

# MODUL PENGANTAR DASAR MANAJEMEN



Disusun oleh :  
Imam Hidayat, S.Kom., M.M



## **KATA PENGANTAR**

Segala puja dan puji syukur kehadirat Allah SWT, Tuhan Semesta alam karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis akhirnya dapat menyelesaikan modul pembelajaran yang berjudul Modul Pengantar Dasar Manajemen Keberhasilan dalam penyusunan modul ini tentu tidak lepas dari beberapa pihak yang ikut membantu demi kelancaran dan kesempurnaannya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kami mengucapkan banyak terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Rektor Universitas Bakti Indonesia
2. Dan teman-teman seperjuangan Dosen di Universitas Bina Bakti Indonesia
3. Serta semua pihak yang telah membantu modul ini yang tidak bisa penulis sebutkansatu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan modul ini masih terdapat kekurangan, namun penulis telah berusaha sekuat tenaga dan pikiran untuk memperoleh hasil makalah dengan baik oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan modul ini.

Akhir kata kami berharap semoga modul ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan pembaca pada umumnya.

01 Nopember 2023

Penulis

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	i
Daftar isi .....	ii
BAGIAN I.....	1
A. Pengertian Manajemen .....	1
B. Fungsi Manajemen .....	2
C. Proses manajemen .....	5
D. Sarana Manajemen .....	6
E. Prinsip Manajemen .....	8
BAGIAN II .....	9
A. Pengertian Manajer .....	9
B. Fungsi Manajer .....	9
C. Tugas Manajer .....	10
D. Peran Manajer .....	11
E. Keterampilan Manajer .....	12
F. Tingkatan Manajer .....	14
G. Etika Manajer .....	16
H. Bidang Manajemen dan Tipe manajer .....	17
BAGIAN III .....	19
A. Teori manajemen Klasik .....	19
B. Teori Manajemen Ilmiah .....	21
C. Teori Organisasi Klasik .....	23
D. Aliran Manajemen Modern .....	28
E. Perkembangan Teori Manajemen .....	29
F. Pengertian Motivasi dan Pokok Motivasi .....	30
G. Pengertian Manajemen Personalia .....	40
H. Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	43
Daftar Pustaka .....	48

# BAGIAN I

## A. Pengertian Manajemen

**Manajemen** adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi Mary Parker Follet ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal.

Kata manajemen berasal dari bahasa perancis kuno—*mé nagement* ||, yang berarti -seni melaksanakan dan mengatur ||. Istilah manajemen juga berasal dari kata -*management* || (Bahasa Inggris) yang berasal dari kata -*to manage*|| yang artinya mengurus atau tatalaksana.

Menurut **Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)**: Manajemen adalah (1) orang yg mengatur pekerjaan atau kerja sama di antara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasaran; (2) orang yg berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu.

Pengertian manajemen menurut **Oxford** adalah “*the process of dealing with or controlling people or things*” (proses berurusan dengan atau mengendalikan orang atau benda).

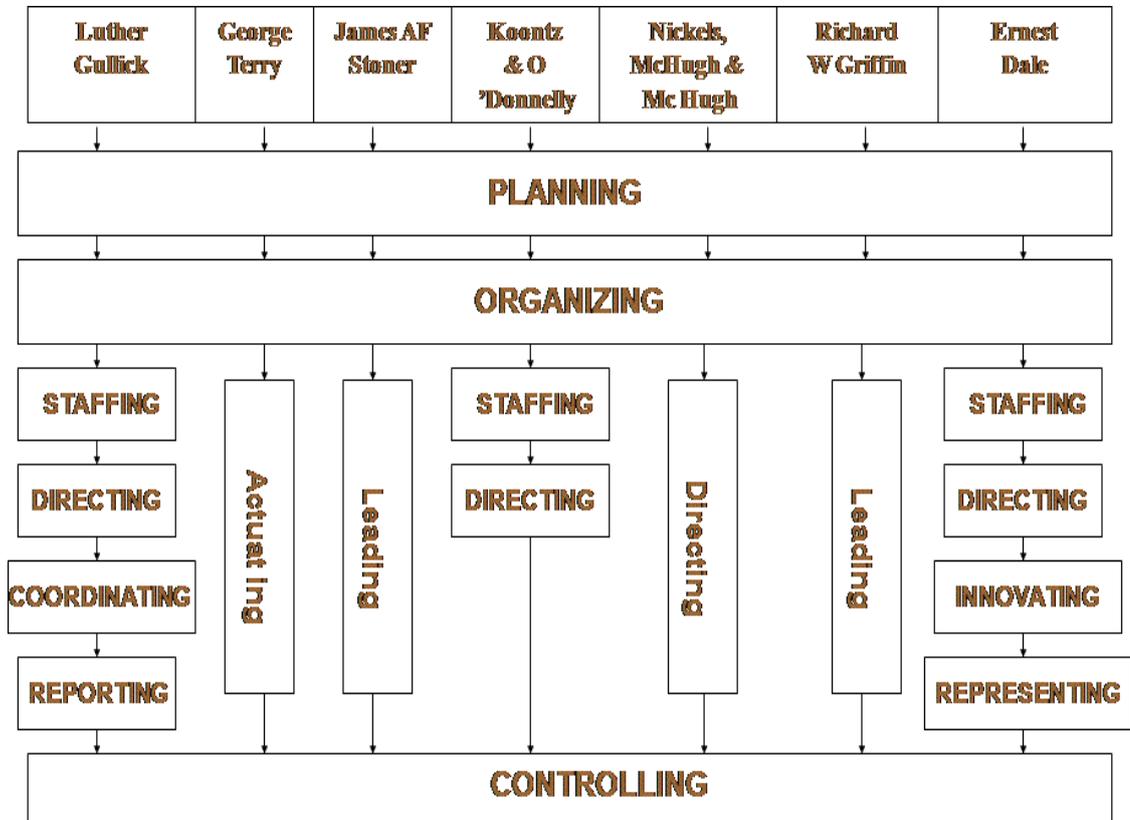
Dalam **Encyclopedia Of The Social Sciences** dikatakan bahwa Manajemen adalah suatu proses dengan proses mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu di selenggarakan dan diawasi.

Jika kita meninjau dari literatur manajemen, kita akan menemukan istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu :

- ✓ Manajemen sebagai suatu proses,
- ✓ Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen,
- ✓ Manajemen sebagai suatu seni (*Art*) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (*Science*).

## B. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.



Pada hakekatnya fungsi-fungsi di atas dapat dikombinasikan menjadi 10 fungsi yaitu :

### 1. *Fore Casting*

Adalah kegiatan meramalkan, memproyeksikan, atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan.

### 2. *Planning* (termasuk *Budgeting*)

Perencanaan ialah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Pada hakekatnya, perencanaan merupakan proses pengambilan keputusan yang merupakan dasar bagi kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan ekonomis dan efektif pada waktu yang akan datang. Proses ini memerlukan pemikiran tentang apa yang perlu dikerjakan, bagaimana dan dimana suatu kegiatan perlu dilakukan serta siapa yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaannya.

3. *Organizing* (pengorganisasian)

Adalah keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang, serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuanterciptanya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuanyang jelas ditentukan terlebih dahulu.

4. *Staffing atau Asembling Resources*

Merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada sesuatuorganisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agarsetiap petugas memberi daya guna maksimal kepada organisasi.

5. *Directing atau Commanding*

Ialah berfungsi untuk mengkoordinasi kegiatan berbagai unsur organisasi agar dapat efektifertuju kepada realisasi tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

6. *Leading*

Pekerjaan leading meliputi 5 macam kegiatan, yakni : Mengambil keputusan, Mengadakan komunikasi agar ada bahasa yang sama antara manajer dan bawahan, Memberi semangat inspirasi dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak, Memilih orang-orang menjadi anggota kelompoknya, serta Memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usahamemcapai tujuan yang telah ditetapkan.

7. *Coordinating*

Yakni berfungsi untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadikekacauan, percekcoan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan-hubungkan, menyatu-padukandan menyelaraskan pekerjaan-pekerjaan bawahan. Suatu usaha yang terkoordinir ialahdimana kegiatan karyawan itu sangat harmonis, terarah dan diintergrasikan menuju tujuan bersama, sehingga diperoleh kesatuan bertidak dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

8. *Motivating* (pendorongan kegiatan)

Fungsinya berupa pemberian inspirasi, penyemangat, dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara sukarela sesuai apa yang dikehendaki oleh atas antersebut.

9. *Controlling*

Yaitu berfungsi mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sebagaiapa saja yang sedang dilakukan bawahan dapat di arahkan kejalan yang benar denganmaksud tercapai tujuan yang sudah di gariskan semula.

10. *Reporting* (pelaporan)

Merupakan salah satu dari fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasilkegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang berkaitan dengan tugas danfungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi baik secara lisan maupun tulisan sehinggayang menerima laporan dapat memperoleh gambaran tentang pelaksanaan tugas orang yangmemberi laporan.

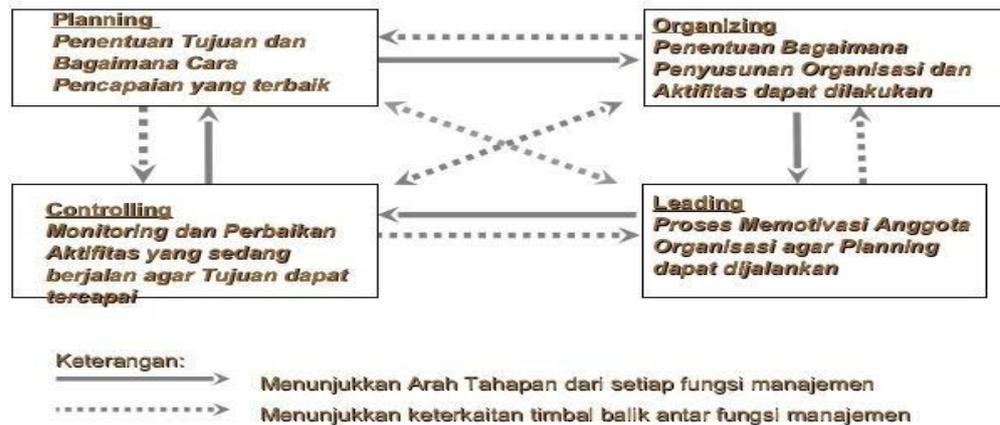
Namun saat ini, fungsi tersebut telah diringkas menjadi tiga , yaitu:

1. **Perencanaan (*planning*)** adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.
2. **Pengorganisasian (*organizing*)** dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, dan pada tingkatan mana

keputusan harus diambil.

