

BAB I

MANAJEMEN UNTUK PRODUKTIVITAS

1.1 Konsep Dasar Manajemen

Manajemen adalah proses *merencana, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasikan* serta *mengawasi kegiatan* mencapai *tujuan organisasi* secara efisien dan efektif. Kegiatan organisasi, yang dalam hal ini kita anggap sebagai suatu badan usaha, meliputi *pemasaran, produksi, personalia, keuangan dan administrasi akuntansi*.

Proses merencana meliputi usaha menentukan tujuan. Ini dilakukan dengan melihat pada lingkungan berusaha, mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman serta menentukan masalah, sekaligus tujuan yang akan dicapai, kemudian perlu digunakan strategi, kebijaksanaan dan taktik/program menyelesaikan masalah atau tujuan utama. Semuanya dilakukan berdasarkan proses pengambilan keputusan secara ilmiah.

Proses mengorganisasi meliputi penentuan fungsi, hubungan dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas dan dibagi ke dalam fungsi garis-garis dan staf, serta fungsional. Hubungan terdiri atas tanggung jawab, wewenang dan pelaporan. Struktur dapat horisontal dan vertikal. Semua ini memperlancar alokasi sumber daya manusia dan bahan dengan kombinasi tepat untuk implementasi rencana.

Proses pengarahan meliputi kegiatan pemberian perintah, motivasi dan menciptakan pengikut. Diberikan pedoman kegiatan dalam arahan yang tepat demi rencana tindak lanjut.

Proses pengkoordinasian mencakup penentuan sistem dan prosedur, komunikasi serta kerjasama untuk kepentingan bersama. Di sini diperoleh sinkronisasi dan penyatuan tindakan orang agar harmonis, terpadu dan berintegrasi menuju pencapaian tujuan bersama.

Proses pengawasan meliputi penentuan standar, supervisi, perbandingan dan tindakan perbaikan. Di sini dilakukan proses pengumpulan dan penafsiran umpan balik kinerja sebagai dasar tindakan konstruktif dan perubahan agar supaya rencana dapat disiapkan secara lebih baik sebagai dasar kegiatan di masa yang akan datang. Dengan demikian

organisasi akan lebih berhasil di dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Proses manajemen ini dilakukan oleh manajemen bawah (supervisor), menengah (middle) dan puncak (top). Ini merupakan pembagian manajemen berdasarkan peringkat. Berdasarkan liputan atau wawasan, manajemen terdiri atas manajemen fungsional dan manajemen umum. Semuanya juga melakukan proses manajemen ini.

Manajemen bawah bertanggung jawab atas operasi unit tertentu. Waktu mereka tercurah pada proses pengawasan, perencanaan dan pengorganisasian.

Manajemen menengah bertalian dengan tugas-tugas integrasi dan banyak menjalankan proses perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan. Manajemen puncak menjalankan lebih banyak tugas perencanaan dan pengorganisasian, serta pengawasan sedikit.

Manajemen umum bertanggung jawab luas dan multi fungsi. Sifatnya harus profesional. Manajemen fungsional bertalian dengan tanggung jawab tertentu dan berhubungan baik lateral maupun diagonal dengan anggota lain baik yang berkedudukan di atas maupun di bawahnya.

Manajemen menjalankan peranannya yang mempunyai karakteristik:

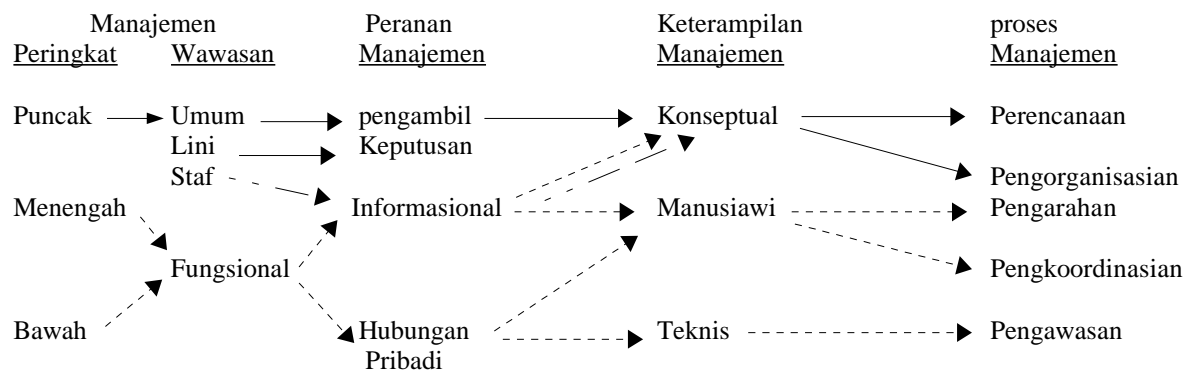
1. Hubungan antar pribadi sebagai simbol andalan, pemimpin dan penghubung;
2. Pemberi informasi sebagai pusat pemantau, penyebar berita dan penyambung lidah/wakil anggota; dan
3. Pengambil keputusan sebagai wiraswasta pengendali gangguan, pengalokasi sumber daya dan pemusyawarah.

Di dalam rangka menjalankan peranannya serta mengimplementasi fungsi-fungsinya, manajemen harus memiliki keterampilan tertentu, yaitu:

1. Manajemen bawah harus lebih banyak berketerampilan teknis, sedikit keterampilan konseptual;
2. Manajemen menengah harus lebih banyak memiliki keterampilan konseptual daripada manajemen bawah dan sedikit keterampilan teknis;
3. Manajemen puncak terutama harus berketerampilan konseptual dan sedikit keterampilan teknis.

Kalau kita adakan semacam pertemuan (matching) antara peringkat, peranan, keterampilan dan proses manajemen maka dapat diperoleh situasi seperti terdapat pada

Gambar 1.



Gambar 1. Hubungan antara manajemen dengan peranan keterampilan dan proses manajemen.

Manajemen (orang) di berbagai peringkat organisasi memanfaatkan 'manajemen' sebagai dasar pengetahuan (proses) mengembangkan keterampilan, mengimplementasi fungsi dan menjalankan peranannya untuk mencapai tujuan yaitu produktifitas.

Apabila produktifitas merupakan tujuan maka perlu kiranya diketahui makna produktifitas itu. Produktifitas adalah ukuran kuantitas dan kualitas kinerja dengan mempertimbangkan kemanfaatan sumber daya. Produktifitas menurut Sutermeister dipengaruhi oleh perkembangan bahan dan teknologi serta kinerja manusia.

Kinerja itu harus efektif dan efisien, artinya dapat memenuhi sasaran dan tidak menghamburkan sumberdaya (jadi hemat sumberdaya). Ini dikenal dengan istilah produktifitas tinggi. Dengan produktifitas yang tinggi terpenuhi kebutuhan pribadi dan ini akan meningkatkan kualitas hidup manusia.

Jelas misi manajemen merupakan tantangan yang berat:

1. tidak cukup mengelola barang saja, namun juga manusia;
2. tidak cukup mengadakan reaksi saja, namun juga sebagai subjek yang inovatif;
3. tidak cukup subjek sebagai pengarah di dalam, namun juga sebagai pelaksana publik;
4. tidak cukup memperoleh hasil investasi, namun juga produktifitas.

Oleh karena itu untuk menjadi manajemen (orang) yang baik perlulah menghayati benar pengetahuan manajemen (proses) ini.

1.2 Sejarah Manajemen

Manajemen oleh sebagian orang dikatakan sebagai suatu seni (art), ada pula yang mengatakan sebagai suatu ilmu (science), dan ada pula yang menyatakan sebagai suatu profesi (profession). Sebagai suatu seni maka manajemen dipraktekkan berdasarkan keterampilan yang diterapkan untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkan. Sebagai suatu ilmu, maka manajemen tidak cukup bila didasarkan pada kemahiran seni saja melainkan harus memiliki kerangka dasar keilmiah yang kokoh kuat. Suatu ilmu merupakan suatu badan pengetahuan yang secara sistematis diciptakan melalui metode ilmiah, yaitu mengobservasi kejadian, menjelaskan dan menformulasi peristiwa, mengemukakan pernyataan berdasarkan penjelasan untuk meramalkan apa yang akan terjadi dan membuktikan ramalan berdasarkan penelitian yang sistematis dan terkendali. Manajemen sebagai profesi mencakup keanggotaan dari mereka yang memiliki pengetahuan khusus, diakui dan diatur oleh kode etika.

Untuk mengetahui dan menghayati hakikat manajemen dewasa ini tidaklah salah bila kita menelaah sumber pemikiran manajemen yang sistematis ini.

Evolusi konsep, ide, pemikiran tentang manajemen bermula pada tahun 5000 SM di Mesir di mana orang Sumeria menggunakan *catatan tertulis* untuk membantu pemerintahan dan perdagangan. Kemudian pada tahun 4000 – 2000 SM orang-orang Mesir *mengorganisasi* diri membuat piramid. Pada tahun 2000 – 1700 SM orang-orang Babilonia menetapkan standar untuk upah, kewajiban dan sanksi-sanksi bagi anggota. Pada 300 SM – 300 sesudah Masehi masyarakat Roma memanfaatkan komunikasi efektif dan pengendalian terpusat demi efektifitas dan efisiensi.

Pada tahun 1300 masyarakat Venetia menciptakan rangka dasar hukum bagi kegiatan perdagangan. Tahun 1500 Machiavelli membuat pedoman pemanfaatan kekuasaan individu. Tahun 1776 Adam Smith mengemukakan bahwa pembagian kerja merupakan titik kunci badan usaha swasta.

Pada abad ke-19 Eli Whitney mengemukakan (tahun 1800) bahwa apabila orang menggunakan komponen yang dapat dipertukarkan maka produksi massa dimungkinkan. Tokoh-tokoh seperti Robert Owen (1771-1858), Charles Babbage (1792-1871), Taylor (1856-1915), Gantt (1861-1919), suami istri Gilbreth (1868-1924; 1878-1972) menjadi pionir dalam manajemen produksi.

Kemudian Fayol (1841-1925) yang mengemukakan pentingnya administrasi, Follet (1868-1933) dengan perilaku dinamikanya, Weber dengan birokrasinya, yang merupakan tokoh klasik serta tokoh-tokoh *studi perilaku* seperti Munsterberg (1863-1916), Elton Mayo (1880-1949), Maslov, Mc. Gregor dengan teori X dan Y serta Chris Argyris. Selanjutnya muncul konsep manajemen *kuantitatif* (dasar Operational Research & matematika) dan *Konsep modern*.

Pendekatan Klasik

Pemikiran manajemen pada awal mula sampai dengan revolusi Industri tahun 1700-an menjadi dasar pendekatan Klasik yang dipelopori oleh Adam Smith. Pendekatan Klasik mengatakan bahwa manusia itu rasional dan mengadakan reaksi terhadap rangsangan ekonomi: mereka akan mempertimbangkan kesempatan yang terbuka bagi mereka dan akan mengerjakan apapun yang dipandang akan memberikan hasil yang menguntungkan. Pendekatan klasik datang dari:

(1) Frederick W. Taylor, yang pada tahun 1911 menerbitkan bukunya *The Principles of Scientific Managements*; dia mengemukakan bahwa:

- (a). objek manajemen adalah mendapatkan kemakmuran maksimum bagi pengusaha dan karyawan;
- (b). bagi manajemen perlu empat prinsip manajemen ilmiah yaitu :
 - perlunya dikembangkan ilmu bagi setiap tugas (pedoman gerak, implementasi kerja terstandar dan lingkungan kerja yang layak);
 - perlunya pemilihan karyawan secara hati-hati terutama kemampuannya yang tepat untuk pelaksanaan kerja;
 - perlunya pelatihan karyawan dan pemberian rangsangan agar mereka bekerjasama melakukan pekerjaan;
 - dan dukung karyawan dengan rencana kerja serta bantu mereka dalam pelaksanaan kerjanya.

Yang penting ialah perlunya dilakukan penelitian-penelitian dan percobaan-percobaan.

(2) Suami istri Gilbreth yang merupakan pelopor *studi waktu*. Studi waktu adalah ilmu

yang menganalisis tugas sampai pada gerak fisik dasar. Diharapkan agar gerak-gerak tidak dihabiskan dan dihemat serta lancar sehingga produktifitas kerja meningkat.

- (3) Henri Fayol yang pada tahun 1916 menerbitkan *Administration Industrielle et Generale* yang berisi tentang 5 pedoman manajemen yaitu: merencana, mengorganisasi, mengkomando, mengkoordinasi dan mengawasi. Merencana adalah membuat rencana tindakan, menyiapkan apa yang akan dikerjakan di waktu yang akan datang. Mengorganisasi adalah menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk implementasi rencana, memobilisasi usaha yang mendukung rencana. Mengkomando ialah mengusahakan agar karyawan melaksanakan rencana; memilih dan menilai karyawan. Mengkoordinasi ialah menjamin agar setiap bagian saling membantu, agar informasi dibagi bersama dan masalah terpecahkan. Mengawasi ialah usaha melihat kemajuan, apakah segala sesuatu sesuai dengan rencana dan mengadakan tindakan perbaikan. Selanjutnya Fayol mengemukakan Prinsip *Umum Manajemen*, yaitu pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan komando, kesatuan arah, kepentingan umum lebih besar daripada kepentingan pribadi, pemberian kontra prestasi personalia, sentralisasi, rantai skalar, tertib, pemerataan, stabilitas seseorang dalam menjabat, inisiatif dan *esprit de corps*.
- (4) Mary parker Follet yang mengemukakan tentang administrasi dinamis di dalam bukunya *Dynamic Administrations The Collected Papers of Marry Parker Follet* pada tahun 1920 dan 1930-an. Follet menyatakan bahwa karyawan perlu diikutsertakan dalam badan usaha sehingga mereka merasa *ikut memiliki*; bahwa segala sesuatu saling terkait dalam sistem; dan bahwa sikap dan *tanggung jawab* sosial itu perlu bagi manajemen.
- (5) Max Weber dalam bukunya *The Teory of Social Economic Organization*, mengemukakan bahwa *birokrasi* memiliki sifat-sifat sebagai berikut:
- pembagian kerja yang jelas di mana wewenang dan tanggung jawab didefinisikan dengan terang;
 - tugas dan tanggung jawab karyawan jelas;
 - digunakannya pedoman dan prosedur standar;
 - ada hirarki wewenang;
 - karyawan yang dipilih berdasarkan kemampuan teknis; dan
 - manajemen karir bekerja dengan upah yang ditetapkan.

Pendekatan Perilaku

Anggapan yang dipakai adalah bahwa manusia itu makhluk sosial dengan mengaktualisasikan dirinya. Cabang pendekatan ini ialah

- (1) *Study Hawthorn* dipelopori oleh Elton Mayo;
- (2) Teori kebutuhan manusia oleh Abraham Maslow;
- (3) Teori X dan Y dari Douglas McGregor; dan
- (4) Kepribadian dan organisasi oleh Chris Argyris.

Study Hawthorn oleh E. Mayo dan lain-lain menyatakan bahwa yang penting untuk meningkatkan produktifitas perlu diperhatikan faktor perilaku manusia dan sosial. Manajer yang menggunakan hubungan manusiawi akan dapat mencapai produktifitas.

Teori *Maslow* tentang kebutuhan manusia memaparkan bahwa kebutuhan manusia adalah kekurangan fisiologis atau psikologis seseorang terdesak untuk memuaskannya. Jadi orang bertindak memuaskan kebutuhan yang tertekan/kurang dan bahwa kebutuhan lebih lanjut bila kebutuhan bawah telah terpenuhi. Selanjutnya Maslow mengemukakan adanya hirarki kebutuhan yaitu:

- Kebutuhan psikologik : seperti sandang, pangan, perumahan, seks;
- Kebutuhan keamanan, perlindungan, stabilitas;
- Kebutuhan sosial : seperti cinta kasih, merasa bagian dari organisasi;
- kebutuhan harga diri : dihargai, prestise, pengakuan kemampuan;
- Kebutuhan aktualisasi diri : seperti inisiatif, kualifitas, inovasi.

Yang penting bagi manajemen adalah memberi saluran dan menghilangkan kebutuhan terhadap pemenuhan kebutuhan ini.

Douglas Mc. Gregor dalam bukunya *The Human Side of Enterprise* menyatakan bahwa manajemen akan mendapatkan manfaat besar bila dia menaruh perhatian pada kebutuhan sosial dan aktualisasi diri karyawannya. Dia mengemukakan dua teori, yaitu teori X yang mengandung isi bahwa manajer memandang karyawannya itu tak menyukai kerjanya, tak ada ambisi, tak bertanggung jawab, menolak perubahan dan lebih baik dipimpin daripada memimpin. Teori Y mengandung isi bahwa manajer memandang bawahan bersedia bekerja, bertanggung jawab, mampu mengarahkan dan mengendalikan diri dan berpandangan luas, pandai dan kreatif.

