

George R. Terry
Leslie W. Rue

DASAR-DASAR MANAJEMEN

EDISI REVISI



DASAR-DASAR MANAJEMEN

Oleh : George R. Terry dan L.W. Rue

Editor: Bunga Sari Fatmawati

Diterbitkan oleh Bumi Aksara

Jl. Sawo Raya No. 18

Jakarta 13220



Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak buku ini sebagian atau seluruhnya, dalam bentuk dan dengan cara apa pun juga, baik secara mekanis maupun elektronik, termasuk fotokopi, rekaman, dan lain-lain tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan pertama, Februari 2019

Desain Kover, Risqiani Nur Badria

Layout, Dhaniel Kuncoro

Dicetak oleh Sinar Grafika Offset

ISBN 978-602-444-485-3

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Terry, G.R

Dasar-Dasar Manajemen/G.R. Terry, L.W. Rue : alihbahasa, G.A.

Ticoalu -- Jakarta: Bumi Aksara, 2019.

x + 282 hlm.; 15,5 cm × 23 cm.

Judul Asli : Principles of management

ISBN 978-602-444-485-3

1. Manajemen I. Judul II. Rue, L.W. III. Ticoalu, G.A.

Bab 1

PENDEKATAN-PENDEKATAN ILMU MANAJEMEN

Kerangka 1.1

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah *managing* (pengelolaan), sedangkan pelaksananya disebut manajer atau pengelola.

Seorang yang menjadi manajer mengambil alih kewajiban-kewajiban baru, yang seluruhnya bersifat manajerial. Hal yang penting di antaranya adalah meniadakan kecenderungan untuk melaksanakan sendiri semua urusan. Tugas-tugas operasional dicapai melalui usaha kerja para bawahan sang manajer. Pada hakikatnya, tugas seorang manajer adalah menggunakan usaha para bawahan secara berdaya guna. Akan tetapi, para manajer jarang benar-benar menghabiskan waktunya dengan pengelolaan, biasanya mereka melaksanakan suatu pekerjaan nonmanajemen. Berdasarkan definisi di atas maka biasanya manajemen dihubungkan dengan suatu kelompok. Seseorang memang mengurus berbagai urusannya sendiri, tetapi pengacauan penting dalam manajemen adalah kepada suatu kelompok. Usaha bersama-sama (*cooperative endeavor*) adalah ungkapan zaman sekarang. Sumber-sumber bahan yang luas dan kecakapan teknis kurang berguna, kecuali jika kemampuan manajemen untuk menggunakan sumber-sumber ini melalui suatu kelompok terorganisasi yang didorong dan dikembangkan. Selanjutnya, karena adanya berbagai keterbatasan orang per orang maka dipandang perlu untuk mendayagunakan kelompok itu, demi mencapai tujuan-tujuan yang paling pribadi.

Manajemen mempunyai tujuan tertentu dan tidak dapat diraba. Ia berusaha untuk mencapai hasil-hasil tertentu, yang biasanya diungkapkan dengan istilah-istilah *objectives* atau hal-hal yang nyata. Usaha-usaha kelompok itu memberi sumbangannya kepada pencapaian-pencapaian khusus itu. Mungkin manajemen dapat digambarkan sebagai hal yang tidak nyata karena ia tidak dapat dilihat, tetapi hanya terbukti oleh hasil-hasil yang ditimbulkannya (*output*) atau hasil kerja yang memadai, kepuasan manusiawi, dan hasil-hasil produksi, serta jasa yang lebih baik.

Manajemen adalah ilmu pengetahuan maupun seni. Ada suatu pertumbuhan yang teratur mengenai manajemen (suatu ilmu pengetahuan), yang menjelaskan manajemen dengan pengacuan kepada kebenaran-kebenaran umum. Hubungan-hubungan sebab musabab antara variabel dalam manajemen sudah ditentukan dan diungkapkan, sebagai generalisasi takluk kepada penelitian selanjutnya dan disesuaikan dengan pengetahuan baru. Semua ilmu pengetahuan bersifat dinamis, beberapa bidang lebih dinamis dari yang lainnya. Seandainya tidak demikian halnya maka sekarang kita tidak akan mempunyai lebih banyak ilmu pengetahuan, yang terkumpul dari yang pernah dipunyai orang-orang Mesir purbakala atau penduduk Kekaisaran Romawi.

Seni adalah pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan. Ia adalah kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan, dan pelajaran, serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen. Seni manajemen menghendaki kreativitas, atas dasar dan dengan syarat suatu pengertian mengenai ilmu manajemen. Oleh karena itu, ilmu pengetahuan dan seni manajemen merupakan komplemennya masing-masing. Jika yang satu meningkat, demikian pula harusnya yang lain sehingga perlu ada suatu keseimbangan di antara keduanya.

Berilah tanda, apakah masing-masing pernyataan berikut ini benar atau salah, dengan menuliskan "B" atau "S" dalam ruangan yang tersedia.

- 1. Manajemen semata-mata mengenai pencapaian tujuan-tujuan.
- 2. Manajemen terutama berhubungan dengan pelaksanaan urusan-urusan pribadi seseorang.

- 3. Manajemen sarat dengan target dalam arti, bahwa ini menyangkut tercapainya tujuan-tujuan khusus.
- 4. Manajemen lebih bersifat seni dari pada ilmu pengetahuan.

Sekarang lihatlah jawaban Kerangka 1.1 untuk menguji jawaban-jawaban Anda.

Jawaban Kerangka 1.1

1. Salah. Manajemen bersangkutan dengan pencapaian tujuan. Hal ini mencakup penentuan tujuan-tujuan, menentukan cara bagaimana tujuan-tujuan itu harus dicapai, mengerti bagaimana memberi motivasi kepada orang per orang untuk mencapainya, dan menentukan daya guna segala usaha yang dilakukan dalam mencapainya.
2. Salah. Pandangan yang diterima di sini adalah asosiasi manajemen dengan sebuah kelompok. Tugas seorang manajer adalah menggunakan usaha-usaha kelompok itu secara efektif.
3. Benar. Manajer itu disengaja karena ia menyangkut pencapaian tujuan-tujuan khusus.
4. Salah. Manajemen itu adalah seni maupun ilmu pengetahuan.

Suatu usaha yang dilakukan untuk menguji pembaca mengenai konsep-konsep terpenting dalam setiap kerangka, tetapi tidak mungkin bahwa hal ini sudah tercapai dalam setiap hal. Oleh karena itu, Anda haruslah menggunakan cara kerja Anda, mengenai soal-soal yang ditanyakan sebagai suatu petunjuk dari pengertian Anda mengenai semua konsep dalam suatu rangka tertentu. Jikalau Anda gagal menjawab salah satu dari pernyataan-pernyataan di atas maka Anda harus mulai kembali dan membaca sekali lagi Kerangka 1.1 sebelum berpindah kepada Kerangka 2.1. Ikutilah tata cara ini dalam seluruh PLAID.

Kerangka 2.1

Manajemen sama tuanya dengan peradaban di Yunani Kuno dan Kerajaan Romawi. Hal itu karena telah ditemukan banyak bukti dari manajemen dalam arsip sejarah pemerintahan, tentara, dan pengadilan-pengadilan. Menjelang pertengahan pertama abad ke-19, manajemen sudah membuat kemajuan setara dengan peningkatan alat-alat produksi. Perangsang-perangsang, penentuan biaya produksi, dan ukuran kerja mulai digunakan. Sepanjang abad ke-19

dan 20, semakin banyak peneliti, industrialis, dan pegawai pemerintah yang tertarik pada manajemen. Perhatian diarahkan kepada organisasi, penggunaan waktu yang berdaya guna, dan pengawasan anggaran. Usaha-usaha penting diarahkan kepada perkembangan suatu teori manajemen, dan pembangunan sebuah kerangka bagi manajemen di masa depan diperkirakan pula. Kira-kira tahun 1939, prinsip bahwa manusia merupakan pertimbangan terpenting dalam manajemen mendapat angin dan menyebabkan banyak orang berpaling kepada penelitian perilaku manusia.

Beberapa dasawarsa kemudian tersedialah *computer*, yang membawa penekanan lebih besar pada metode-metode analisis kuantitatif dalam manajemen. Penggunaan matematika dan statistik merupakan pendekatan yang baru terhadap manajemen. Yang lebih akhir adalah masuknya pendekatan-pendekatan lain, seperti pemusatan pada pengambilan keputusan dan analisis sistem-sistem, ke dalam arus utama pemikiran manajemen. Dari berbagai perkembangan ini, muncullah beberapa pendekatan utama terhadap manajemen. Sering kali diacu sebagai teori-teori manajemen, atau aliran-aliran pemikiran manajemen maka beberapa buah teori merintis bidang-bidang yang baru sama sekali, sedangkan yang lain merupakan penyesuaian-penyesuaian atau campuran dari konsep-konsep terdahulu. Manajemen adalah salah satu pokok pembahasan yang universal, dan konsep itu menarik peneliti-peneliti dan para praktisi dari bidang-bidang yang sangat beraneka ragam termasuk di dalamnya ilmu-ilmu ekonomi, psikologi, sosiologi, ilmu politik, dan matematika. Berkenalan dengan setiap aliran utama pemikiran itu dapat membantu dalam penelitian manajemen, dan memperkirakan perkembangan serta kegunaannya. Terdapat lima macam pendekatan utama, yaitu sebagai berikut.

1. Proses Pendekatan Operasional

Manajemen dianalisis dari sudut pandang apa yang diperbuat seorang manajer, untuk memenuhi persyaratan sebagai seorang manajer. Kegiatan-kegiatan itu atau fungsi-fungsi dasar ke dalam mana para manajer terlibat, membentuk suatu proses yang dinamakan proses manajemen. Proses pendekatan itu banyak digunakan, karena ia sangat membantu dalam mengembangkan pemikiran manajemen dan membantu menentukan bentuk manajemen

dalam ketentuan-ketentuan yang mudah dipahami. Setiap kegiatan belajar oleh seorang manajer dapat digolongkan sejajar dengan proses dasar ini. Jawaban-jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan berikut dapat diperoleh: (a) Apa tujuan dan sifat kegiatan itu? (b) Apa yang menjelaskan susunan dan operasi-operasi dari kegiatan itu? Penganut-penganut pendekatan ini memandang manajemen sebagai suatu proses universal, terlepas dari jenis atau tingkat organisasi. Akan tetapi, mereka juga mengakui bahwa lingkungan-lingkungan internal maupun eksternal, di mana proses manajemen itu digunakan, sangat berbeda-beda di antara organisasi-organisasi dan pada berbagai tingkat.

2. Pendekatan Perilaku Manusia

Inti pendekatan ini adalah perilaku manusia. Hal itu memberi manajemen metode-metode dan konsep ilmu-ilmu sosial yang bersangkutan, khususnya psikologi dan antropologi. Penekanan diberikan kepada hubungan-hubungan antara perorangan serta dampaknya.

Pada manajemen, individu dipandang sebagai makhluk sosio-psikologis. Seni manajemen diberi penekanan dan seluruh bidang hubungan manusia dipandang dalam istilah-istilah manajemen. Sebagian orang memandang manajer itu sebagai pemimpin dan memperlakukan semua kegiatan-kegiatan orang yang dipimpinnya sebagai keadaan-keadaan manajerial. Pengaruh lingkungan dan dampak yang memberi motivasi pada perilaku manusia diberikan dalam seluruh penelitian. Karena tidak dapat dipertanyakan bahwa pengelolaan melibatkan perilaku manusia dan interaksi manusia, maka tidak diragukan bahwa tujuan-tujuan nyata dari aliran ini sudah memadai, dan sumbangan-sumbangannya memberi manfaat kepada penelitian manajemen.

3. Pendekatan Sistem Sosial

Para pendukung pendekatan ini memandang manajemen sebagai suatu sistem sosial, atau dengan kata lain sebagai suatu sistem interrelasi budaya. Ia berorientasi secara sosiologis, berurusan dengan berbagai kelompok sosial dan hubungan-hubungan budayanya, serta berusaha menyatukan kelompok-kelompok ini ke dalam suatu sistem sosial. Suatu organisasi dianggap sebagai sebuah organisme sosial, takluk kepada segala pertentangan dan interaksi

para anggotanya. Pendekatan ini memperhitungkan kelahiran, manfaat dan fungsi (organisasi informal), yang dianggap tumbuh menjadi sesuatu, terutama sebagai akibat kekuatan-kekuatan sosial. Ia juga memperhitungkan pertimbangan-pertimbangan etika, pengaruh masyarakat, serikat-serikat pekerja, dan pemerintahan. Hasil bersih dari pendekatan sistem sosial adalah terbatasnya kekuatan paham sosiologis ke dalam penelitian dan teori manajemen.

Berbagai konsep sistem-sistem umum merupakan bagian-bagian sentral yang dikembangkan pendekatan ini. Suatu sistem dapat dipandang sebagai suatu kumpulan atau himpunan dua komponen atau lebih, yang saling berada dalam pola hubungan tertentu dan antara mana suatu kegiatan menimbulkan reaksi pihak yang lain. Dengan kata lain, sebuah sistem adalah seperangkat komponen yang saling berhubungan dan saling beraksi. Sistem-sistem bersifat fundamental bagi kebanyakan kegiatan. Apa yang dipikirkan sebagai suatu kegiatan, mungkin sebenarnya adalah hasil dari banyak kegiatan kecil dan aktivitas kecil-kecil ini, sebaliknya adalah hasil dari aktivitas-aktivitas yang lebih kecil lagi. Berpikir dalam kerangka sistem, akan menyederhanakan dan menyatukan konsepsi kegiatan-kegiatan yang banyak itu dengan mana seseorang pengelola bekerja. Sebuah rencana manajemen misalnya dapat digambarkan sebagai suatu sistem dengan manusia, uang, mesin, bahan-bahan informasi, dan kekuasaan. Pengikut-pengikut pendekatan sistem-sistem ini bertujuan mengembangkan suatu kerangka sistematis untuk menguraikan hubungan-hubungan antar-aktivitas. Pendekatan sistem-sistem memberi suatu alat untuk melihat dengan jelas faktor-faktor yang bersifat tidak tetap, hambatan, dan interaksi.