3. **Pengarahan** (*directing*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha.

## Kegiatan dalam Fungsi-fungsi Manajemen



### C. Proses Manajemen

Proses Manajemen ialah beberapa kegiatan yang dilaksanakan di dalam manajemen secara umum. Siswanto (2007: 23) menyatakan “Proses manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas yang harus dilakukan seorang manajer dalam suatu organisasi. Kajian fungsi manajer secara garis besarnya meliputi perencanaan, pengelolaan, pengarahannya, pemotivasian, dan pengendalian”.



Proses manajemen dalam suatu perusahaan / organisasi terdiri dari beberapa tahapan,yaitu :

### 1. Perencanaan

Menetapkan apa yang harus dilakukan perusahaan dan cara terbaik melakukannya.

- Sasaran Jangka Pendek (<1 tahun)
- Sasaran Jangka Menengah (1-5 tahun)
- Sasaran Jangka Panjang (5 tahun)

### 2. Pengorganisasian

Proses menata sumber daya dan kegiatan menjadi struktur yang logis.

### 3. Pengarahan

Seorang manajer memandu dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan

### 4. Pengawasan

Proses memantau kinerja perusahaan untuk menjamin perusahaan mencapai sasarannya



## D. Sarana Manajemen

Sarana Manajemen merupakan objek atau subjek yang dibutuhkan dalam proses manajemen untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana(*tools*). *Tools* merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. *Tools* tersebut dikenal dengan 6M, yaitu *men*, *money*, *materials*, *machines*, *method*, dan *markets*.

- *Man* merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses

untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang berkerja sama untuk mencapai tujuan.

- *Money* atau Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.
- *Material* terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.
- *Machine* atau Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.
- *Metode* adalah suatu tata cara kerja yang memperlancar jalannya pekerjaan manajer. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.
- *Market* atau pasar adalah tempat di mana organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produknya. Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi

merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

## E. Prinsip Manajemen

Prinsip-prinsip dalam manajemen bersifat lentur dalam arti bahwa perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus dan situasi-situasi yang berubah. Menurut Henry Fayol, seorang pencetus teori manajemen yang berasal dari Perancis, prinsip-prinsip umum manajemen ini terdiri dari:

- Pembagian kerja (*division of work*)
- Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*)
- Disiplin (*discipline*)
- Kesatuan perintah (*unity of command*)
- Kesatuan pengarahan (*unity of direction*)
- Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri (*subordination of individual interests to the general interests*)
- Pembayaran upah yang adil (*remuneration*)
- Pemusatan (*centralisation*)
- Hirarki (*hierarchy*)
- Tata tertib (*order*)
- Keadilan (*equity*)
- Stabilitas kondisi karyawan (*stability of tenure of personnel*)
- Inisiatif (*Initiative*)
- Semangat kesatuan (*esprits de corps*)

## BAGIAN II

### A. Pengertian Manajer

Mengacu pada Kamus Besar Bahasa Indonesia (**KBBI**), Manajer adalah (1) orang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama di antara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasaran; (2) orang yg berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu. Sedangkan T. Hani Handoko (2003:17) memaparkan, manajer adalah setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya. Senada dengan Tanembaum: Manajer adalah seseorang yang mengarahkan orang lain dan bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut. Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasi, mengarahkan dan mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi untuk tujuan perusahaan.

### B. Fungsi Manajer

Perbedaan tingkatan manajemen akan membedakan pula fungsi fungsi manajemen yang dilaksanakan. Ada dua fungsi manajemen, yaitu manajemen administratif dan manajemen operatif. Manajemen administratif lebih berurusan dengan penetapan tujuan dan kemudian perencanaan, penyusunan pegawai dan pengawasan kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan. Sedangkan manajemen operatif lebih mencakup kegiatan memotivasi, supervisi dan komunikasi dengan para karyawan untuk mengarahkan mereka mencapai hasil-hasil secara efektif. Fungsi dari seorang manajer adalah:

1. Memahami visi dan misi perusahaan.
2. Harus menjabarkan visi dan misi tersebut kepada tujuan.
  - Tujuan dirumuskan dengan dua dasar :
    - a) Visi dan Misi
    - b) Antisipasi (memperkirakan) tentang masa depan
  - Tujuan harus memenuhi empat syarat :
    - a) *Measurable* (dapat diukur), ada data-data dan angka-angka
    - b) *Challenging* (menantang), tidak boleh mudah dicapai sehingga

motivasi kerja akan dapat dibangkitkan.

c) *Realistic* (dapat diwujudkan) : Sesuai dengan kemampuan.

d) *Time Frame* (jangka waktu).

3. Merumuskan tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan (membuat *plan* atau rencana)
4. Melakukan usaha untuk menyediakan resources dalam melaksanakan plan yang telah dibuat.
5. Memimpin pelaksanaan rencana agar para pegawai dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi.
6. Mengendalikan pelaksanaan kegiatan serta penggunaan resources agar rencana yang dibuat dapat berjalan sebagaimana mestinya
7. Bersiap untuk menghadapi kontingensi (bersiap untuk menghadapi hal-hal yang diluar perkiraan).

### C. Tugas Manajer

Menurut Wiryoputrao dalam buku "*Dasar-dasar Manajemen*" , yang menjadi tugas atau pekerjaan dari manajer itu adalah sebagai berikut :

1. Kepala dalam organisasi.
2. Pemimpin dalam organisasi.
3. Wakil organisasi dalam bertindak keluar.
4. Penerima informasi.
5. Penerjemah informasi untuk disampaikan kepada bawahan.
6. Juru bicara atau humas organisasi.
7. Wirausaha.
8. Penangkal gangguan organisasi.
9. Pembagi sumber daya dalam organisasi.

### D. Peran Manajer

Peran dari seorang manajer (*Management Role*) antara lain adalah sebagai berikut:

### 1. Interpersonal Role

Manajer harus bisa mempunyai peran berhubungan dengan pihak-pihak lain.

- ✓ *Figur Head* : manajer harus bisa mewakili unit yang dipimpinnya.
- ✓ *Leader* : manajer harus bisa memimpin bawahannya secara efektif.
- ✓ *Liaison*: manajer bisa menjadi penghubung dengan unit/organisasi yang lain.

### 2. Informational Role (Peran Informasi)

- ✓ *Monitoring* : manajer harus bisa berperan memonitor kegiatan-kegiatan unit yangdipimpinnya dalam rangka aktivitas produksi dan pengumpulan data.
- ✓ *Disseminator* : manajer harus berperan menyampaikan informasi yang di kumpulkannya kepada pihak yang membutuhkannya.
- ✓ *Spoke person* : manajer harus berperan menyampaikan kebijakan/keputusan pimpinannya yang lebih tinggi kepada bawahan yang dipimpi nnya dengan cara yang mudah dimengerti (bisa menyampaikan keinginan, aspirasi, dan usul kepada pimpinan).

### 3. Decision Making

Manajer harus berperan mengambil keputusan dari persoalan-persoalan yang muncul diunit organisasi yang dipimpinnya. Setiap keputusan mengandung resiko yang harus diperhitungkan. Tetapi, seorang manajer tidak boleh mundur untuk mengambil keputusan.

- ✓ *Enterperneur* (pengusaha) : manajer harus berperan melihat peluang-peluang yang muncul, mengambil keputusan untuk memanfaatkan peluang-peluang tersebut bagi organisasi/unit yang dipimpinnya.
- ✓ *Disturbance Handler* : manajer harus berperan mengambil keputusan untuk mengatasi gangguan-gangguan.
- ✓ *Resource Allocator* : manajer harus berperan mengambil keputusan alokasi sumber daya.
- ✓ *Negotiator* : manajer harus berperan mengambil keputusan dalam berunding dengan unit-unit yang lain.

Menurut **Wiryoputro** peran dari manajer, yang disadurnya dari Ranupandojo, yaitu sebagaiberikut :

#### 1. Sebagai produser.

2. Sebagai administrator.
3. Sebagai entrepreneur.
4. Sebagai integrator.

Henry Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok.

1. Peran antar pribadi, yaitu melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung.
2. Peran informasional, meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara.
3. Peran pengambilan keputusan, meliputi peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding.

Mintzberg kemudian menyimpulkan bahwa secara garis besar, aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah berinteraksi dengan orang lain.

#### **E. Keterampilan Manajer**

Seorang manajer memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan tim menuju tujuan perusahaan atau tujuan tim itu sendiri. Untuk mencapai hal tersebut, seorang manajer harus memiliki keterampilan yang mampu menginspirasi dan memimpin anggota tim melalui berbagai tantangan. Maka dari itu, Robert Katz mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Ketiga keterampilan tersebut adalah:

##### **1. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*)**

Manajer tingkat atas (*top manager*) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai *proses perencanaan* atau *planning*. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat *rencana kerja*.

## **2. Keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*)**

Selain kemampuan konseptual, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinya. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kepatutan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah.

