruhi perilaku orang lain. *Power* adalah kemampuan membuat orang lain melakukan sesuatu yang kita inginkan. Kebutuhan akan *power* harus dipahami tidak sekedar keinginan untuk mengontrol dan mendapatkan kepuasan pribadi, tetapi lebih pada keinginan untuk mempengaruhi dan

mengontrol orang lain demi kebaikan kelompok maupun organisasi secara keseluruhan. Sumber-sumber *power* terdiri dari :

#### **A. POWER OF THE POSITION**

1. **REWARD POWER** adalah kemampuan menawarkan sesuatu yang bernilai sebagai alat untuk mempengaruhi orang lain. Bentuk-bentuk *reward power* adalah menaikkan pembayaran (*pay*), bonus, promosi, penugasan khusus maupun pujian-pujian secara lisan
2. **COERCIVE POWER** adalah kemampuan untuk memberikan hukuman atau menarik hasil yang positif (sesuatu yang menyenangkan) sebagai alat untuk mempengaruhi orang lain, misalnya manajer mencoba memaksa seorang karyawan dengan mengancamnya atau memberikan peringatan tertulis, pemotongan gaji maupun PHK.
3. **LEGITIMATE POWER** adalah kemampuan mempengaruhi orang lain karena memiliki posisi formal dalam suatu organisasi atau status untuk melakukan pengendalian atas orang-orang yang menjadi bawahannya.

#### **B. POWER OF PERSON**

1. **EXPERT POWER** adalah kemampuan mempengaruhi orang lain melalui keahlian, pengetahuan dan pemahaman tertentu yang dimiliki
2. **REFERENT POWER** adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain melalui indentifikasi. Orang yang memiliki *referent power* biasanya memiliki *good personality* sehingga menimbulkan karisma dan dihormati

### **LEADERSHIP AND VISION**

Seorang *leader* yang mampu menginspirasi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat dikategorikan sebagai “*Great Leaders*”. Keberhasilan kepemimpinan saat ini sangat terkait dengan visi yaitu suatu harapan ke depan untuk menciptakan atau mencapai yang lebih dari yang ada saat ini. Untuk mencapai hal ini dibutuhkan seorang pemimpin yang mempunyai visi, yang dikenal dengan istilah *visionary leadership* yaitu *leader* yang memiliki ‘*sense of future*’ dan tahu bagaimana cara mencapainya. Namun pemimpin yang punya visi saja tidak cukup untuk membuat organisasi berhasil, tetapi harus juga mempunyai cara-cara yang luar biasa untuk mewujudkan visinya. Hal ini berarti seorang pemimpin harus mempunyai visi yang jelas, mampu mengkomunikasikan visinya dan memotivasi serta menginspirasi orang lain untuk mencapai visi tersebut melalui aktivitas pekerjaan sehari-hari sehingga membuat karyawan merasa pekerjaannya berarti dan bernilai.

### **SERVANT LEADERSHIP**

Kepemimpinan ini didasarkan pada filosofi ‘komitmen untuk melayani orang lain, membantu orang lain menggunakan seluruh talenta mereka untuk bekerja bersama-sama bagi kepentingan organisasi dan social. Peran *leader* di sini adalah bagaimana memberdayakan bawahannya untuk mendapatkan *power* dan pengaruh di dalam organisasi. *Servant leader* memberdayakan karyawannya melalui penyediaan

informasi, pemberian tanggung jawab, wewenang dan kepercayaan untuk membuat keputusan dan bertindak secara mandiri. .

## **LEADERSHIP TRAITS AND BEHAVIORS :**

Pada kenyataannya ada sebagian orang yang mampu menjadi pemimpin yang baik, dan yang lain tidak. Mengapa demikian? , masih menjadi debat dan sejarah menunjukkan ada berbagai studi yang membahas keberhasilan kepemimpinan dari berbagai perspektif yang berbeda, yaitu

### **1. TRAIT APPROACH / LEADERSHIP TRAITS**

Pendekatan ini berfokus pada ciri pembawaan yang universal dan karakteristik personal yang membedakan seorang *leader* yang efektif dengan yang tidak efektif. Pendekatan ini sering kali disebut sebagai *great person theory*. Lebih lanjut, Edwin Locke mengidentifikasi ciri pembawaan dari pemimpin yang berhasil adalah sebagai berikut :

- *Drive* : pemimpin yang berhasil memiliki *high energy*, menunjukkan inisiatif dan kuat bertahan.
- *Self-confidence* : pemimpin yang berhasil mempercayai diri sendiri dan memiliki rasa percaya diri akan kemampuan mereka.
- *Creativity* : pemimpin yang berhasil adalah orang yang kreatif dan memiliki orisinalitas dalam pemikiran mereka
- *Cognitive Ability* : pemimpin yang berhasil memiliki kepandaian mengintegrasikan dan menginterpretasikan informasi.
- *Business Knowledge* : pemimpin yang berhasil mengenal industri yang digelutinya serta dasar-dasar teknisnya.
- *Motivation* : pemimpin yang berhasil senang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama
- *Flexibility* : pemimpin yang berhasil mampu beradaptasi menyesuaikan dengan kebutuhan bawahannya
- *Honesty and integrity* : pemimpin yang berhasil merupakan pemimpin yang dapat dipercaya , jujur, *predictable* dan *dependable*.

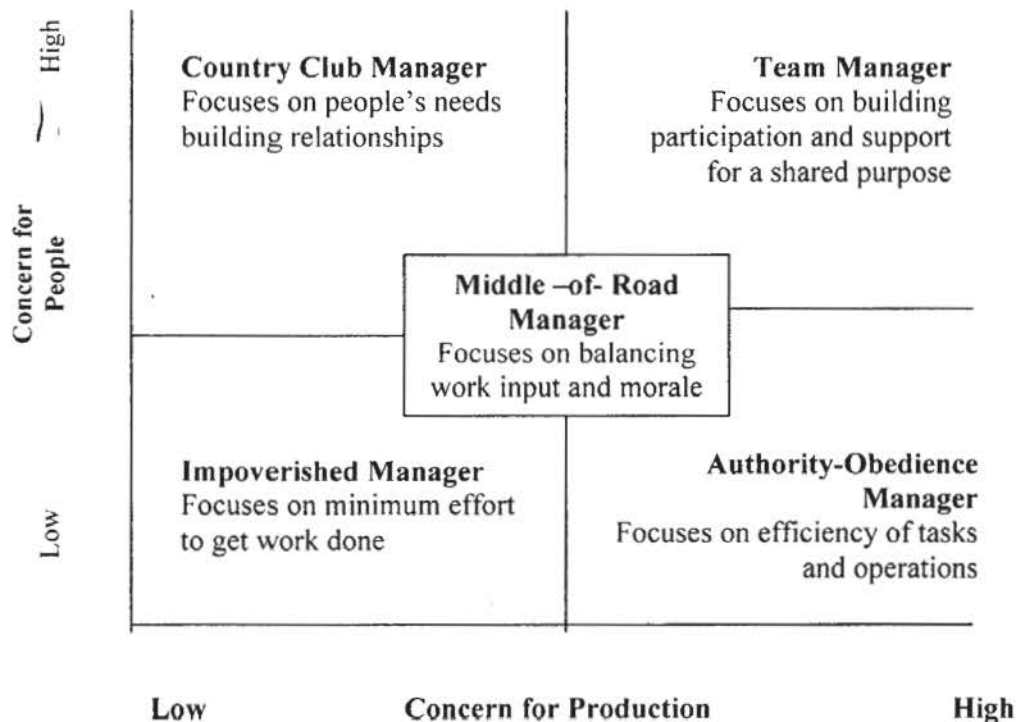
### **2. BEHAVIORAL APPROACH/LEADERSHIP BEHAVIORS**

Studi tentang perilaku seorang pemimpin terhadap bawahannya merupakan focus dari pendekatan perilaku (behavioral approach). Pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin secara terus menerus dalam jangka waktu yang lama dinamakan leadership style (gaya kepemimpinan). Salah satu riset yang dilakukan di tahun 1940 an dari Ohio State University dan The University of Michigan , menfokuskan penelitian mereka pada 2 dimensi dari gaya kepemimpinan, yaitu

- *Concern for task or initiating structure or job centeredness or task orientation* ; yaitu perilaku pemimpin yang terfokus pada tugas. Adapun karakteristik dari gaya kepemimpinan ini adalah sebagai berikut : (1) merencanakan dan mendefinisikan tugas yang akan dilakukan ; (2) adanya tanggung jawab penugasan yang jelas ; (3) menentukan standar kerja yang jelas ; (4) mendesak penyelesaian tiap tugas dan (5) memantau hasil kerja.