Bila mengikuti teori X manajer cenderung terlalu banyak mengarahkan, berpandangan sempit, dan berorientasi selalu mengawasi karyawan. Akibatnya karyawan akan pasif, terlalu tergantung dan enggan bertindak. Manajer penganut teori Y cenderung mendorong karyawan untuk berpartisipasi, bebas dan bertanggung jawab dalam tugasnya. Akibatnya karyawan akan merasa memiliki wewenang ikut aktif berperan serta, otonom dan mempunyai kesempatan memperkembangkan diri.

Chris Argyris mengemukakan bahwa spesialisasi tugas, rantai komando, kesalahan pengarahan dan rentang kendali mengakibatkan orang tak dapat berkembang, orang menjadi tergantung, pasif, tak menguasai lingkungan dan tak memiliki tujuan. Karena itu bila manajer tak memandang karyawan sebagai orang dewasa akan muncul rasa apatis dan hanya akan mengejar rangsangan moneter dengan demikian manajer harus memperlakukan orang secara positif dan dewasa bertanggung jawab agar produktif.

Pendekatan Kuantitatif

Pendekatan kuantitatif menampilkan teknik matematika untuk menganalisis dan memecahkan masalah. Proses yang ditempuh ialah:

- identifikasi masalah;
- menganalisis masalah secara sistematis;
- melakukan perhitungan matematika;
- memilih penyelesaian optimal.

Pendekatan kuantitatif ada dasarnya, yaitu perhatian pada pengambilan keputusan dan implikasinya, berdasarkan kriteria keputusan ekonomis (biaya, pendapatan, ROI), menggunakan model matematika formal, dan penggunaan komputer. Selanjutnya pendekatan kuantitatif memanfaatkan teknik-teknik seperti peramalan usaha, model persediaan, pengorganisasian linier, teori antrian, model jaringan dan simulasi.

Pendekatan Modern

Pendekatan modern berdasarkan hal-hal yang sifatnya situasional: orang akan menyesuaikan diri dengan situasi yang dihadapi dan mengambil keputusan sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan. Anggapan yang dipakai ialah bahwa orang itu berbeda dan berubah baik kebutuhannya, reaksinya, dan tindakannya, semua bergantung pada lingkungan. Selanjutnya orang itu bekerja dalam suatu sistem, yaitu kumpulan bagian yang

saling berhubungan yang berfungsi bersama mencapai tujuan bersama. Ada sistem yang terbuka, yang berhubungan dengan lingkungannya, ada pula yang tertutup, yang tak berhubungan dengan lingkungannya.

Chester I. Barnard mengemukakan bahwa hakekatnya organisasi adalah kerjasama, yaitu kesediaan orang saling berkomunikasi dan berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama.

Ludwig von Bertalanffy mengusulkan perlunya penghayatan teori sistem umum yang menerangkan perilaku berbagai peringkat ilmu yang bertalian dengan sel seperti dengan studi masyarakat: adanya hubungan antar komponen sistem, logika bahwa sistem lebih besar daripada jumlah komponen dan hubungan dinamis yang timbul dari hubungan antara sistem dan lingkungan.

Lingkungan yang berbeda dan penting perlunya manajemen bereaksi yang lain pula terhadap hal tersebut dikemukakan dalam teori *Contingency* struktur organisasi harus mewedahi lingkungan dan teknologi, dan bahwa subsistem pun harus demikian; selanjutnya, perilaku kepemimpinan harus tepat sesuai dengan keadaan/situasi tertentu. Pemimpin menentukan strategi dan lain-lain untuk mencapai tujuan dan dia dipengaruhi lingkungan.

Perkembangan konsep manajemen ditinjau secara lain oleh Newman, Warren dan McGill. Gambar 2 menunjukkan tinjauan tersebut.

Pekananan	Manajemen Ilmiah 1886-1922	Biaya dan Efisiensi 1923-1950	Proses manajemen 1951-1962	Perilaku 1963-1972	Strategi dan nilai-nilai 1973-
Lingkup	Produksi	Operasi Manajemen Perumusan Produksi Personalia Keuangan Adm & Ak.	Sistem	Sistem	Lingkungan ↓ Sistem ↑ Lingkungan
Konsep kunci	Ada satu cara terbaik	Efisiensi pada bagian pengendalian anggaran	Fungsi manajemen	Karyawan puas teori organisasi	Tujuan, Strategi, Kebijakan, Taktik/program, Tanggung jawab sosial

Gambar 2. Perkembangan Konsep Manajemen.

Perusahaan konsultan McKinsey membuat konsep yang disebut konsep 7-S: *Strategic, Structure, System, Staff, Style, Skills* dan *Shared values*, yang harus dilaksanakan bila manajemen ini sukses. Gambar 3 menunjukkan 7S McKinsey tersebut.

Strategi adalah rencana atau langkah tindakan mengarah pada alokasi sumberdaya langka organisasi atau badan usaha menurut waktu, mencapai tujuan.

Struktur adalah karakteristik diagram organisasi.

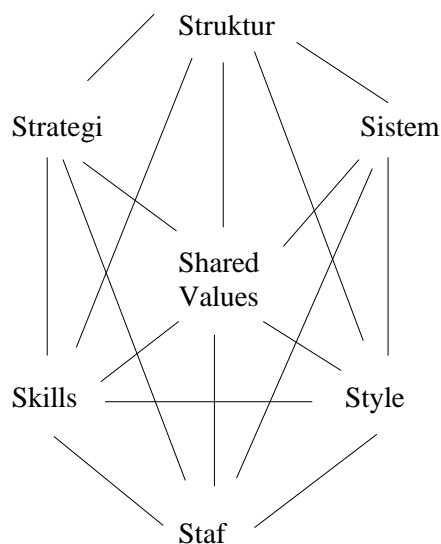
Sistem adalah laporan yang sudah diprosedurkan serta proses yang sudah rutin.

Staf adalah deskripsi kategori personalia.

Style adalah karakterisasi bagaimana manajer kunci berperilaku mencapai tujuan organisasi.

Skills adalah kemampuan menonjol personalia kunci.

Share values adalah nilai-nilai yang dimiliki bersama oleh para anggota organisasi sehingga mereka saling bekerja bersama.



Gambar 3. Rangka Dasar 7S McKinsey.

1.3 Konsep Manajemen Masa Depan

Kita mengetahui bahwa lingkungan dunia usaha selalu berubah dan bertambah kompleks. Walaupun manajemen telah menerapkan fungsi manajemen dengan baik, namun karena lingkungan selalu berubah, dinamis dan bertambah kompleks maka tak dapat disangkal lagi bahwa manajemen di masa depan haruslah dapat menciptakan konsep dan

ide baru untuk menanggulangi masalah yang semakin rumit ini.

Disadari bahwa kelak sektor industri dan jasa akan merupakan sektor ekonomi yang menjadi tonggak kehidupan masyarakat. Karakteristik sektor ini perlu diketahui dan dihayati selain inflasi dan kelangkaan sumber daya. Perkembangan kedua sektor ini akan mengakibatkan pergeseran-pergeseran nilai sosial dan budaya masyarakat. Disiplin pertanian perlu disesuaikan menjadi disiplin industri dan jasa. Demikian pula perkembangan teknologi, hubungan karyawan dan manajemen. Perubahan etika dan pandangan atas tanggung jawab sosial akan menimbulkan pertentangan serta penolakan terhadap perubahan. Belum lagi adanya kecenderungan internasionalisasi atau globalisasi segala kegiatan. Dengan adanya perubahan dan perkembangan ini kegiatan mencapai produktifitas dapat terganggu.

Bagaimanapun juga manajemen, di dalam menjalankan fungsi manajemen dan operasi, mendapatkan bantuan dari perkembangan metode kuantitatif dan model-model pendekatan terhadap perilaku manusia karena memang kesanalah arah perkembangan lingkungan ini. Jadi produktifitas tidak saja dipengaruhi oleh lingkungan fisik, namun juga oleh norma-norma sosial dan perasaan pribadi manusia. Ada kecenderungan bahwa peranan manusia, kesejahteraan manusia, keamanan dan perlindungan lingkungan itu diutamakan. Orang cenderung untuk selain memperhatikan produktifitas juga keadaan kualitas kehidupan (quality of working life) kepuasan kerja, keadaan kerja yang aman, produk yang dapat diandalkan dan persaingan.

Untuk dapat memenuhi persyaratan ini maka manajer tidak saja harus tetap memainkan peranannya sebagai orang yang menentukan pilihan, pengambil keputusan dan pemecah masalah, tetapi juga harus bersifat selalu adaptif, berinisiatif, kreatif, inovatif dan kalau perlu bertindak sebagai pihak yang melakukan perubahan (agent of change) bukan objek perubahan saja di dalam proses pemilihan, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Berdasarkan kenyataan-kenyataan ini maka lingkup manajemen haruslah luas. Semula hanya ditangani masalah yang bertalian dengan sesuatu yang mati (bahan, teknologi, dana), namun sekarang haruslah diperhatikan unsur manusia dengan segala aspeknya seperti nilai dan perilakunya. Selain itu manajemen tidak hanya bereaksi terhadap yang baru saja, namun dia harus dapat menemukan hal baru dan kalau dapat sekaligus mengubah lingkungan. Kemudian manajemen itu tidak cukup sebagai pengarah di dalam organisasinya

namun harus menjadi pelaksana di luar; dia harus menyesuaikan kegiatan organisasi dengan situasi yang ada di luar. Akhirnya, selain ukuran hasil investasi yang perlu diperhatikan, produktifitas merupakan hal yang perlu dicapai.

Di dalam rangka ini maka manajemen harus lebih hati-hati di dalam berhubungan dengan serikat sekerja, para pemasok, langganan, pesaing, pemerintah, perbankan, kelompok-kelompok lain di dalam masyarakat, seperti kelompok pendidikan, ekologi, politik dan lain-lain dan lebih memperhatikan faktor-faktor ekonomi, teknologi, sosio-budaya, politik, hukum, dimensi internasional. Jadi bila semula manajer itu menciptakan harapan publik, mengantisipasi harapan publik, mewedahi apa yang diharapkan publik maka sikap selanjutnya ialah mematuhi hukum.

Hal-hal inilah yang merupakan ciri manajemen masa depan. Manajemen masa depan mampu memimpin bahtera organisasinya mengarungi samudera lingkungan yang selalu berubah menuju keberhasilan.

Di dalam dunia yang penuh ketidakpastian dan resiko, informasi merupakan hal yang harus diandalkan. Informasi sebagian dapat diperoleh dengan menerapkan metode peramalan yang tepat dan implikasinya bagi pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sangat penting. Oleh karena itu sistem informasi perlu diciptakan. Selain untuk mengumpulkan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan juga untuk memantau dan menilai manajemen sendiri serta untuk mengawasi manajemen.

BAB II

PERENCANAAN

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen, dan dewasa ini sudah merupakan suatu keharusan bagi manajemen untuk melakukan perencanaan segala kegiatan agar supaya tidak tertinggal oleh orang lain.

Perencanaan adalah proses manajemen bertalian dengan usaha melihat ke depan, menilai peristiwa yang akan terjadi di masa yang akan datang dan bersiap untuk menghadapinya.

Perencanaan merupakan proses menentukan tujuan organisasi dan menetapkan apa yang harus dilakukan untuk mencapainya.

2.1. Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi adalah segala sesuatu yang harus dicapai organisasi untuk melaksanakan misinya. Misi dikenal sebagai *tujuan resmi* dan tercantum pada naskah pendirian organisasi; selain itu ada *tujuan operasi* adalah tujuan khusus berdasar mana sumber daya organisasi dialokasikan. Tujuan resmi membantu organisasi dalam identifikasi, integrasi, kolaborasi, adaptasi dan pembaruan diri. Tujuan operasi misalnya derajat keuntungan, posisi pasar, sumber daya, efisiensi, kualitas, inovasi dan tanggung jawab sosial.

Perlu pula diketahui bahwa tujuan itu mempunyai semacam hirarki, yaitu serangkaian tujuan yang berkaitan satu dengan yang lain pada berbagai peringkat manajemen sedemikian rupa, sehingga setiap tujuan pada peringkat atas didukung oleh satu atau lebih tujuan peringkat bawah.

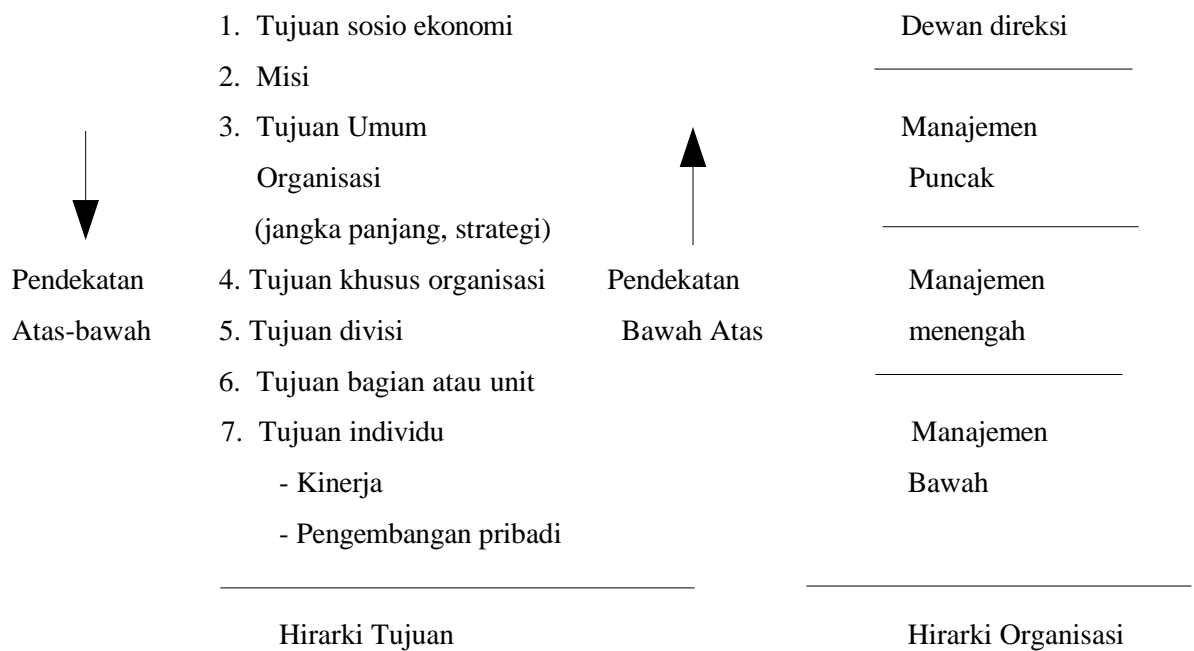
Gambar 1 menunjukkan hubungan hirarki tujuan dengan hirarki organisasi.

Jaringan Tujuan

Tujuan di bawah menunjang pemenuhan tujuan dasar organisasi secara keseluruhan.

Bagaimanapun juga jaringan tujuan terpadu ini sering membentuk tujuan jamak sehingga menjadikan segala sesuatu itu rumit. Tetapi berdasarkan penemuan yang ada, adanya tujuan, baik itu tunggal maupun jamak, memberikan dampak yang berorientasi memotivasi dan merubah perilaku para anggota organisasi secara positif.

Dengan demikian orang cenderung untuk selalu menggunakan tujuan organisasi sebagai alat pemersatu organisasi. Usaha ini dikenal dengan istilah Manajemen Berdasar Tujuan (*Management by Objectives, MBO*).



Gambar 1. Hubungan antara hirarki tujuan dan hirarki organisasi.

Manajemen berdasar tujuan adalah teknik manajemen yang membantu memperjelas dan mengimplementasi hirarki tujuan organisasi. Dengan Manajemen Berdasar Tujuan dilakukan proses penentuan tujuan bersama antara atasan dan bawahan. Manajemen puncak bersama-sama dengan bawahan menentukan tujuan unit kerja agar serasi dengan tujuan organisasi. Disadari bahwa tiap orang dalam unit berbeda namun kegiatannya perlu di koordinasikan agar menghasilkan. Masing-masing harus dikaitkan dengan tujuan dan strategi organisasi.