4. Pendekatan Kuantitatif

Titik beratnya di sini adalah penggunaan model-model matematika dan proses, serta hubungan-hubungan dan data yang dapat diukur. Pendekatan ini sudah menunjukkan kegunaan manajerialnya yang besar. Manajemen dipandang sebagai sebuah kesatuan yang logis, yang jika diungkap dan dihubungkan dalam istilah-istilah kuantitatif dan proses dengan suatu metodologi yang diterima maka menghasilkan berbagai jawaban atas persoalan-persoalan manajerial yang didefinisikan secara hati-hati. Pendekatan ini memaksa

si pemakai untuk mendefinisikan dengan tepat segala tujuan persoalan dan hubungan dengan cara yang dapat diukur. Seterusnya pengakuan adanya hambatan-hambatan yang pasti dan penggunaan proses yang logis, memberikan kepada sang manajer suatu cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan manajemen tertentu yang kompleks. Ia sangat bersangkutan paut dengan pengambilan keputusan. Dengan demikian, pendekatan itu paling efektif jika digunakan pada tanda-tanda fisik seperti inventaris, jarak-jarak angkutan, dan campuran-campuran hasil.

Berilah tanda, apakah masing-masing pernyataan berikut benar atau salah dengan menuliskan "B" atau "S" dalam ruang yang tersedia.

- 1. Pertama kali manajemen digunakan pada zaman Revolusi Industri.
- 2. Proses atau pendekatan operasional terhadap manajemen memberikan penekanan pada kesamaan-kesamaan setiap situasi manajemen.
- 3. Pendekatan sistem sosial terhadap manajemen menganggap hanya organisasi formal saja yang menjadi sistem sosial.
- 4. Penelitian manajemen bebas dari analisa kuantitatif.

Sekarang cobalah menjawab Kerangka 2.1, untuk menguji jawaban-jawaban Anda.

Jawaban Kerangka 2.1

- 1. Salah. Bukti terdapatnya manajemen ditemukan jauh lebih dini dari itu. Hal yang sebenarnya, manajemen adalah setua peradaban.
- 2. Benar. Proses atau pendekatan operasional terhadap manajemen memang memberi penekanan pada kesamaan-kesamaan manajemen dalam keadaan yang berbeda-beda. Manajemen dipandang sebagai suatu proses umum.
- 3. Salah. Dalam pendekatan sistem sosial, organisasi informal juga dipandang sebagai suatu bagian penting dari sistem sosial.
- 4. Salah. Dalam tahun akhir-akhir ini sudah digunakan teknik-teknik kuantitatif dalam penelitian dan penerapan teori manajemen.

Jikalau Anda gagal dengan salah satu dari jawaban di atas, pelajailah kembali Kerangka 2.1. Sesudah itu mulailah dengan Bab 2.

Bab 2

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Kerangka 1.2

Seperti didefinisikan dalam bab terdahulu maka proses atau pendekatan operasional mempersamakan manajemen, dengan apa yang dibuat seorang manajer untuk memenuhi persyaratan sebagai seorang manajer. Sebaiknya, apa yang dibuat oleh sang manajer adalah berbeda. Ia adalah suatu aktivitas yang dibentuk oleh beberapa proses fungsi pokok, yang lantas membentuk suatu proses manajemen yang unik. Fungsi-fungsi pokok ini merupakan pokok pembicaraan dalam bab ini.

Lima Fungsi Utama

Penting untuk diingat bahwa manajemen adalah bentuk kerja. Manajer dalam melakukan pekerjaannya harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang dinamakan fungsi-fungsi manajemen, yang terdiri dari berikut ini.

1. *Planning* – menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang, dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.
2. *Organizing* – mengelompokkan, menentukan berbagai kegiatan penting, dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.
3. *Staffing* – menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, perekrutan, penyaluran, latihan, dan pengembangan tenaga kerja.
4. *Motivating* – mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan-tujuan.

5. *Controlling*—mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan berbagai sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif yang diperlukan.

Gambar 2.1 selanjutnya memerinci jenis-jenis khusus kegiatan-kegiatan yang terlibat dalam masing-masing fungsi manajemen. Setiap manajer terlepas dari tingkatnya dalam organisasi itu, sampai batas tertentu melaksanakan semua fungsi ini. Akan tetapi, banyaknya waktu secara relatif dihabiskan untuk tiap-tiap fungsi, mungkin berbeda antara situasi yang satu dengan yang lain. Setiap tingkat manajemen tidak menggunakan kombinasi yang sama dari fungsi-fungsi ini.

Seorang manajer tingkat pertama (pengawas) mungkin menggunakan kombinasi 10 persen perencanaan, 10 persen pengaturan, 10 persen kepegawaian, 40 persen pemberian motivasi, dan 30 persen pengawasan. Sebaliknya, seorang manajer tingkat puncak seperti seorang presiden sebuah korporasi, mungkin menggunakan kombinasi 30 persen perencanaan, 20 persen pengorganisasian, 20 persen penggunaan pegawai, 15 persen pemberian motivasi, dan 15 persen pengawasan. Selanjutnya, manajer-manajer yang saling berbeda dan menduduki posisi yang sama dalam organisasi itu, mungkin menggunakan berbagai kombinasi yang berbeda dari fungsi-fungsi itu. Hal ini mungkin disebabkan karena tingkat-tingkat keahlian perorangan yang berbeda-beda atau faktor-faktor lingkungan. Tidak diharuskan adanya banyak waktu yang diperlukan bagi suatu fungsi khusus. Penentuan banyaknya waktu adalah keputusan dari manajer itu sendiri. Akan tetapi, seorang manajer yang melewatkan hampir semua waktu untuk menjalankan satu fungsi saja dengan mengabaikan satu atau lebih fungsi-fungsi lainnya, seharusnya menganalisa dengan cermat pelaksanaan pekerjaannya. Gambar 2.2 memberikan beberapa petunjuk umum mengenai cara bagaimana para manajer pada berbagai tingkat, cenderung menentukan pembagian waktu mereka.

Fungsi-Fungsi Manajemen

Perencanaan:

1. *Self-audit* – menentukan keadaan-keadaan organisasi sekarang.
2. Survei lingkungan.
3. Menentukan tujuan (*objectives*).
4. *Forecast*, ramalan mengenai keadaan-keadaan yang akan datang.
5. Melakukan tindakan-tindakan dan sumber pengarahan.
6. *Evaluate*, pertimbangan tindakan-tindakan yang diusulkan.
7. Ubah dan sesuaikan (*revise and adjust*) rencana-rencana sehubungan dengan hasil-hasil pengawasan dan keadaan-keadaan yang berubah-ubah.
8. *Communicate*, berhubungan terus selama proses perencanaan.

Pengorganisasian:

1. *Identity*, tetapkan dengan teliti dan tentukan pekerjaan yang akan dilaksanakan.
2. *Break work down*, bagi-bagi pekerjaan menjadi tugas-tugas setiap orang.
3. Tugas-tugas kelompok menjadi posisi-posisi.
4. Tentukan persyaratan-persyaratan setiap posisi.
5. Kelompok-kelompok posisi menjadi satuan-satuan yang dapat dipimpin dan saling berhubungan dengan baik.
6. Bagi-bagikan pekerjaan, pertanggungjawaban dan luas kekuasaan yang akan dilaksanakan.
7. Ubah dan sesuaikan organisasi sehubungan dengan hasil-hasil pengawasan dan berbagai kondisi yang berubah-ubah.
8. Berhubungan selalu selama proses pengorganisasian.

Kepegawaian:

1. Tentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia.
2. Kerahkanlah pegawai-pegawai sedapat mungkin.
3. Saringlah sumber daya manusia.
4. Latih dan kembangkan sumber-sumber daya manusia.
5. Ubah dan sesuaikan kuantitas dan kualitas sumber-sumber daya manusia sehubungan dengan hasil-hasil pengawasan dan perubahan-perubahan kondisi.
6. Berhubungan setelah dan selama proses pengisian pegawai.

Pemotivasian:

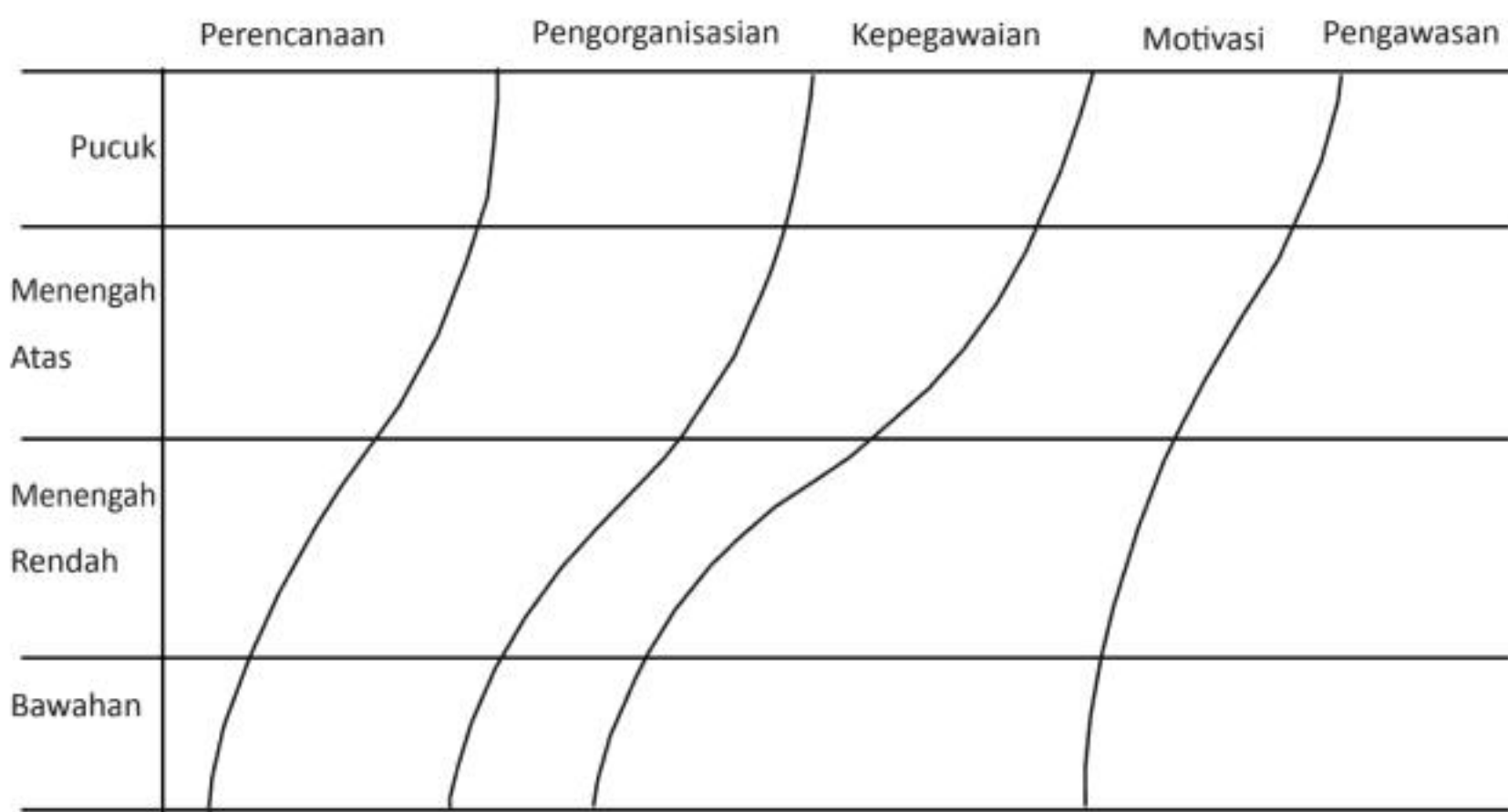
1. Berhubungan dengan staf dan jelaskan tujuan-tujuan kepada bawahan.
2. Bagi-bagikan ukuran-ukuran pelaksanaan (*performance standards*).

3. Latih dan bimbing bawahan untuk memenuhi ukuran-ukuran pelaksanaan itu.
4. Beri bawahan upah berdasarkan pelaksanaan.
5. Puji dan tegur dengan jujur.
6. Adakan lingkungan yang memberikan dorongan dengan meneruskan keadaan yang berubah-ubah, serta tuntutan-tuntutannya.
7. Ubah dan sesuaikan cara-cara dalam memotivasi sehubungan dengan hasil pengawasan dan kondisi yang berubah.
8. Berhubungan selalu selama proses pemotivasian.

Pengawasan:

1. Tetapkan ukuran-ukuran.
2. Monitor hasil-hasil dan bandingkan dengan ukuran-ukuran.
3. Perbaiki penyimpangan-penyimpangan.
4. Ubah dan sesuaikan cara-cara pengawasan sehubungan dengan hasil-hasil penga-
wasan dan perubahan kondisi-kondisi.
5. Berhubungan selalu selama proses pengawasan.

Gambar 2.1 Fungsi-Fungsi Manajemen



Gambar 2.2. Bagaimana Cara Para Manajer di Tingkat yang Berbeda dalam Membagi-bagikan Waktunya

Menentukan fungsi manajemen yang paling penting adalah seperti berusaha untuk menentukan kaki yang mana yang paling penting pada sebuah kursi. Semua kakinya adalah penting dan harus ada agar kursi dapat berfungsi dengan baik. Tepat seperti kursi itu, jika salah satu dari fungsi-fungsi manajemen itu lemah maka proses manajemen itu tidak berfungsi dengan baik.

Memberi Nama Bagi Fungsi-Fungsi Itu

Harus dikemukakan bahwa tidak semua penulis manajemen sepakat mengenai nama apa yang harus diberikan kepada fungsi manajemen itu. Ada kesepakatan umum bahwa perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan harus disebutkan sebagai fungsi-fungsi manajemen. Sebagian penulis memasukkan fungsi kepegawaian sebagai suatu bagian dalam fungsi pengorganisasian. Ketidaksepakatan utama meliputi istilah yang diberikan kepada fungsi manajemen, yang bersangkutan dengan pemotivasian. Beberapa penulis lain menggunakan *motivating*, sebagian lagi *directing* sedang yang lain menggunakan *leading*, *influencing*, atau *actuating* (memimpin, memengaruhi, atau menjalankan). Istilah *motivating* akan digunakan dalam buku ini.