- *Concern for people or consideration or employee-centeredness or relationship orientation* : perilaku pemimpin yang terfokus pada orang/ karyawan. Adapun karakteristik dari gaya kepemimpinan ini adalah sebagai berikut : (1) bertindak hangat dan mendukung terhadap bawahan ; (2) mengembangkan hubungan social yang akrab dengan bawahan ; (3) respek terhadap perasaan bawahan ; (4) sensitive terhadap kebutuhan bawahan dan (5) menunjukkan rasa percaya kepada bawahan.

Robert Blake dan Jane Mounon menggambarkan kedua dimensi ini dalam 'leadership grid' sebagai berikut :



**Gambar 19): Managerial Styles in Blake and Mounon's Leadership Grid**

**Sumber : Schermerhorn , 2007 : 325**

### 3. CLASSIC LEADERSHIP STYLES

Diskusi tentang *leader* dengan para bawahan sangat terkait dengan gaya kepemimpinan yang klasik , yang diidentifikasi sebagai berikut :

- *Autocratic Style* yaitu gaya kepemimpinan yang sangat menekankan pada tugas pada bawahan , menjaga wewenang dan informasi untuk dirinya sendiri dan bertindak unilateral, memerintah dan mengendalikan.
- *Human Relation Style* yaitu gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada orang daripada tugas. *Laisser-Faire Style* yaitu gaya yang hanya menekankan sedikit pada tugas, membiarkan kelompok mengambil keputusan sendiri dan bertindak menurut cara yang dianggap terbaik.
- *Democartic Style* yaitu gaya kepemimpinan yang mendorong partisipasi dengan menekankan baik pencapaian tugas maupun pengembangan sumberdaya manusia.

## CONTINGENCY APPROACHES TO LEADERSHIP

Penelitian tentang kepemimpinan terus dilakukan, dan muncul pertanyaan, manakah dari gaya kepemimpinan yang ada yang terbaik untuk semua situasi? Para ahli mengembangkan pendekatan kontinjensi (*contingency approach*) untuk menjelaskan keberhasilan penerapan gaya kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi.

### A. FIEDLER'S CONTINGENCY MODEL

Fiedler mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan terbaik tergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi. Ada 2 hal yang perlu dipahami dari *Fiedler's Contingency Model* ini, yaitu :

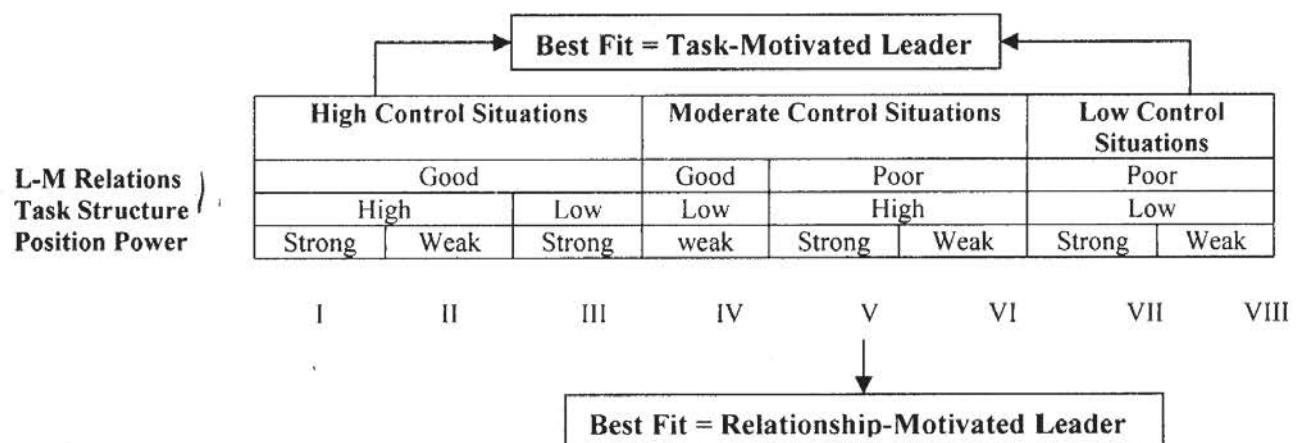
#### 1. Understanding Leadership Style

Fiedler mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan bagian dari *personality* seseorang, oleh karena itu relative berlangsung lama dan sulit untuk berubah.

#### 2. Understanding Leadership Situation

Hal kedua yang harus diperhatikan dalam model Fiedler adalah jumlah control atau sitausi yang ada, yang menjadi factor yang kritis bagi seorang pemimpin terutama dalam menentukan situasi dan gaya kepemimpinan yang tepat. Ada 3 variabel kontinjensi yang digunakan untuk mengdiagnosis pengendalian akan situasi, yaitu :

- *Leader-Member Relations (good or poor)* yang diukur melalui tingkat dukungan kelompok terhadap leader.
- *The Degree of Task Structure (high or low)* yang diukur dari kejelasan tugas, prosedur dan pedoman kerja
- *The Amount of Position Power (strong or weak)* yang diukur melalui derajat posisi yang memberikan *leader* kekuasaan untuk memberikan *reward/punishment*. Kombinasi dari ketiga situasi di atas menghasilkan 9 situasi, yang dapat dilihat secara jelas pada gambar 20 berikut ini :



