

BAB 1

GAMBARAN UMUM MANAJEMEN

Manajemen adalah Bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading), dan pengawasan (controlling) (Stonner)

Manajemen sebagai ilmu dan seni, hal ini tidak dapat dipisahkan dikarenakan manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan yang telah dipelajari sejak lama dan telah diorganisasikan menjadi suatu teori. Manajemen menurut seni, disini memandang bahwa didalam mencapai tujuan diperlukan kerja sama dengan orang lain.(Mary Parker)

Manajer adalah pejabat yang bertanggung jawab atas terselenggaranya aktivitas-aktivitas manajemen agar tujuan dari unit yang dipimpinnya tercapai dengan menggunakan bantuan dan kerja sama orang lain.

Tingkatan Manajemen & Manajer

1. Manajemen Lini
Tingkatan yang paling rendah dalam suatu organisasi, dimana seorang yang bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain
Co/ : Penyelia, mandor
2. Manajemen Menengah
Mencangkup lebih dari satu tingkatan didalam organisasi. Manager menengah mengarahkan kegiatan manager lain, juga mengarahkan kegiatan-kegiatan yang melaksanakan kebijakan organisasi.
Co/ : Kepala bagian yang membawahi kepala seksi
3. Manajemen Puncak
Terdiri atas kelompok yang relative kecil, yang bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dari organisasi.
Co/ : Direktur Utama

Alasan Manajemen Diperlukan

1. Tujuan yang hendak dicapai baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi
2. Mengembangkan antar tujuan yang berbeda dan saling bertentangan, seperti kepentingan organisasi, perbankan, pelanggan, konsumen, serikat pekerja, asosiasi dagang, masyarakat, dan pemerintah
3. Mencapai efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian tujuan

Konsep utama untuk mengukur prestasi kerja manajemen

1. Efisien yaitu kemampuan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar, dicapai dengan menghitung ratio dari keluaran (output) dan masukan (input). Berapa

- besar biaya yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan dibandingkan dengan hasil atau pendapatan yang diterima dari tercapainya tujuan tersebut.
2. Efektivitas yaitu kemampuan guna memilih berbagai alternative yang ada untuk mencapai tujuan yang diinginkan

Manajer yang efisien yaitu seorang manajer yang memiliki kemampuan atau dapat mencapai pemasukan yang besar daripada pengeluarannya, atau dapat dikatakan juga bahwa manajer yang efisien yaitu manajer yang dapat meminimumkan biaya penggunaan sumber daya yang ada untuk mencapai keluaran yang telah ditentukan.

Manajer yang efektif yaitu seorang manajer yang dapat memilih pekerjaan yang tepat dan metode yang tepat didalam pencapaian tujuan

Fungsi-Fungsi Manajemen

- *Planning* (perencanaan) yaitu penentuan serangkaian tindakan atau kegiatan untuk mencapai hasil yang diharapkan
- *Organizing* (organisasi) yaitu pengelompokan kegiatan untuk mencapai tujuan, termasuk dalam hal ini penetapan susunan organisasi, tugas, dan fungsinya.
- *Staffing* (penyusunan personalia) yaitu penyusunan personalia sejak dari penarikan tenaga kerja baru, latihan dan pengembangan sampai dengan usaha agar setiap petugas memberi daya guna maksimal pada organisasi.
- *Leading* yaitu pekerjaan manajer untuk meminta orang lain agar bertindak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan
- *Controlling* (pengawasan) yaitu penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan.

Ketrampilan-Ketrampilan Manajerial

1. Ketrampilan Konseptual
Ketrampilan atau kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi.
2. Ketrampilan Kemanusiaan
Kemampuan untuk saling bekerja sama dengan memahami dan memotivasi orang lain.
3. Ketrampilan Administrasi
Kemampuan yang ada hubungannya dengan fungsi-fungsi manajemen yang dilakukan.
4. Ketrampilan Teknik
Kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur dan metode dari suatu bidang tertentu.

Tugas-tugas penting yang dilaksanakan manajer

1. Bekerja dengan dan melalui orang lain dalam arti luas
2. Bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan, dimana sukses dan kegagalan bawahan adalah cerminan langsung sukses dan kegagalan manajer
3. Sebagai seorang politisi dengan mengembangkan hubungan-hubungan baik untuk mendapatkan dukungan atas kegiatan-kegiatan yang dilakukan

Gambaran Umum Manajemen

4. Sebagai seorang diplomat, yaitu sebagai wakil resmi dari kelompok kerjanya pada berbagai pertemuan baik dengan kelompok organisasi lain, dengan masyarakat ataupun dengan pemerintah
5. Manajer mengambil keputusan-keputusan yang sulit, diharapkan manajer dapat menemukan pemecahannya dan mengambil keputusan-keputusan yang akurat.