Ada saran-saran untuk membuat fungsi-fungsi tambahan dianggap sebagai hal yang pokok dalam proses manajemen, termasuk ke dalamnya, pemberian kuasa, komunikasi (*counseling*), mengevaluasi, mengintegrasikan, menilai, dan menentukan pengelompokan. Seorang manajer melaksanakan semua ini. Akan tetapi, untuk memasukkan fungsi-fungsi seperti itu ke dalam kelompok itu sangat berlebih-lebihan, karena hal-hal itu sudah termasuk setidaknya ke dalam salah satu dari lima fungsi pokok itu. Haruslah ditekankan bahwa fungsi-fungsi dasar dari manajemen adalah saling berkaitan. Perencanaan umpamanya memengaruhi pengorganisasian, dan pengorganisasian memengaruhi pengawasan. Satu fungsi sama sekali tidak berhenti, sebelum yang lain dimulai. Fungsi-fungsi itu saling menjalin tanpa terpisahkan, dan biasanya mereka tidak dijalankan dalam suatu urutan tertentu, tetapi tampaknya menurut yang dikehendaki sesuai keperluan masing-masing. Untuk melancarkan suatu organisasi baru, biasanya dimulai dengan perencanaan, diikuti oleh fungsi-fungsi yang lain. Akan tetapi, bagi sebuah organisasi yang sudah mapan, pengawasan pada waktu tertentu mungkin diikuti dengan perencanaan, dan sebaliknya, diikuti dengan pemotivasian.

Beri tanda, apakah masing-masing pernyataan berikut benar atau salah, dengan menuliskan “B” atau “S” dalam ruang yang tersedia.

- 1. Kebanyakan manajer garis pertama/pengawas menggunakan bagian terbesar waktunya untuk perencanaan.
- 2. Perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan pada umumnya diterima sebagai fungsi-fungsi pokok manajemen.
- 3. Pengorganisasian adalah penentuan kerja apa yang harus dilakukan oleh kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan.
- 4. Istilah-istilah *motivating* dan *actuating* sering kali dipakai berganti-ganti.

Untuk menguji jawaban-jawaban Anda, aculah alinea berikut untuk menguji jawaban Kerangka 1².

Jawaban Kerangka 1²

- 1. Salah. Kebanyakan manajer garis pertama (pengawas) menghabiskan bagian terbesar waktunya untuk pemotivasian dan pengawasan.
- 2. Benar. Perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan biasanya dimasukkan ke dalam setiap daftar fungsi manajemen.
- 3. Salah. Perencanaan adalah penentuan kerja apa yang harus dilakukan oleh kelompok untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian meliputi pembagian dalam kelompok-kelompok komponen kegiatan-kegiatan yang diperlukan, sebagai yang dikehendaki untuk mencapai tujuan, membagikan pengelompokan-pengelompokan itu kepada seorang manajer, dan menetapkan hubungan-hubungan kewenangan antara pengelompokan-pengelompokan kesatuan-kesatuan organisasi.
- 4. Benar. Sebagian orang lebih menyukai istilah *motivating* dari pada istilah *actuating*. Bagi beberapa orang arti masing-masing sama saja, namun bagi yang lain artinya tidak sama.

Jikalau Anda gagal dengan salah satu jawaban, ulangilah kembali Kerangka 1² sebelum mulai dengan Bab 3.

Bab **3**

MANAJER SEBAGAI PEMBUAT KEPUTUSAN

Kerangka I³

Sebuah ciri umum seorang manajer adalah bahwa ia merupakan seorang pembuat keputusan. Seorang manajer harus memutuskan tujuan-tujuan yang hendak dikerjakan. Untuk mencapai tujuan-tujuan ini, manajer harus memutuskan tindakan-tindakan khusus apa yang perlu dilakukan, cara-cara baru apa yang dapat diperkenalkan, dan apa yang harus dibuat untuk mempertahankan hasil kerja yang memuaskan. Pengambilan keputusan berlangsung dalam setiap bagian organisasi. *Membuat keputusan* adalah memilih suatu alternatif dari dua pilihan atau lebih, untuk menentukan suatu pendapat atau perjalanan suatu tindakan. Ia adalah peristiwa psikis dan kreatif, dalam mana pikiran, perasaan, dan pengetahuan dihipunkan bersama-sama untuk sebuah aksi. Biasanya ia mencakup ketidakpastian. Dalam pengambilan keputusan, seorang manajer berurusan dengan nilai-nilai yang akan datang, yang sampai tingkat tertentu masih belum diketahui. Selanjutnya, penyaringan suatu pilihan selalu didasarkan atas beberapa kriteria, seperti menghemat ongkos, menghemat waktu, atau meningkatkan kualitas para manajer. Kriteria-kriteria yang dipakai memengaruhi penyaringan pilihan. Agar pembuatan keputusan dapat dilakukan, haruslah selalu ada dua pilihan atau lebih. Dalam banyak hal, hanya ada dua pilihan saja, misalnya jenis tinggi atau terendah; atau jenis ya atau tidak. Untuk setiap pilihan, diramalkan hasil-hasil yang mungkin dan kemudian dinilai dalam batasan yang secara relatif diinginkan. Biasanya, yang paling diinginkan adalah pilihan, yang akan paling banyak menyumbang kepada tujuan yang dicari. Penilaian

ini dapat menghadapi kesulitan-kesulitan yang benar-benar ada. Ia banyak terpengaruh oleh nilai-nilai seseorang dan mungkin saja terjadi bentrokan antara nilai-nilai ini. Unsur yang diinginkan dan yang tidak diinginkan agaknya terdapat dalam setiap pilihan. Segi yang bertentangan ini harus didamaikan dengan sesuatu cara yang memuaskan bagi si pembuat keputusan, karena membuat keputusan secara harfiah berarti “memutuskan” atau sampai pada suatu kesimpulan.

Mengevaluasi Faktor-Faktor Keputusan

Dalam usaha-usaha ini ditinjau faktor-faktor dan tindakan nyata dan yang tersembunyi. Yang pertama mencakup keuntungan-keuntungan, dolar, jam kerja, jam produksi, dan data kuantitatif lainnya yang sudah ditetapkan. Faktor-faktor ini saling berhubungan. Untuk memberikan suatu penggambaran maksimasi keuntungan biasanya, buat sebagian tergantung dari perbandingan berbagai faktor fisik. Dalam perencanaan produksi mungkin pemakaian tenaga kerja dan pemuatan mesin-mesin menjadi faktor-faktor fisik yang membatasi dalam mengukur program-program daftar produksi. Jika faktor-faktor nyata banyak terdapat serta dapat diukur, dan faktor-faktor tersembunyi secara relatif sedikit maka penyaringan pilihan atas dasar faktor-faktor nyata secara relatif cukup sederhana. Akan tetapi, harus diingat bahwa faktor-faktor fisik itu didasarkan atas perkiraan dan ramalan, yang jarang dilakukan secara saksama dan tepat. Suatu kelonggaran untuk kekeliruan dan ketidakpastian selalu ada.

Faktor-faktor tak nyata biasanya sulit untuk dinilai. Mula-mula faktor itu harus diakui dahulu, kemudian diurutkan dalam arti pentingnya, dan akhirnya dibandingkan sehubungan dengan dampaknya yang mungkin terjadi atas hasil-hasil terakhir. Dengan kata lain, dilakukan suatu usaha untuk menimbang setiap faktor tersembunyi. Mungkin seorang manajer mengetahui bahwa suatu hari terdapat penemuan baru yang akan membuat hasil produksi menjadi kuno, tetapi tidak pasti mengenai saatnya. Akan tetapi, manajer itu tidak pasti mengenai kemungkinan suatu pemogokan dalam pabrik seorang penjual. Selanjutnya, dalam evaluasi ini adalah membantu untuk memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang benar-benar penting atau yang merupakan penghambat apakah faktor-faktor itu tetap atau

tidak tetap, dan yang sangat menentukan bagi tercapainya tujuan. Melalui pendekatan ini maka tugas mengevaluasi menjadi dapat dikendalikan. Akan tetapi, mungkin faktor tersembunyi sebagian orang menggunakan istilah *limiting factors* dan *complementary factors* untuk menunjukkan masing-masing faktor-faktor yang menggentingkan atau menghalangi, dan faktor-faktor yang tidak menjadi penghambat.

Nyatakanlah apakah masing-masing pernyataan di bawah ini benar atau salah dengan mengisi “B” atau “S” dalam ruang yang tersedia.

- 1. Semua manajer bertanggung jawab atas suatu jenis pengambilan keputusan.
- 2. Ketidakpastian dalam keputusan mengacu kepada terdapatnya dua pilihan atau lebih, yang masing-masing dapat tersaring.
- 3. Lebih banyak kemungkinan seorang manajer mempunyai pengertian yang lebih baik mengenai faktor-faktor nyata, yang mengelilingi suatu keputusan daripada faktor-faktor yang tersembunyi.
- 4. Dalam menyusun daftar produksi, seorang manajer akan menghadapi kapasitas pabrik sebagai faktor penghalang.

Sekarang lihatlah jawaban kerangka 1³ untuk menguji apakah jawaban-jawaban Anda tepat seluruhnya.

Jawaban Kerangka I³

- 1. Benar. Satu-satunya ciri umum seorang manajer adalah bahwa ia seorang pembuat keputusan.
- 2. Salah. Ketidakpastian dalam pengambilan keputusan mengacu kepada ketiadaan kepastian mengenai hasil dari suatu pilihan khusus, dan bukan fakta, bahwa terdapat dua alternatif atau lebih.
- 3. Benar. Faktor-faktor tersembunyi berkenaan dengan suatu keputusan, biasanya lebih sulit dievaluasi daripada faktor-faktor nyata.
- 4. Benar. Kapasitas pabrik merupakan suatu faktor penghambat produksi.

Jikalau Anda gagal dengan salah satu dari jawaban di atas, bacalah kembali Kerangka 1³ sebelum Anda mulai dengan Kerangka 2³.

Kerangka 2³

Banyak teknik-teknik yang tersedia untuk mengevaluasi pilihan-pilihan. Teknik-teknik itu bernadakan mulai dari apa yang berbau terkaan sampai analisis-analisis matematis yang amat canggih. Tidak ada satupun dasar terbaik untuk semua keadaan. Pilihan tergantung dari latar belakang dan pengetahuan sang manajer serta situasi khusus pengambilan keputusan. Berikut ini termasuk dalam pilihan-pilihan yang paling sering diambil.

1. Analisis Marjinal

Teknik membandingkan biaya ekstra dan penghasilan yang berasal dari penambahan sebuah unit lagi. Titik maksimasi keuntungan adalah volume di mana bagi unit terakhir yang ditambahkan, pendapatan tambahan sama besarnya dengan biaya ekstra. Pada setiap volume yang lebih besar maka ongkos marjinal melampaui pendapatan marjinal.

2. Teori Psikologi

Banyak persoalan yang harus diputuskan seorang manajer dan bersifat tidak ekonomis. Keputusan mengenai lunasnya sebuah kantor misalnya mungkin saja dipengaruhi oleh nilai-nilai psikologis. Contoh-contoh lain mencakup keputusan-keputusan yang berdasarkan kepuasan individu seorang anggota manajemen, berpegang teguh pada perangkat tradisi-tradisi yang dijunjung tinggi oleh para manajer tertinggi, atau keinginan akan kebesaran untuk kebesaran semata-mata.

3. Intuisi/Bisikan Hati

Pembuatan keputusan yang didasarkan pada intuisi, bercirikan dengan penggunaan perasaan-perasaan batin dari orang yang membuat keputusan. Mungkin hal itu sejenis indra keenam, perasaan yang dalam mengenai situasi, atau keinsafan yang tak terterangkan dalam suatu keadaan. Kadang-kadang intuisi itu merupakan suatu perasaan yang hampir seketika itu saja timbulnya, bahwa suatu tindakan pastilah menuju ke arah hasil-hasil tertentu yang sudah dinyatakan. Proses pengambilan keputusan seperti ini mungkin saja sangat tidak rasional atau tidak menurut pola yang mapan. Dalam kebanyakan pengambilan keputusan, sampai batas tertentu penggunaan

intuisi masih mungkin digunakan. Ia tidak selalu memberi hasil-hasil yang memuaskan, tetapi dapat memberikan keputusan dengan cepat.

4. Pengalaman

Hubungan erat dengan dan pengertian mengenai persoalan memerlukan pengalaman. Pengalaman memberikan bimbingan, menolong untuk membedakan, dan membantu menggeneralisir keadaan masa lalu. Pengetahuan praktis digunakan dan biasanya diikuti oleh penerimaan keputusan itu oleh yang lain-lain. Sebagian orang menegaskan bahwa pengalaman membuat orang jadi terlalu konservatif dalam membuat keputusan. Keadaan berubah, pengambilan keputusan yang berhasil di masa lalu tidak mesti menjamin keberhasilan di masa datang. Pengalaman harus dipakai, tetapi seorang manajer tidak perlu terikat dengannya.

5. Mengikuti Sang Pemimpin

Sejumlah besar keputusan-keputusan dibuat dengan mengikuti, dan dalam beberapa hal meniru kembali keputusan yang sudah dibuat oleh pemimpin. Biasanya, jika praktik ini diikuti maka keputusan-keputusan besar sudah dicapai. Keputusan-keputusan berpola adalah hasil dari praktik mengikuti sang pemimpin.

6. Percobaan

Coba dulu pilihan itu dan lihat apa yang terjadi, dapatkah berdaya guna dalam memutuskan jalan apa yang akan ditempuh. Ini merupakan dasar pembuatan keputusan yang biasa digunakan dalam penyelidikan ilmiah, dan dalam rencana produk baru dan pekerjaan pembangunan. Menguji penerimaan penjualan di pasaran-pasaran terpilih, sebelum melangkah secara nasional akan memberikan satu ilustrasi yang baik. Melakukan eksperimen secara relatif memang mahal, dan ia didasarkan atas asumsi bahwa masa depan akan mengulangi hal yang telah pernah berlaku.