## **3. Keterampilan teknis (*technical skill*)**

Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

Selain tiga keterampilan dasar di atas, Griffin menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu:

### **1. Keterampilan manajemen waktu**

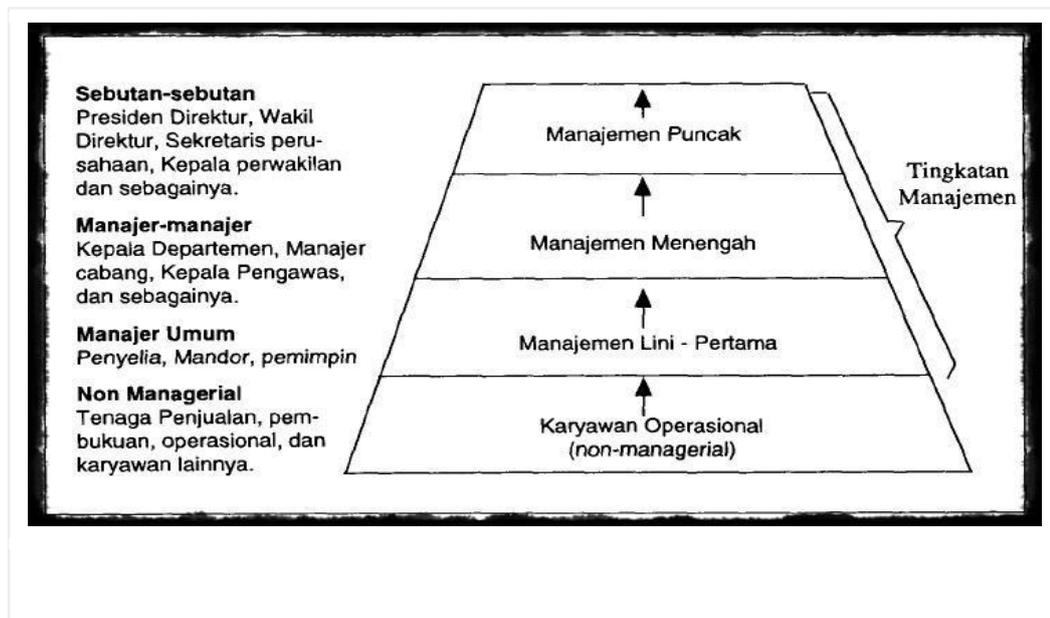
Merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Griffin mengajukan contoh kasus Lew Frankfort dari Coach. Pada tahun 2004, sebagai manajer, Frankfort digaji \$2.000.000 per tahun. Jika diasumsikan bahwa ia bekerja selama 50 jam per minggu dengan waktu cuti 2 minggu, maka gaji Frankfort setiap jamnya adalah \$800 per jam—sekitar \$13 per menit. Dari sana dapat kita lihat bahwa setiap menit yang terbuang akan sangat merugikan perusahaan. Kebanyakan manajer, tentu saja, memiliki gaji yang jauh lebih kecil dari Frankfort. Namun, waktu yang mereka miliki tetap merupakan aset berharga, dan menyia-nyaiakannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktivitas perusahaan.

## 2. Keterampilan membuat keputusan

Merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (*top manager*). Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. Pertama, seorang manajer harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya. Kedua, manajer harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik. Dan terakhir, manajer harus mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar.

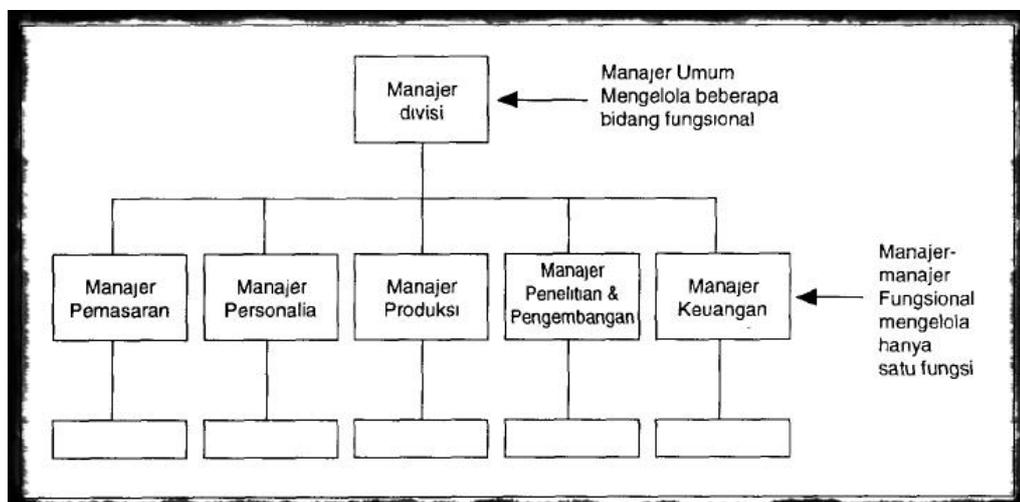
## F. Tingkatan Manajemen

Bahwa manajemen digunakan dalam segala bentuk kegiatan baik kegiatan profesi maupun non profesi, baik organisasi pemerintah maupun swasta, maka manajer dapat diklasifikasikan dalam dua cara yaitu tingkatan dalam organisasi dan lingkup kegiatan yang dilakukan. Bahwa dilihat dari tingkatan dalam organisasi, manajemen dibagi menjadi tiga golongan yang berbeda, yaitu:



1. **Manajemen Lini** (*First-Line Management*) atau manajemen tingkat pertama, yaitu tingkatan yang paling rendah dalam suatu organisasi, di mana seorang yang bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain, misalnya mandor atau pengawas produksi dalam suatu pabrik, pengawas teknik suatu bagian riset dan lain sebagainya.
2. **Manajemen Menengah** (*Middle Management*) yaitu mencakup lebih dari satu tingkatan di dalam organisasi. Manager menengah mengarahkan kegiatan manager lain, juga mengarahkan kegiatan-kegiatan yang melaksanakan kebijakan organisasi. Contohnya Kepala Bagian yang membawahi kepala seksi, kepala divisi dan lain sebagainya.
3. **Manajemen Puncak** (*Top Management*), terdiri atas kelompok yang relatif kecil, yang bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dari organisasi. Mereka menetapkan kebijaksanaan operasional dan membimbing hubungan organisasi dengan lingkungan lainnya. Sebutan yang khas untuk manajemen puncak ini adalah *Chief Executive Officer (Direktur Utama)*, Presiden, dan Senior Vicepresident.

Menurut lingkungan kegiatan yang dilakukan dibagi menjadi dua yaitu Manajer Fungsional dan Manajer Umum. *Manajer Fungsional* bertanggung jawab pada satu kegiatan organisasi, seperti produksi, pemasaran, keuangan dan lain sebagainya, yang dipusatkan oleh kesamaan tugas. *Manajer Umum* membawahi unit yang lebih rumit, misalnya sebuah perusahaan cabang atau bagian operasional yang independen yang bertanggung jawab atas semua kegiatan unit.



Di dalam melaksanakan tugas setiap tingkatan manajer mempunyai fungsi yang berbeda. Ada dua fungsi utama atau keahlian (*skill*) yaitu keahlian teknik (*Technical Skill*) dan keahlian manajerial (*Managerial Skill*). Keahlian Teknik yaitu keahlian tentang bagaimana cara mengerjakan dan menghasilkan sesuatu yang terdiri atas pengarahan dengan motivasi, supervisi, dan komunikasi. Sedangkan Keahlian Manajerial yaitu keahlian yang berkenaan tentang hal penetapan tujuan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia dan pengawasan.

## **G. Etika Manajerial**

Etika manajerial adalah standar perilaku yang memandu manajer dalam pekerjaan mereka. Ricky W. Griffin dalam bukunya yang berjudul *Business* mengklasifikasikan etika manajerial ke dalam tiga kategori:

### **1. Perilaku Terhadap Karyawan**

Kategori ini meliputi aspek [perekrutan], [PHK/pemecatan], [gaji/kondisi upah] dan kerja, serta ruang pribadi dan penghormatan. Pedoman etis dan hukum mengemukakan bahwa keputusan perekrutan dan pemecatan harus didasarkan hanya pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Perilaku yang secara umum dianggap tidak etis dalam kategori ini misalnya mengurangi upah pekerja karena tahu pekerja itu tidak bisa mengeluh lantaran takut kehilangan pekerjaannya.

### **2. Perilaku Terhadap Organisasi**

Permasalahan [etika] juga terjadi dalam hubungan pekerja dengan organisasinya. Masalah yang terjadi terutama menyangkut tentang kejujuran, konflik kepentingan, dan kerahasiaan. Masalah kejujuran yang sering terjadi di antaranya menggelembungkan anggaran atau mencuri barang milik perusahaan. Konflik kepentingan terjadi ketika seorang individu melakukan tindakan untuk menguntungkan diri sendiri, namun merugikan atasannya. Misalnya, menerima suap Sementara itu, masalah pelanggaran etika yang berhubungan dengan kerahasiaan di antaranya menjual atau membocorkan rahasia perusahaan kepada pihak lain.

### 3. Perilaku Terhadap Agen Ekonomi Lainnya

Seorang manajer juga harus menjalankan etika ketika berhubungan dengan agen-agen ekonomi lain seperti : pelanggan, pesaing, pemegang saham, pemasok, distributor, dan serikat buruh

## H. Bidang Manajemen dan Tipe Manajer

Bertolak dari perilaku pemimpin dalam sekelompok manusia organisasional, maka seorang manajer dapat dikelompokkan dalam tipe-tipe tertentu yang masing-masing memiliki ciri-ciri tersendiri. Adapun tipe-tipe manajer tersebut adalah (Sudarwan danim, 2003:75):

1. Kepemimpinan Otokratik bertolak dari anggapan bahwa pimpinanlah yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap organisasi. Pemimpin otokratik berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung kepada dirinya. Dia bekerja sungguh-sungguh, belajar keras, tertib dan tidak boleh dibantah. Sikapnya senantiasa mau menang sendiri, tertutup terhadap ide dari luar, dan hanya idenya yang dianggap akurat.
2. Kepemimpinan Demokrasi bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pemimpin yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan. Tugas dan tanggung jawab dibagi-bagi menurut bidang masing-masing. Menurut Oteng Sutisna, kepemimpinan demokratis adalah suatu gaya kepemimpinan di mana pemimpin memakai “peran permisif” (mengizinkan). Istilah ini hendaknya tidak diartikan serba boleh, sehingga tidak demokratis lagi. Membai fungsi-fungsi kepemimpinan dengan para anggota kelompok dengan menggalakkan partisipasi mereka di dalam menetapkan perencanaan, tujuan-tujuan dan pengarahan kegiatan.
3. Kepemimpinan Permisif adalah seorang pemimpin yang tidak memiliki pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pimpinan Yang termasuk ke dalam kategori ini biasanya terlalu banyak mengambil muka dengan dalih untuk mengenakan individu yang dihadapinya. Pemimpin ini memberikan kebebasan kepada manusia organisasional, begini boleh, begitu boleh dan sebagainya. Bawahan tidak mempunyai pegangan yang jelas, informasi yang diterima simpang siur dan tidak konsisten.