Pada awal mula ditentukan tujuan oleh atasan (dengan analisis SWOT) yang sifatnya sementara. Sekaligus ditentukan ukuran pencapaian tujuan. Manajemen menengah

kemudian perlu mengkoordinasikan kegiatannya. Manajemen atas selanjutnya menanyakan pada bawahan tujuan apa yang menurut bawahan dapat mereka capai, kapan dan dengan sumber daya apa. Akhirnya dilakukan proses daur ulang penentuan tujuan. Jadi penentuan tujuan mulai dari atas ke bawah ke atas lagi (*top-down* dan *bottom-up*). Dari pengamatan terhadap Manajemen Berdasar Tujuan dapat disimpulkan bahwa dalam teknik ini yang penting adalah *kepercayaan*, *kerjasama* dan *dukungan*. Ini adalah budaya organisasi. Dalam hal ini perlu adanya keterampilan manajemen menggugah semangat bawahan untuk menilai dirinya sendiri, mengkritik diri sendiri dan berani memberikan sara-saran baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Dengan demikian jelas bahwa manfaat Manajemen Berdasar Tujuan itu ada, yaitu :

- (1) pengelolaan yang lebih baik karena keharusan merencana;
- (2) peranan dan struktur organisasi jelas;
- (3) individu mengikat diri pada tugas-tugasnya; dan
- (4) pengawasan efektif berkembang.

Bagaimanapun Manajemen Berdasar Tujuan ada kelemahannya namun hal ini dapat dihindari. Adapun kelemahannya adalah:

- (1) sukarnya menanamkan konsep siva-kendali dan siva-arrah; dengan pendidikan dan latihan serta motivasi terus-menerus hal ini dapat diminimumkan.
- (2) Perlu adanya pedoman agar tujuan jelas, riil dan konsisten; dengan komunikasi hal ini dapat ditanggulangi;
- (3) sulitnya menentukan tujuan; dengan memberikan kesempatan pada para anggota untuk ikut berpartisipasi akan meringankan beban; dan
- (4) kemungkinan timbulnya kekakuan; hal ini dapat dihindari dengan melibatkan pihak-pihak sehingga mereka bersedia menerima perubahan.

2.2 Strategi, Kebijakan dan Taktik/Program

Dengan menganalisis lingkungan organisasi, kekuatan dan kelemahan organisasi, mengkaji kesempatan dan hambatan yang dihadapi, dan penentuan masalah, maka organisasi dapat menentukan sekaligus tujuan yang ingin dicapai. Penentuan tujuan ini disusul dengan penentuan strategi, kebijakan dan taktik/program organisasi.

Strategi merupakan garis besar haluan organisasi. Menurut Koontz & Weihrich, strategi adalah:

- (1) program umum tindakan dan pengarahan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi;
- (2) program tujuan organisasi dan perubahan yang diperlukan, sumber daya yang dimanfaatkan untuk mencapai tujuan ini, serta kebijaksanaan bertalian dengan memperoleh dan memanfaatkan sumber daya; dan
- (3) penentuan tujuan jangka panjang mendasar serta pemilihan tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk pencapaian tujuan.

Menurut Glueck & Jauch, strategi adalah rencana menyatu komprehensif dan terpadu yang mengaitkan keuntungan-keuntungan strategik organisasi dengan lingkungan organisasi dan yang didesain untuk menjamin agar tujuan organisasi tercapai melalui tindakan organisasi yang tepat. Proses menciptakan strategi dikenal sebagai perencanaan strategik dan identik dengan analisis ESWOT: analisis lingkungan (*Environments*, E), diagnosis organisasi (kekuatan dan kelemahan, *strengths & weaknesses*, SW), dan pengkajian kesempatan dan ancaman (*opportunities and threats*, OT).

Ada berbagai alternatif strategi dan manajemen perlu mengadakan pilihan terhadapnya. Menurut Porter ada 3 strategi generik, yaitu:

- (1) diferensiasi, keunikan membedakan diri dari yang lain (kualitas, pelayanan atau desain);
- (2) memimpin dalam aspek biaya (memanfaatkan kurva pengalaman); dan
- (3) fokus, mengkonsentrasikan diri pada aspek di mana organisasi paling kuat.

Butir (1) dan (2) dapat diterapkan pada industri; butir (3) pada pangsa tertentu saja.

Selanjutnya Miles dan Snow mengemukakan adanya 4 jenis strategi, yaitu sesuai dengan daur penyesuaian:

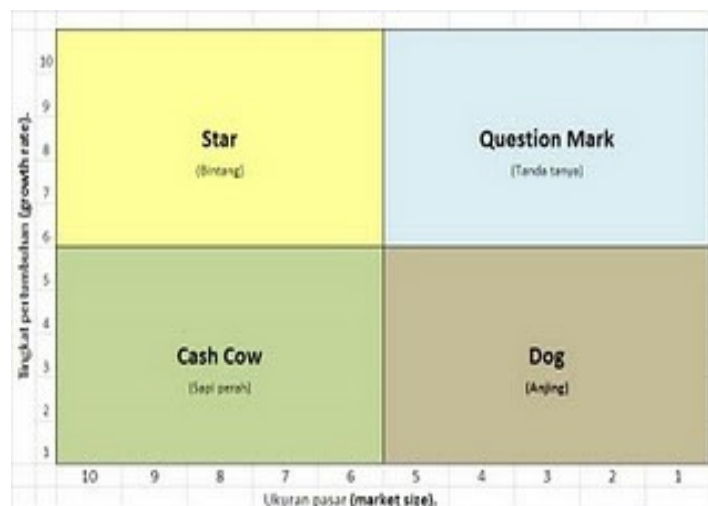
- (1) mempertahankan (defender), terutama untuk organisasi dengan daerah produk/pasar yang sempit; dilakukan perbaikan efisiensi dalam operasi yang ada;
- (2) mencari yang baru (prospector), dengan inovasi;

- (3) menganalisis (analyzer), untuk organisasi yang bekerja pada dua pasar, yang stabil dan yang berubah; pada pasar yang stabil bekerja rutin dan efisien, pada pasar yang berubah diciptakan ide baru;
- (4) mengadakan reaksi (reactors), selalu menanti perubahan dalam lingkungan.

Mc. Nichols mengembangkan strategi berdasarkan posisi pasar:

- (1) strategi bila produk berada pada bagian pasar yang cukup luas dan dengan pertumbuhan yang cepat; perlu kas banyak (kotak “bintang”).
- (2) Strategi bila produk ada pada bagian pasar luas namun pertumbuhannya lambat; menghasilkan kas tetapi tak perlu kas banyak (kotak “sapi perah”).
- (3) Strategi bila produk berada pada bagian pasar sempit, tetapi pasar berkembang pesat; perlu kas banyak untuk bersaing tetapi perolehan kas tanda tanya (kotak “tanda tanya”).
- (4) Strategi bila bagian pasar sempit, perolehan kas sedikit, juga perkembangan pasar lambat, tak perlu kas banyak (kotak “anjing”).

Prosesnya ialah mendahulukan kotak “bintang”, memanfaatkan kotak “sapi”, membiarkan kotak “anjing”, dan membantu kotak “tanda tanya”.



Gambar 2. Matriks BCG (kepanjangan dari Boston Consulting Group)

Akhirnya Ansoff dan Drucker mengemukakan adanya:

- (1) strategi ekspansi, atau pertumbuhan pada industri yang kompetitif, banyak berubah, terutama pada awal daur hidup produk.
- (2) Strategi stabilitas, pada perusahaan yang beroperasi dengan baik, lingkungan tenang, dan produk mencapai fase kedewasaan.
- (3) Strategi penghematan/pengurangan, pada perusahaan yang tidak beroperasi dengan baik, hasil kembali dapat diperoleh di bidang lain, dan produk berada pada daur menurun.
- (4) Strategi kombinasi dilakukan pada fase transisi, pada perubahan dari fase satu ke fase lain di daur hidup produk.

Strategi apapun yang dipilih haruslah :

- (1) konsisten: dengan tujuan, anggapan lingkungan, dan kondisi intern;
- (2) tepat: sesuai dengan kemampuan sumber daya, pilihan resiko, dan cakrawala waktu; dan
- (3) dapat diterapkan/dilaksanakan: layak dan merupakan stimulus bagi para anggota.

Strategi dapat dibagi ke dalam strategi *badan usaha*, *unit-unit* badan usaha dan *fungsi*. Strategi badan usaha mencakup strategi dari unit-unit, strategi unit terdiri atas strategi yang menentukan pilihan industri dan fokus apa yang ditangani; yang membedakan (mudah mendapatkan bahan, personalia yang lebih baik, teknologi baru); gerakan mendorong apa, dan hasil sasaran. Strategi fungsional terdiri dari peranan masing-masing bagian, jenis keunggulan bagian, inisiatif yang dapat diambil oleh bagian dan juga hasil sasaran bagian.

Kebijaksanaan adalah pedoman umum untuk bertindak; kebijaksanaan mengidentifikasi arahan. Kebijakan adalah pedoman untuk mengambil keputusan. Kebijakan mengambil bentuk (a) diekspresikan, memberikan informasi pada mereka yang mengambil keputusan sehingga mereka dapat memilih dari berbagai alternatif; dan (b) implisit, tidak dinyatakan/ditulis; berupa contoh dari pimpinan dalam menyelesaikan soal atau karena tak layak diketahui.

Kebijakan merupakan bagian dari implementasi manajemen strategik. Contoh kebijakan badan usaha dihubungkan dengan strategi yang dipilih dapat dilihat pada

gambar 2.

Taktik adalah rencana tindakan dengan mana strategi dan kebijaksanaan dilaksanakan. Taktik biasanya dilaksanakan oleh manajemen bawah untuk menghadapi situasi dan kondisi setempat. Walaupun taktik memberikan semacam kebebasan pada mereka yang melakukan, namun sering ada *prosedur* dan *aturan* yang perlu diikuti.

Prosedur merupakan pedoman bertindak dan merinci cara bagaimana kegiatan tertentu harus dilakukan. Selain prosedur dan aturan ada *program* yang merupakan cakupan dari tujuan yang kompleks, kebijaksanaan, prosedur, aturan, pembebanan tugas, langkah yang perlu diambil, sumber daya yang dimanfaatkan serta unsur yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan didukung oleh *anggaran*.

Alternatif Strategi	Pemasaran	Produksi	Kebijaksanaan Personalia	Keuangan	Keterangan/waktu
1. Penghematan/ pengurangan	Identifikasi produk yang akan dikurangi, yaitu dengan produk dengan penjualan/"margin" rendah	Identifikasi pabrik yang akan ditutup berdasar pemanfaatan kapasitas	Kurangi personalia berdasarkan keterampilan yang diperlukan pada waktu yang akan datang dan senioritas	Dividen tak dibayarkan atau dikurangi dan kelola kas dengan baik	Jual pabrik dan kurangi personalia dalam waktu 1 tahun, kurangi dividen sekarang
2. Stabilitas	Barang produk dengan "margin" tinggi.	Tunda pembangunan pabrik dan sarana yang meliputi investasi di atas Rp. 360 juta	Lakukan investasi pada program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan manajemen	Jalin hubungan baik dengan dunia perbankan, membayarkan dividen secara tetap, dan memperkuat neraca	Teruskan selama 3 tahun kecuali kecenderungan menunjukkan perbaikan
3. Ekspansi/ pertumbuhan	Perluas dan perbaiki garis produk, volume lebih penting daripada "margin"	Perluas kapasitas pabrik untuk mendukung produk baru apakah diperlukan	Tarif tambahan karyawan dalam bidang R & D penjualan dan produksi serta para manajemen	Naikkan rasio hutang dengan modal sendiri dengan 1/3. Pertimbangkan dampak kebijakan dividen pada kebutuhan akan aliran kas	Nilai posisi bagian pasar dan kondisi finansial setelah dua tahun.

Gambar 2. Berbagai alternatif strategi dan kebijaksanaan yang berkaitan.

Anggaran adalah pernyataan akan hasil yang diharapkan, dicerminkan dalam angka-angka. Anggaran dapat dimanfaatkan sebagai alat pengawasan. Anggaran itu dapat bersifat *fleksibel/luas* bergantung pada hasil organisasi; ada pula anggaran *program* di mana ada tujuan, program terinci dan estimasi biaya. Ada lagi anggaran basis nol (*zero-base budget*) di mana program di mulai dari nol. Akhirnya ada jadwal (skedul) yaitu kegiatan yang dikaitkan dengan waktu dan sasaran.

Proses penentuan tujuan yang telah dibicarakan sebelumnya serta penentuan strategi, kebijaksanaan dan taktik/program merupakan suatu proses pengambilan keputusan yang sifatnya ilmiah dan rasional dari memilih alternatif-alternatif yang ada. Karena kita menghadapi masa depan yang penuh resiko dan ketidakpastian, sehingga di dalam memilih alternatif tersebut kita dihadapkan pada berbagai kriteria.

Kriteria keputusan pada situasi penuh resiko adalah:

- (1) cakrawala rencana dibatasi,
- (2) analisis kepekaan,
- (3) penilaian sekarang,
- (4) nilai harapan,
- (5) setara kepastian,
- (6) guna yang diharapkan,
- (7) rasionalitas, dan
- (8) kriteria kemungkinan maksimum.

Sedangkan kriteria keputusan pada situasi ketidakpastian adalah:

- (1) pedoman Bayes,
- (2) pedoman maksimum-minimum,
- (3) pedoman Hurwice,
- (4) pedoman penyesalan minimal.

Sampailah kita pada pembicaraan tentang jenis-jenis rencana dan manfaat rencana. Jenis rencana adalah sebagai berikut:

(1) Menurut waktu:

- 1.1 Rencana jangka panjang meliputi waktu lebih dari 5 tahun
- 1.2 Rencana jangka menengah meliputi waktu 1 – 5 tahun
- 1.3 Rencana jangka pendek meliputi waktu 1 tahun atau kurang.

(2) Menurut lingkup:

- 1.1 Rencana operasional: lingkup terbatas, bertalian dengan sumber daya dan kegiatan implementasi rencana strategik.
- 1.2 Rencana strategik: lingkup luas, komprehensif, jangka panjang, arahan

(3) Menurut penggunaan:

- 1.1 Beberapa kali: menjadi pedoman kegiatan pada berbagai situasi
- 1.2 Satu kali untuk menanggulangi masalah unik.

Sedangkan manfaat perencanaan adalah:

- (1) Menciptakan situasi penuh stabilitas, penyesuaian dan memenuhi situasi yang berubah.
- (2) Memperjelas rantai tujuan dan sarana sehingga anggota organisasi terfokus perhatiannya pada tujuan bersama.
- (3) Peningkatan kinerja.
- (4) Menciptakan sarana pengawasan yang lebih baik.

2.3 Batasan Perencanaan

Perencanaan dan rencana jelas bermanfaat bagi organisasi. Selain merupakan suatu pelatihan bagi manajemen, perencanaan dapat memfokuskan perhatian para anggota pada tujuan bersama yang menghasilkan perencanaan menciptakan arahan yang berorientasi pada kinerja. Selanjtnya perencanaan membantu para manajer menetapkan prioritas dan memfokuskan energi pada masalah yang paling penting. Perencanaan juga membantu manajemen menekankan pada kekuatan organisasi dan meminimumkan kelemahan. Perencanaan membantu manajemen menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah dengan mengadakan antisipasi masalah dan kesempatan. Akhirnya perencanaan memperlancar pengawasan.

Bagaimanapun juga perencanaan bukan tanpa batasan. Berikut ini diuraikan berbagai batasan perencanaan:

- 1) *Perkiraan tidak dapat dipercaya.* Rencana badan usaha atau organisasi dibuat berdasarkan asumsi-asumsi bertalian dengan pasar, pasok bahan mentah, peraturan pemerintah, tersedianya personalia, efisiensi, perilaku, pesaing, tingkat harga dan lain-lain.

Namun untuk menghindari ketidak handalan prakiraan dapatlah dilakukan:

(a) Usaha-usaha memperbaiki prakiraan dengan:

- (1) Memanfaatkan teknik-teknik prakiraan yang ada.
- (2) Menggunakan perangkat keras dan lunak yang canggih.
- (3) Menghimpun data (tambahan).
- (4) Membentuk organisasi khusus yang berperan khusus mengadakan prakiraan atau kalau tidak dapat menyewa konsultan.

(b) Menghindari situasi yang penuh ketidakpastian dengan:

- (1) Memperpendek cakrawala waktu.
- (2) Melakukan hedging, artinya menanggung resiko di satu segi, dan memperoleh manfaat lebih besar di segi lain, dan
- (3) Memisahkan hal-hal yang tak dipengaruhi oleh ketidakpastian dan mencurahkan perhatian terhadapnya.