**Gambar 20 : Predictions from Fiedler's Contingency Leadership Model**

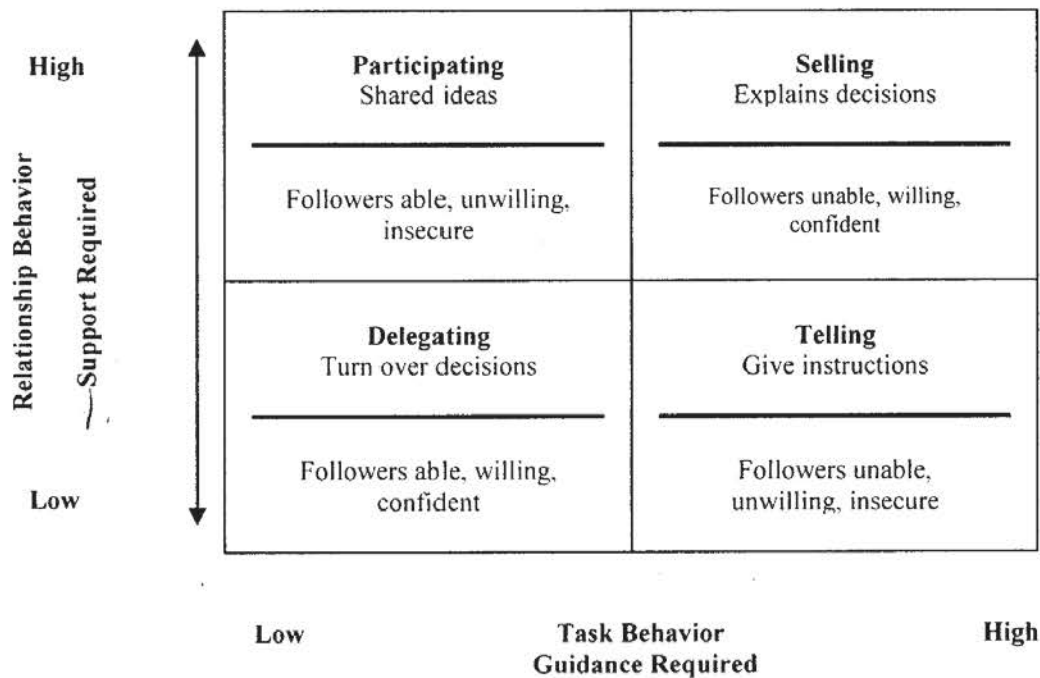
Sumber : Schermerhorn , 2007 : 327

**B. HERSEY – BLANCHARD THEORY**

Berbeda dengan pendapat Fiedler yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan sulit berubah, Hersey Blanchard mengemukakan bahwa dalam model kepemimpinan situasional, keberhasilan seorang pemimpin terletak pada kemampuannya menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang ada. Penyesuaian gaya kepemimpinan hendaknya didasarkan pada kesiapan dari para bawahannya (*follower readiness*), yaitu bagaimana kemampuan dan kemauan/keyakinan bawahan untuk melakukan tugas-tugas yang diberikan. Kombinasi dari gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang, menghasilkan 4 gaya kepemimpinan, yang secara rinci dijelaskan sebagai berikut :

1. **DELEGATING** ; mengizinkan kelompok untuk bertanggungjawab atas keputusan-keputusan atas tugas yang dilakukan, merupakan gaya yang bersifat *low-task* dan *low relationship*.
2. **PARTICIPATING** ; menekankan pada shared ide-ide dan keputusan secara partisipasi atas tugas-tugas yang ada, merupakan gaya yang bersifat *low-task* tetapi memiliki *high-relationship*
3. **SELLING** ; menjelaskan arah dari tugas-tugas yang harus dikerjakan dengan cara yang persuasif dan mendukung, merupakan gaya yang bersifat *high-task* dan *high-relationship*
4. **TELLING** ; memberikan arah atas tugas-tugas secara spesifik / detail dan melakukan penyeliaan yang ketat, merupakan gaya yang bersifat *high-task* dan *low-relationship*.

Masing-masing gaya kepemimpinan di atas, dapat memberikan hasil yang maksimal, tergantung bagaimana pemimpin tersebut menyesuaikan gayanya dengan kesiapan bawahan. Secara jelas penerapan gaya kepemimpinan dengan kesiapan bawahan dapat dilihat pada gambar 21 berikut ini :



**Gambar 21 : Leadership Implications of the Hersey-Blancard Situational Leadership Model**

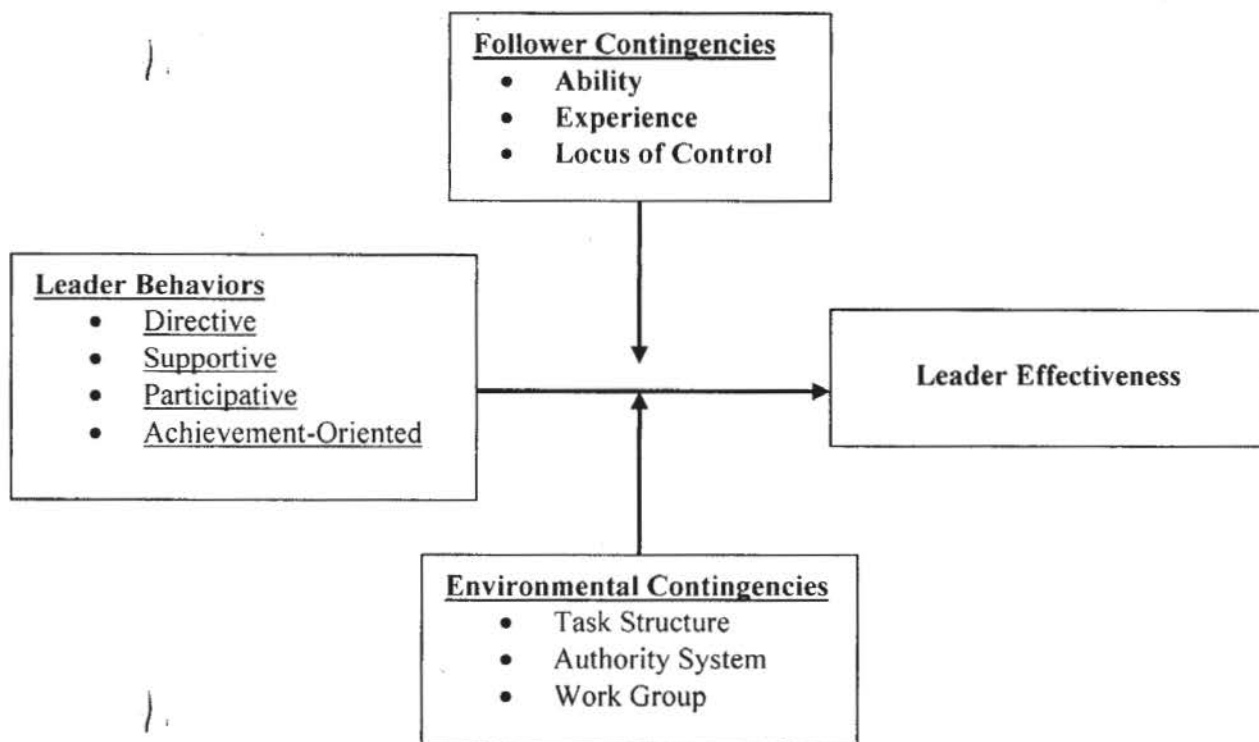
Sumber : Schermerhorn, 2007 : 329

**C. HOUSE'S PATH-GOAL THEORY**

Teori ini mengemukakan bahwa pemimpin yang efektif adalah orang yang mampu mengklarifikasi jalur yang dapat dijalani oleh bawahan untuk mencapai baik pencapaian tugas-tugas maupun tujuan pribadi. Lebih lanjut dikemukakan, pemimpin yang baik mampu meningkatkan motivasi bawahan dan membantu bawahan berjalan dalam jalurnya serta membantu mengatasi hambatan yang muncul dan menyediakan penghargaan yang tepat apabila terjadi pencapaian tujuan. House mengemukakan 4 gaya kepemimpinan yaitu :

1. **DIRECTIVE LEADERSHIP** ; mengizinkan bawahan mengetahui apa yang diharapkan, memberikan arah atas apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukan pekerjaan, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan, menjaga standar kinerja, dan memperjelas peran pemimpin dalam kelompok
2. **SUPPORTIVE LEADERSHIP** ; melakukan sesuatu untuk membuat pekerjaan terasa lebih menyenangkan, memperlakukan anggota kelompok setara, bersahabat dan menunjukkan keperdulian kepada kesejahteraan karyawan.
3. **ACHIEVEMENT-ORIENTED LEADERSHIP** ; menetapkan tujuan-tujuan yang bertantangan, mengharapkan tingkat pencapaian kinerja yang tinggi, menekankan pada perbaikan terus menerus dan menunjukkan keyakinan untuk mencapai standar yang tinggi.
4. **PARTICIPATIVE LEADERSHIP** ; melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan , berkonsultasi dengan bawahan, meminta saran dari bawahan dan menggunakan saran-saran tersebut dalam pengambilan keputusan.