Untuk menjalankan fungsi manajemen serta agar dapat memiliki keterampilan manajerial yang baik, berikut bidang-bidang manajemen :

1. Manajer SDM

Bidang-bidang manajemen SDM mengatur tentang cara yang perlu dilakukan untuk membuat tenaga kerja dapat bekerja secara maksimal dan sesuai dengan tujuan yang ingin ditetapkan.

2. Manajer Operasi

Bidang-bidang manajemen yang tidak kalah penting yaitu berkaitan dengan pengoperasian yang ada di perusahaan. Operasional sendiri adalah kegiatan terkait dengan proses produksi, bahan baku, alat yang digunakan, serta metode produksi yang dipakai.

3. Manajer Pemasaran

Bidang-bidang manajemen pemasaran yang berkaitan dengan aktivitas memperkenalkan produknya kepada target konsumen. Manajemen pemasaran adalah manajemen yang berkaitan dengan kegiatan promosi dan penjualan sehingga meningkatkan penghasilan.

4. Manajer Informasi

Merancang dan mengimplementasikan sistem untuk mengumpulkan, mengorganisasi, dan mendistribusikan informasi.

5. Manajer Finansial

Bidang ini membahas tentang cara atau pengelolaan keuangan yang benar. Setiap perusahaan membutuhkan pengelola keuangan agar bisnis dapat berjalan dengan baik. Diperlukan adanya manajer keuangan yang mengurus perusahaan agar keuangan mereka tidak memburuk.

## BAGIAN III

### A. Teori Manajemen Klasik

Sebelum sejarah yang disebut zaman manajemen ilmiah muncul telah terjadi revolusi industry pada abad ke-19, yang menyebabkan kebutuhan akan suatu pendekatan manajemen yang sistematis. Usaha-usaha pengembangan manajemen kemudian dilakukan oleh para teoritis. Pembahasan perkembangan teori-teori dan prinsip-prinsip manajemen selanjutnya akan dilakukan dengan penguraian para tokoh dan gagasan-gagasan mereka.

Periode waktu	Aliran manajemen	Contributor
1870 – 1930	Manajemen Ilmiah	Frederick W. Taylor Frank, Dan Lillian GilbertHenry Gantt Harington Emerson
1900 – 1940	Teori Organisasi Klasik	Henry Fayol Jame D. Mooney Mary Parker Follett Herbert Simon Chester I. Banard
1930 – 1940	Hubungan Manusiawi	Hawrthorne Studies Elton Mayo Fritz Roethlisberger Hugo Munsterberg
1940 – sekarang	Manajemen Modern	Abraham maslow chris argyris, douglas McGregor, edgar schien, david McClelland, Robert blake & Jane Mouton, Ernest Dale. Petter Drucker dsb.dan ahli- ahli operating research (management science)

#### 1. Robert Owen (1771 -1858)

Robert Owen adalah orang yang menentang praktek-praktek memperkerjakan anak-anak usia 5 atau 6 tahun dan standar kerja 13 jam per hari. Tersentuh dengan kondisi kerja yang amat menyedihkan itu, beliau

mengajukan adanya perbaikan terhadap kondisi kerja ini.

Pada tahun-tahun awal revolusi industri, ketika para pekerja dianggap instrumen yang tidak berdaya, Owen melihat meningkatkan kondisi kerja di pabrik, menaikkan usia minimum kerja bagi anak-anak, mengurangi jam kerja karyawan, menyediakan makanan bagi karyawan pabrik, mendirikan toko-toko untuk menjual keperluan hidup karyawan dengan harga yang layak, dan berusaha memperbaiki lingkungan hidup tempat karyawan tinggal, dengan membangun rumah-rumah dan membuat jalan, sehingga lingkungan hidup dan pabrik menjadi menarik. Sebab itu, beliau disebut -Bapak Personal Manajemen Modern.

Selain itu, Owen lebih banyak memperhatikan pekerja, karena menurutnya, investasi yang penting bagi manajer adalah sumber daya manusia. Selain mengenai perbaikan kondisi kerja, beliau juga membuat prosedur untuk meningkatkan produktivitas, seperti prosedur penilaian kerja dan bersaing juga secara terbuka.

## **2. Charles Babbage (1792 -1871)**

Charles Babbage adalah seorang guru besar matematika yang tertarik pada usaha penilaian efisiensi pada operasional suatu pabrik, dengan menerapkan prinsip-prinsip ilmiah agar terwujud peningkatan produktivitas dan penurunan biaya. Beliau pertama kali mengusulkan adanya pembagian kerja berdasarkan spesialisasi pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan tertentu, sehingga pekerjaan dibuat rutin dan lebih mudah dapat dikendalikan dengan alat kalkulator. Babbage merupakan penemu kalkulator mekanis pada tahun 1822, yang disebut -mesin penambah dan pengurang (*Difference Machine*), Prinsip-prinsip dasarnya digunakan pada mesin-mesin hitung hampir seabad kemudian. Pada tahun 1833 beliau menyusun sebuah Mesin analitis (*Analytical Machine*), yaitu sebuah komputer otomatis dan merupakan dasar computer modern, sehingga beliau sering dinamakan Bapak Komputer. Tulisannya dituangkan dalam bukunya yang berjudul -*On the Economy Of Machinery and Manufactures* (18 2). Beliau juga tertarik pada prinsip efisiensi dalam pembagian tugas dan perkembangan prinsip-prinsip ilmiah, untuk menentukan seorang manajer harus memakai fasilitas, bahan,

dan tenaga kerja supaya mendapatkan hasil yang sebaik-baiknya. Disamping itu Babbage sangat memperhatikan faktor manusia, dia menyarankan sebaiknya ada semacam sistem pembagian keuntungan antara pekerja dan pemilik pabrik, sehingga para pekerja memperoleh bagian keuntungan pabrik, apabila mereka ikut menyumbang dalam peningkatan produktivitas. Beliau menyarankan para pekerja selayaknya menerima pembayaran tetap atas dasar sifat pekerjaan mereka, ditambahkan dengan pembagian keuntungan, dan bonus untuk setiap saran yang mereka berikan dalam meningkatkan produktivitas.

## **B. Teori Manajemen Ilmiah**

### **1. Frederick W. Taylor (1856 -1915)**

Frederick W. Taylor dikenal dengan manajemen ilmiahnya dalam upaya meningkatkan produktivitas. Gerakannya yang terkenal adalah gerakan efisiensi kerja. Taylor membuat prinsip-prinsip yang menjadi intinya manajemen ilmiah yang terkenal dengan rencana pengupahan yang menghasilkan turunya biaya dan meningkatkan produktivitas, mutu, pendapatan pekerjaan dan semangat kerja karyawan. Adapun *filsafat Taylor* memiliki 4 prinsip yang ditetapkan yaitu :

1. Pengembangan manajemen ilmiah secara benar.
2. Pekerjaan diseleksi secara ilmiah dengan menempatkan pekerjaan yang cocok untuk satu pekerjaan.
3. Adanya pendidikan dan pengembangan ilmiah dari para pekerja.
4. Kerjasama yang baik antara manajemen dengan pekerja.

Dalam menerapkan ke-empat prinsip ini, beliau menganjurkan perlunya revolusi mental di kalangan manajer dan pekerja. Adapun prinsip-prinsip dasar menurut Taylor mendekati ilmiah adalah:

1. Adanya ilmu pengetahuan yang menggantikan cara kerja yang asal-asalan.
2. Adanya hubungan waktu dan gerak kelompok.
3. Adanya kerja sama sesama pekerja, dan bukan bekerja secara individual.

4. Bekerja untuk hasil yang maksimal.
5. Mengembangkan seluruh karyawan hingga taraf yang setinggi-tingginya, untuk tingkat kesejahteraan maksimum para karyawan itu sendiri dan perusahaan.

Buku-buku Taylor yang terkenal adalah *-Shop management (1930)*||, *Principles Of Scientific Management (1911)*||, dan *-Testimony Before Special House Comittee (1912)*||. Dan pada tahun 1947, ketiga buku tersebut digabungkan dalam 1 (satu) buku dengan judul *-Scientific Management*”.

## **2. Henry L Gant (1861 -1919)**

Sumbangan Henry L. Grant yang terkenal adalah sistem bonus harian dan bonus ekstra untuk para mandor. Beliau juga memperkenalkan sistem *-Charting*|| yang terkenal dengan *-Gant Chart*||. Ia menekankan pentingnya mengembangkan minat hubungan timbal balik antara manajemen dan para karyawan, yaitu kerja sama yang harmonis. Henry beranggapan bahwa unsur manusia sangat penting sehingga menggaris bawahi pentingnya mengajarkan, mengembangkan pengertian tentang sistem pada pihak karyawan dan manajemen, serta perlunya penghargaan dalam segala masalah manajemen.