7. Analisis

Keputusan apakah yang akan diambil dalam keadaan tertentu, dan dapat diambil dengan memecah-mecah persoalannya atas berbagai komponennya

dan meneliti masing-masing komponen secara terpisah, dan juga dalam hubungannya dengan komponen-komponen lain. Jadi, segi-segi kritis dalam pembuatan keputusan ditampilkan ke depan, dan hubungan-hubungan kausal karena memengaruhi tujuan-tujuan ditentukan. Dalam banyak hal, berbagai jawaban atau pertanyaan digunakan untuk membantu dalam analisa. Pendekatan itu memperkecil fakta-fakta yang dianggap pokok untuk keputusan itu, sampai hal-hal khusus yang terpenting saja. Kemampuan untuk membuat persoalan menjadi suatu konsep merupakan suatu langkah penting dalam pendekatan ini.

8. Metode-Metode Kuantitatif

Di tahun akhir-akhir ini terdapat suatu kecenderungan yang bertambah besar ke arah penggunaan metode-metode kuantitatif dalam pembuatan keputusan-keputusan manajemen. Metode-metode ini menggambarkan: (a) suatu sudut pandangan yang luas, yang terkadang disebut dengan istilah *system view* (pandangan sistem-sistem), (b) identifikasi dan pengukuran tujuan-tujuan, (c) kuantifikasi semua faktor tak tetap yang bersangkutan, (d) penggunaan model-model abstraksi matematika, yang menunjukkan pola-pola hubungan dalam istilah-istilah kuantitatif; (e) optimasi atau minimasi suatu fungsi tertentu, seperti efisiensi belanja; dan (f) cara berpikir yang teratur dan metodologi yang logis. Appendix A pada bagian akhir buku ini menguraikan beberapa buah metode kuantitatif yang paling populer, yang sering digunakan dalam pembuatan keputusan.

Nyatakanlah apakah masing-masing pernyataan berikut ini benar atau salah dengan menuliskan "B" atau "S" dalam ruangan yang tersedia.

- 1. Analisis marjinal berlaku hanya terhadap keadaan-keadaan, dalam mana suatu organisasi tidak melakukan maksimasi keuntungan-keuntungan karena produksi berkurang, misalnya pendapatan marjinal lebih besar dari ongkos marjinal.
- 2. Intuisi sudah dihapus sebagai suatu faktor yang memengaruhi keputusan-keputusan perusahaan dalam organisasi-organisasi yang ditata dengan baik.

- 3. Keputusan-keputusan berpola timbul karena seorang manajer menggunakan keputusan-keputusannya di masa lampau, sebagai suatu petunjuk untuk membuat keputusan-keputusan yang sedang berlaku.
- 4. Eksperimen terkadang mungkin ditolak sebagai suatu dasar untuk melakukan evaluasi atas sejumlah alternatif, karena secara relatif eksperimen sangat mahal.

Periksalah jawaban-jawaban Anda dalam Kerangka 2³.

Jawaban Kerangka 2³

1. Salah. Analisis marjinal juga digunakan untuk menentukan apakah suatu organisasi mengalami *over* produksi, misalnya biaya marjinal lebih besar dari pendapatan marjinal. Dalamnya tercakup memperbandingkan biaya ekstra dan pendapatan ekstra, yang dihasilkan dari setiap unit tambahan yang diproduksi. Titik optimum di mana harus memproduksi, berada pada volume di mana biaya marjinal sama besarnya dengan pendapatan marjinal.
2. Salah. Intuisi mungkin terdapat dalam kebanyakan pembentukan keputusan sampai tingkat tertentu.
3. Salah. Keputusan-keputusan berpola timbul karena seorang manajer menggunakan keputusan-keputusan para atasannya sebagai pembimbing untuk membuat keputusan-keputusan.
4. Benar. Dalam suatu keadaan khusus, mungkin saja biaya bereksperimen yang secara relatif tinggi, menutup kemungkinan penggunaannya.

Jikalau Anda gagal dengan salah satu dari jawaban di atas, bacalah kembali kerangka 2³ sebelum memulai kerangka 3³.

Kerangka 3³

Pembuatan Keputusan

Siapa yang seharusnya membuat keputusan-keputusan khusus dalam manajemen? Suatu keputusan tertentu seharusnya dibuat oleh seorang, pada tingkat organisasi yang paling rendah yang mempunyai kemampuan, keinginan, dan pintu masuk bagi informasi yang bersangkutan, dan yang berada dalam posisi untuk mempertimbangkan faktor-faktor tanpa memihak-mihak.

Tidak selalu mudah untuk menentukan siapa orangnya. Oleh karena itu, adalah biasa untuk mendefinisikan jenis-jenis urusan yang dapat diputuskan seorang manajer.

Keputusan dibuat atas dasar: (1) seorang individu maupun (2) sebuah kelompok. Yang pertama biasa dilakukan, selama keputusan itu sederhana dan semua alternatif dipahami sepenuhnya. Membuat keputusan secara individual adalah memenuhi peran penting dari apa yang seharusnya dilakukan seorang manajer. Keadaan-keadaan darurat secara khas diputuskan atas dasar perorangan. Keadaan-keadaan darurat selalu saja timbul, tetapi tidak seharusnya membenarkan pengambilan keputusan darurat sebagai cara kerja yang umum diterima. Apakah akan membuat atau mengundurkan suatu keputusan darurat, terutama sekali ditentukan oleh akibat-akibat dari tidak mengambil keputusan. Dasar kelompok untuk membuat keputusan semakin lama semakin banyak diterima secara luas. Melalui pembuatan keputusan kelompok maka mereka yang akan terpengaruh oleh sebuah keputusan, diberikan peluang untuk ikut serta dalam perumusannya.

Sudah diakui bahwa keputusan-keputusan yang dibuat oleh kelompok adalah sering kali lebih baik daripada keputusan-keputusan dari rata-rata anggota kelompok, karena dua alasan pokok. *Pertama*, jumlah seluruh pengetahuan kelompok itu adalah lebih besar dan yang *kedua*, kelompok itu mempunyai gugusan alternatif-alternatif yang lebih luas dalam proses keputusan. Membuat keputusan secara berkelompok juga mempunyai keuntungan-keuntungan lain. Ikut serta dalam proses membuat keputusan meningkatkan keputusan itu oleh anggota-anggota kelompok, dan dapat menguraikan masalah membujuk kelompok untuk menerima keputusan itu. Ini terutama sekali benar, kalau dilaksanakan perubahan dalam suatu organisasi. Suatu pengertian yang lebih sempurna dari tidak saja keputusan itu, tetapi juga pilihan-pilihan yang sudah dipertimbangkan, adalah hasil dari pembuatan keputusan berkelompok. Hal ini khusus membantu jika setiap orang yang harus melaksanakan keputusan itu, ikut serta dalam proses memutuskan. Akan tetapi, beberapa kerugian yang mungkin terjadi dapat membatasi secara radikal daya guna pembentukan keputusan berkelompok. Keadaan ini sering terjadi, kalau sang presiden atau seseorang yang memiliki “tingkat tinggi” dalam organisasi ikut serta dalam proses keputusan itu.

3. Persaingan dapat berkembang sedemikian jauh sehingga memenangkan menjadi lebih penting dari urusannya sendiri.
4. Kelompok-kelompok berkecenderungan untuk menerima penyelesaian positif pertama yang mungkin, sambil kurang memperhatikan penyelesaian-penyelesaian yang mungkin.

Gambar 3.1 Segi-segi positif dan negatif pembuatan keputusan kelompok.

Berilah tanda apakah masing-masing pernyataan berikut benar atau salah dengan menuliskan “B” atau “S” dalam ruang yang tersedia.

- | | |
|-------|--|
| ----- | 1. Tanggung jawab untuk membuat keputusan seharusnya digeser ke bawah sejauh mungkin dalam organisasi. |
| ----- | 2. Tanggung jawab untuk membuat keputusan selalu dilimpahkan kepada sebuah kelompok. |
| ----- | 3. Berbagai keputusan yang menyangkut suatu keadaan darurat biasanya dibuat oleh sebuah kelompok. |
| ----- | 4. Metode kelompok untuk membuat keputusan sudah dinodai dalam kebanyakan keadaan. |

Sekarang aculah ke jawaban Kerangka 3³, untuk menguji jawaban Anda.

Jawaban Kerangka 3³

1. Benar. Pada umumnya, disepakati bahwa tanggung jawab atas suatu jenis keputusan khusus seharusnya dilimpahkan ke tingkat organisasi yang terendah, dimana terhadap seorang perorangan yang mempunyai kemampuan, keinginan, kejujuran, dan pintu masuk kepada informasi yang bersangkutan untuk keputusan-keputusan ini.
2. Salah. Tanggung jawab untuk membuat keputusan dapat dilimpahkan kepada seorang perseorangan khusus, dan bahkan walaupun sebuah kelompok yang terlibat terdapat orang-orang yang percaya, bahwa biasanya hanya seorang yang membuat keputusan akhir.
3. Salah. Keputusan-keputusan darurat khusus ditetapkan oleh seorang perorangan, karena perlu adanya kecepatan dalam bertindak.

mempunyai tujuan-tujuan kelompok bawahan untuk suatu unit organisasi; dan dengan cara yang sama, tujuan-tujuan kelompok dipisah-pisahkan dalam satuan-satuan tujuan dan akhirnya dalam tujuan perorangan. Secara idealnya, setiap tujuan pembantu memberikan sumbangannya kepada tercapainya tujuan langsung yang lebih besar, dan dengan demikian mengadakan suatu pola tujuan-tujuan bagi semua anggota organisasi itu.

Nyatakanlah, apakah setiap pernyataan dari yang berikut benar atau salah dengan menuliskan “B” atau “S” dalam ruang yang tersedia.

- 1. Kebanyakan manajer cenderung untuk mempertanyakan perlunya tujuan-tujuan khusus.
- 2. Dalam membangun suatu jenjang tujuan-tujuan maka prosedur yang digunakan adalah bergerak dari tujuan-tujuan ke tujuan itu untuk tingkat-tingkat yang lebih rendah dalam organisasi secara berturut-turut.
- 3. Tujuan dari seorang perseorangan seharusnya setelah menggeser tempat tujuan organisasi.
- 4. Tujuan seorang manajer seharusnya menambah, dan tidak menghambat tujuan dari organisasi.

Periksalah jawaban-jawaban Anda dalam jawaban Kerangka 1⁴.

Jawaban Kerangka 1⁴

- 1. Salah. Tidak banyak manajer mempertanyakan pentingnya “*objectives*” persoalannya waktu memutuskan apakah harusnya tujuan-tujuan itu.
- 2. Benar. Mendirikan berbagai susunan, tingkatan, dan tujuan-tujuan berlangsung dari tujuan-tujuan utama ke tujuan-tujuan terpadu pada tingkatan-tingkatan yang lebih rendah.
- 3. Salah. Tujuan-tujuan dari organisasi, dari para manajer, dan perorangan-perorangan harusnya selaras, tujuan-tujuan setiap manajer harus sejalan dengan tujuan-tujuan organisasi, dan tujuan-tujuan setiap perorangan haruslah selaras dengan tujuan-tujuan manajer.
- 4. Benar. Tujuan setiap manajer harus merupakan tambahan dari tujuan teman-teman sejawat. Tentu saja cita-cita ini tidak selalu tercapai dalam praktiknya. Kalau Anda gagal dengan salah satu dari jawaban di atas, ulangilah membaca Kerangka 1⁴ sebelum memulai dengan Kerangka 2⁴.

2. Pemasaran-pemasaran mungkin dapat juga digambarkan dalam sejumlah cara yang berbeda-beda, dolar atau satuan volume pemasaran dan tempat bercokol dalam industri. Sekadar menjelaskan, tujuan-tujuan pemasaran mungkin jadi “meningkatkan bagian dari pemasaran sampai 28 persen dalam tiga tahun”, atau “memasarkan 200.000 satu-satuan tahun depan”, atau “meningkatkan pemasaran-pemasaran dagang sampai 85 persen, dan mengurangi pemasaran-pemasaran militer sampai 15 persen selama dua tahun yang akan datang.
3. Tujuan-tujuan produktivitas mungkin dinyatakan dalam istilah-istilah rasio pemasukan (*input*) terhadap hasil-hasil (*output*) (misalnya meningkatkan jumlah satuan-satuan sampai jumlah X setiap delapan jam hari kerja). Tujuan-tujuan mungkin juga dinyatakan dalam istilah-istilah biaya per unit produksi.
4. Tujuan-tujuan produksi, terlepas dari pemasaran dan profitabilitas oleh produksi atau garis produksi, mungkin dinyatakan, misalnya sebagai “memperkenalkan sebuah hasil produksi gugusan menengah dari garis produksi kita dalam dua tahun” atau “menghapus hasil-hasil produksi tertentu menjelang akhir tahun depan”.
5. Tujuan-tujuan sumber keuangan dapat dinyatakan dalam banyak cara berbeda-beda tergantung dari perusahaan, seperti struktur modal, penerbitan-penerbitan baru modal umum. *Cash flow*, modal kerja, pembayaran-pembayaran dividen, dan masa penagihan. Sebagian penjelasan-penjelasan mencakup “mengurangi masa penagihan sampai 26 hari menjelang akhir tahun”, “meningkatkan modal kerja sampai \$5 juta dalam lima tahun.”
6. Fasilitas-fasilitas fisik dapat diuraikan dalam istilah-istilah kaki persegi *fixed cost*, satuan-satuan produksi, dan banyak ukuran-ukuran lainnya. Tujuan-tujuan dapat diuraikan dengan “meningkatkan kepastian produksi sampai 8 juta unit setiap bulan dalam dua tahun”, atau “meningkatkan kapasitas pergudangan sampai 15 juta barel tahun yang akan datang.
7. Tujuan-tujuan riset dan pembauran-pembauran dapat diungkapkan dalam dolar maupun dengan istilah-istilah lain: “mengembangkan sebuah mesin dalam (perincilah) jangkauan harga, dengan besarnya jumlah pembayaran emisi kurang dari 10 persen, dalam dua tahun dengan biaya tidak melampaui \$160.000”.
8. Perubahan-perubahan organisasi dalam struktur atau kegiatan-kegiatan juga termasuk ke dalamnya dan dapat diungkapkan dengan salah satu cara, seperti “merencanakan dan melaksanakan suatu matriks struktur organisasi dalam dua tahun” atau “mendirikan sebuah kantor daerah di sebelah selatan menjelang akhir tahun depan”.

sendiri. Tinjauan kemajuan secara berkala merupakan ramuan pokok dari MBO. Di dalamnya tercakup memberikan setiap pegawai umpan balik mengenai pelaksanaan yang nyata, sebagai yang dibandingkan dengan pelaksanaan yang direncanakan (tujuan). Arti penting dari umpan balik pribadi ini tidak dapat dianggap berlebihan.