2) *Masalah yang sama tak akan terulang kembali.*

Jarang sekali terjadi sesuatu yang sama berulang kembali. Kejadian ini dinamis sifatnya, sehingga setiap masalah memerlukan penanganan khusus. Rencana menjadi hanya satu kali pakai dan rencana yang dapat dipakai berulang kali tak dapat dimanfaatkan kembali. Untuk meminimumkan kesulitan yang bertalian dengan kejadian yang selalu berubah perlu:

- (a) Dilakukan isolasi aspek yang berulang kembali dan menstandarisasi penanganannya, dan
- (b) Mengawasi dan mengatur situasi operasional sehingga kejadian yang berulang kembali menjadi menonjol.

3) *Kecendrungan ke arah kekakuan*

Rencana cenderung membuat administrasi kaku; makin terinci rencana, makin kaku organisasi. Hal ini disebabkan adanya keengganan psikologis untuk mengubah putusan yang sudah diambil, takut akan kehilangan muka. Pimpinan sudah terlanjur harus mencurahkan perhatian pada apa yang sudah digariskan sebelumnya dan tidak boleh berbuat lain serta takut dituduh tidak konsisten. Apalagi dengan adanya rencana dipakai terus. Ini menimbulkan kekakuan yang luar biasa. Hal ini baru dapat diubah kalau pejabat diganti atau bila ada rencana baru (tiga tahun, lima tahun, delapan tahun).

Untuk menghindari kekakuan ini, dapatlah dilakukan:

- (1) Usaha tinjauan ulang rencana yang ada dan kalau perlu disepakati bersama untuk mengubahnya,
- (2) Pengecualian-pengecualian terhadap rencana yang dipakai terus, dan
- (3) penciptaan sikap yang adaptif dan berorientasi pada tujuan.

4) Perencanaan itu mahal.

Perencanaan itu memang mahal karena perlu mengumpulkan data, analisis data, pertukaran pendapat dan pencurahan perhatian pimpinan. Rencana dibuat rinci, apalagi bila rencana tersebut akan dipakai secara terus-menerus.

Dengan demikian manfaat rencana tersebut menjadi lebih besar daripada biaya pembuatannya. Manfaat dan biaya disini mungkin dapat diukur, mungkin tidak. Ada hal-hal yang sulit ditentukan secara kuantitatif manfaat dan biayanya. Putusan tentang manfaat dan biaya suatu rencana cukup intuitif. Perlukah rencana diteruskan atau cukup pada tingkat tertentu saja hendaknya dapat ditetapkan oleh pimpinan agar tidak membuang waktu, tenaga, pikiran dan dana.

5) Perencanaan memerlukan waktu.

Ada semacam alih tukar (trade-off) antara ketepatan dan kecepatan. Apabila diinginkan rencana yang tepat jelas, hal ini memerlukan waktu yang relatif lama. Data yang dikumpulkan harus cukup banyak, analisis data yang banyak tersebut memakan waktu, alternatif yang muncul juga cukup banyak dan memilih alternatif yang paling baik dari alternatif yang banyak cukup sulit. Sebaliknya kalau ingin cepat, rencana yang terbentuk mungkin tidak tepat karena banyak faktor yang tidak dimasukkan sehingga akibatnya banyak terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan yang tentu saja akan menimbulkan kesukaran-kesukaran.

Untuk menghindari adanya hal yang mendadak timbulnya maka pimpinan harus dapat menyiapkan rencana penanggulangannya. Selanjutnya perlu selalu disiapkan kebijaksanaan. Metode dasar serta prosedur-prosedur penyelesaian masalah apapun yang timbul dengan anggarannya sekaligus.

BAB III

PENGGORGANISASIAN

Pengorganisasian adalah proses membagi kerja ke dalam komponen-komponen yang dapat dikelola dan mengkoordinasikan hasil-hasil agar tercapai tujuan-tujuan. Organisasi adalah kumpulan orang dalam pembagian kerja yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama.

Teori pengorganisasian bisa dibagi atas 3 konsep yang berkembang yaitu: konsep klasik, konsep neoklasik dan konsep modern.

3.1 Teori Organisasi Klasik

Teori organisasi klasik mendefinisikan organisasi sebagai struktur hubungan wewenang, tujuan, peranan, kegiatan, komunikasi dan faktor-faktor lain yang terjadi bila orang-orang bekerja bersama. Teori organisasi klasik terdiri dari: (1) teori birokrasi, (2) teori administrasi dan (3) manajemen ilmiah.

Teori Birokrasi dipelopori oleh Max Weber. Menurut Weber, birokrasi mempunyai karakteristik tertentu, yaitu:

(1) Pembagian kerja yang jelas.

Pembagian kerja atau spesialisasi harus sesuai dengan kemampuan seseorang.

(2) Hirarki wewenang dirumuskan dengan baik.

Sentralisasi kekuasaan berdasarkan suatu hirarki dengan pemisahan jelas peringkat atas dan bawah.

(3) Program rasional untuk mencapai tujuan.

Seleksi dan promosi personalia didasarkan atas kecakapan teknis dan pendidikan-latihan serta persyaratan lain yang disesuaikan dengan kebutuhan dan pelaksanaan tugas.

(4) Sistem dan prosedur bagi penanganan situasi kerja.

Perlu catatan tertulis demi kesinambungan, keseragaman dan transaksi.

(5) Sistem aturan yang mencakup hak-hak dan kewajiban-kewajiban posisi para pemegang jabatan.

(6) Hubungan antar pribadi bersifat formal.

Ada pemisahan antara masalah pribadi dengan masalah formal organisasi.

Jadi birokrasi merupakan model normatif, menekankan struktur dalam organisasi.

Teori administrasi dipelopori oleh Henri Fayol. Fayol mengemukakan bahwa kegiatan industri dibagi ke dalam kegiatan teknis, komersial, finansial, keamanan, personalia, akuntansi dan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasikan dan pengawasan).

Fayol selanjutnya membahas tentang 14 kaidah/prinsip manajemen:

- (1) Pembagian kerja atau spesialisasi meningkatkan produktifitas karena orang memusatkan perhatian pada pekerjaan sesuai dengan keahlian.
- (2) Wewenang dan tanggung jawab harus ada dalam pelaksanaan kegiatan. Perlu ada rangsangan untuk kegiatan yang dilaksanakan dengan baik dan sanksi bagi pelaksanaan kegiatan yang tak baik.
- (3) Harus ada disiplin, yaitu rasa hormat dan taat pada peranan dan tujuan organisasi.
- (4) Perlunya kesatuan perintah. Bawahan hanya menerima perintah dan bertanggung jawab pada satu atasan.
- (5) Perlu adanya kesatuan pengarahan. Organisasi efektif bila para anggota bekerja sama berdasarkan tujuan yang sama.
- (6) Para anggota organisasi harus mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi/kelompok.
- (7) Pembayaran balas jasa harus bijaksana, adil, tidak eksploitatif dan memuaskan pihak-pihak.
- (8) Perlu diatur keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi.
- (9) Hubungan antartugas disusun atas dasar suatu hirarki atas bawah (rantai skalar).
- (10) Harus ada keteraturan, aturan, ketertiban di mana ada satu tempat untuk setiap orang yang seharusnya memang tempatnya.
- (11) Keadilan bagi personel, kesamaan perlakuan dalam organisasi.
- (12) Perlu kelangsungan, keamanan dan kepastian kerja bagi karyawan.
- (13) Dalam setiap tugas harus dimungkinkan untuk mengadakan prakarsa atau inisiatif.

(14) Harus ada semangat korps menggalang kekuatan dengan persatuan atau kesetiakawanan, kebanggaan bersama dan merasa memiliki.

Sejak semula Fayol membedakan kegiatan organisasi ke dalam kegiatan operasional organisasi: teknis (produksi), komersial (pemasaran), finansial (keuangan), personalia, dan akuntansi; dan kegiatan manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah (pengarahan), pengkoordinasikan, dan pengawasan.

Selanjutnya Urwick dan Gulick memperkenalkan selain prinsip pembagian kerja juga prinsip koordinasi, departemensi, dan staf. Selain itu perlu alokasi tugas, aturan rentang kendali, hubungan lini dan staf serta fungsionalisme.

Mooney dan Reilly mengemukakan penting perlunya (1) prinsip koordinasi, (2) prinsip skalar, dan (3) prinsip fungsional.

Manajemen Ilmiah diciptakan oleh Frederick Winslow Taylor dan ada 4 kaidah dasar manajemen yaitu :

- (1) Perlunya menggantikan metode kerja praktek dengan yang berdasar ilmu pengetahuan;
- (2) Perlunya mengadakan seleksi, latihan dan pengembangan karyawan secara ilmiah agar karyawan bekerja sebaik-baiknya sesuai dengan spesialisasinya;
- (3) Perlunya pengembangan ilmu tentang kerja dan mengintegrasikannya dengan seleksi, latihan dan pengembangan ilmiah karyawan; dan
- (4) Perlunya pengembangan semangat dan mental karyawan melalui pendekatan karyawan oleh manajer agar timbul suasana kerja sama yang baik.

Menurut Taylor, karakteristik manajemen ilmiah itu "*Science, not rule of thumb. Harmony, not discord. Cooperation, not individualism. Maximum output, in place of restricted output. The development of each man to his greatest efficiency and prosperity*". Jadi Taylor itu cukup manusiawi dan tuduhan bahwa dia menjadikan manusia pelengkap mesin tidaklah beralasan.

Teori organisasi klasik menguraikan anatomi organisasi formal. Organisasi formal mengandung 3 unsur pokok yaitu:

- (1) Sistem kegiatan yang terkoordinasi. Organisasi selalu terdiri dari bagian-bagian dan hubungan-hubungan. Bagian organisasi merupakan kegiatan atau *fungsi* yang saling

berhubungan.

(2) Kelompok *orang* yang melaksanakan fungsi.

(3) *Kerjasama* untuk mencapai tujuan. Organisasi tersusun atas dasar *hubungan* atasan dan bawahan, sehingga *wewenang* harus ada secara formal. Kepemimpinan pun harus ada yang mencerminkan kualitas orang yang tepat dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan.

Menurut pengikut aliran klasik, suatu organisasi atau koordinasi bergantung pada empat kondisi pokok agar kesatuan untuk mencapai tujuan itu ada, yaitu:

- wewenang
- saling melayani,
- doktrin
- disiplin.

Untuk itu perlu tonggak-tonggak dasar yaitu:

- pembagian kerja
- proses skalar dan fungsional (vertikal, horisontal)
- struktur
- rentang kendali.

3.2 Teori Organisasi Neoklasik

Teori neoklasik sebenarnya bukan merupakan teori yang baru muncul seperti teori klasik. Teori neoklasik hanya mengusulkan perubahan-perubahan pada teori klasik semenjak berkembangnya pendekatan perilaku manusia.

Pelopor pendekatan perilaku manusia adalah Hugo Munsterberg yang menyatakan adanya pengaruh faktor sosial dan budaya pada organisasi.

Teori hubungan manusiawi dimulai dengan percobaan Hawthorne oleh Elton Mayo disusul oleh Roetherberger dan Dickson.

Adapun kritik dan usul perubahan neoklasik pada tiang dasar teori klasik adalah sebagai berikut:

(1) Pembagian kerja.

Sejak pembagian kerja dilakukan, timbul masalah yang disebut anomie, di mana pedoman kerja tidak ada, disiplin berkurang, orang bingung, takut bertanya dan merasa diri diabaikan. Timbul gejala depersonalisasi dan *disfunction* sehingga orang tidak lagi mau bekerjasama. Padahal kerja menjadikan orang bergantung pada orang lain dan memerlukan koordinasi yang lebih besar. Akibat pembagian kerja adalah spesialisasi yang akibat selanjutnya ialah orang terpecah belah, iri dan lain-lain.

Teori neoklasik mengemukakan perlunya:

- (a) partisipasi atau melibatkan setiap orang dalam proses pengambilan keputusan agar merasa terlibat dan berkepentingan terhadap organisasi;
- (b) perluasan kerja sebagai kebalikan spesialisasi agar orang tidak terlalu menjadi spesialis tetapi mampu dan ahli dalam bidang lain, dan
- (c) manajemen *bottom-up* yang memberikan kesempatan pada para *junior* berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen puncak.

(2) Proses skalar dan fungsional.

Proses ini menimbulkan masalah dalam pendelegasian wewenang dan tanggung jawab. Asumsi yang digunakan teori klasik mengenai proses pendelegasian adalah bahwa kapasitas (kemampuan) individu sama dengan wewenang fungsinya. Namun kenyataannya dijumpai kapasitas lebih besar daripada wewenang. Untuk ini yang bersangkutan harus harus dipromosikan. Apabila kapasitas lebih kecil daripada wewenang, maka yang bersangkutan harus masuk dalam pendidikan dan latihan.

(3) Struktur organisasi.

Struktur mengakibatkan pertentangan (lini dengan staf, karena umur, pendidikan, pengalaman, sikap dan lain-lain). Ini dapat dihapuskan dengan partisipasi, manajemen *bottom-up*, panitia bersama, penghargaan atas martabat manusia, pemberian kesempatan dan komunikasi yang baik.

(4) Rentang kendali.

Teori klasik telah menetapkan suatu rasio tertentu atasan dapat mengawasi bawahan. Ini tidak masuk akal karena penentuan rentang sangat bergantung pada perbedaan individu dalam kemampuan manajemennya, tipe orangnya, efektifitas komunikasi,

fungsi pengawasan formal, serta derajat sentralisasi. Teori neoklasik mengusulkan pengawasan bebas demokratis padahal teori klasik memilih pengawasan ketat.

Struktur mana yang baik, *flat* (datar) atau *tall* (tegak) bergantung pada situasi.

Titik berat teori neoklasik adalah pada dua unsur pokok organisasi, yaitu perilaku individu (*individual behavior*) dan kelompok kerja (*work groups*). Teori neoklasik cenderung ingin memanfaatkan organisasi informal. Organisasi informal terdiri atas orang-orang yang bergabung menjadi suatu kelompok kerja, tetapi penggabungan ini tidak ditentukan dalam bagan organisasi formal. Organisasi informal adalah kelompok alamiah yang terbentuk sebagai hasil interaksi di antara para karyawan dalam situasi kerja mereka. Organisasi informal muncul sebagai tanggapan atas kebutuhan sosial manusia, yaitu keinginan berhubungan dengan orang lain.

Adapun faktor-faktor yang dapat menentukan munculnya organisasi informal antara lain ialah:

(1) Lokasi.

Untuk membentuk suatu kelompok orang harus mempunyai kontak tatap muka langsung.

(2) Jenis pekerjaan.

Ada kecenderungan bahwa manusia yang melaksanakan jenis pekerjaan yang sama akan membentuk kelompok bersama.

(3) Minat.

Walau lokasi berdekatan dan jenis pekerjaan sama namun bila tak ada minat atau kepentingan tidak akan timbul kelompok.

(4) Adanya kepentingan khusus tetapi tidak permanen.

Hobi olahraga dan lain-lain.

Teori neoklasik menganjurkan agar manajemen memanfaatkan organisasi informal ini dan bekerja sama dengan mereka; hendaknya keberadaannya jangan diabaikan; pendapat mereka perlu didengar dan libatkan mereka dalam pengambilan keputusan karena mereka dapat menyebarkan informasi secara lebih cepat pula.

3.3 Teori Organisasi Modern

Teori organisasi modern atau juga analisis sistem terhadap organisasi. Teori modern melihat semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan. Teori modern mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu sistem tertutup melainkan sistem terbuka yang harus menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungannya.

Teori modern memadukan teori klasik dan neoklasik dengan konsep yang lebih maju. Teori ini memandang organisasi sebagai suatu proses dinamis yang terjadi dengan dan dalam hal-hal yang umum dikendalikan oleh struktur. Dengan berkembangnya teknologi timbullah perhatian pada operasi atau proses organisasi. Di sini dikemukakan pentingnya perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, komunikasi, motivasi dan integrasi demi kesuksesan operasi mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Sebagai suatu sistem, organisasi terdiri dari atas 3 unsur:

1. Unsur struktur yang bersifat makro,
2. Unsur proses yang bersifat makro, dan
3. Unsur perilaku anggota organisasi yang bersifat mikro.

Ketiga unsur ini saling terkait.

Pendekatan sistem didasarkan pada teori sistem umum yang merupakan suatu aspek analisis organisasi yang berusaha untuk menemukan kaidah-kaidah umum organisasi yang berlaku universal.