Metodenya yang terkenal adalah metode grafis dalam menggambarkan rencana-rencana dan memungkinkan adanya pengendalian manajerial yang lebih baik. Dengan menekankan pentingnya waktu maupun biaya dalam merencanakan dan mengendalikan pekerjaan. Hal ini yang menghasilkan terciptanya *“Gantt Chart”* yang terkenal tersebut

## **3. Harrington Emerson (1853 – 1931)**

Pemborosan dan ketidak-efisienan adalah masalah-masalah yang dilihat Emerson sebagai penyakit sistem industry. Oleh sebab itu Emerson mengemukakan 12 prinsip efisien yang sangat terkenal yang sangat ringkas sebagai berikut :

- 1) Tujuan-tujuan dirumuskan dengan jelas
- 2) Kegiatan yang dilakukan masuk akal
- 3) Semua staf yang cakap

- 4) Disiplin
- 5) Balas jasa yang adil
- 6) Laporan-laporan yang terpercaya, segera, akurat, ajeg, sistem informasi dan akuntansi
- 7) Pemberian perintah – perencanaan dan pengurutan kerja
- 8) Adanya standar-standar dan skedul-skedul, metode dan waktu setiap kegiatan.
- 9) Kondisi yang distandarisasi
- 10) Operasi distandarisasi
- 11) Instruksi-instruksi praktis tertulis standar
- 12) Balas jasa efisien – rencana insentif

### **C. Teori Organisasi Klasik**

#### **1. Henry Fayol (1841 -1925)**

Henry Fayol mengarang buku “*General and Industrial management*”. Pada tahun 1916, dengan sebutan teori manajemen klasik yang sangat memperhatikan produktivitas pabrik dan pekerja, disamping memperhatikan manajemen bagi satu organisasi yang kompleks, sehingga beliau menampilkan satu metode ajaran manajemen yang lebih utuh dalam bentuk cetak biru.

Fayol berkeyakinan keberhasilan para manajer tidak hanya ditentukan oleh mutu pribadinya, tetapi karena adanya penggunaan metode manajemen yang tepat. Sumbangan terbesar dari Fayol berupa pandangannya tentang manajemen yang bukanlah sematakecerdasan pribadi, tetapi lebih merupakan satu keterampilan yang dapat diajarkan dan dipahami prinsip-prinsip pokok dan teori umumnya yang telah dirumuskan. Fayol membagi kegiatan dan operasi perusahaan ke dalam 6 macam kegiatan :

- 1) Teknis (produksi) yaitu berusaha menghasilkan dan membuat barang-barang produksi.
- 2) Dagang (Beli, Jual, Pertukaran) dengan cara mengadakan pembelian bahan mentah dan menjual hasil produksi.

- 3) Keuangan (pencarian dan penggunaan optimum atas modal) berusahamendapatkan dan menggunakan modal.
- 4) Keamanan (perlindungan harga milik dan manusia) berupa melindungi pekerjaan barang-barang kekayaan perusahaan.
- 5) Akuntansi dengan adanya pencatatan dan pembukuan biaya, utang, keuntungandan neraca, serta berbagai data statistik.
- 6) Manajerial yang terdiri dari 5 fungsi:
  - a. Perencanaan (*planning*) berupa penentuan langkah-langkah yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya.
  - b. Pengorganisasian dan (*organizing*), dalam arti mobilisasi bahan materiil dan sumber daya manusia guna melaksanakan rencana.
  - c. Memerintah (*Commanding*) dengan memberi arahan kepada karyawanagar dapat menunaikan tugas pekerjaan mereka.
  - d. Pengkoordinasian (*Coordinating*) dengan memastikan sumber-sumber daya dan kegiatan organisasi berlangsung secara harmonis dalam mencapai tujuannya.
  - e. Pengendalian (*Controlling*) dengan memantau rencana untuk membuktikan apakah rencana itu sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Hendry Fayol juga mengemukakan 14 prinsip manajemen yaitu :

1. *Devision of work*

Adanya spesialisasi dalam pekerjaan, dimana dengan spesialisasi dapat meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja. Tujuannya adalah menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak dan terbaik dengan usaha yang sama.

2. *Uathority and Responsibility*

Wewenang yaitu hak untuk memberi perintah dan kekuasaan untuk meminta dipatuhi. Tanggung jawab yaitu tugas dan fungsi yang harus dikerjakan, untuk ini diperlukan wewenang dari pihak diatasnya. Semua ini diperlukan sangsi agar dipatuhi oleh orang yang menerima.

3. *Dicipline*

Melakukan apa sudah menjadi persetujuan bersama, disiplin ini Sangat penting dalam tercapainya tujuan bersama, sebab tanpa ini tidak akan

mencapai tujuan.

4. *Unity of Command*

Setiap bawahan hanya menerima instruksi dari seorang atasan saja untuk menghilangkan kebingungan dan saling lempar tanggung jawab. Bila hal ini dilanggar maka wewenang akan berkurang, disiplin terancam dan stabilitas akan goyah.

5. *Unity of Direction*

Seluruh kegiatan dalam organisasi yang mempunyai tujuan sama harus diarahkan oleh seorang manajer.

6. *Subordination of Individual Interest to General Interest*

Kepentingan seseorang tidak boleh diatas kepentingan bersama atau organisasi.

7. *Remuneration*

Gaji bagi pegawai merupakan harga servis atau layanan yang diberikan. Kompensasi harus adil baik bagi karyawan maupun pemilik.

8. *Centralization*

Standarisasi dan desentralisasi merupakan pembagian kekuasaan. Sentralisasi bisa dipakai pada organisasi yang kecil, tapi lain bagi organisasi yang besar sentralisasi tidak mungkin dapat digunakan, harus menggunakan desentralisasi. Bila peranan diberikan kepada bawahan lebih besar, maka digunakan desentralisasi.

9. *Scalar Chain* ( garis wewenang )

Jalan yang harus diikuti oleh semua komunikasi yang bermula dari dan kembali kekuasaan terakhir. Prinsipnya mempermudah komunikasi antar pegawai yang setingkat.

10. *Order*

Disini berlaku setiap tempat untuk setiap orang dan setiap orang pada tempatnya. Hendaknya setiap orang ditempatkan pada posisi yang tepat untuk mereka berdasarkan pada kemampuan, bakat dan minatnya.

11. *Equity*

Untuk merangsang agar pekerja melaksanakan pekerjaan dengan baik, sungguh-sungguh dan penuh kesetiaan, maka harus ada persamaan perlakuan dalam organisasi.

#### 12. *Stability of Tonure of Personel*

Seseorang pegawai memerlukan penyesuaian untuk mengerjakan pekerjaan barunya agar dapat berhasil dengan baik. Apabila seseorang sering kali dipindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya akan menghambat dan membuat pekerja tersebut produktivitasnyakecil. Turn over tenaga kerja yang tinggi tidak baik bagi pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi.

#### 13. *Initiative*

Bawahan diberi kekuasaan dan kebebasan didalam mengeluarkan pendapatnya, menjalankan dan menyelesaikan rencananya, walaupun ada kesalahan yang mungkinterjadi.

#### 14. *Esprit the Corps*

Persatuan adalah keleluasaan, pelaksanaan operasi organisasi perlu memiliki kebanggan, keharmonisan dan kesetiaan dari para anggotanya yang tercermin dalam semangat korps.

Pada tahap aliran perilaku atau hubungan manusiawi organisasi melihat pada hakikatnya adalah sumber daya manusia. Aliran ini mernandang aliran klasik kurang lengkap karena terlihat kurang mampu rnewujudkan efisiensi produksi yang sempurna dengan keharmonisan di tempat kerja. Manusia dalam sebuah organisasi tidak selalu dapat dengan mudah diramalkan prilakunya karena sering juga tidak rasional.

Oleh sebab itu para manajer perlu dibantu dalam menghadapi rnanusia, melalui antar lain ilmu sosiologi dan psikologi. Ada tiga orang pelopor aliran perilaku yaitu:

1. Hugo Munsterberg (1863 -1916) Sumbangannya yang terpenting adalah berupa pernanfaatan psikologi dalam mewujudkan tujuan-tujuan produktivitas sarna seperti dengan teori-teori manajemen lainnya. Bukunya *-Psychology and Indutrial Efficiency*ll, ia memberikan 3 cara untuk meningkatkan produktivitas :
  - a. Menempatkan seorang pekerja terbaik yang paling sesuai dengan bidangpekerjaan yang akan dikerjakannya.
  - b. Menciptakan tata kerja yang terbaik yang memenuhi syarat-syarat psikologisuntuk memaksimalkan produktivias
  - c. Menggunakan pengaruh psikologis agar memperoleh dampak yang

palingtepat dalam mendorong karyawan.

2. William Ouchi (1981) William Ouchi, dalam bukunya *-theory Z – How America Business Can Meet The Japanese Challenge (1981)*||, memperkenalkan teori Z pada tahun 1981 untuk menggambarkan adaptasi Amerika atas perilaku Organisasi Jepang. Teori beliau didasarkan pada perbandingan manajemen dalam organisasi. Jepang disebut tipe perusahaan Jepang dengan manajemen dalam perusahaan Amerika - disebut perusahaan tipe Amerika. Berikut adalah perbedaan organisasi tipe Amerika dan tipe Jepang. Sumbangan para ilmuwan yang beraliran hubungan manusiawi ini terlihat dalam peningkatan pemahaman terhadap motivasi perseorangan, perilaku kelompok, ataupun hubungan antara pribadi dalam kerja dan pentingnya kerja bagi manusia.

Para manajer diharapkan semakin peka dan terampil dalam menangani dan berhubungan dengan bawahannya. Bahkan muncul berbagai jenis konsep yang lebih mengaji pada masalah- masalah kepemimpinan, penyelesaian perselisihan, memperoleh dan memanfaatkan kekuasaan, perubahan organisasi dan konsepkomunikasi. Walaupun demikian aliran ini tidak bebas dari kritikan, karena di samping terlalu umum, abstrak dan kompleks, sukar sekali bagi manajer untuk menerangkan tentang perilaku manusia yang begitu kompleks dan sukar memilih nasehat ilmuwan yang mana yang sebaiknya harus dituruti dalam mencapai solusi di dalam perusahaan.