Teori ini menyarankan agar para manajer menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan situasi yang ada. Begitu pula karakteristik dari bawahan perlu diperhatikan seperti kemampuan, pengalaman, dan *locus of control* serta karakteristik lingkungan kerja seperti struktur tugas, system wewenang dan kelompok kerja. Gambaran jelas dapat dilihat pada gambar 22 berikut ini



**Gambar 22 : Contingency Relationships in House's Path-Goal Leadership Theory**

Sumber : Schermerhorn, 2007 : 331

### **SUBSTITUTES FOR LEADERSHIP**

Ada berbagai factor dalam pekerjaan yang menyebabkan keterlibatan pemimpin menjadi minimal . Adapun factor-faktor tersebut adalah :

- Karakteristik Bawahan (*Subordinate Characteristics*)** : kemampuan , pengalaman dan kemandirian
- Karakteristik Tugas (*Task Characteristics*)** : bersifat rutin dan tersedianya umpan balik.
- Karakteristik Organisasi (*Organizational Characteristics*)** : rencana kerja yang jelas dan aturan serta prosedur kerja yang jelas pula

### **D. VROOM-JAGO LEADER-PARTICIPATION THEORY**

Model ini di disain untuk membantu seorang pemimpin memilih berbagai situasi masalah untuk membuat metode pengambilan keputusan yang paling tepat. Ada tiga metode , yaitu :

- AN AUTHORITY DECISION** ; informasi tersedia sewaktu keputusan dibuat oleh seorang pemimpin dan kemudian dikomunikasikan kepada bawahan . Tidak ada masukan yang diminta dari anggota kelompok.
- A CONSULTATIVE DECISION** ; keputusan dibuat oleh seorang pemimpin setelah menerima informasi, saran atau opini dari anggota kelompok.
- A GROUP DECISION** ; keputusan dibuat dengan partisipasi penuh dari anggota kelompok.

Setiap metode di atas akan maksimal hasilnya bila digunakan pada situasi yang tepat. Keputusan konsultatif dan kelompok sangat tepat digunakan bila :

- Kurangnya informasi yang tersedia untuk memecahkan masalah
- Masalah yang muncul tidak jelas dan diperlukannya bantuan untuk memperjelas situasi yang ada
- Penerimaan atas keputusan oleh orang lain sangat dibutuhkan dalam implementasinya.
- Tersedia banyak waktu

Sedangkan keputusan individual sangat tepat digunakan pada saat :

- Pemimpin mempunyai keahlian yang diperlukan untuk memecahkan masalah
- Pemimpin memiliki kepercayaan diri dan kemampuan untuk bertindak sendiri
- Keputusan yang dibuat dapat diterima oleh orang lain/bawahan
- Tidak memiliki banyak waktu untuk diskusi

## **ISSUES IN LEADERSHIP DEVELOPMENT**

Saat ini merupakan era "*super leadership*" di mana *leader* harus memiliki visi dan personality yang kuat serta mampu menginspirasi orang lain untuk bekerja keras mencapai kinerja yang tinggi. *Leader* yang memiliki karakteristik demikian dinamakan *charismatic leader*, yaitu seorang pemimpin yang dapat mengembangkan hubungan yang special dengan bawahannya dan mampu menginspirasi bawahannya dengan cara-cara yang luar biasa. Adapun isuisu yang terkait dengan perkembangan kepemimpinan adalah sebagai berikut :

### **1. TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP**

yaitu kepemimpinan yang inspirasional yang mendorong orang-orang untuk berusaha mencapai kinerja yang tinggi / *excellent*. *Transformational leader* menggunakan karisma dan kualitas dirinya untuk meningkatkan aspirasi, merubah orang dan system organisasi ke dalam pola *new – high – performance* . Sebaliknya *transactional leadership* merupakan kepemimpinan yang secara langsung mendorong orang lain melalui tugas-tugas, *reward* dan struktur. Dengan kata lain, kepemimpinan ini menggunakan tugas, *reward* dan struktur untuk membuat bawahan berusaha mencapai tujuan organisasi.

Para manajer hendaknya dipersiapkan untuk memimpin dengan cara-cara yang inspirasional dan dengan menggunakan *personality* yang dimilikinya.. Hal tersebut dapat memberikan seorang pemimpin aura yang kuat akan visi dan menularkan antusias yang dapat meningkatkan rasa percaya diri, aspirasi dan komitmen dari bawahan untuk mencapai prestasi yang tinggi.

**Atribut / karakteristik dari transformational leader adalah sebagai berikut :**

- VISION ; memilki ide-ide dan visi yang jelas, mengkomunikasikan visinya kepada bawahan dan mendorong pencapaian visi tersebut
- CHARISMA ; meningkatkan antusias dari bawahan, kepatuhan , loyalitas, kebanggaan dan *trust* dalam diri karyawan melalui *power of personal reference* .
- SYMBOLISM ; spontanitas dan penghargaan-penghargaan yang direncanakan bagi pencapaian tujuan.

- **EMPOWERMENT** ; membantu mengembangkan bawahan, mengatasi kekadaluwarsaan *performance*, berbagi tanggung jawab dan mendelegasikan pekerjaan yang bertantangan.
- **INTELLECTUAL STIMULATION** ; melibatkan bawahan melalui penciptaan kesadaran atas masalah-masalah dan mengendalikan imajinasi bawahan untuk menciptakan solusi yang berkualitas tinggi
- **INTEGRITY** ; jujur dan kredibel, bertindak konsisten dan memiliki komitmen

## 2. **EMOTIONAL INTELLIGENCE**

Bidang pengembangan kepemimpinan yang terkenal saat ini adalah kecerdasan emosi (Emotional Intelligence) yang didefinisikan sebagai kemampuan untuk memmanage diri sendiri dan hubungan dengan orang lain secara efektif (Schermerhorn ) . Hasil riset dari Daniel Golemen menunjukkan bahwa kecerdasan emosional penting bagi seorang pemimpin karena dapat mempengaruhi efektivitasnya. Lebih lanjut dari hasil risetnya Golemen mengemukakan ada 5 komponen dari kecerdasan emosional yaitu :

- **Self Awareness** ; kemampuan memahami moods dan perasaan diri sendiri dan memahami dampaknya terhadap orang lain dan pekerjaannya.
- **Self Regulation** ; kemampuan berpikir sebelum bertindak dan mengendalikan tindakan lain yang merugikan .
- **Motivation** ; kemampuan untuk bekerja keras dengan gigih untuk alasan-alasan di luar faktor uang dan status.
- **Empathy** ; kemampuan untuk memahami perasaan orang lain dan menggunakan pemahaman tersebut untuk membuat hubungannya dengan orang lain menjadi lebih baik
- **Social skill** ; kemampuan untuk menjalin hubungan yang akrab dengan orang lain dan membangun hubungan yang baik.

## 3. **GENDER AND LEADERSHIP**

Salah satu isu yang menarik, terkait dengan pertanyaan apakah jenis kelamin mempengaruhi gaya kepemimpinan dan atau efektivitas kepemimpinan? Fakta menunjukkan bahwa baik wanita maupun laki-laki dapat menjadi pemimpin yang efektif , meskipun masing-masing memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Hasil riset Victor vroom dkk, menunjukkan bahwa para manajer wanita lebih cenderung menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif dibandingkan dengan manajer pria. Begitu pula gaya kepemimpinan interaktif (*interactive leadership*) lebih banyak digunakan manajer wanita, dan gaya ini lebih terfokus pada membangun *consensus* dan hubungan personal yang baik melalui komunikasi dan keterlibatan

## 3. **ETHICAL ASPECTS OF LEADERSHIP**

Salah satu aspek penting dari seorang pemimpin adalah moralitas yang dimilikinya. Integritas merupakan kejujuran seorang pemimpin, kredibilitas dan konsistensi dalam menjalankan nilai-nilai. Begitu pula seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menetapkan standar etika yang tinggi untuk mengarahkan perilaku bawahannya.