Boulding mengemukakan klasifikasi tingkat sistem sebagai berikut:

- (1) Struktur statik.
- (2) Sistem dinamik sederhana.
- (3) Sistem *cybernetics*.
- (4) Sistem terbuka.
- (5) Sistem genetika sosial.
- (6) Sistem hewani.
- (7) Sistem manusiawi.
- (8) Sistem sosial.
- (9) Sistem transedental.

Teori sistem umum membicarakan sistem-sistem, sedang teori modern membicarakan

sistem manusia tetapi keduanya membicarakan (1) bagian / individu, (2) interaksi antar individu, (3) interaksi individu dengan lingkungan dan (4) pertumbuhan dan stabilitas sistem.

Teori sistem umum mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem kegiatan yang secara sadar dikoordinasikan oleh dua orang atau lebih. Adapun tujuannya ialah pertumbuhan, stabilitas dan interaksi.

Di dalam teori modern ada 5 kelompok pendekatan terhadap manajemen, yaitu:

- (1) pendekatan proses,
- (2) pendekatan perilaku,
- (3) pendekatan kuantitatif,
- (4) pendekatan sistem, dan
- (5) pendekatan *contingency*.

Pendekatan proses mengatakan bahwa proses manajemen terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengawasan. Stoner menggunakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Prinsip universal yang dipakai adalah kesatuan perintah, persamaan wewenang dan tanggung jawab, rentang kendali yang terbatas, dan delegasi pekerjaan rutin.

Pendekatan perilaku atau hubungan manusiawi menekankan pentingnya kerjasama dan moral karyawan. Memperlakukan manusia sebagai manusia akan memperbaiki moral mereka dan akan membuat karyawan bersedia bekerja sama dengan manajemen dalam pencapaian produktifitas operasi organisasi. Karyawan didekati secara individual dan kelompok.

Pendekatan kuantitatif memandang manajemen dari perspektif model matematis dan proses kuantitatif (ilmiah dan *operation research*). Masalah manajemen dijabarkan dalam berbagai bentuk model matematis dan kemudian dianalisis serta dipecahkan dengan menggunakan berbagai teknik atau metode kuantitatif untuk memperoleh hasil maksimum.

Pendekatan sistem menekankan saling ketergantungan atau keterikatan bagian-bagian operasi sebagai keseluruhan dari sebagai bagian lingkungan eksternal yang lebih luas. Organisasi merupakan sistem terbuka dan proses transformasi berbagai masukan yang menghasilkan berbagai keluaran.

Pendekatan *contingency* memasukkan variabel-variabel lingkungan dalam analisisnya karena perbedaan kondisi lingkungan akan memerlukan aplikasi konsep atau teknik manajemen yang berbeda-beda. Variabel lingkungan eksternal yaitu sosial, ekonomi, teknologi, politik. Variabel internal yaitu struktur, proses dan teknologi. Bila ini berubah maka variabel manajemen: proses, kuantitatif, perilaku dan sistem berubah. Bila karyawan profesional maka manajemen terbuka lebih efektif.

3.4 Fungsi Dalam Organisasi

Fungsi adalah kerja yang dapat diperbedakan dari kerja yang lain. Di dalam suatu organisasi fungsi menyumbang secara langsung pada pencapaian tujuan. Fungsi seperti ini dikenal dengan nama fungsi garis. Di dalam suatu badan usaha fungsi garis ini disebut juga fungsi primer misalnya fungsi pemasaran, produksi, personalia, keuangan dan administrasi akuntansi. Dengan berkembangnya badan usaha terjadi proses diferensiasi fungsional, yaitu pemisahan fungsi tertentu dari seseorang ke orang lain. Diferensiasi fungsional ini dapat mengarah ke samping dan ke bawah. Diferensiasi fungsional ke samping misalnya dengan munculnya fungsi pembelian dan anggaran. Diferensiasi fungsional ke bawah terjadi misalnya dengan penambahan seseorang yang bertugas pada R & D (Research & Development) yang semula dilakukan pada bagian produksi. Semua masih dalam rangka fungsi garis.

Dengan makin berkembangnya organisasi lebih lanjut maka kekomplekan fungsi yang perlu untuk pelaksanaan tugas berkembang lebih cepat. Ini membutuhkan bantuan manajerial melalui *spesialisasi*. Diciptakan fungsi sekunder atau staf yang membantu dan memperlancar kerja fungsi garis. Ada pula fungsi fungsional, di mana staf mempunyai wewenang memberikan perintah seperti pada fungsi garis.

Kembali pada fungsi garis. Seperti diketahui setiap organisasi berusaha mencapai tujuan-tujuan. *Komponen garis* didefinisikan sebagai bagian organisasi yang secara langsung bertanggung jawab akan tercapainya tujuan. *Wewenang garis* dicerminkan dengan adanya rantai komando yang berasal dari manajemen puncak melalui berbagai tingkat hirarki sampai pada tingkat di mana kegiatan organisasi dilaksanakan.

Oleh karena *kegiatan garis* diidentifikasi berdasar tujuan organisasi, maka kegiatan yang dikelompokkan sebagai garis berbeda untuk setiap organisasi. Ada yang terbatas pada kegiatan penjualan dan produksi saja; ada yang meliputi pemasaran, produksi, personalia,

keuangan dan administrasi-administrasi. Kegiatan atau fungsi ini adalah *fungsi primer*.

Fungsi ini berkembang mengikuti *prinsip skalar*, yaitu bahwa wewenang dan tanggung jawab mengalir secara vertikal langsung lurus dari tingkat teratas ke tingkat paling bawah. Terciptalah struktur hirarkis dimana terjadi pembagian vertikal wewenang dan tanggung jawab serta alokasi/pembebanan berbagai tugas sepanjang rantai skalar. Titik berat pada hubungan atasan bawahan. Dengan berkembangnya kegiatan diperlukan pemecahan fungsi berdasarkan *rentang pengawasan/pengendalian*. Dasar ini merupakan cermin keterbatasan manusia, yaitu ada batas banyaknya orang serta fungsi seseorang dapat secara efektif mengawasinya. Ini tergantung dari berbagai faktor, seperti kemampuan seseorang, kemampuan bawahan, kekompleksan fungsi yang dijalankan, kesamaan fungsi yang satu dengan yang lainnya, stabilitas situasional, dan keterkaitan tugas.

Biasanya di dalam organisasi yang datar (flat) orang lebih bebas tidak bergantung dan memperoleh keberhasilan pribadi dibanding dengan di dalam organisasi yang dalam (fall) di mana orang merasa tidak otonom, tidak dapat mempernyatakan diri serta mengalami tekanan. Manajer klasik lebih suka rentang sempit karena dapat mengawasi bawahan secara mudah. Manajer modern memilih rentang luas dengan kebebasan yang lebih banyak bagi bawahan.

Fungsi lain dalam organisasi adalah *fungsi garis dan staf*. Di sini *staf* merupakan individu atau kelompok dalam organisasi yang fungsi utamanya memberikan nasehat dan jasa lain pada orang garis. Ada *staf pribadi* yang melaksanakan sebagian atau segala fungsi manajer; manajer tetap melakukan sebagian atau semua fungsi manajer; manajer tetap melakukan sebagian dan bertanggung jawab terhadap fungsi tersebut; ada pula *staf khusus* yang melakukan kerja yang memerlukan keterampilan atau objektivitas yang tak dimiliki oleh garis. Staf pribadi terdiri atas asisten garis, asisten staf dan asisten umum. Staf khusus dapat membantu bagian pula.

Karena organisasi makin kompleks, perlu mengintegrasikan personalia dengan pengetahuan dan fungsi khusus ke dalam sistem manajerial. Konsep garis dan staf merupakan kompromi dasar klasik. Staf membantu pimpinan sehingga pimpinan tetap dapat mengkoordinasikan kegiatan, integritasnya terjamin dan rantai skalar serta sumbu wewenang tetap dapat dipertahankan.

Agar fungsi staf berhasil maka perlu didefinisikan peranan staf dengan jelas, banyaknya

diatur sesuai dengan kebutuhan, tugas pimpinan memang menjadi bertambah, dan pada staf perlu diberikan informasi yang diperlukan, selalu dimintai nasehat pada bidangnya, mendorong staf melakukan inisiatif, serta memberikan kesempatan kepada staf untuk menjual konsep tanpa menanti perintah.

Staf timbul akibat diferensiasi fungsional ke luar. Spesialisasi merupakan dasar diferensiasi ke luar ini, yaitu agar fungsi dapat dilaksanakan dengan efektif dan ekonomis dibandingkan dengan bila fungsi dilakukan oleh organisasi garis.

Dengan makin berkembangnya organisasi, dapat diciptakan *staf paralel*; ada unit staf di pusat dan unit staf di setiap bagian. Unit staf di pusat merupakan lembaga kliring, sedang informasi disampaikan pada unit di setiap bagian.

Fungsi fungsional terjadi bila fungsi garis dibebankan pada fungsi staf, sehingga staf memiliki wewenang memerintah. Integritas orang garis agak berkurang dan beberapa personalia bertanggung jawab pada beberapa atasan.

Orang staf memiliki wewenang fungsional melakukan penyelidikan tentang masalah operasional dan mengeluarkan perintah atas namanya sendiri, bukan atasannya. Wewenang fungsional merupakan izin menyiapkan dan mengeluarkan perintah bertalian dengan suatu tindakan tertentu, dan perintah tersebut dianggap datang dari pimpinan sendiri, sehingga pelaksanaannya terjamin.

Disadari bahwa wewenang fungsional ini dapat mempercepat pengambilan keputusan namun hal ini dapat menjadi beban berlebihan bagi orang-orang operasional, bahkan menimbulkan konflik.

Selain itu pemanfaatan wewenang fungsional cenderung memperlemah pengaruh penyelia (supervisor) garis karena tugasnya selalu dilampaui oleh adanya perintah-perintah langsung dari fungsionaris yang memiliki wewenang fungsional.

Selanjutnya wewenang fungsional dapat menimbulkan kondisi otokratis dan administrasi kaku kecuali jika ada desentralisasi wewenang.

Perlu kiranya dihayati bahwa wewenang fungsional dapat terlaksana dengan baik bila:

- (1) Hanya aspek kecil kegiatan operasional saja yang diliput.
- (2) Hanya bertalian dengan pengetahuan teknis dan khusus yang tidak dimiliki pimpinan.
- (3) Bila uniformitas dan kepengawasan tindakan pada berbagai unit operasi ingin dicapai.

3.5 Hubungan Dalam Organisasi

Pembicaraan tentang hubungan di dalam organisasi mencakup pembicaraan tentang *tanggung jawab*, *wewenang* dan *pelaporan*. Tanggung jawab adalah kekuasaan yang didelegasikan. Wewenang adalah salah satu kekuasaan didasarkan pada pengakuan terhadap usaha orang mempengaruhi orang lain. Pelaporan adalah wajib jawab pertanyaan bertalian dengan pelaksanaan tugas.

Dengan meminta tanggung jawab dan wewenang, individu dalam organisasi bersedia dipersalahkan bila memang bersalah dan menerima imbalan bila berhasil melaksanakan tugas.

Tanggung jawab, wewenang dan pelaporan merupakan syarat mutlak bagi keberhasilan pimpinan mempengaruhi bawahan. Biasanya proses pendelegasian ditunjang dengan unsur *motivasi* dan *komunikasi* yang baik untuk membantu pimpinan melaksanakan maksudnya mempengaruhi bawahan sehingga tercapai tingkat kepemimpinan yang dikehendaki.

Tanggung jawab adalah kondisi emosional yang memberikan pada individu rasa tidak puas karena kegagalan yang dia harus lakukan atau karena dia melakukan sesuatu yang sebenarnya dia tidak terikat untuk melakukannya. Juga merupakan kewajiban seseorang untuk melakukan fungsi yang diberikan kepadanya sesuai dengan kemampuan dan arahan.

Dengan pemberian tanggung jawab adalah:

- (1) Spesifikasi tugas.
- (2) Delegasi.
- (3) Kesamaan fungsional.
- (4) Tujuan.
- (5) Rentang manajemen.

Tidak mungkin bagi pimpinan untuk setiap kali meneliti pekerjaan bawahan. Karena itu perlu penyelia selain tugas yang jelas. Perlu delegasi lengkap sehingga tidak timbul kesenjangan (gap) dan ada tugas yang tidak dikerjakan. Perlu dihindari tumpang tindih (overlap), tugas yang sama diberikan kepada lebih dari satu orang, dan tidak boleh ada pecahan (split) yaitu tanggung jawab sama diberikan pada lebih dari seorang. Apabila ada hal-hal tersebut tentu akan menimbulkan kebingungan wewenang dan pelaporan. Kesamaan

fungsional berarti mengelompokkan fungsi agar spesialisasi lancar. Tujuan organisasi mengarahkan tanggung jawab. Rentang manajemen perlu disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan sempit atau luas. Kalau sempit tanggung jawab dibatasi, kalau luas tanggung jawab besar.

Wewenang merupakan hak kelembagaan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan muncul berdasarkan kekuatan fisik, pengetahuan, kebijaksanaan, status, posisi, peranan, tradisi atau kharisma.

Menurut Weber, ada wewenang rasional-hukumiah, tradisional dan kharismatik. Kharismatik bergantung pada kualitas magis pimpinan dan biasanya menjadi tradisi dan disahkan menjadi wewenang yang rasional dan hukumiah.

Hak yang dilembagakan untuk mempengaruhi perilaku; mungkin efektif, mungkin tidak. Ini tergantung pada kehendak para anggota organisasi. Para anggota memutuskan diri untuk tunduk dan menerima wewenang ini (acceptance theory of authority).

Menurut Newman, ada :

- (1) Wewenang hukum, yaitu wewenang yang dimiliki seseorang untuk berdasarkan hukum, mewakili/bertindak atas nama organisasi.
- (2) Wewenang teknis, yaitu dimana seseorang dianggap pakar tentang suatu hal.
- (3) Wewenang akhir/yang berkuasa, yaitu sumber utama hak melakukan tindakan.
- (4) Wewenang operasional, yaitu dimana seseorang diperbolehkan melakukan tindakan tertentu.

Di dalam wewenang ada hirarki. Hirarki menunjukkan posisi yang bertanggung jawab terhadap kegiatan tertentu serta pelaporan kepada siapa. Jadi perintah-perintah mengalir ke bawah, laporan mengalir ke atas. Rancang bangun hirarki wewenang mencakup rantai komando, satunya komando, dan rentang manajemen. Rantai komando adalah serangkaian hubungan pelaporan yang terjalin dan tidak terputuskan dari tingkat atas ke bawah. Satunya komando menyatakan bahwa setiap bawahan hanya melapor pada satu atasan. Apabila tidak, tentu akan terjadi konflik kepentingan dan pemerintah, sehingga bawahan yang dapat memenuhi semua dan akan berakibat menekan baginya. Rentang manajemen bertalian dengan penentuan berapa banyak bawahan yang dapat diawasi atau dikendalikan oleh atasan. Ini bergantung pada kerutinan tugas, formalisasi tugas, banyaknya pembantu, lokasi geografis, perputaran kerja, stabilitas operasi, kebutuhan koordinasi/penyeliaan,

tugas yang tak perlu penyeliaan, tingkat teknologi, latihan yang diperoleh bawahan, kesamaan fungsi yang dilakukan oleh bawahan dan penilaian atasan terhadap kemampuan penyelia.

Pelaporan merupakan kewajiban mengemukakan hasil-hasil. Manajer wajib melaporkan prestasinya serta prestasi bawahan. Pelaporan dilakukan ke atas dan sebaiknya bawahan hanya melapor pada satu orang saja. Namun bila atasan terkoordinasikan, bawahan dapat melapor pada beberapa atasan.

Apabila tanggung jawab adalah turunan fungsi, dan wewenang adalah turunan tanggung jawab, maka pelaporan adalah turunan wewenang.

3.6 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah pola hubungan komponen atau bagian suatu organisasi. Struktur merupakan sistem formal hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasikan tugas orang dan kelompok orang agar tujuan tercapai.

Struktur dibedakan dari proses. Struktur merupakan susunan subsistem dan komponen dalam ruang tiga dimensi pada suatu waktu, sedang proses adalah perubahan dinamis dalam bahan, energi atau informasi dari sistem tersebut menurut waktu.

Struktur itu sifatnya relatif stabil, statis, berubah lambat atau memerlukan waktu untuk penyesuaian-penyesuaian, sedang proses berubah cepat dan dinamis.

Struktur merupakan komponen organisasi di samping fungsi dan hubungan sedang proses merupakan sesuatu yang dinamis yang terjadi di dalam organisasi seperti pendelegasian, pengarahan, pengkoordinasian, komunikasi, motivasi, proses mempengaruhi, kepemimpinan, rasa tak puas, konflik, dan lain-lain.