3. Elton Mayo (1880-1949) dan percobaan-percobaan hawthorne.  
-Hubungan manusiawi|| yang merupakan istilah umum sering menggambarkan cara seorang manajer berinteraksi dengan bawahannya. Bila -manajemen personalia|| memotivasi lebih besar untuk lebih baik dalam bekerja, maka hubungan manusiawi dalam organisasi tersebut -baik|| dan begitu juga sebaliknya. Untuk menciptakan hubungan manusiawi yang selalu baik, hendaknya manajer harus memahami mengapa karyawan bertindak seperti yang hendak mereka lakukan dan faktor-faktor apa saja yang memotivasi mereka untuk melakukan hal demikian. Untuk mendukung pernyataan sebelumnya, Elton Mayo, dan asistennya Fritz J. Roethlisberger serta William J. Dickson melakukan studi tentang perilaku manusia dalam berbagai macam

situasi kerja yang dikenal dengan percobaan Hawthorne. Mereka membagi karyawan atas dua kelompok kerja yang masing masing terdiri dari 6 karyawati dalam ruangan terpisah. Dalam satu ruangan, kondisi diubah-ubah secara periodik dan ruangan lainnya tidak. Sejumlah variabel yang diubah antara lain : upah dinaikan, periode istirahat dan jam lamanya makan siang diubah, hari kerja dan minggu kerja diperpendek, peneliti yang bertugas sebagai atasan mengikuti kelompok untuk memilih periode istirahatnya sendiri dan memberikan kesempatan untuk mengajukan usulan perubahan. Hasilnya, produktivitas di kedua ruang tersebut ternyata sama-sama meningkat. Elton Mayo dan kawan-kawan menyimpulkan bahwa insentif keuangan bukan penyebab kenaikan produktivitas, karena skedul pembayaran kelompok dipertahankan sama. Namun, hal yang membuat kondisi demikian justru karena reaksi interaksi emosional antara anggota kelompok dengan atasannya lebih penting dalam peningkatan produktivitas kerja kelompok daripada perubahan perubahan kondisi kerja diatas. Percobaan ini juga mengarahkan Mayo bahwa perhatian yang khusus dari seorang atasan yang dapat meningkatkan motivasi bekerja itu sangat berpengaruh terhadap usaha-usaha mereka

#### **D. Aliran Manajemen Modern**

Muncul aliran ini lebih kepada aliran kuantitatif merupakan gabungan dari *Operation Research dan Management Science*. Pada aliran ini berkumpul para sarjana matematika, fisik, dan sarjana eksakta lainnya dalam memecahkan masalah-masalah yang lebih kompleks. Tim sarjana ini di Inggris, di Amerika Serikat, sesudah perang Dunia II dikenal dengan sebutan -OR Temal dan setelah perang dimanfaatkan dalam bidang industri.

Masalah-masalah ruwet yang memerlukan -OR Tim ini antara lain di bidang transportasi dan komunikasi. Kehadiran teknologi komputer, membuat prosedur OR lebih diformasikan menjadi aliran Ilmu Manajemen Modern. Pengembangan model- model dalam memecahkan masalah-masalah manajemen yang kompleks. Adanya bantuan komputer, maka dapat memberi pemecahan masalah yang lebih berdasar rasional kepada para manajer dalam membuat putusan- putusannya. Teknik-teknik ilmu manajemen ini membantu para manajer organisasi dalam berbagai kegiatan

penting, seperti dalam hak penganggaran modal, manajemen cash flow, penjadwalan produksi, strategi pengembangan produksi, perencanaan sumber daya manusia dan sebagainya

Aliran ini juga memiliki kelemahan karena kurang memberi perhatian kepada hubungan manusia. Oleh karena itu sangat cocok untuk bidang perencanaan dan pengendalian, tetapi tidak dapat menjawab masalah-masalah social individu seperti motivasi, organisasi dan kepegawaian. Konsep dari aliran ini sebenarnya sukar dipahami oleh para manajer karena dapat menyangkut kuantitatif sehingga para manajer itu merasa jauh dan tidak terlibat dengan penggunaan teknik- teknik ilmu manajemen yang sangat ilmiah dan kompleks.

### **E. Perkembangan Teori Manajemen**

Ketiga aliran manajemen yang telah diuraikan di atas ternyata sampai sekarang berkembang terus. Aliran hubungan manusiawi dan ilmu manajemen memberikan pendekatan yang penting dalam meneliti, menganalisis dan memecahkan masalah-masalah manajemen. Demikian pula aliran klasik yang telah berkembang ke arah pemanfaatan hasil-hasil penelitian dari aliran lain dan terus tumbuh menjadi pendekatan baru yang disebut pendekatan sistem dan kontingensi.

Aliran klasik dikenal dengan pendekatan proses dan operasi manajemen. Dengan terjadinya proses perkembangan yang saling berkaitan di antara berbagai aliran ini, maka kemudian sudah sulit untuk terlalu membedakan dan memisahkan antara aliran-aliran ini. Proses perkembangan teori manajemen terus berkembang hingga saat ini yang dilihat dari lima sisi yaitu:

1. Dominan, yaitu aliran yang muncul karena adanya aliran lain. Pengkajian dari masing- masing aliran masih dirasakan bermanfaat bagi pengembangan teori manajemen.
2. Divergensi, yaitu dimana ketiga aliran masing-masing berkembang sendiri- sendiri tanpa memanfaatkan pandangan aliran-aliran lainnya.
3. Konvergensi, yang menampilkan aliran dalam satu bentuk yang sarna sehingga batas antara aliran nlenjadi kabur. Perkembangan seperti inilah yang sudah terjadi

sekalipun bentuk pengembangannya tidak seimbang karena masih terlihat bentuk dominan dari satu mazhab terhadap yang lain.

4. Sintesis, berupa pengembangan menyeluruh yang lebih bersifat integrasi dari aliran-aliran seperti yang kemudian tampil dalam pendekatan sistem dan kontingensi.
5. Proliferasi, merupakan bentuk perkembangan teori manajemen dengan munculnya teori-teori manajemen yang baru yang memusatkan perhatian kepada satu permasalahan manajemen tertentu. Seperti kita ketahui hingga saat organisasi bisnis merupakan penciptaan pengetahuan dan menjadi sumber inovasi yang penting bagi manajemen.

Hal ini dapat dilihat bagaimana perusahaan-perusahaan Jepang dan perusahaan besar lain di belahan dunia ini berhasil dan berkembang karena keahlian dan pengalaman dari para manajer dan perusahaan secara keseluruhan menciptakan pengetahuan baru, service, system, produk. Adanya inovasi yang terus menerus sebenarnya merupakan inisiatif dari individual dan interaksi dalam kelompok sehingga perubahan terus terjadi merupakan hasil dari pengalaman, penyatuan, diskusi, dialog yang menciptakan pengetahuan baru

## **F. Pengertian Motivasi dan Pokok Motivasi**

Menurut arti katanya, motivasi atau motivation berarti motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan. Motivasi secara umum adalah Dorongan yang dimiliki oleh dalam diri seseorang untuk melakukan tindakan tertentu dengan tujuan tertentu. Dalam manajemen kita mengenal motivasi dalam kerja. Dalam kamus administrasi, Drs. The Liang Gie CS, memberikan perumusan akan motivating atau pendorong kegiatan sebagai berikut: -pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut.

Di bawah ini tercantum beberapa definisi atau pengertian motivasi kerja dari sejumlah penulis sebagai berikut:

- a. George R. Terry berpendapat -motivasi kerja adalah suatu keinginan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertindak sesuatu.
- b. Dr. Sondan P. Siagian, MPA berpendapat bahwa: -Motivasi kerja merupakan keseluruhan proses pemberian motiv berkerja para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.
- c. Wahjosumadjo menyatakan, -motivasi kerja merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap kebutuhan persepsi dan kepuasan yang terjadi pada diri seseorang.
- d. G. Terry mengemukakan bahwa -Motivasi diartikan sebagai mengusahakan supaya seseorang dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan semangat karena ia ingin melaksanakannya.
- e. M. Manullang memberikan pengertian motivasi sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut

## **1. Dasar Pokok Motivasi Kerja**

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Sumber motivasi ada tiga factor yakni :

1. Kemungkinan untuk berkembang
2. Jenis pekerjaan
3. Apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Di samping itu terdapat beberapa aspek yang terpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yakni:

- a. Rasa aman dalam bekerja

- b. Mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif
- c. Lingkungan kerja yang menyenangkan
- d. Penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen.

Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menarik menantang, kelompok dan rekan-rekan kerja yang menyenangkan, kejelasan akan standar keberhasilan, output yang diharapkan serta, bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan dapat menjadi faktor pemicu kerja karyawan.

Pada dasarnya proses dapat digambarkan jika seseorang tidak puas akan mengakibatkan ketegangan, yang pada akhirnya akan mencapai jalan atau tindakan untuk memenuhi dan terus mencari kepuasan yang menurut ukurannya sendiri sudah sesuai dan harus terpenuhi. Sebagai contohnya, beberapa karyawan secara regular menghabiskan sebagian besar waktunya untuk berbicara atau mendiskusikan sesuatu di kantor, yang sebenarnya hanya untuk memuaskan kebutuhan sosialnya. Langkah ini sebagai suatu usaha yang bagus, namun tidak produktif dapat mewujudkan hasil kerja atau target kerja.

## **2. Tujuan Motivasi**

Tujuan motivasi menurut *Malayu S.P. Hasibuan (2005:146)* adalah sebagai berikut:

- Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berikut adalah beberapa catatan untuk mendukung dan memotivasi karyawan agar mereka dapat perform dengan pekerjaannya dan mencapai tujuan yang diinginkan:

- o Usaha
- o Bagaimana kita memotivasi orang agar lebih efektif dalam melakukan pekerjaannya
- o Ketekunan

### 3. Jenis Motivasi dan Metode Motivasi

*Malayu S.P Hasibuan (2005:150)* mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut:

#### 1. Motivasi Positif (Insentif Positif)

*Motivasi Positif* adalah Manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

#### 2. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

*Motivasi Negatif* adalah Manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

*Malayu S.P. Hasibuan (2005:149)*, mengatakan bahwa ada dua metode motivasi adalah sebagai berikut:

#### a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

*Motivasi langsung* adalah motivasi (materiil dan Non Materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya, jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

#### b. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

*Motivasi Tidak langsung* adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya ruangan kerja yang nyaman, suasana pekerjaan yang serasi dan sejenisnya.

#### 4. Proses Motivasi

*Hasibuan (2005:151)*, mengatakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut :

- Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi. Baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan.

- Mengetahui kepentingan

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

- Komunikasi efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

- Integrasi tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah needscomplex yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan. Sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

- Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Seperti memberikan bantuankendaraan kepada salesman.