# FUNDAMENTALS OF CONTROLLING

## (DASAR-DASAR PENGENDALIAN)

### TUJUAN PEMBELAJARAN

Di akhir perkuliahan, mahasiswa diharapkan mampu untuk :

1. Menjelaskan definisi pengendalian dan mengapa aktivitas ini perlu dilakukan
2. Mengidentifikasi langkah-langkah dalam proses pengendalian
3. Menjelaskan jenis-jenis pengendalian
4. Memahami pendekatan-pendekatan pengendalian
5. Menjelaskan sistem pengendalian organisasi
6. Menjelaskan konsep Management By Objectives (MBO)

Kelemahan yang sering dijumpai dalam penerapan fungsi manajemen suatu organisasi biasanya terletak pada fungsi yang keempat, yaitu fungsi pengendalian (*controlling*). Sebagian besar manajer terlalu memberikan perhatian pada ketiga fungsi manajemen lainnya, yaitu perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan dalam mencapai tujuan organisasi. Namun semua kegiatan tersebut dapat terlaksana secara efektif dan efisien, apabila fungsi pengendalian dilakukan secara benar. Bahkan ada pendapat yang mengatakan bahwa manajer yang berhasil adalah manajer yang dapat melaksanakan pengendalian secara benar sebagai dasar untuk suatu *improvement*.

### DEFINITION

Ada berbagai definisi mengenai pengendalian. Schermerhorn (2002 : 183 ) mengemukakan bahwa “ *CONTROLLING is the process of measuring performance and taking action to ensure desired results*”. Hal ini menunjukkan bahwa pada dasarnya fungsi pengendalian adalah mengukur dan mengoreksi kinerja bawahan untuk memastikan tujuan organisasi di semua tingkat dan rencana yang telah ditetapkan dapat terlaksana seperti yang diharapkan. Dengan demikian, tujuan pengendalian itu sendiri adalah untuk menemukan penyimpangan, sehingga dapat dilakukan perbaikan dan pencegahan terulangnya penyimpangan yang serupa.

Untuk memahami proses pengendalian sebagai bagian dari fungsi manajemen untuk mencapai tujuan, maka harus dipahami :

#### 1. Pengendalian membutuhkan perencanaan

Artinya, sebelum pengendalian dilakukan , maka pengendalian itu sendiri harus didasarkan pada perencanaan yang telah dibuat.

#### 2. Pengendalian membutuhkan struktur organisasi yang jelas

Hasil yang maksimal dari aktivitas pengendalian sangat dipengaruhi oleh orang-orang yang menjadi pelaku aktivitas pengendalian (*controller*). Dengan demikian, maka semua individu yang terlibat harus diatur secara jelas dalam struktur organisasi, sehingga mekanisme, wewenang dan pertanggungjawaban serta pola *relationship* menjadi jelas antara masing-masing unit kerja dan setiap level yang ada. Kejelasan

tersebut juga dapat menciptakan adanya legalitas dan kredibilitas *controller* yang bersangkutan.

## **THE IMPORTANCE OF CONTROLLING**

Ada beberapa alasan mengapa pengendalian perlu dilakukan, yaitu :

1. Pengendalian dapat memastikan *the right things happen, in the right way* dan *at the right time*.
2. Pengendalian dapat memastikan bahwa kontribusi individu dan kelompok konsisten dengan rencana organisasi.
3. Pengendalian dapat memastikan bahwa tujuan dan pencapaiannya konsisten satu dengan yang lain di seluruh organisasi dan dengan cara yang tepat.
4. Pengendalian dapat memastikan bahwa SDM mentaati semua kebijakan dan prosedur organisasi.

## **STEPS IN CONTROL PROCESS**

Pengendalian merupakan suatu proses yang berarti ada serangkaian langkah-langkah yang harus dilakukan, yaitu :

### **1. Menetapkan Tujuan dan Standar (*Establish Objectives and Standards*)**

Proses pengendalian di mulai dengan penetapan tujuan dan standar kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa proses pengendalian di mulai dengan perencanaan. Pada tahap ini tujuan yang hendak di capai dan standar pengukuran yang dipakai untuk mengukur pencapaian tujuan tersebut haruslah didefinisikan dengan jelas ataupun harus ada "benchmarks" untuk menentukan seberapa baik tujuan telah dicapai.

Ada 2 jenis standar, yaitu :

- a. ***Output Standards*** yaitu mengukur hasil kinerja dalam bentuk kuantitas, kualitas, biaya ataupun waktu. Contohnya mengukur persentase tingkat kesalahan, deviasi /penyimpangan pengeluaran dari anggaran yang telah ditetapkan, jumlah unit yang di produksi dalam satu periode waktu tertentu, jumlah konsumen yang dilayani dalam periode waktu tertentu dan lain sebagainya.
- b. ***Input Standars*** yaitu mengukur usaha-usaha yang telah dicurahkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Standar ini biasanya digunakan dalam situasi dimana hasil kinerja aktual sangat sulit atau mahal untuk di ukur. Misalnya kesesuaian pelaksanaan aktivitas dengan aturan dan prosedur yang ditetapkan efisiensi penggunaan sumberdaya, kehadiran kerja maupun ketepatan waktu.

### **2. Mengukur Kinerja Aktual (*Measure Actual Performance*)**

Langkah kedua dari proses pengendalian adalah mengukur kinerja aktual, artinya mengukur secara tepat hasil kinerja yang telah dicapai baik melalui pengukuran *output standars* maupun *input standars*. Pengukuran yang dilakukan harus tepat, agar dapat terlihat seandainya terjadi perbedaan yang signifikan antara apa yang sesungguhnya terjadi di lapangan dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan. Kegagalan manajemen pada umumnya adalah ketidakmampuan secara aktif untuk mengukur pencapaian kinerja individu atau kelompok di tempat kerja.

### 3. Membandingkan Hasil Dengan Tujuan dan Standar (Compare Results with Objectives and Standards)

Melalui langkah ketiga inilah dapat diujikan seberapa baik atau seberapa buruk pengendalian itu bekerja dalam suatu situasi tertentu. Perbandingan antara kinerja aktual dengan kinerja yang diinginkan dapat dituangkan dalam formula sebagai berikut :

$$\text{NEED FOR ACTION} = \text{DESIRED PERFORMANCE} - \text{ACTUAL PERFORMANCE}$$

Sumber : Schermerhorn , 2002 : 185

Ada berbagai cara yang berbeda dalam membandingkan kinerja yang diinginkan dengan kinerja aktual, yaitu :

- a. *A Historical Comparison* yaitu menggunakan kinerja masa lalu sebagai *benchmark* untuk mengevaluasi kinerja saat ini.
- b. *A Relative Comparison* , yaitu menggunakan pencapaian kinerja dari orang lain, unit kerja lain ataupun organisasi lain sebagai standar evaluasi
- c. An *Engineering Comparison* yaitu menggunakan standar yang telah direncanakan yang dibuat secara ilmiah melalui metode-metode seperti studi waktu dan gerak (*time and motion studies*).

### 4. Mengambil Tindakan Korektif (Take Corrective Action)

Persamaan pengendalian di atas mengindikasikan bahwa semakin besar perbedaan antara kinerja yang diinginkan dengan kinerja aktual, maka semakin besar kebutuhan untuk bertindak. Hal ini menunjukkan bahwa dalam proses pengendalian harus ada respon memalui pengambilan tindakan yang diperlukan untuk mengoreksi ataupun memperbaiki kesalahan . Hal ini memungkinkan untuk menerapkan dengan bijaksana konsep *Management by Exception* yaitu manajerial memfokuskan perhatiannya pada situasi-situasi yang menunjukkan *need for action* yang paling besar. Dengan kata lain, manajerial harus menentukan prioritas terhadap situasi yang menunjukkan kebutuhan yang paling besar untuk dilakukannya tindakan perbaikan. Ketepatan menentukan prioritas akan menghemat waktu, energi dan sumberdaya lainnya.

Dalam langkah terakhir ini, manajerial juga dapat melakukan *After-Action Review*, yaitu mereview hasil-hasil secara formal untuk mengidentifikasi apa yang dapat dipelajari dari suatu aktivitas yang telah diselesaikan. Hal ini bermanfaat bagi organisasi untuk melakukan pengembangan secara terus menerus serta dapat mendorong SDM untuk selalu bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan.