3 Peranan Manajer

1. Peranan Antar Pribadi
 - Sebagai pemuka simbolis, misal menerima dan menjamu tamu, menghadiri pernikahan karyawannya, upacara-upacara serimonial, dll
 - Pemimpin, mendidik, mengatur, memimpin, memberikan motivasi, memberikan bimbingan, nasehat, dll kepada bawahan
 - Perantara, berhubungan dengan pihak-pihak ekstern perusahaan, baik dalam mengadakan pertemuan, perwakilan, dll
2. Peranan Informasional
 - Monitoring aliran informasi yang ada baik kedalam maupun keluar perusahaan
 - Penerus informasi yaitu menyebarkan informasi-informasi kepada bawahannya atas keputusan yang diambil dan informasi lainnya dari luar perusahaan
 - Perwakilan yaitu sebagai wakil dari perusahaan keluar perusahaan baik sebagai warga Negara biasa, mewakili dalam pengadilan dan mengadakan hubungan dengan unsur-unsur masyarakat lainnya.
3. Peranan Pembuatan Keputusan
 - *Wiraswasta*, berdasarkan pada inisiatif dan kreatif sendiri
 - *Penangkal kesulitan*, penanggulangan pemogokan, pembatalan kontrak, penampung keluhan, kekurangan bahan produksi
 - *Pengalokasian sumber daya*, kepada siapa, kapan, untuk apa dan bagaimana sumber daya yang dimiliki dialokasikan
 - *Negiator*, mengadakan perundingan-perundingan dengan pihak lain.

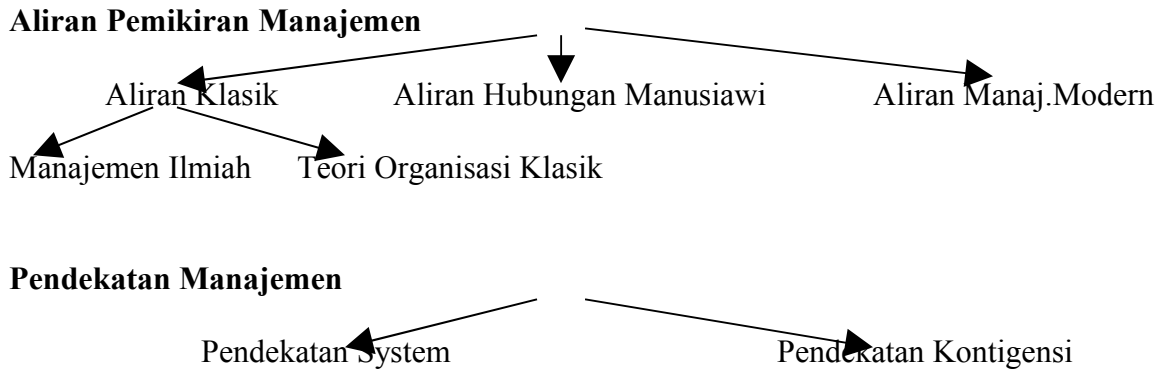
Sarana-sarana Manajemen

1. Men (Manusia)
Dimana aktifitas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tidak akan tercapai tanpa adanya manusia
2. Money (Uang)
Untuk melakukan berbagai aktifitas manajemen diperlukan uang, seperti upah atau gaji pegawai, pembelian factor produksi dll.
3. Material (Bahan-bahan)
Diperlukan bahan-bahan agar produksi yang ingin dicapai dapat terwujud, bahan-bahan produksi disesuaikan dengan kebutuhan.
4. Methods (Cara Pelaksanaan)
Untuk melakukan kegiatan-kegiatan secara berdaya guna dan berhasil guna maka manusia dihadapkan pada berbagai alternative pelaksanaan (metode)
5. Market (Pasar)

Gambaran Umum Manajemen

Tanpa adanya pasar bagi hasil produksi, jelas tujuan perusahaan industri tidak mungkin tercapai, sebab masalah pokok yang dihadapi oleh perusahaan industri yaitu minimal mempertahankan pasar yang sudah ada.

PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN



TEORI MANAJEMEN KLASIK

Manajemen ilmiah muncul setelah negara-negara eropa barat dan amerika dilanda revolusi industri, yang terjadi sekitar awal abad 20 yaitu mulai ditinggalkannya prinsip-prinsip lama yang sudah tidak efektif dan efisien lagi.

Ada 2 tokoh manajemen yang mengawali munculnya manajemen

1. Robert Owen (1771 – 1858) (***Bapak Manajemen Personalia***)
Menekankan tentang peranan sumberdaya manusia sebagai kunci keberhasilan perusahaan. Dilatar-belakangi oleh kondisi dan persyaratan kerja yang tidak memadai, dimana kondisi kerja sebelumnya dan kehidupan pekerja pada masa itu sangat buruk

2. Charles Babbage (1792 – 1871)
Seorang professor matematika dari inggris yang menaruh perhatian dan minat pada bidang manajemen. Kontribusi lain dari beliau yaitu menciptakan mesin hitung (calculator) mekanis yang pertama, mengembangkan program-program permainan untuk komputer, mengembangkan kerjasama yang saling menguntungkan antara para pekerja dengan pemilik perusahaan, dan membuat skema perencanaan pembagian keuntungan.
Mengemukakan keunggulan pembagian kerja, yaitu :
 1. waktu yang diperlukan untuk belajar dari pengalaman-pengalaman yang baru
 2. Banyaknya waktu yang terbuang bila seseorang berpindah dari satu pekerjaan kepekerjaan lain
 3. Kecakapan dan keahlian seseorang bertambah karena seseorang pekerja berkerja secara terus menerus dalam tugasnya

4. Adanya perhatian pada pekerjaannya sehingga dapat meresapi alat-alatnya karena perhatiannya hanya itu saja.

TEORI MANAJEMEN ILMIAH

Tokoh-tokoh teori manajemen ilmiah, yaitu :

1. Frederick Winslow Taylor (*bapak manajemen ilmiah*)
Taylor mengemukakan 4 prinsip manajemen ilmiah, yaitu :
 1. Menghilangkan sistem coba-coba dan menerapkan metode-metode ilmu pengetahuan disetiap unsur-unsur kegiatan
 2. Memilih pekerjaan terbaik untuk setiap tugas tertentu, selanjutnya memberikan latihan dan pendidikan kepada pekerja
 3. Setiap petugas harus menerapkan hasil-hasil ilmu pengetahuan didalam menjalankan tugasnya
 4. Harus dijalin kerjasama yang baik antara pimpinan dan pekerja
2. Frank Bunker Gilberth (1868 – 1924) dan Lilian Gilberth (1878 – 1917)
Berdasarkan pada gagasan hasil penelitian tentang hubungan gerakan dan kelelahan dalam pekerjaan. Menurut Frank, antara gerakan dan kelelahan saling berkaitan. Setiap gerakan yang dihilangkan juga menimbulkan kelelahan. Menurut Lillian, dalam pengaturan untuk mencapai gerakan yang efektif dapat mengurangi kelelahan.
3. Henry Lorraine Gantt (1861 – 1919)
Gagasan yang dicetuskannya, yaitu :
 1. kerjasama yang saling menguntungkan antara manajer dan tenaga kerja untuk mencapai tujuan bersama
 2. Mengadakan seleksi ilmiah terhadap tenaga kerja
 3. Membayar upah pegawai dengan menggunakan sistem bonus
 4. Penggunaan instruksi kerja yang terperinci
4. Harrington Emerson (1853 – 1931)
12 Prinsip efisiensi untuk mengatasi pemborosan dan ketidak efisienan
 1. Tujuan jelas
 2. Kegiatan logis
 3. Staf memadai
 4. Disiplin kerja
 5. Balas jasa yang adil
 6. Laporan terpercaya
 7. Urutan instruksi
 8. Standar kegiatan
 9. Kondisi standar
 10. Operasi standar
 11. Instruksi standar
 12. Balas jasa insentif

Gambaran Umum Manajemen

Sumbangan dan Keterbatasan dari penggunaan manajemen ilmiah terhadap organisasi

- Sumbangannya yaitu usaha peningkatan produktivitas para karyawan, teknik-teknik efisiensi seperti studi gerak dan waktu, gagasan seleksi dan pengembangan ilmiah yang menimbulkan kesadaran akan pentingnya kemampuan dan latihan, dan meningkatkan efektivitas karyawan.
- Keterbatasannya yaitu kenaikan produktivitas tanpa dibarengi kenaikan kompensasi, perilaku yang berbeda pada setiap orang sulit untuk mengidentifikasi, pendekatan rasional hanya memuaskan kebutuhan ekonomi dan fisik, mengabaikan keinginan manusia untuk kepuasan kerja