Cara memberikan umpan balik adalah penting. Jikalau manajer memberikan umpan balik dengan cara bermusuhan maka mungkin pelaksanaan jadi berkurang. Maksud dari tinjauan-tinjauan ini adalah untuk membandingkan pelaksanaan yang direncanakan dengan pelaksanaan yang aktual, dan seharusnya tidak digunakan untuk merendahkan perorangan *performance appraisal* (penilaian pelaksanaan) dalam MBO dibahas panjang lebar dalam Bab 19.

Sebelum meninggalkan pokok pembahasan MBO, perlulah disimpulkan persyaratan-persyaratan dasarnya. Banyak organisasi dengan bangga memproklamasikan sudah berhasil menetapkan MBO, kalau yang sebenarnya mereka sudah memenuhi sedikit sekali persyaratan-persyaratan aktual. Dalam bentuknya yang paling sederhana sistem MBO harus memenuhi tiga persyaratan minimum yang berikut.

1. Tujuan masing-masing ditetapkan bersama-sama oleh bawahan dan atasan.
2. Perorangan-perorangan secara berkala dinilai dan menerima umpan balik mengenai pelaksanaannya.
3. Perorangan-perorangan dinilai dan diberi upah atas dasar tercapainya tujuan.

Nyatakanlah setiap pernyataan yang berikut benar atau salah dengan menuliskan "B" atau "S" dalam ruang yang tersedia.

- | | |
|-------|---|
| ----- | 1. MBO juga dikenal sebagai <i>manajemen menurut hasil</i> . |
| ----- | 2. Dalam MBO, tujuan-tujuan diturunkan dalam manajemen tingkatan yang lebih tinggi. |
| ----- | 3. Tinjauan tetap mengenai kemajuan-kemajuan diperlukan dalam MBO. |

seorang manajer banyak memengaruhi tindakan-tindakan apa yang diambil. Inilah sebabnya mengapa perencanaan begitu penting artinya. Setiap manajer harus menjalankan suatu fungsi perencanaan. Perencanaan tidak terpusatkan pada para manajer tingkat puncak saja.

Walaupun benar bahwa para manajer puncak mungkin lebih banyak mengabdikan waktunya kepada perencanaan, dan bekerja dengan urusan-urusan yang lebih vital daripada manajer-manajer tingkat menengah dan bawah faktanya tetap saja bahwa setiap manajer harus melakukan perencanaan. Maka akibatnya adalah perencanaan terdapat dalam kebanyakan organisasi, terlepas dari besar atau kecilnya organisasi. Dalam organisasi yang lebih besar, adanya perencanaan lebih nyata karena sebagian manajer memberikan semua, atau sebagian besar dari waktu mereka kepada usaha-usaha perencanaan. Berlainan dengan ini, dalam organisasi-organisasi kecil, biasanya perencanaan lebih formal dan manajer jenderal melakukan bagian terbesarnya. Usaha-usaha perencanaan harus dilakukan terus-menerus, karena perencanaan adalah kegiatan yang tak pernah berhenti. Semua rencana adalah tentatif dan takluk kepada revisi dan amandemen jika fakta-fakta baru diketahui. Praktik yang biasa adalah menguji rencana-rencana secara tetap, dan jika perlu mengubahnya dengan segera sehubungan dengan keadaan-keadaan baru itu. Perencanaan adalah sama pentingnya, tak peduli segalanya sedang berjalan lancar ataupun mengalami kesulitan.

Mengapa Merencanakan?

Barang kali dalil utama untuk perencanaan adalah bahwa perkembangan suatu rencana mengadakan untuk si perencana bimbingan dan tujuan. Mencari fakta-fakta; menentukan jalan kegiatan yang akan diikuti; dan memperkirakan waktu, tenaga, dan bahan yang diperlukan dengan sendirinya merupakan kekuatan-kekuatan positif menuju manajemen yang baik. Perencanaan mengurangi kegiatan yang kebetulan dan tidak berguna, serta usaha-usaha saling tindih. Banyak manajer yang menunjukkan bahwa perencanaan siap untuk penggunaan secara efektif fasilitas-fasilitas suatu organisasi yang tersedia. Untuk jangka waktu tertentu, penggunaan yang terbaik dilakukan dari apa yang tersedia. Keadaan ini sudah dipertimbangkan, dalam angan-angan sudah dirangkai-rangkaikan, dan ditawarkan dalam sebuah bentuk

itu. Untuk praktis yang sebesar-besarnya, rencana-rencana haruslah (1) terlihat sederhana, mudah dipahami, contoh yang tepat; (2) menunjukkan keuntungan-keuntungannya kepada setiap orang yang menerimanya, (3) memenuhi keperluan yang dirasakan dan berada dalam kemampuan tim manajemen; (4) terpaku dan menyumbang kepada tercapainya tujuan; (5) dengan jelas memperlihatkan masing-masing tanggung jawab dan kekuasaan, yang dikehendaki untuk setiap kelompok atau perorangan, maupun kaitan-kaitannya antara peserta-peserta dalam rencana itu.

Tunjukkanlah, apa setiap pernyataan berikut benar atau salah dengan menuliskan “B” atau “S” dalam ruang yang tersedia.

- 1. Kebanyakan manajer tidak merencanakan.
- 2. Lingkungan, besarnya, dan jenis perusahaan adalah faktor-faktor yang khusus memengaruhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan suatu organisasi.
- 3. Penugasan jangka-jangka waktu khusus untuk setiap komponen suatu rencana adalah penting.
- 4. Jalannya kegiatan yang bertambah banyak melalui perincian tidak dapat dibenarkan untuk dikritik karena terlalu kompleks atau tidak praktis.

Sekarang lihatlah jawaban Kerangka 2⁵ untuk menguji jawaban-jawaban Anda.

Jawaban Kerangka 2⁵

- 1. Salah. Semua manajer merencanakan sesuatu. Perbedaannya terletak dalam cara-cara yang digunakan dan luasnya mereka merencanakan.
- 2. Benar. Jenis perencanaan yang baik tergantung dari kebutuhan-kebutuhan khusus organisasi.
- 3. Benar. Menugaskan jangka-jangka waktu yang khusus kepada masing-masing komponen suatu rencana adalah penting. Tetapi kelonggaran yang cukup dalam jadwal waktu-waktu yang ditentukan, haruslah diberikan untuk memungkinkan penyesuaian-penyesuaian seperti yang diperlukan.
- 4. Salah. Perencanaan haruslah menghasilkan pemilihan dari jalan-jalannya kegiatan, yang dapat digunakan oleh manajemen. Jikalau Anda gagal

Bab **6**

LANDASAN PEMIKIRAN, SIASAT, DAN KEBIJAKSANAAN

Kerangka I⁶

Ramalan

Forecasting adalah usaha untuk meramalkan, melalui penelitian dan analisis data-data bersangkutan yang tersedia dan berlaku sekarang, serta operasi-operasi dan kondisi-kondisi yang mungkin di masa datang. Ia juga mencoba mendahului keadaan lingkungan sosial yang akan datang, dalam mana organisasi itu akan beroperasi. Walaupun semua ramalan-ramalan takluk kepada kekhilafan dan sampai batas tertentu harus bersandar pada kerja terkaan, namun ramalan merupakan bagian yang penting dari perencanaan manajemen. Untuk memperkecil kesalahan-kesalahan marjinal maka para manajer haruslah menguji dengan teliti sekali semua dugaan-dugaan, yang mendasari ramalan mereka. Kemudian dinasihatkan untuk jadi wajar-wajar saja dengan apa yang diharapkan dari ramalan itu, dengan mengakui bahwa hal itu tidak akan jadi sempurna.

Kecakapan meramal dipertinggi dengan (1) menggunakan prosedur-prosedur yang teratur dalam memeriksa data-data bersangkutan yang tersedia, atas dasar mana perkiraan-perkiraan dibuat, (2) meminta perhatian dan partisipasi para manajer kunci dan personal dalam persiapan ramalan itu, (3) secara berkala memeriksa hasil-hasil dibandingkan dengan ramalan-ramalan dan meredakan berbagai sebab untuk perbedaan-perbedaan pokok, dan (4) perhalusan dan peningkatan usaha ramalan itu sebagai pengalaman diperoleh dan alat-alat peramalan baru jadi tersedia.

4. *Tingkat-tingkat harga.* Perjalanan tingkat-tingkat harga yang akan datang memengaruhi kegiatan-kegiatan ekonomi, inventaris, kepercayaan pelanggan-pelanggan, dan perkembangan pasaran. Akan naikkah harga-harga, akan stabilkah ia, atau turunkah, dan dengan laju yang bagaimana. Harga adalah regulator kegiatan ekonomi yang universal.
5. *Sikap dan perilaku umum.* Ini merupakan wakil-wakil dari bidang-bidang yang agak kurang jelas, namun penting dimana dalil-dalil itu harus disusun. Bagaimana caranya produsen, konsumen, kelompok, dan perorangan memandang dan beraksi terhadap besarnya usaha dalam bisnis, kebebasan memilih di pasar-pasar, dan untung yang wajar misalnya merupakan pertimbangan-pertimbangan terpenting dalam perencanaan.

Nyatakanlah, apakah masing-masing pernyataan berikut benar atau salah dengan menuliskan "B" atau "S" dalam ruang yang tersedia.

- 1. Kalau *forecast* berasal dari analisis data yang berhubungan dengan persoalan-persoalan, maka data itu adalah bebas dari kesalahan-kesalahan yang disebabkan oleh terkaan-terkaan atau pendapat perorangan.
- 2. Sumbangan kebanyakan manajer dalam proses peramalan adalah analisis-analisis yang bervariasi dari hasil-hasil aktual dari *forecast*.
- 3. Prasangka-prasangka perorangan seorang manajer lebih banyak kemungkinannya untuk memengaruhi definisi hambatan-hambatan daripada definisi dari dalil-dalil.
- 4. Berbagai dalil dan hambatan memberikan cara-cara untuk menentukan dan memperkirakan iklim yang akan datang.

Ujilah jawaban-jawaban Anda dengan Jawaban Kerangka I⁶.

Jawaban Kerangka I⁶

1. Salah. Ramalan tidak bebas dari kesalahan-kesalahan, karena analisis data takluk kepada pendapat perorangan.
2. Salah. Sebagai dinyatakan dalam Gambar 6.1, para manajer dengan aktif ikut serta dalam merumuskan ramalan itu dan tidak terkait hanya kepada peninjauan variasi-variasi dari hasil-hasil yang aktual dari *forecast* itu.

Strategi-Strategi Khusus

Walaupun perencanaan strategis dalam hubungannya yang sekarang dilakukan hampir khusus saja oleh para manajer puncak, namun semua tingkat manajer mungkin mengembangkan suatu strategi, untuk mencapai tujuan-tujuan khusus mereka. Beberapa contoh strategi yang mungkin dapat digunakan oleh semua tingkat manajer yaitu sebagai berikut.

1. Tempa selagi besi itu panas. Ambil tindakan cepat selagi situasi ada baik; hari esok mungkin membawa perlawanan dan kesulitan-kesulitan. Bersedialah dan bertindaklah kalau suatu keadaan menguntungkan berkembang.
2. Waktu adalah maha penting. Banyak persoalan menghilang atau mengurus diri sendiri, jikalau diberikan cukup waktu. Janganlah terlalu tergesa-gesa atau berkeras bahwa kegiatan-kegiatan tertentu harus berlangsung; tunggulah sampai mereka melemah dengan sendirinya atau mulai bergerak ke arah kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam rencana.
3. Bor dari dalam. Cari tahulah pegawai-pegawai yang bersimpati dengan jalannya kegiatan yang khusus dan gunakan mereka untuk menyebarkan sudut pandang yang diinginkan. Berilah dukungan tidak langsung kepada kelompok yang berpengabdian tinggi. Kalau sudah diperoleh jumlah pengikut yang cukup maka majulah dengan implementasi rencana itu. (Wilian F. Glucok *"Business Policy" Strategy Formulation and Executive Action* (New York; McGraw Hill, 1972).

Tunjukkanlah apakah setiap pernyataan yang berikut benar atau salah dengan menuliskan "B" atau "S" dalam ruang yang tersedia.

- | | |
|-------|--|
| ----- | 1. Perencanaan strategis pada dasarnya menjawab pertanyaan "Bagaimana caranya kita sampai ke situ?". |
| ----- | 2. Semua tingkatan manajer biasanya terlibat dalam perencanaan strategis. |
| ----- | 3. Strategi-strategi penghematan biasanya dipilih kalau tidak didapatkan alternatif yang lebih baik. |
| ----- | 4. Hanya para manajer tingkat puncak saja yang mengembangkan strategi-strategi untuk merealisasikan tujuan-tujuan. |

- 3. Sebenarnya sebuah prosedur adalah sejenis kebijaksanaan.
- 4. Sebuah prosedur adalah jauh lebih banyak terbatas dalam lingkup daripada sebuah peraturan.

Ujilah jawaban-jawaban Anda dengan yang ada dalam Jawaban Kerangka 3⁶.

Jawaban Kerangka 3⁶

1. Salah. Sebaliknya yang benar kebijakan-kebijakan pada umumnya tidak sama berorientasikan kegiatan dengan strategi- strategi dan pada umumnya hidup lebih lama.
2. Benar. Sebuah organisasi khusus mempunyai beberapa kebijakan-kebijakan yang menyangkut setiap orang dalam organisasi itu, dan beberapa kebijakan-kebijakan yang hanya menyangkut bagian-bagian tertentu saja dari organisasi itu.
3. Benar. Prosedur-prosedur sebenarnya adalah suatu perangkat bawah dari kebijakan-kebijakan.
4. Salah. Peraturan-peraturan lebih terperinci dan kurang longgar dari prosedur-prosedur.