## TYPES OF CONTROLS

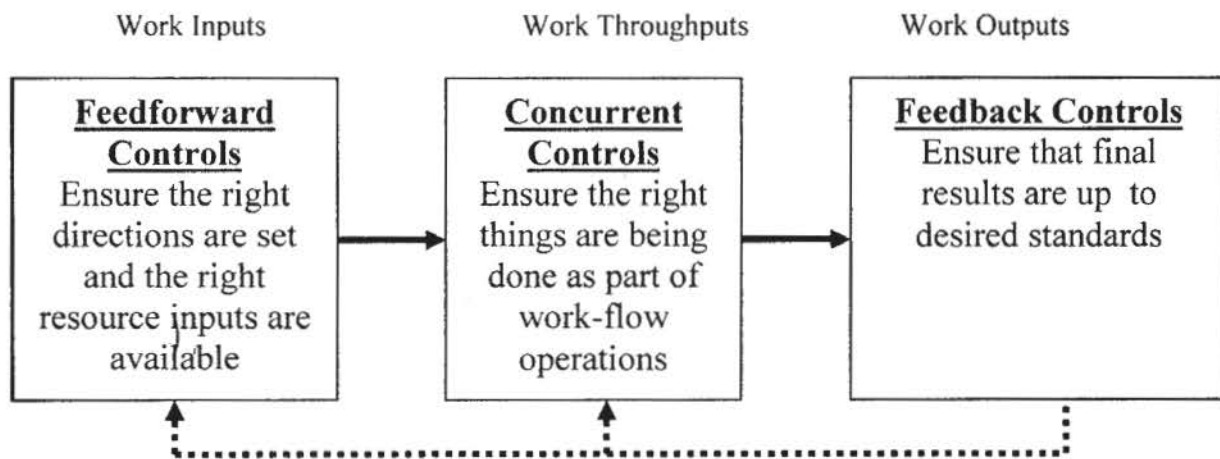
Ada tiga jenis pengendalian manajerial , yaitu :

1. *FEEDFORWARD CONTROLS (PRELIMINARY CONTROLS)*, yaitu pengendalian yang dilakukan untuk memastikan bahwa petunjuk/arah dan sumberdaya yang ada sudah tepat sebelum memulai suatu pekerjaan.

Pengendalian ini bertujuan untuk mengeliminasi potensi dari masalah-masalah yang mungkin akan muncul serta langkah preventif/pencegahannya sebelum hal tersebut terjadi. Dengan kata lain, pengendalian ini menghendaki adanya pemikiran ke depan dan pendekatan yang bersifat proaktif atas kemungkinan terjadinya suatu masalah

2. **CONCURRENT CONTROLS (STEERING CONTROLS)** , merupakan pengendalian yang berfokus pada apa yang terjadi selama proses kerja berlangsung. Pengendalian ini bertujuan untuk memonitor kegiatan/aktivitas yang sedang berlangsung untuk memastikan bahwa segala sesuatu berjalan dengan benar. Tindakan korektif dalam pengendalian ini dapat diambil apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan . Hal ini untuk menghindari atau meminimalkan pemborosan (*waste*).
3. **FEEDBACK CONTROLS (POSTACTION CONTROLS)**, yaitu pengendalian yang dilakukan setelah aktivitas selesai dilakukan. Fokus pengendalian ini adalah pada hasil akhir. Pengendalian ini memberikan umpan balik (*feedback*) yang dapat digunakan untuk membuat rencana aktivitas yang lebih baik di masa yang akan datang. Pengendalian ini juga dapat dipakai sebagai dasar untuk membuat dokumentasi formal tentang pencapaian kinerja dan dapat dipakai sebagai dasar untuk pemberian *reward*.

Peran ketiga jenis pengendalian di atas dalam proses manajemen dapat dilihat secara jelas dalam gambar 23 berikut ini



Gambar 23 : Feedforward, Concurrent and Feedback Controls in the Management Process

Sumber : Schermerhorn, 2002 :187

### MANAGERIAL CONTROL STRATEGIES

Setiap manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan suatu strategi pengendalian yang fektif. Ada 2 pendekatan dalam melakukan hal tersebut, yaitu :

#### 1. INTERNAL CONTROL

Yaitu pengendalian yang terjadi melalui disiplin diri dan control diri. Pengendalian ini biasanya dilakukan oleh individu-individu yang berperilaku positif

dan memiliki motivasi dan tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukannya. Apabila dilihat dari perspektif teori Y yang dikemukakan oleh Douglas McGregor yang memberikan ciri-ciri orang yang berperilaku menurut teori Y yaitu, rajin, suka bekerja, suka akan tanggung jawab, kreatif, memiliki disiplin diri dan control diri. Dengan ciri-ciri yang demikian, maka organisasi dapat melakukan pengendalian internal, artinya SDM di beri kepercayaan untuk melakukan *self-control* dalam bekerja.

## **2. EXTERNAL CONTROL**

Merupakan pengendalian yang dilakukan dari luar diri sendiri, yaitu melalui penyeliaan langsung dan menggunakan system administrasi formal seperti aturan-aturan dan prosedur. Apabila dilihat dari perspektif teori X, dimana SDM dengan perspektif ini memiliki ciri-ciri antara lain, malas, tidak suka tanggung jawab, tidak ambisius, tidak memiliki disiplin diri dan kontrol diri, maka pendekatan pengendalian yang tepat atas SDM tersebut adalah melalui pengendalian eksternal.

Pada umumnya, organisasi menggunakan kedua pendekatan ini secara bersamaan sesuai dengan kondisi SDM di lapangan. Dengan mengkombinasikan kedua pendekatan ini, diharapkan dapat memperoleh hasil yang maksimal, meskipun tren saat ini lebih menekankan pada pengendalian internal sesuai dengan perkembangan konsep partisipasi (*participation*), pemberdayaan (*empowerment*) dan keterlibatan (*involvement*)

## **APPROACHES TO PLANNING (PENDEKATAN PERENCANAAN)**

Proses perencanaan dapat didekati melalui cara-cara yang berbeda. Adapun pendekatan-pendekatan tersebut adalah sebagai berikut :

### **1. INSIDE-OUT PLANNING VS OUTSIDE-IN PLANNING**

*Inside-out planning* berarti organisasi membuat rencana-rencana untuk menggunakan kekuatan internal untuk melakukan aktivitas yang ada menjadi lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi harus membuat rencana atas aktivitas yang telah dilakukan agar menjadi lebih baik dengan menggunakan kekuatan internal yang dimilikinya. Sedangkan *outside-in planning* berarti organisasi membuat rencana-rencana untuk mengambil keuntungan dari peluang-peluang dan menghindari masalah-masalah dalam lingkungan eksternal. Dalam pendekatan ini, organisasi harus jeli melihat peluang-peluang eksternal yang ada atau melihat ceruk pasar yang belum dimasuki oleh pesaing serta mampu mengantisipasi kemungkinan masalah yang akan muncul. Organisasi hendaknya mengkombinasikan penggunaan dari kedua pendekatan ini agar bisa memperoleh hasil yang maksimal.

### **2. TOP-DOWN VS BOTTOM-UP PLANNING**

Pendekatan *top-down planning* di mulai dengan penetapan tujuan secara luas oleh top management (manajemen puncak) dan kemudian mengkomunikasikannya kepada bawahan, sehingga bawahan dalam melakukan perencanaan harus mengacu pada perencanaan tersebut. Sedangkan *bottom-up planning* merupakan perencanaan yang dimulai dengan ide-ide yang dikembangkan dari level bawah. Manakah yang terbaik dari kedua pendekatan di atas? Masing-masing dari pendekatan tersebut

memiliki kelebihan dan kelemahan. **Kelemahan** dari *bottom-up planning* antara lain kurang mampu mengintegrasikan dengan perencanaan organisasi secara keseluruhan, terlalu mementingkan tujuan dari masing-masing unit kerja serta dapat menimbulkan konflik kepentingan dari masing-masing unit kerja. Sedangkan **keunggulan** dari *bottom-up planning* adalah karyawan memiliki komitmen yang kuat dalam mengaplikasikan rencana yang dibuat dan rencana yang dibuat lebih sesuai dengan kondisi di lapangan. Jadi, kombinasi dari kedua pendekatan ini dapat memberikan hasil yang maksimal.