Seperti diketahui organisasi adalah wadah kegiatan (perencanaan: tujuan, strategi, kebijaksanaan dan program). Di dalam organisasi maka struktur yang dikenal dapat bersifat formal maupun informal. Struktur formal tergambar dalam peta organisasi yang menunjukkan posisi kerja di dalam organisasi. Dari peta tersebut dapat dilihat pembagian kerja, jenis kerja yang dilakukan, hubungan atasan dan bawahan, kelompok atau komponen subbagian, tingkat manajemen dan saluran komunikasi. Struktur informal adalah organisasi “bayangan”, struktur di belakang struktur, suatu struktur tak resmi berdampingan dengan struktur formal.

Struktur perlu memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- (1) Struktur harus mengikuti strategi.
- (2) Struktur harus sesuai dengan teknologi organisasi.
- (3) Struktur harus sesuai dengan lingkungan luar.
- (4) Struktur harus dapat mengkoordinasikan orang di dalam sistem dan harus pula mengakomodasi besar organisasi.

Adapun komponen struktur adalah *spesialisasi* dan *koordinasi*. Spesialisasi adalah proses dengan mana tugas-tugas didefinisikan dalam pembagian kerja. Spesialisasi itu berdasarkan *rancang bangun kerja dan berdasarkan departementalisasi*. *Spesialisasi berdasar rancang bangun kerja* adalah alokasi tugas kerja tertentu pada perorangan atau kelompok orang, sedang *spesialisasi berdasar departementalisasi* adalah penciptaan satuan atau kelompok kerja dengan meletakkan kerja pada wewenang manajer.

Koordinasi adalah proses mengkaitkan kegiatan yang telah dispesialisasikan satu dengan yang lain sehingga menjamin pencapaian tujuan bersama. Ada koordinasi vertikal yang mengkoordinasikan kegiatan orang perorang dan kelompok sesuai hirarki kewenangan. Koordinasi horisontal mengkoordinasi kegiatan individu dan kelompok kerja yang bekerja pada satu peringkat hirarki.

Departementalisasi. Departementalisasi merupakan proses pengelompokan orang dan kegiatan di bawah pengawasan manajemen. Faktor positif yang menentukan dalam departementalisasi adalah :

- (1) Spesialisasi diambil manfaatnya.
- (2) Membantu koordinasi.
- (3) Memperlancar pengawasan.
- (4) Mendapatkan perhatian cukup.
- (5) Mengurangi biaya.
- (6) Mengakui kemanusiaan.

Departementalisasi dapat berdasar (1) fungsi, (2) divisi produk, proses, daerah, langganan, waktu, dan (3) matriks.

Departementalisasi berdasar fungsi mengelompokkan orang yang mengerjakan pekerjaan yang mirip dan bertahan satu dengan yang lain pada unit organisasi yang sama.

Dengan ini tugas sesuai dengan pelatihan teknis yang diperoleh, spesialisasi teknis menghasilkan kualitas yang tinggi dan karir terjamin. Namun cara ini mengurangi tanggung jawab, komunikasi sering kurang, spesialisasi berlebih dan reaksi lambat antar fungsi.

Departementalisasi berdasar divisi dapat dibagi atas produk, proses, daerah, dan langganan. Cara ini luwes dan mudah bereaksi terhadap perubahan baru, koordinasi mudah, konsentrasi pada tugas sama dan mewartakan perkembangan dengan menambah divisi baru. Kerugiannya ialah kurang memupuk spesialisasi, perhatian pada divisi bukan organisasi, tumpang tindih dan saling persaingan antar divisi.

Departementalisasi berdasar matriks atau dikenal dengan organisasi matriks, mengkombinasikan bentuk fungsional dan divisi. Personalia dibagi berdasar hirarki fungsional tetapi tugasnya dalam tim yang sifatnya fungsi silang memfokuskan diri pada proyek atau program tertentu. Bagaimanapun juga organisasi matriks mempunyai kelemahan, yaitu adanya beberapa “boss” anarki, penyakit tim/kelompok, dan biaya tinggi.

Sebelum membicarakan pentingnya koordinasi, maka perlu dikemukakan konsep tentang *sentralisasi*, *desentralisasi* dan *delegasi*. Sentralisasi dan desentralisasi bertalian dengan penempatan secara struktural tugas-tugas, sedang delegasi berhubungan dengan tugas/fungsi, tanggung jawab, dan wewenang pemberian oleh atasan pada bawahan. Delegasi wewenang merupakan mekanisme yang diperlukan demi berfungsinya secara efisien organisasi, karena tidak ada atasan yang dapat melaksanakan atau secara penuh mengawasi tugas-tugas. Seberapa jauh atasan memdelegasikan wewenang tergantung pada berbagai faktor seperti gaya kepemimpinan, situasi yang dihadapi, antar hubungan, kepribadian dan kemampuan orang yang bertalian dengan hal tersebut. Walaupun wewenang itu sebagian perlu didesentralisasikan, namun ada wewenang yang disentralisasikan. Yang jelas *kewajiban* tak dapat didelegasikan.

Sentralisasi adalah proses konsentrasi wewenang dan pengambilan keputusan pada peringkat atas suatu organisasi. Sentralisasi dilakukan agar diperoleh manfaat dari ekonomi skala dan pengendalian yang sama berbagai hal berdasar kebijaksanaan, prosedur dan pemantauan yang distandardisasikan. Bawahan semata-mata sebagai pelaksana.

Keuntungan sistem sentralisasi adalah :

- (1) Pemanfaatan lebih sedikit personalia yang kurang terampil sehingga biaya dapat ditekan.

- (2) Pemanfaatan intuisi dengan cepat.
- (3) Pengaturan yang sama bagi unit dalam organisasi.

Keburukannya adalah:

- (1) Putusan lama bila data ada pada bawahan.
- (2) Personalia bawah tidak berkembang.
- (3) Bila tidak ada koordinasi putusan tak dilaksanakan.
- (4) Putusan oleh atasan menyita waktunya.

Untuk menghindari keburukan sentralisasi ini dilakukanlah *delegasi* sehingga diperoleh *desentralisasi*. *Desentralisasi* adalah pembagian wewenang dengan cara *delegasi menyeluruh* pada semua peringkat manajemen. Delegasi adalah proses mendistribusikan dan mempercayakan kerja pada orang lain. Ada tiga langkah dalam hal ini, yaitu (1) manajer membebaskan tugas, artinya apa yang harus dikerjakan bawahan dan harus melaporkan hasilnya, (2) manajer memberikan wewenang bertindak, dan (3) manajer menciptakan kewajiban bertindak. Jadi pelaporan, wewenang dan tanggung jawab merupakan dasar *koordinasi vertikal* melalui delegasi. Delegasi itu berdasarkan pedoman-pedoman, yaitu :

- (1) Kelengkapan.
- (2) Kejelasan.
- (3) Kecukupan
- (4) tidak menimbulkan kesenjangan.
- (5) Tidak tumpang tindih.
- (6) Jangan sampai hal yang sama ada pada lebih dari satu unit.

Masalah yang mungkin dihadapi adalah bahwa *hak mendelegasikan* ini tidak diterima oleh bawahan dan bawahan merasa berwenang melakukan tugas dengan caranya sendiri. Masalah lain ialah mungkin saja ada atasan yang enggan untuk mendelegasikan tugas kepada bawahan karena menyangkut imbalan. Untuk menghindari itu perlu kiranya diperhatikan:

- (1) Atasan harus benar-benar memberikan kebebasan pada bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang didelegasikan.
- (2) Komunikasi dan pengertian antara atasan dan bawahan perlu diciptakan sehingga diketahui apa yang perlu didelegasikan dan kepada siapa.

- (3) Tujuan-tujuan organisasi harus selalu ditekankan kembali.
- (4) Tanggung jawab dan wewenang selalu harus dikemukakan.
- (5) Bawahan harus dimotivasi.
- (6) Pedoman, bantuan dan informasi pada bawahan harus ada; bawahan harus memberikan hasil kerjanya.
- (7) Latihan harus ada; pengawasan harus selalu ada.

Bila delegasi itu berhasil, diperoleh keuntungan sebagai berikut:

- (1) Penerimaan oleh bawahan akan mengubah sikap di dalam proses pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan.
- (2) Atasan akan dengan senang hati membiarkan bawahan melakukan hal-hal yang dipandang sesuai dalam pelaksanaan tugas.
- (3) Atasan dapat menanggung adanya kesalahan kecil.
- (4) Atasan akan mempercayai bawahan.

Kembali pada *desentralisasi*. Dengan berkembangnya organisasi maka organisasi yang berdasarkan wewenang disentralisasikan tidak akan dapat mewartakan masalah-masalah yang timbul yang mengalir ke atas. Peraturan-peraturan menjadi lambat dan tidak bijak lagi. Proses desentralisasi diperlukan agar putusan atas masalah dapat dilakukan pada peringkat bawah dalam hirarki organisasi, apalagi bila pengetahuan dan keterampilan bawahan telah bertambah. Seberapa banyak dilakukan desentralisasi bergantung pada:

- (1) Siapa yang mengetahui informasi: makin banyak informasi diketahui bawahan makin dapat orang melakukan desentralisasi.
- (2) Siapa yang mampu mengambil peraturan yang terpercaya: makin banyak bawahan mampu makin dapat orang melakukan desentralisasi.

Demikian juga desentralisasi perlu bila harus ada putusan cepat dilakukan di lokasi, perlunya kegiatan lokal dikoordinasikan, putusan tidak penting, kesibukan pimpinan tinggi, inisiatif dan moral bawahan juga diperbaiki.

Keuntungan desentralisasi ialah:

- (1) Membebaskan pimpinan dari beban berat untuk melakukan segala sesuatu.
- (2) Memperbaiki proses pengambilan keputusan karena dekat dengan tempat kejadian.
- (3) Melatih, meningkatkan moral dan inisiatif bawahan.

(4) Putusan lebih luwes dan dan cepat disesuaikan dengan lingkungan yang dinamis.

Koordinasi vertikal memiliki 4 unsur fundamental yaitu :

- (1) Rantai komando.
- (2) Rentang pengawasan.
- (3) Delegasi.
- (4) Sentralisasi, desentralisasi.

Rantai komando adalah garis wewenang yang secara vertikal menghubungkan orang dalam organisasi dengan atasan berikutnya. Prinsip skalar dan satunya komando mendasari rantai komando. *Rentang pengawasan* banyaknya bawahan yang melapor langsung kepada seorang manajer; jumlahnya biasanya terbatas karena keterbatasan kemampuan atasan. *Delegasi* adalah proses membagi dan mempercayakan kerja pada orang lain. Dalam hal ini dasarnya adalah wewenang harus sama dengan tanggung jawab bila kerja didelegasikan. Dalam hal ini apakah perlu sentralisasi atau desentralisasi, sifatnya adalah situasional.

Koordinasi horisontal yaitu proses di mana kegiatan diintegrasikan pada peringkat yang sama. Koordinasi jenis ini memerlukan wewenang yang bertindak tidak secara hirarkis melainkan bergantung pada keahlian (wewenang fungsional).

Dari aspek organisasi yang dibicarakan di depan kita mengenal sentralisasi dan desentralisasi, aturan, pembagian kerja, rentang pengawasan dan koordinasi. Organisasi dirancang bangun untuk mewadahi aspek-aspek ini. Dalam hal ini organisasi dibagi ke dalam:

- (1) Organisasi yang mekanistik.
- (2) Organisasi yang organik.

Struktur organisasi yang mekanistik sangatlah birokratik sifatnya. Wewenang disentralisasikan, banyak aturan dan prosedur, pembagian kerja, rentang pengawasan sempit, serta cara koordinasi formal dan tidak pribadi.

Struktur organisasi organik hirarki wewenangnya didesentralisasikan, sedikit aturan dan prosedur, pembagian kerja yang tak menentu, rentang pengawasan luas dan koordinasi yang sifatnya informal dan pribadi.

Bagaimanapun juga di dalam kenyataannya tidak ada organisasi yang murni mekanistik dan organik. Yang penting rancang bangun organisasi itu memberikan semacam topangan

sehingga tercapai produktifitas. Oleh karena itu pendekatan *contingency* dapat membantu manajemen melaksanakan tanggung jawabnya ini. Berdasarkan rancang bangun ini dikaji kekuatan lingkungan serta strategi, teknologi, besaran dan orang sehingga dapat dipilih struktur yang sesuai yang dapat menghasilkan kinerja (performance) yang dikehendaki. Dengan motivasi tertentu tercapailah produktifitas. Misalnya saja dengan jaringan komunikasi yang memberikan informasi tinggi dan saling berhubungan, dipilih struktur organik.

Pembicaraan tentang struktur organisasi formal tidaklah lengkap bila tidak mengemukakan adanya struktur organisasi lain, misalnya untuk pimpinan, struktur komite/kepanitiaan, struktur kelompok kepentingan, organisasi penunjang atau pelayanan teknis.

Struktur organisasi untuk pimpinan atau manajemen puncak merupakan bagian organisasi formal. Struktur dewan direksi mewadahi kegiatan penentuan tujuan, kebijaksanaan badan usaha, memilih manajer-manajer dan bertanggung jawab mengecek pimpinan pelaksana. Mereka adalah orang kuat, mengenal internal organisasi setia dan berminat mendorong organisasi.

Komite atau kepanitiaan adalah kelompok orang yang khusus menjalankan kegiatan secara tidak penuh. Sifatnya *ad hoc* atau sementara; kalau tugasnya selesai, dibubarkan. Kebaikan komite ialah memungkinkan adanya putusan intuitif kelompok yang sifatnya terpadu, memungkinkan koordinasi, memungkinkan diperolehnya kerjasama dalam pelaksanaan rencana dan melatih anggota dan mendapatkan pemikiran yang berkesinambungan. Keburukan komite ialah tindakannya lambat, mahal, memecah tanggung jawab dan putusannya kompromi.

Organisasi kelompok kepentingan (*vested interest*) misalnya langganan, konsumen, karyawan, pemasok, pemerintah, perbankan, pesaing dan penanam modal. Oleh organisasi, kelompok ini harus ditangani dengan membentuk hubungan masyarakat (*public relations*).

Organisasi penunjang atau unit pelayanan teknik (UPT) merupakan organisasi yang sangat penting demi kelancaran tugas unit operasional. Fungsinya ialah menyiapkan dan menyediakan segala sesuatu yang diperlukan oleh unit operasional. Pemisahan unir ini sesuai dengan kebutuhan apakah dipusatkan atau didesentralisasikan.

Seperti diterangkan di depan, selain struktur organisasi formal adapula struktur

organisasi informal. Organisasi informal muncul karena kebutuhan pribadi dan kelompok anggota organisasi. Herbert A. Simon mendefinisikan organisasi informal sebagai hubungan antar pribadi dalam organisasi yang mempengaruhi putusan di dalam organisasi tersebut tetapi ditiadakan dari skema formal atau tidak pangkah dengan keberadaan struktur formal organisasi.

Faktor yang membantu pembentukan organisasi informal ini adalah faktor eksternal, yaitu yang dibawa orang misalnya pendidikan, umum, senioritas, kelamin, latar belakang etnis, dan kepribadian; dan faktor internal misalnya jabatan, upah, jadwal kerja, mobilitas kerja dan simbol status. Dengan adanya organisasi informal ini para anggota dapat dibantu mencapai tujuan pribadi, merasa aman dan memiliki jati diri, merasa terlindungi, terpenuhi kebutuhan bermasyarakat, dan lain-lain. Bagi organisasi, organisasi informal ini menjamin adanya kerjasama, mengurangi absensi dan perputaran kerja serta dapat memperbaiki komunikasi.

Organisasi informal dapat berkembang berdasar:

- (1) Struktur hubungan manusiawi, di mana atasan dapat mengadakan kontak langsung dengan bawahan di manapun dia berada.
- (2) Model sumber daya manusia, di mana ada pengkaitan hubungan secara vertikal, horisontal maupun silang antar departemen.
- (3) Model tim proyek.
- (4) Model kolega, di mana satu anggota atau kelompok saling berhubungan dengan banyak anggota atau kelompok lain.

Penyesuaian energi harus secara terus-menerus dilakukan agar tidak menimbulkan masalah yang berlarut-larut yang menghambat kemajuan/perkembangan organisasi.

Apabila organisasi harus berubah dan menjadikan penyesuaian-penyesuaian terhadap perubahan lingkungan, maka perlu diambil langkah lanjut, yaitu menyiapkan anggota organisasi agar dapat menangani perubahan ini dengan baik. Caranya ialah dengan selalu mengembangkan kemampuan para anggotanya.