- Team Work

Manajer harus membentuk Team work yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. Team Work penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

#### 5. Prinsip Motivasi

*Mangkunegara (2007:100)*, mengatakan bahwa terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut:

### 1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

### 2. Prinsip Komunikasi.

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

### 3. Prinsip Pengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

### 4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu- waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

### 5. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

## 6. Teori Motivasi

### Teori A. H. Maslow

Teori motivasi yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan, yaitu:

- Aktualisasi diri

Kebutuhan untuk menggunakan , skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik

terhadap Sesuatu

- Penghargaan diri

Kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain

- Kepemilikan sosial

Kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai

- Rasa aman

Kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup

- Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis, kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah

Bagian di atas menjelaskan bahwa urutan dan rangkaian kebutuhan seseorang selalumenikuti alur yang dijelaskan oleh teori Maslow. Semakin ke atas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya, contohnya kebutuhan kategori self actualization/kebutuhan kebebasan diri untuk merealisasikan cita-cita / harapan individu untuk mengembangkan bakat yang dimilikinya. Jika dilihat dari struktur dan keadaan masyarakat Indonesia, sumber daya manusia kita masih banyak pada peringkat kebutuhan fisiologis.

### **Teori David Mc Ulland**

David Mc Clelland direktur pusat penelitian kepribadian di universitas Harvard menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi tentang motivasi mereka. Mc Clelland theory of needs memfokuskan kepada tiga hal, yaitu: Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (Need for a chievement); kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.

- Kebutuhan dalam kekuasaan/ororitas kerja (need for power), kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana dalam tugasnya masing-masing.
- Kebutuhan untk berafiliasi (need for affiliation); hasrat untuk

bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja dalam organisasi.

### **Toeri Mc Gregor**

Dogles Mc Gregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia negative dengan tanda x dan positif dengan tanda Y. Setelah melakukan penyelidikan tentang perjanjian seorang manajer dan karyawan, Mc. Gregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut:

Teori X (negative) merumuskan asumsi seperti:

- Manusia sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
- Semenjak manusia tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan di kontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.
- Manusia akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
- Kebanyakan manusia menempatkan keamanan dan di atas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarkannya dengan sedikit ambisi.

Sebaliknya teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut:

- Manusia dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah.
- Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrakan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
- Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas diberbagai kalangan tidak hanya dari kalangan top manajemen/dewan direksi jadi teori MC. Gregor ini lebih memihak kepada asumsi-asusmi Y dari perilaku sumber daya manusia di dalam organisasi. Boleh jadi, ide-ide secara partisipasi manusia dalam kepuasan kerjanya.

### **Teori M. Scott Myers**

M. Scott Myers dari Texas menelaah 5 kelompok karyawan yaitu: ilmuwan, insinyur, penyelia pembuatan, teknisis pria yang dibayar

berdasarkan jam, dan perakitan wanita. Myers menerangkan 2 tipe karyawan: pencari motivasi adalah karyawan yang dimotivasi oleh keberhasilan pelaksanaan, tanggung jawab, pertumbuhan, pengembangan, pekerjaan itu sendiri dan pengakuan, sedangkan pengelak motivasi biasanya terlalu memikirkan/merasa tidak puas dengan faktor-faktor seperti upah dan tunjangan. Karena itu manajer yang ingin memotivasi karyawan harus menentukan orientasi kelompok dan sesudah itu menerapkan langkah-langkah perbaikan yang layak.

### **Toeri Frederick Herzberg**

Menurut teori Herzberg, faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik terjadi dari:

- *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)

Agar seorang bawahan dapat berhasil dalam pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan agar bawahan dapat berusaha

mencapai hasil. Selanjutnya agar pemimpin memberi semangat pada para pegawainya sehingga pegawai telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

- *Recognition* (pengakuan)

Pengakuan terhadap keberhasilan pegawai dapat dilakukan berbagai cara, yaitu:

- Memberi surat penghargaan
- Memberi hadiah berupa uang tunai
- Memberi medali, surat penghargaan, dan hadiah uang tunai
- Memberi kenaikan gaji dan promosi

- *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)

Pemimpin membuat usaha-usaha yang riil dan meyakinkan, sehingga pegawai mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindari kebosanan dalam pekerjaan pegawai serta mengusahakan agar

pegawai sudah tepat dalam pekerjaannya.

- *Responsibilities* (tanggung jawab)

Agar responsibilities benar-benar menjadi motivator bagi pegawai, pemimpin harus menghindari supervise yang ketat, dengan memberikan pegawai bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi.

- *Advancement* (pengembangan)

Agar faktor ini benar-benar berfungsi sebagai motivator maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang pegawai yang siap untuk mengembangkan, untuk menaikkan pangkatnya atau dikirim mengikuti pendidikan atau latihan lanjutan.

## **7. Motivasi Kerja Dalam Organisasi**

### **1. Model tradisional**

Model motivasi tradisional dihubungkan dengan tokoh Fredrick Taylor untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan tugas mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah. Semakin banyak mereka menghasilkan/mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan mereka.

### **2. Model hubungan manusiawi**

Elton Mayo dan peneliti tentang hubungan manusia lainnya menemukan bahwa kontak sosial yang dialami mereka, dan kebosanan serta rutinitas pekerjaan merupakan hal-hal yang mengurangi motivasi dalam bekerja. Sehingga mereka menganjurkan para manajer bisa memotivasi karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial dan membuat mereka merasa penting dan berguna.

Perusahaan mencoba untuk mengakui kebutuhan sosial karyawan dan mencoba memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerja. Para karyawan diberi lebih banyak waktu kebebasan untuk mengambil keputusan dalam pekerjaannya. Dalam model atasan mereka memperlakukan dengan baik dan tenggang rasa juga penuh perhatian atas kebutuhan mereka.

### 3. Model sumber daya manusia

Tugas manajer dalam model ini, bukanlah menyuap para karyawan dengan upah atau uang saja tetapi juga untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi dan anggotanya, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing.

## G. Pengertian Manajemen Personalia

Manajemen personalia adalah sub bidang dari manajemen umum yang menspesialisasi kan pada sumber daya manusia/perilaku manusia berhubungan dengan kegiatan perusahaan. Manajemen personalia menurut **Edwin. B. Flippo** Adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja karyawan untuk mencapai tujuan karyawan, perusahaan, organisasi atau masyarakat.

### 1. Fungsi Manajerial Manajemen Personalia

Fungsi manajerial selalu ada dalam *setiap manajer atau pimpinan baik manajer secara umum , manajer divisi , kepala bagian , penyelia atau pimpinan kelompok khusus (spesialisasi)*. Oleh karena itu manajer personalia adalah manajer yang mau tidak mau juga harus menjalankan fungsi-fungsi manajerial yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

- **Perencanaan** dari manajer personalia ditetapkan dengan jalan Menentukan program untuk membantu proses pencapaian tujuan dengan melibatkan partisipasi secara aktif dari manajer personalia dalam bidang SDM.
- **Pengorganisasian** merupakan fungsi kelanjutan kegiatan yang harus dilaksanakan setelah manajer personalia menetapkan program yang disusun. Fungsi ini menyangkut pemilihan tenaga kerja yang telah diseleksi untuk ditempatkan sesuai dengan pekerjaan maupun tingkat keahliannya. Dengan adanya manajer personalia, di anggap lebih ahli dalam masalah sumberdaya manusia mengakibatkan dia sering dimintai saran oleh manajer bagian lain jika ada masalah dengan karyawannya.

- **Pengarahan** merupakan fungsi manajer personalia dalam mengarahkan karyawan untuk bekerja secara sukarela dengan efektif dan efisien demi keberhasilan perusahaan yang sudah dimasukkan ke dalam perencanaannya.
- **Pengawasan** merupakan fungsi manajerial dari manajer personalia untuk melakukan koreksi dan perbaikan kalau terjadi penyimpangan dalam melaksanakan program yang ditetapkan melalui analisa jabatan, spesifikasi jabatan atau deskripsi jabatannya.

## 2. Penyusunan Personalia

Fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan , penempatan , pemberian latihan dan pengembangan anggota-anggota organisasi. Penyusunan personalia secara efektif akan menentukan sukses atau gagalnya seorang manajer ( *staffing* ).

### a. Proses Penyusunan Personalia

Serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang yang tepat dalam posisi tepat dan pada waktu yang tepat ( *The right man in the right place* ).

Ada 2 lingkungan fungsi ini yang digunakan :

- *Lingkungan internal* ( Yang terdiri dari unsur-unsur di dalam organisasi )
- *Lingkungan eksternal* ( Meliputi seluruh faktor diluar organisasi secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhinya )

### b. Langkah-langkah proses ini mencakup:

#### 1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dirancang untuk menjamin kejelasan dan pemenuhan kebutuhan personalia organisasi.

#### 2. Penarikan

Berhubungan dengan pengadaan calon-calon personalia segaris dengan rencanasumber daya manusia.

#### 3. Seleksi

Mencakup penilaian dan pemilihan di antara calon-calon personalia.

#### 4. Pengenalan Dan Orientasi

Dirancang untuk membantu individu-individu yang terpilih menyesuaikan diri dengan lancar dalam organisasi.

#### 5. Latihan Dan Pengembangan.

Meningkatkan kemampuan perseorangan dan kelompok agar mendorong efektivitas organisasi.