### **3. CONTINGENCY PLANNING**

Organisasi yang melakukan perencanaan kontinjensi berarti organisasi mengidentifikasi berbagai alternatif tindakan yang dapat diambil jika dan pada waktu terjadi perubahan lingkungan seiring dengan berlalunya waktu. Perencanaan ini membutuhkan fleksibilitas yang tinggi untuk menyesuaikan dengan berbagai situasi yang berubah-ubah di masa-masa yang akan datang.

### **FOUNDATIONS OF GOOD PLANNING (DASAR-DASAR PERENCANAAN YANG BAIK)**

Perencanaan merupakan salah satu aktivitas yang harus dilakukan oleh para manajer dalam keseluruhan proses manajemen. Perencanaan yang baik dapat membantu para manajer untuk mengorganisir, mengarahkan dan mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Adapun dasar-dasar perencanaan yang baik adalah sebagai berikut :

#### **1. FORECASTING**

yaitu suatu proses membuat asumsi-asumsi tentang apa yang akan terjadi di masa yang akan datang. Hal ini berarti, forecasting terkait dengan visi di masa yang akan datang. Semua rencana yang baik harus melibatkan forecasting baik secara implisit maupun eksplisit. Bentuk-bentuk dari forecasting antara lain prediksi tentang kondisi ekonomi, tingkat bunga, dan tingkat pengangguran. Forecasting dapat dibagi menjadi :

- a. *Qualitative forecasting*, yaitu menggunakan pendapat-pendapat dari para ahli untuk memprediksi masa yang akan datang
- b. *Quantitative forecasting*, yaitu menggunakan analisis matematika dan statistik dari bank data untuk melakukan prediksi atas kejadian-kejadian di masa yang akan datang. Contohnya penggunaan analisis *time-series*, *econometric modeling*, *statistical surveys* dan lain sebagainya. Analisis terakhir yang harus dilakukan dari analisis kuantitatif adalah human judgment. Hal ini berarti pertimbangan pengambilan putusan tetap dominan meskipun secara kuantitatif, analisis yang ada menunjukkan hasil yang memuaskan.

#### **2. USE OF SCENARIOS**

Salah satu versi jangka panjang dari perencanaan kontinjensi adalah *scenario planning* yaitu mengidentifikasi beberapa alternatif "skenario" di masa yang akan datang tentang apa yang mungkin terjadi dan kemudian membuat rencana-rencana yang terkait setiap skenario yang mungkin terjadi. Dengan mengidentifikasi

kemungkinan scenario yang berbeda di masa yang akan datang akan membantu organisasi beroperasi lebih fleksibel dalam lingkungan yang dinamis.

### **3. BENCHMARKING**

Faktor lain yang penting yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan perencanaan, terkait dengan kerangka referensi yang digunakan sebagai langkah awal. Kesalahan umum yang dibuat planner adalah keterbatasan informasi tentang apa yang terjadi di luar organisasinya. Oleh karena itu, perlu dilakukan *benchmarking* yaitu suatu teknik yang menggunakan perbandingan eksternal untuk memperoleh tambahan wawasan dalam proses perencanaan. *Benchmarking* juga dapat digunakan sebagai perbandingan eksternal untuk mengevaluasi kinerja organisasi saat ini dan mengidentifikasi kemungkinan tindakan di masa yang akan datang. Tujuan dari *benchmarking* adalah menemukan apa yang orang lain atau organisasi lain lakukan dengan baik dan merencanakan bagaimana memasukkan ide-ide tersebut ke dalam operasi perusahaan sendiri. *Benchmarking* dapat dilakukan baik terhadap *competitors* maupun organisasi-organisasi yang memiliki *performance* yang "excellence".

### **4. PARTICIPATION AND INVOLVEMENT**

*Participative planning* berarti organisasi melibatkan karyawan yang nantinya akan terlibat dalam implementasi dari rencana yang dibuat, dalam proses perencanaan. Partisipasi juga dapat meningkatkan kreativitas dan ketersediaan informasi untuk pembuatan perencanaan, serta dapat meningkatkan pemahaman, penerimaan dan komitmen orang-orang terhadap keputusan rencana akhir. Perencanaan seharusnya bukan merupakan aktivitas individual, tetapi harus diorganisir dan dilakukan dengan cara partisipatif sehingga mampu membangun komitmen pada setiap tahapnya.

### **5. USE OF STAFF PLANNERS**

Perencanaan sangat dibutuhkan terutama ketika organisasi mengalami pertumbuhan. Untuk membuat suatu perencanaan yang baik secara menyeluruh seringkali organisasi menyewa *staff planners* yang khusus dipekerjakan untuk bertanggung jawab mengarahkan dan mengkoordinasikan sistem perencanaan bagi organisasi secara keseluruhan. *Staff planner* seharusnya memiliki *skill* untuk melakukan semua tahapan proses perencanaan dengan baik, maupun mampu menggunakan konsep partisipatif, *benchmarking* dan perencanaan scenario. Keberadaan *staff planners* diharapkan mampu melakukan :

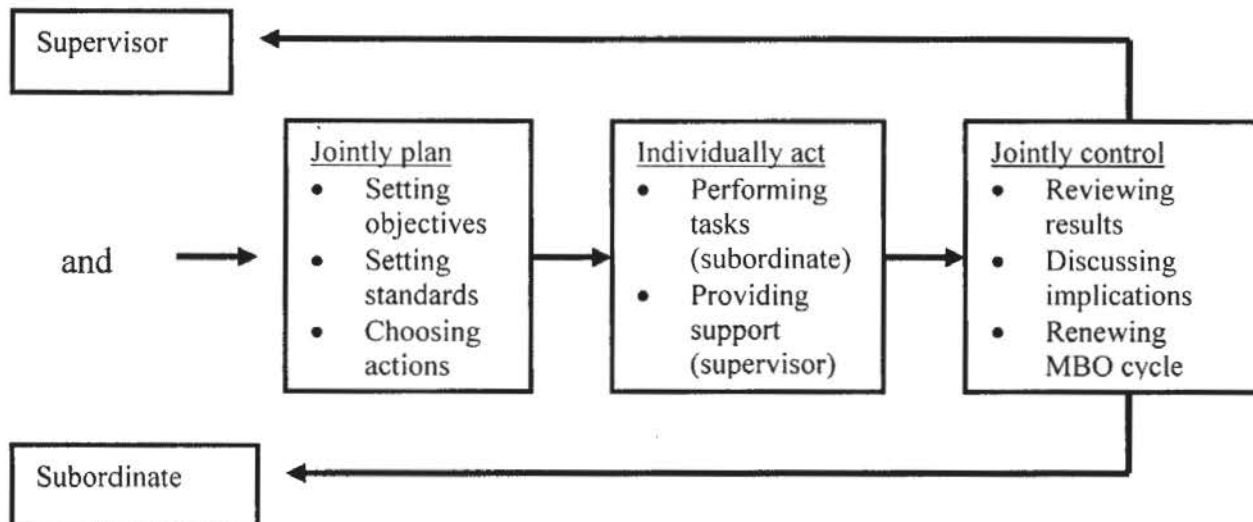
1. membantu manajer lini di dalam mempersiapkan rencana
2. mengembangkan rencana-rencana khusus sesuai permintaan
3. mengumpulkan dan memelihara informasi perencanaan
4. membantu di dalam mengkomunikasikan rencana kepada karyawan
5. memonitor implementasi rencana dan menyarankan perubahan.