TEORI ORGANISASI KLASIK

Tokoh-tokoh Teori Organisasi Klasik, yaitu :

1. Henry Fayol (1841 – 1925)

Mengemukakan 14 Prinsip Manajemen, yaitu :

1. Pembagian kerja → Prinsip ini sama dengan “pembagian kerja” Adam Smith. Spesialisasi menambah hasil kerja dengan cara membuat para pekerja lebih efisien
2. Wewenang dan tanggung jawab → Wewenang yaitu hak untuk memberi perintah dan kekuasaan untuk meminta dipatuhi & Tanggung jawab yaitu tugas dan fungsi yang harus dikerjakan.
3. Disiplin → Melakukan apa yang sudah menjadi persetujuan bersama
4. Kesatuan Komando → Setiap bawahan hanya menerima instruksi dari seorang atasan saja untuk menghilangkan kebingungan dan saling lempar tanggung jawab
5. Kesatuan Arah → Seluruh kegiatan dalam organisasi yang mempunyai tujuan sama harus diarahkan oleh seorang manajer
6. Kepentingan perorangan → Kepentingan seseorang tidak boleh di atas kepentingan bersama atau organisasi
7. Gaji → Gaji bagi karyawan merupakan harga servis atau layanan yang diberikan. Kompensasi harus adil baik bagi karyawan maupun bagi pemilik
8. Sentralisasi → Sentralisasi bias dipakai pada organisasi yang kecil
9. Garis Wewenang → Jalan yang harus diikuti oleh semua komunikasi yang bermula dari dan kembali kekuasaan terakhir.
10. Tata Tertib → Hendaknya setiap orang ditempatkan pada posisi yang tepat, berdasarkan pada kemampuan, bakat, dan minatnya.
11. Keadilan → Untuk merangsang agar pekerja melaksanakan pekerjaan dengan baik, sungguh-sungguh, dan penuh kesetiaan. Maka harus ada persamaan perlakuan dalam organisasi.
12. Stabilitas masa kerja para pegawai → Seorang pegawai memerlukan penyesuaian untuk mengerjakan pekerjaan barunya, agar dapat berhasil dengan baik.
13. Inisiatif → Bawahan diberi kekuasaan dan kebebasan didalam mengeluarkan pendapatnya, menjalankan dan menyelesaikan rencananya, walaupun ada kesalahan yang mungkin terjadi.

14. Semangat Team → Persatuan adalah kekeluasaan, pelaksanaan operasi organisasi perlu memiliki kebanggaan, keharmonisan dan kesetiaan dari para anggotanya yang tercermin dalam semangat korps.

2. James D. Mooney

Mooney mengartikan organisasi sebagai kelompok orang yang terdiri atas dua atau lebih untuk mencapai tujuan tertentu.

Ada 4 unsur yang harus diperhatikan dalam organisasi yaitu :

1. Koordinasi
2. Prinsip Skalar
3. Prinsip Fungsional
4. Prinsip Staff

3. Mary Parker Follett (1868 – 1933)

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

4. Chaster I. Barnard (1886 – 1961)

Dalam bukunya *The Function Of The Executive* (1938) mengatakan bahwa organisasi merupakan sistem kegiatan yang diarahkan pada tujuan yang hendak dicapai. Fungsi utama manajemen yaitu perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Menurut teorinya yang diberi nama teori penerimaan mengatakan bahwa seorang bawahan akan menerima perintah hanya bila dia memahami dan mampu serta berkeinginan untuk mencapainya. Barnard adalah pelopor penggunaan *pendekatan sistem*

ALIRAN HUBUNGAN MANUSIAWI

Aliran hubungan manusiawi yang disebut aliran neoklasik atau aliran pasca klasik timbul karena pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi dalam produksi dan keselarasan kerja. Para pakar mencoba melengkapi organisasi klasik dengan pandangan sosiologi dan psikologi.

Tokoh-tokoh aliran hubungan manusiawi yaitu :

1. Hugo Munsterberg (1863 – 1916)

Hugo merupakan pencetus *psikologi industri* sehingga dikenal sebagai *bapak psikologi industri*. Bukunya yaitu *psychology and industrial efficiency*, mengemukakan bahwa untuk mencapai tujuan produktivitas harus melakukan tiga cara yaitu penemuan best possible person, penciptaan best possible work, dan penggunaan best possible effect.