#### 6. Penilaian Pelaksanaan Kerja

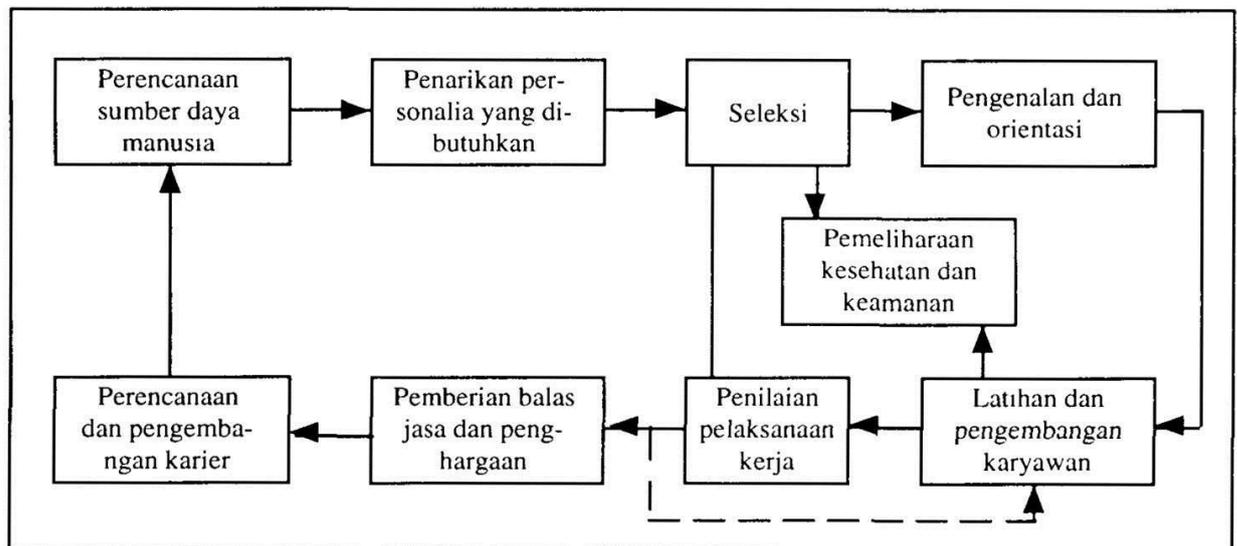
Dilakukan dengan membandingkan antara pelaksanaan kerja perseorangan dan standar-standar atau tujuan-tujuan yang dikembangkan bagi posisi tersebut.

#### 7. Pemberian Balas Jasa Dan Penghargaan,

Disediakan bagi karyawan sebagai kompensasi pelaksanaan di waktu yang akan datang.

#### 8. Perencanaan Dan Pengembangan Karier

Mencakup transfer ( promosi, demosi atau lateral , penugasan kembali, pemecatan, pemberhentian atau pensiun.



## H. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi. Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

Suatu organisasi tidak dapat menunggu untuk mendapatkan orang yang cakap seperti organisasi butuhkan untuk mengisi posisi tertentu. Ini memerlukan perencanaan personalia yang mencakup kegiatan yang dibutuhkan untuk menyediakan tipe dan jumlah karyawan secara tepat dalam pencapaian tujuan organisasi.

### a. Ada 3 Bagian Perencanaan Personalia :

- Penentuan jabatan yang harus diisi kemampuan yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut dan beberapa jumlah karyawan yang dibutuhkan.
- Pemahaman pasar tenaga kerja. Dimana karyawan mempunyai potensial.
- Pertimbangan kondisi permintaan dan penawaran karyawan.

### b. Penentuan Kebutuhan Jabatan :

#### • Spesifikasi Jabatan.

Menunjukkan kualitas minimum karyawan yang dapat diterima agar mampu menjalankan suatu jabatan dengan baik.

#### • Deskripsi Jabatan.

Tugas, wewenang, tanggung jawab dan hubungan ini (atasan-bawahan). Sebelum disusun deskripsi dan spesifikasi jabatan terlebih dahulu ditentukan analisa jabatan.

#### • Penentuan Tujuan Dan Rencana.

Organisasi menentukan arah, rencana pelaksanaan berupa produk baru

yang akan dipasarkan hingga penentuan jumlah serta jenis karyawan yang ditarik.

- **Penentuan Kebutuhan Personalia Keseluruhan.**

Organisasi memperkirakan spesialisasi pekerjaan , ketrampilan karakteristik personalia dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

- **Penentuan Jumlah Personalia Sekarang.**

Pemahaman persediaan ini memberikan pandangan menyeluruh tentang jumlah karyawan yang tersedia dan dapat melaksanakan pekerjaan-pekerjaan tersebut.

- **Penentuan Kebutuhan Personalia Bersih.**

Kebutuhan bersih adalah menyangkut jumlah karyawan yang dibutuhkan , faktor- faktor lain seperti pengalaman , umur , jenis kelamin, perkiraan, jumlah pensiun , terminasi dan transfer harus dipertimbangkan.

- **Penetapan Program Kegiatan.**

Suatu program yang meliputi fungsi-fungsi personalia yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan personalia dan tujuan perusahaan termasuk penarikan , seleksi , pengembangan , pemeliharaan dan pemberian balas jasa personalia.

**c. Pengembangan Sumber-Sumber Penawaran Personalia**

Pada umumnya , semakin besar dan banyak sumber penawaran personalia maka semakin besar kemungkinan bagi perusahaan untuk menemukan personalia dengan kualitas yang dibutuhkan.

Ada 2 sumber – sumber penawaran personalia :

- **Sumber Internal**

- 1) Penataran

Para karyawan yang memegang posisi sekarang di didik , dilatih atau dikembangkan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik

- 2) Pemindahan

Karyawan dari posisi yang kurang disenangi dalam organisasi ke posisi lain yang lebih memuaskan kebutuhannya

- 3) Promosi

Karyawan dari tingkat jabatan lebih rendah ke tingkat jabatan yang lebih tinggi.

- **Sumber Eksternal**

Karyawan yang digunakan tergantung pada jabatan yang akan diisi , jenis tenaga kerja yang diinginkan dan kondisi ekonomi. Sumber – sumber eksternal antara lain :

- 1) Lamaran – lamaran pribadi
- 2) Organisasi karyawan
- 3) Kantor penempatan tenaga kerja
- 4) Sekolah
- 5) Para pesaing
- 6) Imigrasi dan migrasi

**d. Kepentingan Perencanaan SDM**

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM), yaitu:

- Kepentingan Individu
- Kepentingan Organisasi
- Kepentingan Nasional.

**e. Komponen-komponen Perencanaan SDM**

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM, yaitu:

➤ **Tujuan**

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan

datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

➤ **Perencanaan Organisasi**

Perencanaan Organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Perencanaan SDM dipengaruhi secara drastis oleh tingkat produksi. Tingkat produksi dari perusahaan penyedia (suplier)

maupun pesaing dapat juga berpengaruh. Meramalkan SDM, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karir.

**f. Syarat – syarat perencanaan SDM**

- Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
- Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.
- Harus mempunyai pengalaman luas tentang job analysis, organisasi dan situasipersediaan SDM.
- Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang.
- Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.
- Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.

**g. Proses perencanaan SDM**

Strategi SDM adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan SDM. Strategi SDM ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan dikembangkan dan dikelola. Pengembangan rencana SDM merupakan rencana jangka panjang.

*Contohnya*, dalam perencanaan SDM suatu organisasi harus mempertimbangkan alokasi orang-orang pada tugasnya untuk jangka panjang tidak hanya enam bulan kedepan atau hanya untuk tahun kedepan. Alokasi ini membutuhkan pengetahuan untuk dapat meramal kemungkinan apa yang akan terjadi kelak seperti perluasan, pengurangan pengoperasian, dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi organisasi tersebut.

**h. Prosedur perencanaan SDM**

- Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- Menetapkan beberapa alternative.
- Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.

- Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.
- Metode PSDM ,dikenal atas metode nonilmiah dan metode ilmiah ;
  - Metode nonilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaanya saja. RencanaSDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan perusahaan. Metode ilmiah diartikan bahwa PSDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan (forecasting) dari perencanaanya. Rencana SDM semacam ini risikonya relative kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

#### **i. Pengevaluasian Rencana SDM**

Jika perencanaan SDM dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

- Manajemen puncak memiliki pandangan yang lebih baik terhadap dimensi SDM atau terhadap keputusan-keputusan bisnisnya.
- Biaya SDM menjadi lebih kecil karena manajemen dapat mengantisipasi ketidakseimbangan sebelum terjadi hal-hal yang dibayangkan sebelumnya yang lebih besar biayanya.
- Tersedianya lebih banyak waktu untuk menempatkan yang berbakat karena kebutuhan dapat diantisipasi dan diketahui sebelum jumlah tenaga kerja yang sebenarnya dibutuhkan.
- Adanya kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas didalam rencana masa yang akan datang. Pengembangan para manajer dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

## Daftar Pustaka

- ❖ Amirullah. 2015. Pengantar Manajemen. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- ❖ Anton Mulyono Aziz dan Maya Irjayanti, 2014. Manajemen. Bandung, Mardika Group.
- ❖ Diana Khairani Sofyan. 2013. Perencanaan dan Pengendalian Produksi. Edisi Pertama. Graha Ilmu Yogyakarta.
- ❖ Fakultas Ekonomi Universitas Psundan. 2018. Pedoman Proposal dan Seminar Usulan Penelitian, Bandung. Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan.
- ❖ Heizer, Jay Render, Barry. 2015. Manajemen Operasi:Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan, Edisi 11. *Pearson Education, inc* dan Salemba Empat, Jakarta.
- ❖ Malayu Hasibuan. 2016. Manajemen : Dasar, Penegertian, dan Masalah, Edisi Revisi. PT.Bumi Aksara. Jakarta.
- ❖ Manahan P. Tampubalon. 2014. Manajemen Operasi dan Rantai Pemasok. Mitra WacanaMedia. Jakarta.
- ❖ Novia Kristin Savitri. 2017. Penerapan Peramalan Penjualan (*Sales Forecast*) Roti Sebagai Dasar Penyusunan Perencanaan Produksi Pada Ciwawa *Cake And Bakery*, Skripsi, Universitas Pasundan, Bandung.
- ❖ Reid, R. dan Sanders, Nada R. 2017. *Operation Management : An Integrated Approach, Fifth Edition*, John Wiley ang Sons Singapore Pte. Ltd, Inc.
- ❖ Santoso dan Rainisa M. Heryanto. 2017. Perencanaan dan Pengendalian Produkai 1, Cet. 1,Penerbit Alfabeta, Bandung
- ❖ Vincent Gasperz. 2016. *All-In-One:Productin and Inventory Management Foe Supply Chain Professional*, Edisi 8, Vinchristo Publication, Bogor. Yohanes Yahya.2014.*Pengantar Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.