Jika Anda gagal dengan salah satu jawaban di atas, bacalah kembali Kerangka 3⁶ sebelum mulai dengan Bab 7.

kepada tujuan-tujuan. Sebagian membela mulainya perencanaan pada tingkat puncak organisasi, sedangkan yang lain menyarankan arah dan dorongan yang diperlukan kepada segala perencanaan dan merupakan sudut pandangan yang lebih disukai memulai dari bawah rencana-rencana dapat segera diadakan, di mana rencana-rencana itu sering kali yang paling banyak diperlukan untuk memahami isu-isu sepenuhnya.

2. *Pengaruh unsur manusia.* Keberhasilan atau kegagalan sesuatu rencana secara langsung berkaitan dengan cara bagaimana pegawai-pegawai melakukan pekerjaannya masing-masing. Kepercayaan kuat kepada rencana-rencana dan manusia bertanggung jawab yang ditetapkan, berada paling depan dalam daya guna kebanyakan rencana-rencana. Karena unsur manusia yang terlibat maka rencana-rencana yang baik dapat jadi gagal atau jadi berhasil.
3. *Susunan komponen-komponen.* Rencana-rencana mengandung dua jenis isu-isu: (a) *variable* (berubah-ubah) dan (b) *constant* (tetap) yang mengatur banyaknya alternatif-alternatif yang berasal dari suatu rencana dan biasanya memperoleh perhatian yang paling banyak dari si perencana. Selain itu, sebuah rencana mengandung (a) faktor-faktor *tangible* (yang dapat diraba) dan (b) faktor-faktor tak tampak. Yang pertama dapat diukur dan memungkinkan perbandingan yang benar serta kesimpulan-kesimpulan. Berbeda dengan ini, faktor-faktor tak nyata jauh lebih tidak dapat diukur, terutama sekali mencerminkan pengalaman dan pertimbangan si perencana serta merupakan risiko terbesar dari rencana.
4. *Proses perencanaan tentatif (percobaan).* Kebanyakan rencana terbentuk berangsur-angsur dengan lambat. Ia mulai dengan konsep-konsep dan data-data permulaan. Ini diperhalus, diintegrasikan, ditambah dan dikurangi, serta bagian-bagiannya diubah seluruhnya sampai rencana akhir dirumuskan. Perencanaan adalah “jatuh dan tegak”, jenis kegiatan “bagaimana pekerjaan ini akan...”. Ia bukanlah semata-mata suatu kegiatan yang logis dan rasional.
5. Tunjukkanlah apakah masing-masing pernyataan berikut benar atau salah dengan menuliskan “B” atau “S” dalam ruang yang disediakan.
----- 1. Keuntungan utama memulai proses perencanaan dari bawah suatu organisasi adalah bahwa ia membangkitkan arah dan dorongan.

Kerangka 4⁷

Langkah-Langkah Kunci

Kebanyakan perencanaan bercirikan langkah-langkah kunci, yang digunakan sebagai barang pegangan bersama dalam usaha pokok manajerial ini, yaitu sebagai berikut.

1. Bayangkan dan nyatakan masalah, yang dimaksudkan oleh perencanaan untuk membantu penyelesaian. Suatu hal yang vital bahwa para perencana akan mampu melihat dengan jelas, apa yang mereka usahakan hendak dicapai, apakah hambatan-hambatan utama atau kondisi-kondisi sekarang yang tampaknya memerlukan modifikasi atau peniadaan, dan tambahan-tambahan apa yang tampaknya diinginkan. Melihat masalahnya dengan jelas adalah fundamental bagi perencanaan yang baik.
2. Peroleh dan kualifikasikan informasi yang dapat digunakan, mengenai kegiatan-kegiatan yang diusulkan. Pemikiran-pemikiran dan konsep-konsep mengenai apa yang harus dimasukkan ke dalam rencana, diperoleh dari dokumen-dokumen pengamatan, wawancara, pengalaman, praktik organisasi-organisasi lain, artikel-artikel majalah, laporan penelitian, dan buku-buku pilihan. Akan tetapi, apa yang sudah dilakukan di masa lalu, tidak mesti harus dilanjutkan. Untuk menyatakan informasi berguna, ia harus diklasifikasikan. Ini sebaliknya memerlukan pemeriksaan yang hati-hati dari informasi untuk mengungkapkan relevansinya terhadap perencanaan yang ada, dan juga hubungan-hubungan yang tepat di antara berbagai informasi.
3. Sering kali dalil-dalil perencanaan: kepercayaan si perencana, maksud rencana dan informasi, digabungkan untuk menyarankan dalil mana yang akan diambil. *Premises* selalu terdapat dalam suatu rencana, memberikan asumsi-asumsi, terhadap mana diperkirakan kegiatan-kegiatan yang akan datang dari rencana itu yang akan terjadi. Dalil-dalil itu harus diidentifikasi sehingga rencana dapat dimengerti dengan sempurna.
4. Susunlah beberapa buah rencana dan dari situ pilihlah rencana yang diikuti. Ada beberapa cara untuk mencapai setiap tujuan. Kemungkinan yang bermacam-macam terungkap dalam langkah ini, mungkin banyak daya cipta yang diperlukan untuk berbuat begitu, tetapi biasanya

banyak untuk ditangani oleh seorang perorangan saja. Oleh karena itu, diperoleh pembantu-pembantu, dan diciptakan masalah memperoleh kegiatan kelompok yang efektif. Banyak otak, tangan, dan kecakapan yang mungkin dihimpun dan semuanya ini harus dikoordinasikan tidak saja untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditentukan, tetapi juga dengan cara yang paling efektif.

Dalam usaha-usaha ini, pengorganisir yang ulung berusaha mencapai suatu hasil menyeluruh yang lebih besar dari jumlah komponen-komponen secara terpisah. Menurut sejarah, pekerjaan pengorganisasian meresapi semua kegiatan manusia, karena ketergantungan perorangan dari masyarakat dan karena keinginan kita untuk memperoleh perlindungan terhadap kekuatan-kekuatan antisosial yang mengancam kita. Tulisan-tulisan dari sejarah kuno penuh dengan pengacuan-pengacuan kepada *organizing* karena ia menyangkut tentara-tentara, pemerintah-pemerintah, dan kelompok-kelompok keagamaan. Perhatian ini terus berlangsung tanpa henti-hentinya sampai zaman sekarang. Sesuatu yang menonjol selama berabad-abad dan teristimewa sekali demikian di zaman sekarang, adalah persoalan rumit yang mendasari keseimbangan yang wajar antara mengorganisir efisiensi dan kemerdekaan perorangan. Dapatkah seseorang mempunyai kemerdekaan, namun demikian masih merupakan suatu bagian dari suatu organisasi yang efisien? Terutama sekali, bagaimana cara mencapai keseimbangan yang wajar itu antara kebebasan dan efisiensi pengorganisir? Untuk keuntungan-keuntungan maksimum, berapa banyak bimbingan dan hambatan yang harus dipadukan dengan inisiatif dan kemerdekaan perorangan? Ini adalah pertanyaan-pertanyaan yang sulit. Sayangnya, tidak ada jawaban universalnya. Setiap jawaban yang dicoba haruslah banyak persyaratan-persyaratannya.

Nyatakanlah, apakah masing-masing pernyataan yang berikut benar atau salah dengan menuliskan "B" atau "S" dalam ruang yang tersedia.

- 1. Pengorganisir diharuskan oleh kenyataan, bahwa para pegawai adalah malas.
- 2. Pengorganisasian didasarkan atau asumsi bahwa efisiensi harus takluk kepada kemerdekaan perorangan pegawai.
- 3. Pengorganisasian adalah sebuah fungsi yang tidak ada sebelum revolusi industri.

1. *Pekerjaan*. Fungsi-fungsi yang akan dijalankan berasal dari tujuan-tujuan yang dinyatakan itu. Mereka merupakan landasan bagi organisasi. Fungsi-fungsi itu dipisah-pisahkan dalam subfungsi-subfungsi dan seterusnya dalam sub-sub fungsi. Hal ini dilakukan karena: (a) pembagian pekerjaan itu di kalangan sebuah kelompok menghendaki bahwa pekerjaan itu harus dibagi-bagi; dan (b) spesialis pekerjaan mengharuskan satuan-satuan tugas yang kecil-kecil. Dari berbagai fungsi-fungsi ini, kelompok-kelompok kegiatan kerja sekarang dibentuk atas dasar persamaan pekerjaan maupun efisiensi, yaitu fungsi-fungsi tertentu, jika ditempatkan dalam kelompok-kelompok akan terlaksanakan dengan cara yang paling baik. Kelompok-kelompok ini dinamakan dengan istilah *organization work units* (satuan-satuan kerja organisasi). Gambar 8.1 (halaman 76) menunjukkan penggunaan komponen-komponen yang nyata dalam pengorganisasian.
2. *Pegawai-pegawai*. Kepada setiap orang ditugaskan suatu bagian khusus dari pekerjaan keseluruhannya. Lebih disukai, kalau penugasan itu akan memberikan pengakuan sepenuhnya kepada perhatian pegawai itu, perilakunya, pengalamannya, dan kecakapannya. Pengakuan ini adalah vital dalam mengorganisir. Penugasan kepada seorang perorangan biasanya terdiri atas suatu bagian dari pekerjaan suatu unit kerja organisasi atau dalam beberapa hal, ia meliputi semua pekerjaan dari kesatuan itu. Selain itu, dalam kasus-kasus tertentu, pekerjaan dari beberapa satuan-satuan dimasukkan ke dalamnya. Dari tindakan inilah dihasilkan suatu "*organization work employment unit*" -satuan tugas kerja organisasi-.
3. *Hubungan-hubungan*. Ini merupakan kepentingan utama dalam pengorganisasian. Hubungan seorang pegawai dengan pekerjaan, interaksi seorang pegawai dengan yang lain, merupakan isu-isu yang menentukan pengorganisasian. Keselarasan dan kesatuan usaha mungkin hanya kalau hubungan-hubungan ini baik. Kebanyakan persoalan dalam pengorganisasian, sampai beberapa jauh menyangkut kesulitan-kesulitan hubungan.
4. *Lingkungan*. Komponen nyata terakhir ini dari pengorganisasian mencakup alat-alat fisik dan iklim umum, di mana para pegawai akan melaksanakan pekerjaan. Lokasi, peralatan, meja-meja, formulir-formulir,

Bandungkanlah jawaban-jawaban Anda dengan yang diberikan dalam Jawaban Kerangka 4⁸.

Jawaban Kerangka 4⁸

1. Benar. Bagan organisasi adalah abstraksi organisasi formal. Biasanya ia tidak melukiskan organisasi nonformal.
2. Salah. Walaupun susunan vertikal bagi bagan organisasi seperti digambarkan dalam Gambar 8.1 merupakan model yang paling umum, berbagai jenis bagan organisasi lainnya sering juga digunakan.
3. Benar. Sekalipun bagan organisasi dan manual sangat berguna untuk keperluan latihan, mengatasi kekaburan dan rujukan bagi susunan organisasi lainnya, manfaat utama sebuah bagan terletak pada preparasi dan pemeliharannya.
4. Salah. Manual organisasi harus dijaga agar tetap relevan dengan jalan melakukan perbaikan secara periodik.

3. Benar. Departemen menurut wilayah adalah sangat biasa dalam organisasi-organisasi pemasaran.
4. Benar. Departementasi menurut regu-regu tugas menentukan kelompok-kelompok pekerjaan kepada sebuah regu, yang anggota-anggotanya mempunyai segala pengetahuan dan kecakapan untuk menyelesaikan pekerjaan itu.

Kalau Anda gagal dengan salah satu jawaban di atas, bacalah kembali Kerangka 1⁹ sebelum mulai dengan Kerangka 2⁹.

Kerangka 2⁹

Melaksanakan Departementasi

Orang yang mengorganisasi adalah bebas untuk menggunakan setiap cara departementasi. Khususnya berapa buah yang digunakan dalam organisasi yang lama. Harusnya diingat bahwa manusia merupakan unsur yang penting dalam pengorganisasian. Kita tidak dapat mendepartmentalisasi dengan berhasil semata-mata atas dasar pekerjaan itu sendiri. Nilai-nilai sosial apa pun yang dimiliki manusia haruslah diperhitungkan. Begitu pula adat istiadatnya, kepercayaannya, dan perbedaan masing-masing haruslah dipertimbangkan dalam memilih bentuk departementasi. Selama waktu akhir-akhir ini, penekanan pada pengorganisasian ditujukan ke arah: (1) meningkatkan usaha-usaha kelompok sebagai sebuah kesatuan, dan (2) memperluas berbagai persyaratan masing-masing pekerjaan.

Dengan mengacu kepada yang terdahulu, banyak pekerjaan yang diselesaikan oleh suatu kelompok, usaha-usaha untuk meningkatkan produktivitas kelompok, dan memperbesar rasa kepuasan anggota-anggota kelompok, benar-benar berharga dan merupakan urusan dari pengorganisasian. Seandainya kita hanya akan memusatkan perhatian kepada usaha-usaha perorangan saja maka kita akan mengabaikan suatu sumber yang paling kaya untuk peningkatan pengorganisasian, yaitu hasil-hasil yang dicapai kelompok-kelompok itu dibahas panjang lebar dalam Bab 12.

Dengan mengacu kepada persyaratan-persyaratan pekerjaan perorangan terdapat beberapa faktor yang berkaitan dengan pengorganisasian, yang memengaruhi kepuasan yang diambilkan seseorang dari pekerjaannya.

baru ditambahkan dan penambahan pekerja, tanpa penelitian yang cukup mengenai biaya. Tambahan-tambahan seperti itu seharusnya tidak diperbuat, tanpa sekadar pemikiran mengenai nilai sumbangan dari satuan baru ini dibanding dengan tambahan biaya. Peluang-peluang ada didapati dalam pengorganisasian untuk mengurangi biaya buruh dengan menentukan tingkat-tingkat yang berbeda-beda dari pekerjaan dengan memberi skala yang berbeda-beda, di mana pekerjaan itu mempunyai persyaratan-persyaratan kecakapan yang berbeda-beda.