Penggunaan *staff planners* memiliki kelemahan dan keunggulan, antara lain mampu mengkomunikasikan rencana ke seluruh organisasi, lebih fokus dalam pembuatan rencana, dapat memunculkan kecenderungan 'gap' antara *staff planners* dengan manajer lini, dapat menghasilkan rencana yang kurang relevan dengan organisasi dan

memunculkan komitmen yang rendah dari para karyawan terutama dalam implementasinya.

### MBO : INTEGRATED PLANNING & CONTROLLING

**Management By Objectives** adalah suatu proses penggabungan tujuan yang dibuat antara atasan dengan bawahan. Konsep ini secara jelas dapat dilihat dalam gambar 24 berikut ini :



**Gambar 24 ; The Management by Objectives Process as an Integrated Planning and Controlling System**

Sumber : Scheremerhorn, 2002 :

Apabila program MBO berjalan dengan baik, maka *performance objectives* haruslah tertulis dan secara formal disetujui baik oleh atasan maupun bawahan. *Criteria good performance objectives* adalah sebagai berikut :

1. **Specific** ; tujuan yang hendak di capai harus didefinisikan secara spesifik dan jelas.
2. **Time Defined** ; harus ada definisi waktu yang jelas dalam pencapaian tujuan, agar mudah dievaluasi
3. **Challenging** ; penetapan tujuan yang hendak dicapai haruslah bertantangan dan bukan sesuatu yang mudah dicapai
4. **Measurable** ; pencapaian tujuan haruslah dapat diukur baik secara kuantitatif maupun kualitatif

### CONTROL SYSTEM AND TECHNIQUES

Setiap komponen dalam system pengendalian organisasi seharusnya mampu membuat organisasi mencapai kinerja yang yang lebih baik. Sistem pengendalian organisasi dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu :

#### 1. EMPLOYEE DISCIPLINE SYSTEMS

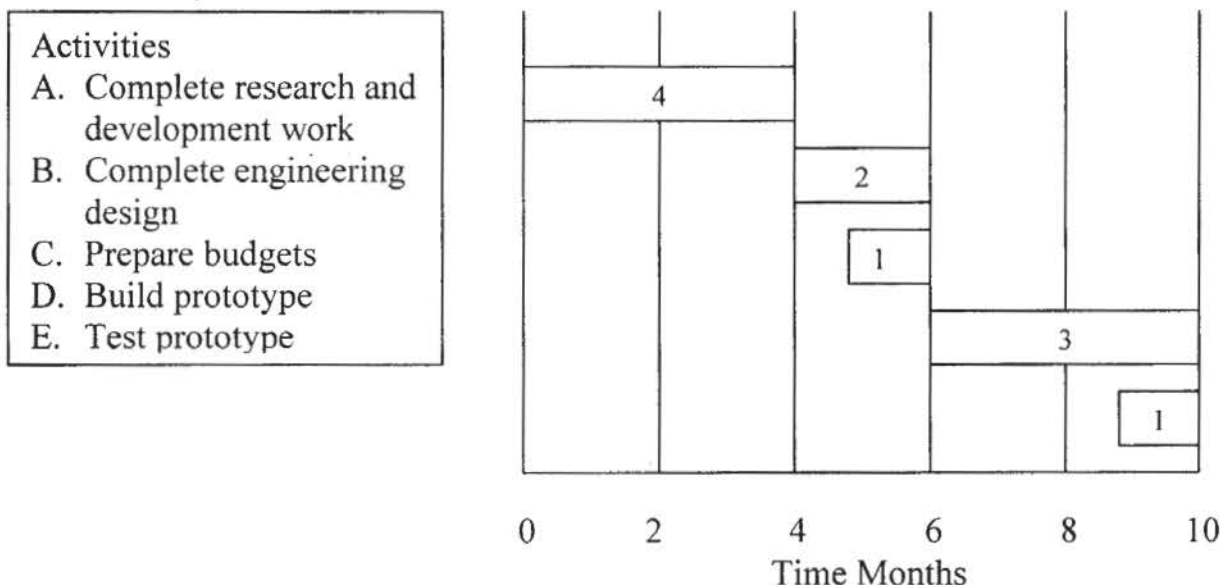
Dalam suatu organisasi banyak perilaku karyawan yang membutuhkan program kedisiplinan yang terkait dengan absensi, keterlambatan, tidur di waktu

kerja, pelecehan seksual dan penyimpangan perilaku kerja lainnya. Disiplin merupakan tindakan mempengaruhi perilaku melalui hukuman. Idealnya bentuk pengendalian manajerial ini harus dilakukan dengan *fair*, konsisten dan dengan cara yang sistematis, supaya tidak menimbulkan protes dan kekacauan. Adapula organisasi yang menjalankan **PROGRESSIVE DISCIPLINE** yaitu proses pemberian hukuman bagi SD yang sering melakukan perilaku salah dalam bekerja. Penerapan *progressive discipline* ini sering diiring dengan sistem penalti artinya organisasi harus mempertimbangkan seberapa jauh dampak perilaku SDM terhadap organisasi dan seberapa sering perilaku tersebut dilakukan. Tujuan dari *progressive discipline* ini adalah membuat karyawan mematuhi apa yang telah ditetapkan oleh organisasi. Namun, penerapan sistem disiplin inipun tidaklah selalu berhasil untuk mendisiplinkan karyawan, untuk itu ketegasan dan hukuman maksimal dari organisasi harus dilakukan secara konsisten.

## 2. PROJECT MANAGEMENT

*Project* adalah suatu kejadian yang unik yang terjadi dalam suatu periode waktu tertentu sedangkan *project management* adalah keseluruhan perencanaan, penyediaan dan pengendalian atas project yang ada. Intinya, pekerjaan dari project manager adalah untuk memastikan suatu aktivitas dapat diselesaikan tepat waktu, sesuai budget dan konsisten dengan tujuan yang ditetapkan. Ada 2 hal penting yang terkait dengan pengelolaan project, yaitu penjadwalan dan pengendalian (*scheduling and control*) Ada 2 teknik yang terkait dengan hal tersebut di atas, yaitu :

a. **GANTT CHART** yaitu penjadwalan yang digambarkan secara grafik atas tugas-tugas yang hendak diselesaikan dalam suatu *project*. *Gantt chart* memberikan suatu gambaran visual tentang apa yang perlu dilakukan atas suatu project, sehingga dapat dilihat progresitas yang dicapai dalam interval waktu yang berbeda. Contoh Gantt Chart dapat dilihat pada gambar 25 berikut ini



**Gambar 25** | Simplified Gantt Chart for a New Cell Phone Prototype

Sumber : Schermerhorn, 2007 : 461

b. **CPM/PERT** yaitu kombinasi dari metode jalur kritis (*critical path method*) dan program teknik evaluasi dan review. *CPM/PERT* sebenarnya merupakan kelanjutan dari *Gantt Chart* namun kemampuannya adalah untuk menangani proyek-proyek yang lebih besar dan kompleks. Analisis *CPM/PERT* dapat membantu *project managers* dalam menangani aktivitas-aktivitas agar berjalan sesuai dengan urutan yang benar dan tepat waktu.

### 3. INFORMATION AND FINANCIAL CONTROLS

Seorang manajer seharusnya mampu memahami dan mengendalikan aspek financial dalam organisasi, karena aspek ini sangat terkait dengan performa organisasi secara keseluruhan. Adapun bentuk-bentuk pengendalian di bidang keuangan dapat dilakukan dengan mengendalikan rasio-rasio keuangan, seperti :

1. **Liquidity** – kemampuan menghasilkan uang tunai untuk membayar kewajiban-kewajiban organisasi secara tunai (*cash*)
2. **Leverage** – kemampuan organisasi untuk mendapatkan penghasilan lebih besar dari pada biaya hutang.
- 3 **Asset Management** – kemampuan menggunakan sumberdaya-sumberdaya secara efisien dan beroperasi dengan biaya yang minimum.
4. **Profitability** : kemampuan organisasi untuk mendapatkan penghasilan lebih besar dari pada biaya / pengeluaran .