Tahap perubahan organisasi itu adalah:

- (1) Tahap tradisional.
- (2) Tahap transisi-1.

- (3) Tahap pertumbuhan dinamis.
- (4) Tahap transisi-2.
- (5) Tahap administrasi rasional.

Masing-masing dengan cirinya sendiri dari yang tidak ingin mengambil resiko sampai yang berani mengambil resiko yang diperhitungkan.

BAB IV

PENGARAHAN, PENGKOORDINASIAN SERTA KOMUNIKASI, MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN

Setelah pimpinan organisasi merencana daan mengorganisasikan, maka proses selanjutnya ialah memberikan arahan serta mengkoordinasikan segala sesuatu yang dipandang penting dan perlu untuk mencapai tujuan, misalnya peningkatan produktifitas. Fase-fase ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Fayol.

4.1 Pengarahan

Menurut Fayol pengarahan merupakan fungsi manajemen yang ketiga. Fungsi yang pertama adalah perencanaan, yang kedua pengorganisasian. Fungsi yang keempat adalah koordinasi dan yang kelima adalah pengawasan.

Pengarahan diperlukan segera setelah organisasi membuat rencana dan memberinya wadah (pengorganisasian).

Pengarahan merupakan cara pimpinan mengeluarkan perintah/instruksi pada bawahan dan menunjukkan apa yang seharusnya dilakukan. Seperti diketahui mereka yang berada pada peringkat bawahlah yang menjalankan kegiatan operasional dan tanpa adanya pengarahan dari pimpinan segala sesuatu mungkin tidak akan berjalan sebagaimana diharapkan.

Pengarahan dilakukan oleh penyelia dan meliputi hubungan sehari-hari antara penyelia

dan bawahannya bertalian dengan pelatihan, pengarahan, pengawasan dan motivasi, disiplin, dan penyesuaian rencana dengan situasi.

Seperti diketahui pengarahan menyangkut pemberian perintah. Oleh karena itu disini akan dikemukakan karakteristik perintah yang baik, penting perlunya perintah ditindak lanjuti, pentingnya praktek-praktek standar dan indoktrinasi, penjelasan tentang alasan pemberian perintah dan perlunya pengarahan yang bersifat konsultatif.

Karakteristik perintah yang baik adalah:

- (1) Perintah yang diberikan harus beralasan.
- (2) Perintah harus lengkap.
- (3) Perintah harus jelas.
- (4) Perintah harus tertulis.

Jadi supaya bawahan itu menuruti apa yang harus dikerjakan, maka perintah haruslah beralasan artinya mungkin dilakukan tidak mengada-ada. Perintah yang sulit dilaksanakan berdampak negatif pada moral kerja. Karena itu perlu dipikirkan pengalaman dan kemampuan bawahan untuk melaksanakan perintah. Selain itu perintah harus mengandung tujuan, cara menjalankan tugas, waktu dan standar-standar lain agar orang bersedia menjalankannya. Selanjutnya perintah harus diberikan berdasarkan pada posisi yang menjalankan dan dengan bahasa yang mudah dimengerti. Akhirnya perintah yang tertulis meningkatkan komunikasi karena yang menerima dapat mempelajarinya terlebih dahulu. Keuniforman perintah juga penting karena dapat dijadikan pedoman rujukan oleh semua orang sehingga mengingatkan orang terhadap metode-metode standar yang disetujui bersama.

Bagaimanapun juga perbaikan dalam perencanaan, komunikasi dan daya ingat perlu dihadapkan pada kenyataan bahwa perintah tertulis itu mahal, memakan waktu dan kaku. Keseimbangan perlu dicari. Perintah tertulis baik bila perintah tersebut mencakup banyak sekali orang, pelaksanaannya memakan waktu lama, perintah itu kompleks dan terinci, dan masalahnya penting sehingga perlu langkah-langkah untuk menghindari salah pengertian.

Prinsip yang perlu diikuti ialah sekali perintah diberikan, perlu ditindak lanjuti. Apabila tidak maka bawahan cenderung untuk menundanya, jadi perlu semacam tindak paksa untuk menghindari kecerobohan yang dapat berakibat ketidakefisienan kegiatan. Selain itu perintah-perintah perlu diberi identifikasi tertentu agar mudah dikenali dan

dilaksanakan sebagaimana mestinya. Selanjutnya arahan harus diberikan secara hati-hati, ditentukan prioritasnya dan bila tidak diperlukan lagi harus diinformasikan secepatnya.

Praktek standar dan indoktrinasi menyederhanakan perintah. Ini memerlukan pelatihan tertentu; usaha khusus menanamkan pengertian dan penghayatan apa yang perlu dijalankan haruslah dilaksanakan.

Menerapkan alasan mengapa suatu perintah itu dikeluarkan kiranya perlulah dilakukan agar dapat menghindari kesalahpahaman, salah tafsir dan tindakan dengan demikian dapat disesuaikan dengan tujuan semula. Tentu saja ini bergantung pada inisiatif bawahan, latihan yang diperoleh bawahan, kemungkinan perintah tak populer bagi bawahan dan sejauh mana bawahan mengerti alasan perintah.

Akhirnya pengarahan konsultatif perlu disarankan, artinya sebelum arahan itu diberikan, mereka yang tersangkut diajak berbicara terlebih dahulu dengan demikian mereka akan tergugah bekerja sama dan berminat membantu, karena arahan tersebut merupakan sebagian daripadanya. Selain itu rencana yang dibuat juga akan dapat dilaksanakan dengan lebih mudah karena pelaksana merasa bahwa perintah dalam rencana pada hakikatnya adalah bagian daripadanya. Pimpinan hanya bersifat koordinatif saja. Pengembangan pribadi didorong karena inisiatif dan kreativitas diuji. Ini menyederhanakan pemberian dan interpretasi perintah.

Bagaimanapun pengarahan konsultatif ada segi negatifnya, yaitu:

- (1) Pengarahan dapat tidak lengkap dan jelas.
- (2) Menimbulkan kebosanan setiap kali ada perintah.
- (3) Bawahan merasa lebih superior dari atasan karena selalu diajak bicara.

4.2 Pengkoordinasian

Koordinasi bertalian dengan usaha mengsinkronkan dan memadukan kegiatan sekelompok orang. Kegiatan yang dikoordinasikan adalah kegiatan yang harmonis, dirangkai satu dan disatupadukan mengarah kepada tujuan bersama.

Pengkoordinasian merupakan fungsi keempat dari manajemen. Fungsi ini penting dan perlu bagi organisasi untuk menghindari masing-masing unit melakukan kegiatannya sendiri-sendiri. Masing-masing unit melakukan kegiatannya sendiri karena perbedaan orientasi terhadap tujuan, perbedaan orientasi terhadap waktu, perbedaan orientasi

hubungan pribadi, dan perbedaan formalitas. Dengan berkembangnya organisasi, kegiatan menjadi berada di luar jangkauan manajemen. Koordinasi menjadi kompleks.

Walaupun pada kenyataannya sulit melaksanakan koordinasi yang baik di dalam organisasi, namun koordinasi perlu agar tujuan organisasi dapat diperoleh secara efisien dan efektif. Adapun cara-cara mendapatkan koordinasi adalah:

- (1) Organisasi yang disederhanakan.
- (2) Strategi, kebijaksanaan dan program yang harmonis.
- (3) Metode komunikasi yang dirancang dengan baik.
- (4) Menciptakan koordinasi sukarela.
- (5) Supervisi.

Organisasi yang sederhana diperoleh dengan cara *departementalisasi*. Fungsi yang mirip diletakkan di satu unit atau bagian dalam organisasi. Kontak informal dapat memperlancar kegiatan. Dengan berkembangnya organisasi, spesialisasi fungsi menimbulkan disfungsionalisasi. Penciptaan divisi produk atau daerah perlu dihadapi dengan desentralisasi wewenang sehingga mereka yang dekat dengan tempat masalah dapat melakukan penyesuaian-penyesuaian demi koordinasi. Selanjutnya dengan *organisasi dan prosedur yang jelas* dapat dihindari salah pengertian yang membawa organisasi ke kehancuran. Perlu diatur siapa bertanggung jawab dan berwenang terhadap apa dan siapa harus melapor kepada siapa.

Strategi, kebijaksanaan dan program yang harmonis dapat diperoleh dengan rencana yang konsisten dan ini dihasilkan dari proses perencanaan di mana setiap anggota dilibatkan. Berbagai kompromi mungkin diperlukan dalam hal ini. Selanjutnya diperlukan penentuan waktu yang tepat untuk pelaksanaan tugas. Teknik atau metode jalur kritis dapat membantu penentuan waktu ini.

Komunikasi yang baik membantu kegiatan koordinasi. Aspek komunikasi ini akan dikemukakan secara terinci pada subbab 4.3. sarana komunikasi yang berupa kertas kerja dan laporan tertulis sangat berperan disamping yang lisan. Tentu saja prasarana komunikasi perlu pula disediakan.

Cara-cara tertentu dapat dilakukan terutama untuk membantu terciptanya koordinasi sukarela: (1) selalu menitik beratkan pada tujuan, (2) mengembangkan kebiasaan dan syarat-syarat yang diterima umum, (3) mendorong konteks informal, (4) menggunakan

penghubung, dan (5) memanfaatkan panitia-panitia.

Supervisi dapat pula menciptakan koordinasi. Apabila organisasi yang sederhana, strategi, kebijaksanaan dan program yang harmonis, metode komunikasi yang baik dan usaha kearah koordinasi sukarela itu membantu menciptakan koordinasi yang baik, namun masih saja di dalam praktek diperlukan supervisi, pemerisaan, pengawasan dan pengendalian agar sesuatu berjalan sebagaimana mestinya.

Setelah kita mengetahui tentang cara-cara mendapatkan koordinasi maka perlulah kiranya kita menghayati jenis-jenis koordinasi. Ada 2 jenis koordinasi yaitu *koordinasi vertikal* dan *koordinasi horisontal*. Koordinasi vertikal mengkoordinasikan kegiatan individu dan kelompok sepanjang hirarki kewenangan. Koordinasi horisontal mengkoordinasikan kegiatan individu dan kelompok yang bekerja dekat atau pada peringkat yang sama dalam hirarki.

Koordinasi vertikal mencakup rantai komando, rentang pengawasan, delegasi dan masalah sentralisasi-desentralisasi. Koordinasi horisontal mencakup wewenang fungsional serta hubungan garis dan staf.

Rantai komando adalah garis tak terputus wewenang secara vertikal menghubungkan semua orang dalam organisasi dengan atasan berikutnya. Dua prinsip yang perlu diperhatikan disini ialah:

- (1) Prinsip skalar, yaitu hubungan vertikal.
- (2) Prinsip satunya komando, yaitu bahwa masing-masing orang dalam organisasi harus melapor pada satu orang penyelia saja.

Rentang pengawasan menyatakan adanya batas banyaknya bawahan seorang atasan dapat diawasi. Faktor yang mempengaruhi rentang pengawasan ialah:

- (1) Kemiripan fungsi yang diawasi.
- (2) Kedekatan fungsi yang diawasi.
- (3) Kekompleksan fungsi yang diawasi.
- (4) Kebutuhan akan koordinasi fungsi yang diawasi.
- (5) Kebutuhan perencanaan fungsi yang diawasi.

Makin berbeda fungsi yang diawasi, rentang pengawasan berkurang. Makin jauh jarak antar fungsi yang diawasi, makin berkurang rentang pengawasan. Makin kompleks fungsi

makin kecil rentang pengawasan. Makin perlu koordinasi makin sempit rentang pengawasan dan makin perlu direncanakan makin sempit pula rentang pengawasan.

Delegasi merupakan proses mendistribusikan dan mempercayakan tugas pada orang lain. Prosesnya adalah :

- (1) Manajer membebaskan tugas.
- (2) Manajer memberikan wewenang untuk bertindak.
- (3) Manajer menciptakan kewajiban bertindak.

Tanggung jawab, wewenang dan pelaporan merupakan suatu kesatuan yang tak dapat dipisahkan dari hubungan dalam organisasi. Yang penting disini adalah bahwa wewenang harus sama dengan tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melaksanakan sebagai akibat menerima tugas. Wewenang adalah hak melaksanakan tugas sedangkan pelaporan (accountability) adalah apa yang disyaratkan pada bawahan untuk menjawab pada atasan atau hasil yang dicapai dalam rangka pelaksanaan tugas yang dibebankan padanya.

Wewenang yang diberikan pada bawahan mengandung arti desentralisasi yaitu penyebaran pada semua peringkat organisasi, sedang sentralisasi adalah wewenang ada pada manajemen puncak. Bergantung pada keadaanlah maka dipilih sentralisasi atau desentralisasi; semua tergantung asal koordinasi tercapai.

Koordinasi horisontal, di mana kegiatan dipadukan pada peringkat yang sama, diperoleh dengan cara membentuk tim, satuan tugas, dan penghubung.

Dengan ini muncul wewenang fungsional dan hubungan antara orang staf dan garis. Wewenang fungsional adalah wewenang bertindak dalam hubungannya dengan kegiatan orang lain atau unit yang berada di luar rantaikomando formal. Mereka yang memiliki wewenang ini diperlukan karena kemampuan teknisnya sehingga koordinasi dapai dicapai karena orang mengakui mereka. Selanjutnya orang-orang staf dapat pula dimanfaatkan untuk mengkoordinasikan kegiatan antarfungsi karena mereka juga ahli memadukan ide serta memberikan nasihat pada pimpinan.

Hal-hal yang dikemukakan di depan berjalan dalam sistem formal yang kita kenal dengan birokrasi di mana pembagian kerja jelas, posisi diatur dalam hirarki wewenang berdasar kompetensi teknis, dan adanya pedoman/aturan serta standar yang sifatnya tidak

pribadi. Sistem tersebut dapat pula berjalan pada alternatif struktur lain yaitu struktur mekanistik, organik atau situasional. Pengkoordinasian melalui sistem informal pun dimungkinkan dengan memanfaatkan pimpinan organisasi informal tersebut.

4.3 Komunikasi, Motivasi dan Kepemimpinan

Komunikasi adalah proses dengan mana orang yang bekerja dalam organisasi saling mentransmisikan informasi dan menginterpretasikan artinya. Yang penting disini ialah diperolehnya komunikasi efektif dan efisien.

Komunikasi efektif terjadi bila artian yang dimaksudkan oleh pengirim berita dan artian yang ditangkap oleh penerima berita itu satu dan sama. Komunikasi efisien yang terjadi bila biayanya minimum berdasar sumber daya yang dimanfaatkan.

Komunikasi sering terganggu karena masalah semantik/arti kata, tak ada umpan balik, saluran komunikasi, gangguan fisik, perbedaan budaya dan status.

Ada pedoman untuk mendapatkan komunikasi yang efektif:

- (1) Bahwa orang harus mendengarkan secara aktif.
- (2) Usahakan memberi umpan balik.
- (3) Langsung pada masalah.
- (4) Menggambarkan situasi.
- (5) Meringkas.

Para pakar di *American Management Association* mengungkapkan 10 aturan yang diikuti bila anda ingin berkomunikasi dengan baik:

- (1) Jelaskan konsep/ide anda sebelum berkomunikasi.
- (2) Teliti tujuan sebenarnya dari komunikasi.
- (3) Pertimbangkan suasana lingkungan dan waktu.
- (4) Hubungi pihak lain.
- (5) Waspada atas nada dan isi berita.
- (6) Komunikasikan sesuatu yang membantu dan bernilai bagi penerima.
- (7) Tindak lanjut komunikasi anda.
- (8) Komunikasi untuk waktu yang akan datang pula.
- (9) Tindakan konsisten dengan kata.
- (10) Menjadilah pendengar yang baik.

Yang perlu diperhatikan pula ialah persepsi seseorang. Persepsi adalah proses dengan mana seseorang menerima dan menginterpretasikan informasi dari lingkungan, sehingga seseorang sampai pada suatu putusan dan tindakan. Sering orang terganggu karena mengidentifikasi orang lain seperti kelompok, atau menyamakan orang memiliki sifat yang sama dengan orang lain (halo effect), atau mengangkat perhatian karena seseorang sama dengan dirinya, atau memproyeksikan seseorang seperti orang lain karena memiliki ciri yang sama dengan yang diketahui. Untuk menghindari ini orang perlu sadar diri, mencari informasi dari berbagai sumber, mendudukan diri seperti orang lain, menghindari pandangan bisa atas orang atau situasi, dan mempengaruhi persepsi orang lain bila mereka berkesimpulan salah atau tak lengkap.