5. *Memberikan penilaian pada hubungan-hubungan manusia.* Untuk menilai kita tidak boleh melupakan bahwa pengorganisasian agak efektif, harus memperhitungkan hubungan-hubungan manusia. Pendekatan yang logis, materialistis yang ketat, yang tidak berbuat seperti itu tidak dapat berhasil untuk suatu masa yang panjang. Kelonggaran harus diberikan untuk perbedaan-perbedaan perorangan. Pemikiran para manajer mengenai cara bagaimana mereka hendak mengurus satuan-satuannya, tidak dapat diabaikan. Hasil akhir yang sebenarnya dari pengorganisasian terletak dalam hasil-hasil yang dibawanya, dan sebaliknya ini lebih banyak tergantung dari seberapa jauh orang-orang bekerja sama dengan baik daripada pertimbangan lainnya.

Nyatakanlah apakah pernyataan ini benar atau salah dengan menulis B dan S.

- 1. Struktur organisasi yang memadai dapat menggalakkan kontrol atas organisasi.
- 2. Konsep perluasan kerja harus dihindari karena ia memperkecil keuntungan yang akan diperoleh lewat spesialisasi.
- 3. Biaya merupakan pertimbangan penting dalam mengelola organisasi.
- 4. Pertimbangan yang paling penting adalah mengelola organisasi sebagai struktur yang pantas bagi karyawan.

Sesuaikanlah jawaban Anda dengan Jawaban Kerangka 3⁹.

Jawaban Kerangka 3⁹

1. Benar. Fungsi-fungsi manajemen saling terkait, koordinasi dan pengawasan dapat dipermudah oleh struktur organisasi yang baik.

- 1. Hubungan-hubungan antara satuan-satuan pegawai pekerjaan dirangkai bersama dengan menggunakan otoritas.
- 2. Menjalankan kekuasaan tak dapat tidak melibatkan paksaan dan kekuatan.
- 3. Otoritas seorang manajer selalu diterima oleh orang-orang bawahan.
- 4. Paling besar kemungkinannya seorang anggota baru dari organisasi diberitakan mempunyai otoritas keberhasilan.

Bandingkanlah jawaban-jawaban Anda dengan yang ada dalam Jawaban Kerangka 1¹⁰.

Jawaban Kerangka 1¹⁰

- 1. Benar. Satuan-satuan pegawai kerja digabung bersama-sama oleh adanya otoritas, yang menetapkan hubungan-hubungan antara setiap satuan.
- 2. Salah. Penggunaan kekuasaan tidak harus melibatkan penggunaan paksaan dan kekerasan; ia dapat melibatkan pemakaian ajakan dan permintaan aja.
- 3. Salah. Pendekatan bawahan menerima saja berarti bahwa kekuasaan datang kepada pemegangnya karena orang-orang bawahan menerimanya, mungkin saja penerimaan ini ditarik.
- 4. Salah. Otoritas karena keberhasilan hanya diperoleh karena keberhasilan, pengalaman, dan kecakapan. Seorang anggota baru dari organisasi hanya dapat disertai jenis kekuasaan ini, kalau kekuasaan macam itu sudah diperolehnya dalam salah satu organisasi lain, dan kenyataan ini diketahui oleh anggota-anggota yang sekarang dari organisasi itu.

Jika Anda gagal dengan salah satu jawaban di atas, bacalah kembali Kerangka 1¹⁰ sebelum mulai dengan Kerangka 2¹⁰.

Kerangka 2¹⁰

Tanggung Jawab dan Pendelegasian

Sebelum melanjutkan dengan otoritas, marilah kita perhatikan konsep penting lainnya yang merupakan saudara kembar dari kekuatan yaitu tanggung jawab. Ini dapat didefinisikan sebagai berikut: tanggung jawab adalah kewajiban untuk seseorang untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang

alasan tambahan lainnya untuk mendelegasikan adalah bahwa pendelegasian adalah salah satu cara yang baik untuk mengembangkan orang-orang bawahan. Untuk memberantas kecenderungan tidak mewakilkan kekuasaan maka seorang manajer haruslah bersikap berikut.

1. Mengakui keperluan akan delegasi, seorang manajer harus mempunyai kepercayaan bahwa pendelegasian kekuasaan akan memberi keuntungan-keuntungan, akan membantu membentuk usaha kelompok yang efektif, akan membantu melipatgandakan usaha-usahanya, akan menguntungkan para bawahan, dan akan memungkinkan bahwa itu untuk menyumbangkan bagiannya sepenuhnya.
2. Membuat suatu cara untuk mengetahui apa yang terjadi. Pemberi kekuasaan ingin diberi tahu, semata-mata sebagai pengetahuan mengenai apa yang sedang terjadi dan berada dalam posisi yang bagaimana untuk mengadakan tindakan-tindakan perbaikan jika perlu. Untuk memberi penerangan, suatu cara terpadu pemeriksaan rekening, laporan-laporan wajib tertulis, atau rapat-rapat berkala dapat digunakan.
3. Putuskanlah jenis pembuatan keputusan yang mana akan didelegasikan. Dapat disusun sebuah daftar sehingga pengidentifikasian keputusan-keputusan yang akan diwakilkan itu dapat ditentukan sebelumnya. Ini mengaitkan pendelegasian dengan perencanaan dan menjadikannya suatu bagian dari praktik manajemen yang diikuti.
4. Pilihlah dengan hati-hati orang yang akan mewakili itu. Tugas itu haruslah disesuaikan dengan orangnya. Orang yang mewakili itu seharusnya seorang yang Anda percayai akan berhasil. Berilah peluang kepada orang-orang, yang tidak menggunakan potensi-potensinya sepenuhnya.
5. Bantulah orang yang mewakili itu. Tunjanglah, tetapi janganlah katakan kepada wakil itu apa yang sebenarnya akan diputuskan dan apa yang akan dilakukan.

Khususnya, kalau wakil itu minta bantuan maka berikanlah; tetapi memberikan jawaban-jawabannya berarti mengabaikan kemanfaatan pendelegasian itu. Lebih baik, yang memberi kuasa tetap bersedia memberi dorongan, dan menanyakan persoalan yang berkaitan untuk mengidentifikasikan dan menjelajahi penyelesaian untuk masalah-masalah itu.

Nyatakanlah apakah setiap pernyataan berikut benar atau salah dengan menuliskan “B atau S” dalam ruangan yang tersedia.

- 1. Kekuasaan yang didesentralisasikan sudah dengan jelas dibuktikan lebih baik dari kekuasaan yang terpusatkan.
- 2. Keputusan-keputusan dapat diambil dengan cepat dalam suatu kekuasaan yang didesentralisasikan.
- 3. Lingkup kekuasaan adalah jumlah para atasan, kepada siapa seorang manajer harus melapor.
- 4. Suatu struktur organisasi dapat mempunyai kedua-duanya sifat datar dan tinggi “*flat and tall*”.

Periksalah jawaban-jawaban Anda dengan yang ada dalam Jawaban Kerangka 4¹⁰.

Jawaban Kerangka 4¹⁰

- 1. Salah. Ada keuntungan-keuntungan yang akan ditarik dari kekuasaan yang didesentralisasikan. Mana yang paling baik tergantung dari keadaan.
- 2. Benar. Inilah salah satu keuntungan khusus dari kekuasaan yang didesentralisasikan.
- 3. Salah. Lingkup kekuasaan atau lingkup pengawasan, adalah banyaknya orang-orang bawahan yang melapor kepada seorang manajer.
- 4. Benar. Suatu organisasi dapat mencampur struktur “daftar” dengan struktur “tinggi”. Suatu struktur biasanya cenderung “tinggi” pada tingkat puncak dan “datar” pada tingkat bawahan.

Jikalau Anda gagal dengan salah satu jawaban di atas, bacalah kembali Kerangka 4¹⁰ sebelum meneruskan dengan Kerangka 5¹⁰.

Kerangka 5¹⁰

Kekuasaan Garis Versus Kekuasaan Staf (*Line Versus Staff Authority*)

Kekuasaan biasanya digolongkan sebagai kekuasaan garis atau staf. Kekuasaan garis terbatas terutama sekali oleh posisi dari manajer dan satuan itu dalam organisasi. Kekuasaan staf dibatasi oleh jenis kekuasaan pembuatan keputusan. Kalau seorang atasan mewakili seorang bawahan, yang sebaliknya mendelegasikan kekuasaannya kepada bawahan yang lain, dan begitu seterusnya maka terbentuklah suatu garis kekuasaan dari puncak ke

barang dan jasa organisasi itu. Sebuah keuntungan dari organisasi garis adalah struktur kekuasaan yang jelas. Struktur seperti itu meningkatkan pembuatan keputusan yang cepat dan menghindarkan praktik pelemparan kewajiban dan menyalahkan orang lain. Sebuah kekurangan dari organisasi garis adalah bahwa ia mungkin memperluas tugas-tugas para manajer secara berlebihan dan luas. Struktur organisasi garis mungkin juga menyebabkan organisasi itu menjadi terlampau tergantung dari satu atau dua orang pemegang kunci, yang mampu melaksanakan banyak kewajiban. Karena kesederhanaannya maka organisasi garis paling banyak terdapat dalam organisasi-organisasi kecil.

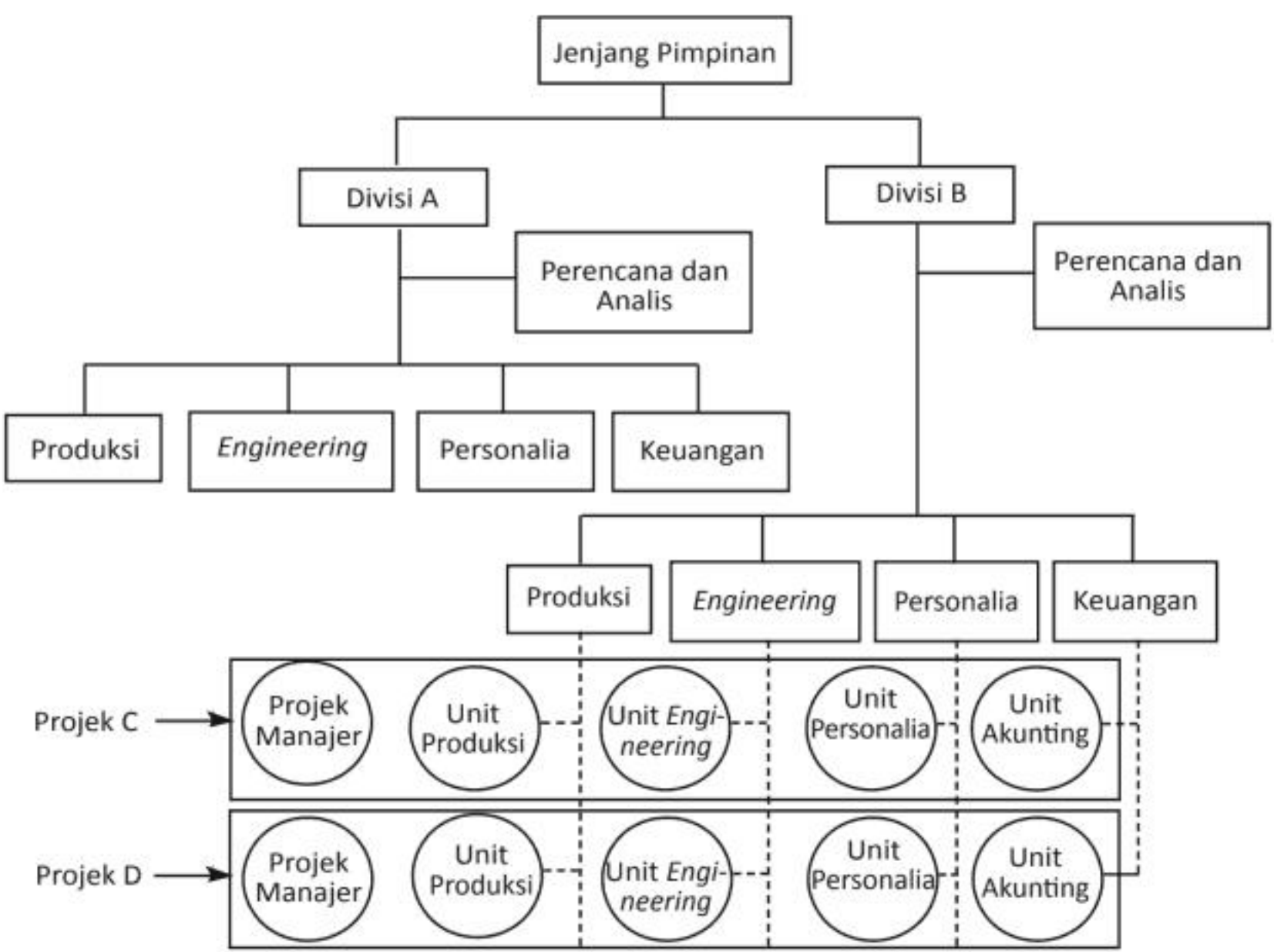
Organisasi Garis dan Staf

Penambahan staf ahli kepada organisasi menciptakan suatu organisasi garis dan staf. Jika sebuah organisasi garis tumbuh bertambah besar maka sering kali diperlukan bantuan staf. Seperti yang dibahas pada Bab 10, fungsi-fungsi staf adalah memberi nasihat, bersifat pendukung, dan dimaksudkan untuk menyumbang kepada efisiensi dan pemeliharaan organisasi. Sedangkan fungsi-fungsi garis secara langsung terlibat dalam produksi dan pemasaran barang atau jasa organisasi itu.

Fungsi-fungsi garis pada umumnya berkaitan secara langsung dengan tercapainya tujuan-tujuan utama organisasi, sedangkan fungsi-fungsi staf mempermudah tercapainya tujuan-tujuan utama secara tidak langsung. Pegawai-pegawai staf biasanya adalah para ahli dalam sebuah bidang tertentu, dan kekuasaan mereka lazimnya terbatas sampai kekuasaan membuat rekomendasi kepada orang-orang garis. Fungsi-fungsi staf yang khusus meliputi penelitian dan pengembangan, manajemen kepegawaian, latihan kepegawaian, dan berbagai “yang diperbantukan kepada”. Gambar 11.1 (halaman 104) memperlihatkan suatu struktur organisasi garis dan staf yang disederhanakan.