2. Elton Mayo (1880 – 1949)

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

Sumbangan dan Keterbatasan pendekatan hubungan Manusiawi

- Sumbangan pendekatan hubungan manusiawi pada organisasi yaitu meningkatkan produktivitas, perhatian terhadap karyawan, dan latihan manajemen yang perlu diubah dengan menghubungkan faktor manusiawi
- Keterbatasannya yaitu konsep makhluk sosial tidak menggambarkan secara lengkap individu-individu dalam tempat kerjanya, serta perbaikan kondisi kerja dan kepuasan karyawan tidak menghasilkan peningkatan produktivitas

ALIRAN HUBUNGAN MODERN (ILMU PENGETAHUAN)

Dalam perkembangannya dibagi menjadi 2, pertama aliran hubungan manusiawi (perilaku organisasi) dan kedua berdasarkan pada manajemen ilmiah atau manajemen operasi

1. Perilaku Organisasi

Ditandai dengan pandangan dan pendapat baru mengenai perilaku manusia dan sistem. Tokoh-tokoh aliran perilaku organisasi, yaitu :

1. **Douglas McGregor** yang dikenal dengan teori X dan teori Y
2. **Frederick Herzberg** terkenal dengan teori motivasi higienis atau teori 2 faktor
3. **Chris Argiris** mengatakan bahwa organisasi sebagai sistem sosial atau sistem antar hubungan budaya
4. **Edgar Schein** dinamika kelompok dalam organisasi
5. **Abraham Maslow** mengemukakan tentang hirarki kebutuhan tentang perilaku manusia dan dinamika proses
6. **Robert Blak dan Jane Mouton** mengemukakan lima gaya kepemimpinan dengan kisi-kisi manajerial
7. **Rensis Likert** mengemukakan empat sistem manajemen
8. **Fred Feidler** menerapkan pendekatan contingency pada studi kepemimpinan

Prinsip dasar perilaku organisasi :

1. Manajemen tidak dapat dipandang sebagai proses teknik secara ketat (peranan, prosedur, dan prinsip)
2. Manajemen harus sistematis, pendekatannya harus dengan pertimbangan konservatif
3. Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi
4. Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan

2. Aliran Kuantitatif

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

Langkah-langkah pendekatan manajemen science, yaitu :

1. Perumusan masalah dengan jelas dan terperinci
2. Penyusunan model matematika dalam pengambilan keputusan
3. Penyelesaian model
4. Pengujian model atas hasil penggunaan model
5. Penetapan pengawasan atas hasil
6. Pelaksanaan hasil dalam kegiatan implementasi

PENDEKATAN SISTEM

Pendekatan ini memandang organisasi sebagai satu kesatuan yang saling berinteraksi yang tak terpisahkan.

Terdapat 2 model dasar organisasi, yaitu :

1. Model dasar organisasi sebagai sistem terbuka
Proses transformasi input atau masukan yang diolah dalam organisasi untuk menghasilkan output atau keluaran. Hasil output dari organisasi merupakan input bagi lingkungan, demikian pula sebaliknya output dari lingkungan merupakan input bagi organisasi.
2. Model dasar organisasi sebagai sistem tertutup
Memusatkan pada hubungan dan konsistensi internal yang dicerminkan oleh prinsip-prinsip manajemen. Pengaruh lingkungan dianggap tidak memiliki pengaruh terhadap organisasi

PENDEKATAN KONTIGENSI

Dalam pendekatan kontigensi ada 3 kerangka konseptual yaitu lingkungan, konsep-konsep, dan teknik-teknik serta hubungan antara keduanya.

MANAJEMEN & LINGKUNGAN EKSTERNAL

Faktor Lingkungan Eksternal

Lingkungan ekstern atau eksternal terdiri atas unsure-unsur yang berada di luar organisasi, dimana unsur-unsur ini tidak dapat dikendalikan dan diketahui terlebih dahulu oleh manajer, disamping itu juga akan mempengaruhi manajer didalam mengambil keputusan yang akan dibuat.

Lingkungan eksternal dibagi menjadi 2, yaitu :

1. Lingkungan Mikro
Lingkungan yang memiliki pengaruh langsung terhadap kegiatan manajemen.
Co/ : Penyedia, Para pesaing, Lembaga-lembaga keuangan, Langganan, Pasar tenaga kerja, Perwakilan-perwakilan pemerintah
2. Lingkungan Makro
Lingkungan yang memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kegiatan manajemen.
Co/ : Kondisi perekonomian, Politik, Teknologi, Sosial