Di dalam organisasi ada berbagai jenis komunikasi, yaitu:

- (1) Komunikasi formal vs komunikasi informal.
- (2) Komunikasi ke bawah vs komunikasi ke atas vs komunikasi lateral.

Komunikasi formal adalah komunikasi yang mengikuti rantai komando yang diciptakan oleh hirarki wewenang dalam organisasi. Komunikasi informal terjadi di luar saluran formal dan tak bergantung pada hirarki wewenang organisasi.

Komunikasi ke bawah mengalir dari peringkat atas ke peringkat bawah dalam hirarki. Komunikasi ke atas adalah berita yang mengalir dari peringkat bawah ke peringkat atas suatu organisasi. Komunikasi lateral terjadi sejajar antar mereka yang berada pada satu peringkat wewenang dalam organisasi.

Bila tak ada komunikasi ini, terjadi *kebingungan*, *pertentangan*, dan *beban lebih* pada para anggota sehingga mungkin menimbulkan kesulitan-kesulitan dalam pengambilan keputusan. Jadi jelas bahwa komunikasi penting bagi manajemen dalam peranannya sebagai pengambil keputusan. Selain itu komunikasi penting bagi manajemen dalam peranannya sebagai yang selalu melakukan hubungan pribadi dan yang selalu memberi informasi.

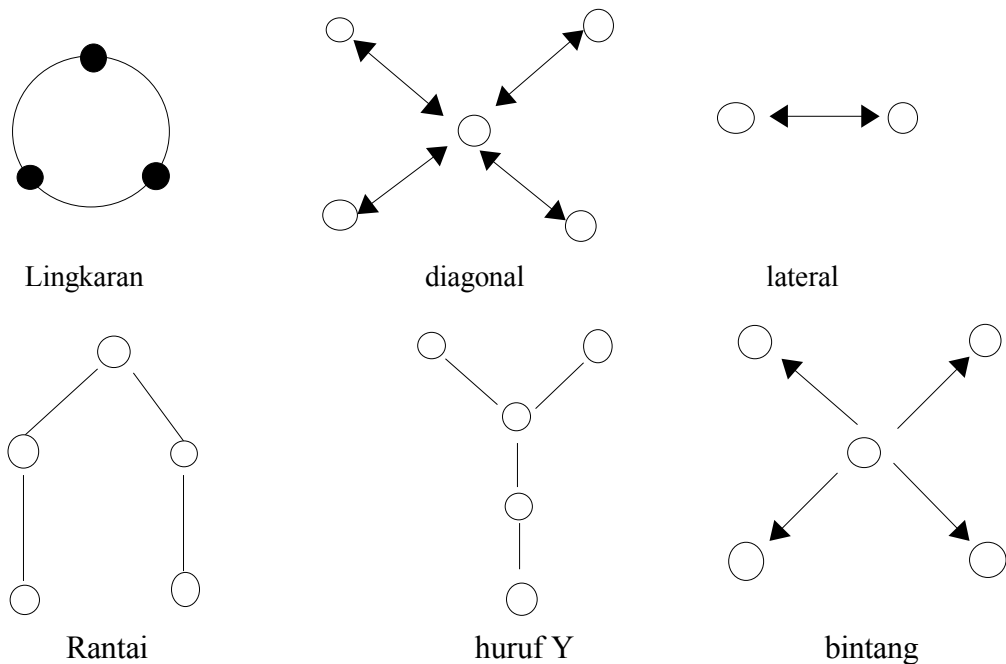
- (3) Komunikasi satu dan dua arah, pada komunikasi satu arah pengirim berita berkomunikasi tanpa mengharapkan atau meminta umpan balik dari penerima. Pada komunikasi dua arah penerima dapat dan memberikan umpan balik.

Bagaimanapun juga keefektifan komunikasi di dalam organisasi (walau orang sudah

menjalankan pedoman komunikasi efektif) dipengaruhi oleh (1) saluran formal, (2) struktur organisasi, (3) spesialisasi tugas dan (4) dimilikinya informasi tertentu oleh orang per orang. Makin panjang saluran formal, makin tidak efektif komunikasi; makin kompleks struktur organisasi makin sulit komunikasi; komunikasi di dalam kelompok relatif lebih mudah, antar kelompok lebih sulit, dan makin banyak informasi unit dimiliki orang per orang makin kompleks komunikasi.

Dari pengamatan yang ada, bentuk-bentuk jaringan komunikasi dikelompokkan ke dalam bentuk:

- (1) Lingkaran.
- (2) Diagonal.
- (3) Lateral.
- (4) Rantai.
- (5) Huruf Y.
- (6) Bintang.



Gambar 4.1. Bentuk Jaringan Komunikasi

Marilah sekarang kita bicarakan motivasi yang bersama dengan kemampuan orang, menentukan prestasi (performance) orang tersebut. Prestasi dan pengembangan teknologi serta bahan mentah mempengaruhi produktifitas kerja seseorang. Oleh karena itu motivasi

sangat penting.

Suatu motif menyebabkan seseorang melakukan tindakan tertentu atau paling tidak ingin berperilaku tertentu. Motivasi meliputi kebutuhan, keinginan, tekanan dan ketidaktenangan. Ada sesuatu yang tidak seimbang atau tak memuaskan sehingga orang terdorong untuk berbuat sesuatu. Seseorang mengidentifikasi suatu tujuan dan merasa wajib untuk mencapai tujuan tersebut.

Motivasi, menurut Stoner, adalah sesuatu yang menyebabkan menyalurkan dan melestarikan perilaku seseorang. Ini merupakan salah satu syarat kemampuan *kepemimpinan* seseorang manajer. Seorang manajer harus mampu memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahan. Bawahan yang dimotivasi mengikuti dan meningkatkan prestasi dan *kepuasan* bekerjanya.

Kepuasan bekerja dicapai melalui pemenuhan kebutuhan yang beraneka ragam mulai dari *kebutuhan fisik* seperti sandang, pangan, perumahan; *kebutuhan keamanan* (ekonomi, jiwa); *kebutuhan sosial* (bermasyarakat, merasa diri masuk dalam kelompok dan status); *kebutuhan penghargaan*; dan *kebutuhan menyatakan diri* (bebas, berinisiatif, kekuasaan, pencapaian hasil, perkembangan diri).

Pemuasan kebutuhan dapat diperoleh pada tempat kerja atau di luar tempat kerja. Yang penting diperhatikan manajemen tentunya ialah bagaimana memenuhi kebutuhan di tempat kerja sehingga kebutuhan yang dipenuhi ini menjadi pendorong tindakan sehingga yang bersangkutan puas. Caranya bermacam-macam, misalnya dengan (1) menciptakan kelompok atau unit-unit kecil, (2) menghindari isolasi organisasi, (3) memperkaya jabatan, (4) menyusun kembali arus kerja, (5) memecah peranan yang sudah mapan, (6) memberikan status, (7) desentralisasi, dan (8) menyeimbangkan beban dan ketertiban.

Berbagai teori Motivasi telah diciptakan:

(1) Teori Pemuasan Kebutuhan

Dibicarakan tentang faktor-faktor yang ada di dalam diri individu yang menyebabkan mereka melakukan tindakan tertentu. Ingin diketahui mengapa seseorang melakukan tindakan. Kebutuhan apa saja yang ingin mereka penuhi? Maslow, McGregor, Atkinson dan McClelland masuk dalam kelompok ini.

(2) Teori Proses

Teori ini mengemukakan tentang bagaimana dan berdasar tujuan apa individu itu termotivasi. Yang penting adalah harapan akan imbalan yang akan mendorong mereka berbuat sesuatu, faktor lain ialah pilihan seseorang terhadap penghasilan yang diharapkan diperoleh yang menentukan perilaku seseorang.

(3) Teori Penguatan

Teori ini membicarakan tentang bagaimana akibat tindakan masa lalu mempengaruhi tindakan yang akan datang; semacam proses mempelajari atau belajar dari pengalaman dengan pandangan tindakan tertentu akan menghasilkan sesuatu yang baik; tindakan lain hasilnya buruk.

Teori-teori ini muncul berdasarkan peristiwa yang dipelajari dan diabstraksi di dalam bentuk model-model. Ada enam model tentang motivasi, yaitu:

(1) Model Tradisional

Model ini mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia, termasuk motivasi, cukup melalui pemberian rangsangan berupa upah.

(2) Model Hubungan Kemanusiaan

Model ini menyatakan bahwa karyawan akan bersedia melakukan kegiatan apabila kebutuhan sosialnya dipenuhi.

(3) Model Sumber Daya Manusia

Model ini mengemukakan bahwa manusia termotivasi untuk bekerja bila diberi tanggung jawab yang lebih besar.

(4) Model Pendekatan Sistem

Model ini menyatakan bahwa karyawan termotivasi kita perhatikan karakteristik individu atau kebutuhannya (fisik, kemauan, sosial, harga diri, serta pengembangan diri); karakteristik kerjanya (isi dan lingkungan kerja; isi kerja: hasil, pengakuan, tanggung jawab, perkembangan); konteks atau yang bertalian dengan kerja: kebijaksanaan, penyeliaan, hubungan kerja, upah, status dan keamanan; serta karakteristik situasi kerja (lingkungan kerja dan kebijaksanaan organisasi, terutama bertalian dengan imbalan).

(5) Model Dampak Konsekuensi Masa Lalu Pada Perilaku

Model ini mengemukakan bahwa perilaku masa datang seseorang dapat diperkirakan berdasarkan perilaku yang lalu dan seseorang akan belajar dari pengalaman.

(6) Model Terpadu: Harapan dan Kesamarataan

Motivasi, prestasi dan imbalan serta kepuasan saling berkaitan. Prestasi bergantung pada motivasi yang menentukan usaha kerja; kemampuan individu dan dukungan organisasi. Prestasi menentukan imbalan yang diperbandingkan dengan yang lain dan yang mendukung sehingga tercapai kepuasan. Dukungan dan kepuasan balik mempengaruhi motivasi.

Dengan delegasi fungsi, dan lain-lain, pengarahan, pengkoordinasian, komunikasi dan motivasi para manajer atau atasan pada hakikatnya berusaha untuk mempengaruhi anggota organisasi yang lain agar bersedia melakukan kegiatan yang dikehendaki. Untuk mempengaruhi ini merupakan proses mengubah sikap dan perilaku seseorang sebagai misal atau tuntutan (langsung maupun tidak) seseorang atau sekelompok orang pada orang atau sekelompok orang lain sehingga produktifitas dapat ditingkatkan.

Proses mempengaruhi adalah suatu transaksi sosial di mana seseorang atau sekelompok orang digerakkan oleh seseorang atau sekelompok orang lain untuk melakukan kegiatan sesuai dengan harapan mereka yang mempengaruhi. Proses ini meliputi unsur:

- (1) Orang yang mempengaruhi.
- (2) Metode mempengaruhi.
- (3) Orang yang dipengaruhi.

Bila orang yang mempengaruhi dapat mempengaruhi yang dipengaruhi untuk berperilaku atau bertindak dengan cara tertentu, atau menyetujui sikap dan pendapat yang mempengaruhi dikatakan bahwa orang yang mempengaruhi mempunyai *kekuasaan* atas yang dipengaruhi atau yang mempengaruhi dapat *mengendalikan* yang dipengaruhi. Adapun metode mempengaruhi dapat berupa (1) kekuatan fisik, (2) penggunaan sanksi, (3) usaha menunjukkan keahlian, (4) kharisma (daya tarik). Orang yang dipengaruhi lambat laun akan selalu mengikuti apa yang dikehendaki oleh yang mempengaruhi, sehingga terjadilah hubungan pemimpin-dan-pengikut (*leader-follower relation*).

Hakikat kepemimpinan ialah bahwa atasan mempengaruhi perilaku orang lain di dalam

kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan seseorang agar yang bersangkutan mengerjakan apa yang dikehendaki. Ada kepemimpinan formal, yang terjadi karena manajer mengarahkan bersandar pada wewenang formal, sedang kepemimpinan informal terjadi karena seseorang yang tanpa wewenang formal berhasil mempengaruhi perilaku orang lain. Kepemimpinan formal biasanya terhadap bawahan, sedang kepemimpinan informal kepada mereka yang berada pada satu tingkat, atasan lain, kontak luar, dan mereka yang muda.

Sumber kekuasaan adalah dari *kedudukan* yang berupa imbalan, paksaan, dan hukumiah, serta dari *orang* berupa keahlian dan rujukan. Dengan ini orang menerima (teori penerimaan) atau acuh tak acuh (indifferent) atas segala sesuatu yang mereka harus lakukan dan mereka tunduk untuk melaksanakannya dan tak dapat menyatakan *tidak* (berbuat tak menurut) pada wewenang yang lebih tinggi. Dengan demikian jelas bahwa syarat seseorang diterima pengarahannya ialah:

- (1) Jangan menyalah-nyaiakan wewenang formal.
- (2) Jangan takut menciptakan kewajiban pada seseorang.
- (3) Ciptakan rasa tergantung seseorang pada anda.
- (4) Manfaatkan keahlian yang dimiliki.
- (5) Berikan kesempatan orang lain menghargai anda.

Berbagai pendekatan studi kepemimpinan muncul:

- (1) Pendekatan sifat seseorang yang memfokuskan pada karakteristik pribadi pemimpin.
- (2) Pendekatan perilaku yang memfokuskan pada perilaku pemimpin dihadapkan dengan pengikutnya.
- (3) Pendekatan situasional yang memfokuskan pada kesesuaian antara perilaku pimpinan dengan karakteristik situasional.

Yang dimaksud dengan karakteristik pribadi adalah umur, raut muka, ukuran badan, kecakapan, kerjasama, dan lain-lain. Biasanya pemimpin yang baik memiliki kombinasi karakteristik yang baik.

Perilaku pemimpin dapat dibagikan ke dalam yang mementingkan orang atau yang mementingkan tugas/hasil/produksi atau kombinasinya. Yang mementingkan orang namun tak begitu mementingkan tugas disebut pemimpin yang mendukung/manusiawi; yang tidak

mementingkan keduanya disebut pemimpin yang bebas, yang tidak mementingkan orang namun mementingkan tugas disebut pemimpin yang direktif/otokratif dan mereka yang mementingkan orang dan tugas disebut pemimpin yang partisipatif/demokratis. Ada pula yang menyatakan yang pertama itu manajemen santai, yang kedua manajemen yang mencelakakan, yang ketiga manajemen yang mementingkan tugas, yang keempat manajemen tim dan yang ditengah manajemen tengah jalan.

Teori situasional dari *Fiedler* menyatakan bahwa pemimpin yang berorientasi tugas akan berhasil pada situasi dengan pengawasan ketat atau lepas, sedang pemimpin yang berorientasi hubungan akan berhasil pada situasi moderat. Teori lain yaitu teori jalur-tujuan dari *House* menyatakan bahwa ada:

- (1) Kepemimpinan direktif: memberitahu bawahan, memberikan arahan atau pengertian, memberikan jadwal, dan mempertahankan standar kinerja.
- (2) Kepemimpinan yang mendukung, yang selalu memperhatikan bawahan, semua diperlakukan sama, semua teman dan mudah didekati.
- (3) Kepemimpinan yang berorientasi kepada hasil yang menetapkan tujuan yang menantang, mengharapkan bawahan bekerja keras, mengharapkan selalu penyempurnaan.
- (4) Kepemimpinan partisipatif yang selalu berkonsultasi dengan bawahan, memperhatikan saran bawahan sebelum mengambil keputusan.

Selanjutnya *Vroom* dan *Yetton* menegemukakan adanya tiga putusan yaitu:

- (1) Putusan kewenangan yang dibuat oleh pimpinan dan dikombinasikan pada bawahan; tak ada masukan dari bawahan kecuali diminta.
- (2) Putusan konsultatif di mana masalah dipecahkan bersama; anggota dimintai informasi, saran dan pendapat.
- (3) Putusan kelompok, dimana semua anggota berpartisipasi dan mencapai konsesus tentang apa yang harus dilakukan.

Caranya yang direktif/otokratik cenderung ke keputusan yang individualistik/kewenangan; sedang gaya mendukung/partisipatif cenderung ke keputusan kelompok/konsesus.

Adapun kepemimpinan transformasional adalah mereka yang dapat membuat orang melakukan kegiatan lebih daripada yang diharapkan, biasanya melalui kharisma,

pertimbangan individual dan stimulasi intelektual.

Yang penting seorang itu dapat memimpin melalui komunikasi, motivasi dan dinamika kelompok sehingga mencapai kesatuan, kepuasan dan kinerja yang tinggi.