Organisasi garis dan staf adalah jenis struktur yang jauh lebih banyak digunakan.

dapat berakhir dengan suatu sengketa mengenai siapa yang mempunyai kekuasaan. Suatu sengketa yang berperan dapat berkembang, jika otoritas manajer proyek tidak dengan jelas digunakan berbeda dengan yang dipunyai manajer fungsionalnya. Persoalan kedua muncul jika personal yang ditugaskan pada suatu proyek masih saja dinilai oleh manajer fungsionalnya, yang mempunyai sedikit peluang untuk mengamati pekerjaan mereka dalam proyek.



Gambar 11.2 Ilustrasi Matriks Organisasi

Nyatakanlah, apakah setiap pernyataan berikut benar atau salah dengan menuliskan “B atau S” dalam ruang yang tersedia.

- 1. Nama yang lain dari organisasi matriks ialah organisasi proyek.
- 2. Dalam organisasi matriks, seorang perorangan mempunyai dua orang induk semang.
- 3. Sebuah keburukan utama dari organisasi matriks adalah bahwa ia mempunyai sedikit sekali kelonggaran-kelonggaran.

Bab 12

ORGANISASI: KELOMPOK-KELOMPOK KERJA INFORMAL

Kerangka 1¹²

Kelompok-Kelompok Kerja Formal Versus Informal

Untuk tujuan-tujuan buku ini, istilah *work groups* (kelompok kerja) akan digunakan untuk menggambarkan setiap kelompok yang ada dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, kelompok-kelompok kerja dapat dibagi menjadi kelompok kerja formal dan informal.

Kelompok-kelompok kerja formal ditentukan oleh hubungan yang secara resmi diperintahkan antara pegawai-pegawai. Kelompok-kelompok kerja resmi biasanya ditunjukkan dalam peta organisasi. Dua jenis kelompok-kelompok kerja formal adalah regu komando dan regu-regu tugas. Kepala departemen yang melapor kepada seorang wakil presiden merupakan kelompok komando lainnya. Sebuah regu tugas dibentuk oleh para pegawai, yang bekerja sama agar dapat menyelesaikan suatu tugas kerja yang diberikan oleh organisasi. Sebuah panitia sementara adalah sebuah contoh yang baik dari sebuah regu tugas.

Kelompok-kelompok kerja informal adalah kelompok yang terbentuk dalam organisasi-organisasi sebagai hasil dari hubungan dan interaksi perorangan dan kelompok-kelompok, yang berhubungan dari orang-orang yang bekerja dalam kelompok-kelompok kerja formal dari organisasi. Kelompok-kelompok informal biasanya tidak diakui dengan resmi oleh organisasi.

dan bukanlah semata-mata sebuah gerombolan orang banyak. Dengan lewatnya waktu, kelompok informal itu menetapkan suatu cara membuat sesuatu dan mempunyai beberapa faktor, yang tampaknya jadi sesuatu yang dipunyai oleh semua kelompok kerja informal. Suatu *norma kelompok* adalah suatu persetujuan di antara anggota-anggota kelompok itu mengenai cara bagaimana anggota-anggota seharusnya berperilaku. Bentuk-bentuk yang bermacam-macam dari norma-norma kelompok informal yang berkaitan dengan tempat kerja, adalah menetapkan tingkat-tingkat pelaksanaan tertentu yang mungkin, maupun di atas, di bawah, atau sama dengan norma-norma yang ditetapkan oleh manajemen. Bersenda gurau atau memperdayakan semua pegawai-pegawai baru adalah contoh yang lain. Sayangnya, tidak banyak yang diketahui mengenai faktor-faktor apa yang menentukan, apakah suatu kelompok informal akan menentukan suatu norma yang pro atau anti-organisasi. Akan tetapi, sebuah faktor penting yang menentukan apakah norma-norma kelompok ditaati dengan cermat oleh anggota-anggota kelompok itu adalah kepaduan kelompok itu.

Cohesiveness (kepaduan) pada dasarnya mengacu kepada tingkat daya tarik, yang dipunyai setiap anggota terhadap kelompok itu atau saling keterikatan dengan kelompok itu. Kepaduan adalah penting untuk kelompok itu, karena semakin besar kepaduan kelompok itu maka semakin besar pula kemungkinannya untuk para anggota akan mengikuti norma-norma kelompok itu dan bukan norma-norma perorangan. Semakin besar kepaduan itu maka semakin besar pula keseragaman anggota perorangan itu terhadap norma-norma kelompok.

Sebuah faktor tak tetap yang memengaruhi kepaduan itu adalah besarnya kelompok itu. Setiap orang dalam kelompok itu harus berinteraksi, agar kelompok itu dapat hidup. Dengan demikian, kepaduan kelompok jadi berkurang jika kelompok itu bertambah besar. Tidaklah mungkin untuk memerinci suatu batas tertinggi bagi besarnya kelompok-kelompok kerja informal. Akan tetapi, persyaratan-persyaratan interaksi itu umumnya membatasi besarnya sebuah kelompok paling tinggi sampai 15 atau 20 anggota. Pada umumnya, jika kelompok kerja informal itu menjadi lebih besar dari 20 orang maka mulailah terbentuk anak-anak kelompok.

1. Kelompok kerja informal bercampur dengan organisasi untuk membuat suatu sistem yang dapat digunakan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan.
2. Kelompok kerja informal meringankan beban pekerjaan bagi manajer formal, dan mengisi beberapa kekosongan dalam kemampuan-kemampuan manajer.
3. Kelompok-kelompok kerja informal memberikan kepuasan dan stabilitas kepada organisasi.
4. Kelompok kerja informal memberikan saluran komunikasi yang bermanfaat dalam organisasi.
5. Kelompok kerja informal yang sekarang ada mendorong para manajer untuk merencanakan dan bertindak lebih hati-hati daripada seandainya tidak ada kelompok itu.

Sumber: Kith Davis: *Perilaku manusia dalam pekerjaan. terbitan kelima* (New York: Mc Graw - Hill, 1978).

Gambar 12.1 Keuntungan-Potensial dari Kelompok-Kelompok Kerja Informal

1. Partisipasi berkelompok-kelompok adalah sumber pokok dari pemusatan kebutuhan sosial bagi para pegawai.
2. Kelompok-kelompok informal mencoba melindungi anggota-anggotanya terhadap ancaman-ancaman yang dipahami datang dari manajemen.
3. Kelompok-kelompok mengembangkan cara-cara komunikasi untuk memberi informasi yang dikehendaki anggota-anggotanya. Jika manajemen tidak memberikan informasi yang diperlukan para pegawai maka kelompok informal itulah yang mengusahakannya.
4. Kelompok-kelompok formal dan informal memperoleh status dan prestise dalam sebuah organisasi. Mungkin kelompok-kelompok menggunakan status dan prestise mereka sebagai pangkalan kekuatan untuk memengaruhi yang lain-lain dalam organisasi itu.
5. Kelompok-kelompok mengembangkan dan menegakkan norma-norma untuk perilaku anggota-anggotanya. Norma-norma kelompok mungkin menunjang manajemen atau mungkin bekerja bertentangan dengan tujuan-tujuan manajemen.
6. Semakin padu sebuah kelompok maka semakin banyak kontrol yang dipunyainya atas perilaku anggota-anggotanya. Kelompok yang sangat padu dapat memproduksi hasil-hasil besar dari tujuan-tujuan organisasi. Akan tetapi, kelompok itu dapat pula sama efektif bekerja bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi, jika kelompok itu beroperasi terhadap manajemen.

Alasan yang lain adalah menjamin eksistensi kelompok itu perilaku secara perorangan dapat mengancam kelangsungan hidup kelompok itu.

4. Salah. Sebagaimana disimpulkan dalam Gambar 12.1, kelompok kerja informal dapat mempunyai banyak dampak yang menguntungkan.

Kecuali Anda gagal dengan salah satu dari jawaban di atas maka Anda sudah selesai dengan Bab 12, sekarang mulailah dengan Bab 13.

Bab **13**

DINAMIKA ORGANISASI

Kerangka 1¹³

Perumusan Dinamika Organisasi

Perorganisasian tidak pernah selesai. Kalau dilihat sebuah organisasi sebagai suatu jaringan pusat-pusat komunikasi pembuatan keputusan, dari mana dapat diperoleh usaha kelompok yang efektif dari usaha-usaha perorangan-perorangan maka dapatlah dilihat dengan mudah bahwa pengorganisasian adalah dinamis. Sudah pasti akan terjadi perubahan-perubahan, karena kita berurusan dengan orang banyak, hubungannya, serta sumber-sumber fisik yang tidak satupun tetap statusnya. Maka haruslah diterima suatu pengorganisasian untuk kebutuhan-kebutuhan yang berubah-ubah dari identitas-identitas, dari mana organisasi itu dibangun, maupun untuk lingkungannya yang berubah-ubah pula. Empat alasan utama untuk dinamika organisasi adalah sebagai berikut.

1. Pekerjaan tangan yang menciptakan pengorganisasian dalam sebuah organisasi, terdapat banyak faktor-faktor variabel yang saling bergantung timbal balik, dan setiapnya terpengaruh oleh dampak kolektif yang oleh semua faktor-faktor variabel itu dibantu untuk mempertahankannya. Struktur itu dibangun atas dan memberi penekanan pada saling ketergantungan dari berbagai satu-satunya dan operasi tepat dari unit, ditentukan syarat-syaratnya oleh unsur manusia dari mereka yang melaksanakan pekerjaan. Jadi, berbagai bahan yang membentuk sebuah organisasi, dan tujuan untuk apa organisasi itu diciptakan serta dipelihara, memberi

sumbangan kepada ciri-ciri khasnya, dan haruslah tidak dipikirkan sebagai suatu kesatuan yang statis.

2. Hasil-hasil tak terpisahkan dari personal. Manusia berubah-ubah sikapnya. Kemampuan serta kepentingannya tidaklah tetap sama. Sebagian dari ini adalah biasa, dan sebagian lagi dipromosikan dan dipaksakan dengan program-program pembangunan. Seterusnya, pegawai-pegawai ke luar, dipindahkan, dinaikkan pangkatnya, diturunkan pangkatnya, menikah, menjadi tua, pensiun, dan meninggal dunia, juga dalam beberapa hal perorangan itu terlalu cepat digeser ke atas disebabkan oleh suatu keadaan darurat, atau terlalu lamban karena sedikitnya lowongan. Dan banyak lagi contoh-contoh, di mana kedatangan seorang manajer puncak menyebabkan terjadinya reorganisasi kesatuan itu dan banyak perubahan dalam kepegawaian.
3. Pertimbangan-pertimbangan ekonomis, pertumbuhan, dan berbagai ketegangan. Tak diragukan banyak perubahan-perubahan organisasi dimulai untuk tujuan menimbulkan daya guna organisasi yang ditingkatkan kerja tumpang-tindih, pegawai-pegawai dalam pekerjaan yang tidak mensyaratkan latihan khusus dan pengalaman, serta biaya yang boros adalah hanya beberapa alasan biasa untuk perubahan organisasi. Selanjutnya, ada lingkaran (*cycles*) ekonomi yang mengungkapkan fluktuasi-fluktuasi dalam permintaan hasil-hasil produksi atau jasa-jasa kebanyakan organisasi. Menyesuaikan diri dengan keanekaragaman ini menyebabkan perubahan organisasi: misalnya dalam (*boom-periods*) masa-masa kenaikan harga yang cepat kecenderungannya adalah untuk menambah asisten-asisten, pegawai-pegawai staf, serta satuan-satuan khusus dan tambahan-tambahan ini sering kali dilakukan tanpa perencanaan yang memadai. Begitu pula, kalau *boom* itu surut maka perataan kembali organisasi itu mungkin dilakukan dengan cara yang sangat tidak umum.

Tambahan hasil-hasil produksi baru dan pasaran-pasaran baru merupakan sebab utama untuk perubahan. Hal ini menimbulkan tujuan-tujuan baru, yang terakhir dengan jadi kunonya fungsi-fungsi tertentu yang ada. Penggabungan dan perolehan menyebabkan akibat yang sama. Kalau terdapat banyak macamnya hasil-hasil produksi maka masalah

koordinasi dan pembuatan keputusan dapat jadi agak kompleks. Departementasi baru, tambahan orang, dan kekuasaan dapat pula ditambahkan. Sebenarnya, pertumbuhan organisasi itu sendiri adalah suatu penyebab untuk perubahan organisasi. Fungsi-fungsi berlipat ganda, kekuasaan tambah besar dan meningkat, serta hubungan-hubungan jadi lebih kompleks. Memulai pembuatan dan melakukan operasi-operasi pemasaran di luar negeri menimbulkan masalah-masalah baru, yang timbul dari pembatasan-pembatasan perdagangan, bea cukai negara-negara itu, pengawasan mata uang, perpajakan, ciri-ciri khas pasar, dan sebagainya. Struktur organisasi harus diubah untuk dapat mengatasi masalah-masalah ini.

4. Perubahan-perubahan teknologi. Perkembangan-perkembangan baru dalam teknologi merupakan penyumbangan penting bagi dinamika organisasi. Bahan baru dan proses-proses baru menghendaki kegiatan-kegiatan baru dan satuan-satuan organisasi baru. Misalnya, otomasi mungkin menghilangkan sama sekali satuan pembuatan fungsional yang lama dan menyebabkan penggantian mereka dengan yang baru. Penanganan bahan-bahan mungkin menjadi sangat penting, penjadwalan produksi jauh kurang dari itu. Jika sebuah komputer sudah mengambil alih pekerjaan tulis-menulis kertas yang dulunya dilakukan dengan tangan maka bentuk dan pola hubungan-hubungan dari organisasi itu harus diubah, dan kecakapan-kecakapan yang berbeda pun akan diperlukan pula.

Nyatakanlah, apakah masing-masing pernyataan berikut benar atau salah dengan menuliskan "B atau S" dalam ruang yang tersedia.

- | | |
|-------|---|
| ----- | 1. Pengorganisasian adalah suatu fungsi yang statis; kalau selesai, ia dapat dikesampingkan. |
| ----- | 2. Perubahan-perubahan personal dapat mengharuskan perubahan-perubahan dalam struktur organisasi. |
| ----- | 3. Suatu perubahan dalam struktur organisasi adalah petunjuk jelas bahwa organisasi itu mundur atau kehilangan tempat berpijak. |