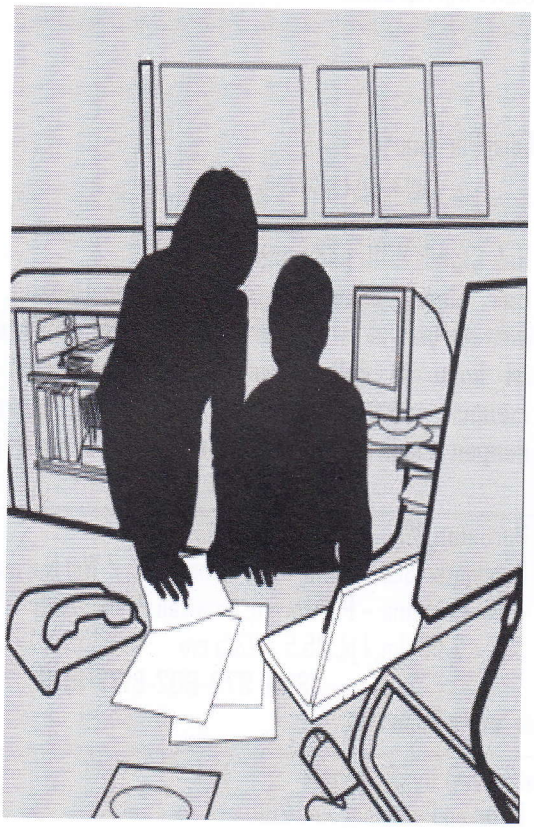
Pengantar Sistem Informasi Manajemen



Wiji Nurastuti, SE.MT

Pengantar
Sistem Informasi Manajemen



WIJI NURASTUTI

Pengantar
Sistem Informasi Manajemen
Oleh : Wiji Nurastuti

Edisi Pertama
Cetakan Pertama, 2010

Hak Cipta©2010 pada penulis,
Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, secara elektronis maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa izin dari penerbit.

Nurastuti, Wiji
Pengantar Sistem Informasi Manajemen / Wiji Nurastuti
Edisi Pertama – Purworejo; Rajawali Press, 2010
XIV + 238 hlm, 1 jil.: 15.5 X 23,5 cm
ISBN 978-602-8177-16-0

Cetakan Pertama, Juni 2010
Diterbitkan pertama kali Oleh STIE Rajawali Press Jl Gadjah Mada KM 7 Bayan – Purworejo (0275) 325469

Persembahan untuk :

Agung Bayu Dewanto, MM

Hammam Wasith Zayid

Keluarga, Sahabat, Rekan Dosen, Mahasiswa

Dan Seluruh Pembaca

Kata Pengantar

Buku Pengantar Sistem Informasi Manajemen ini disusun untuk memberikan dasar yang kuat buat mahasiswa tentang pemahaman filosofi manajemen dan dasar teknologi informasi yang sangat diperlukan mahasiswa untuk memulai belajar di perguruan tinggi. Pemahaman manajemen yang baik diharapkan dapat menunjang pengetahuan dan ketrampilan mahasiswa untuk mencapai tujuannya.

Dimulai dari pemahaman mahasiswa mengenai terapan manajemen disekitarnya, pemahaman perbedaan antara manajer dan manajemen dan dilanjutkan pemahaman mahasiswa untuk teori evolusi dari manajemen. Pemahaman tentang database dan beberapa tools pendukung dijelaskan secara singkat untuk menunjang pengetahuan mahasiswa tentang ruang lingkup Sistem Informasi Manajemen (SIM). Praktek manajemen ditargetkan dengan mengadakan seminar sehari tentang teknologi informasi yang dikelola dan diselenggarakan oleh para mahasiswa untuk belajar melakukan proses *planning, organizing, actuating dan controlling*. Penulis mengucapkan terima kasih untuk semua pihak yang telah membantu proses dalam penyusunan buku ini. Dalam menyusun buku ini ada banyak pihak yang membantu hingga buku ini

34
N 41
aan 41
43
44
45
najemen By
47
KEPUTUSAN
55
Strategi 55
57
Keputusan 59
usan 59
Pemecahan
61
63
63
64
72
s 72

5.2. Desain Kerja Untuk Individu dan Kelompok, Manajemen SDM 76
5.2.1. Desain Kerja Untuk Kelompok 77
5.2.2. Rotasi Pekerjaan dan Perjuangan Pekerjaan 78
5.2.3. Model Karakteristik Pekerjaan 78
5.2.4. Rancangan Pekerjaan Bagi Kelompok dan Team 80
5.2.5. Pembagian Pekerjaan 81
BAB VI KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI 87
6.1. Pengertian Kepemimpinan 87
6.2. Gaya Kepemimpinan 88
6.3. Faktor Yang Memepengaruhi Perilaku Kepemimpinan 100
6.4. Pengertian Motivasi 101
6.5. Teori Motivasi 103
6.6. Pandangan Sistem Tentang Motivasi Dalam Organisasi 113
BAB VII KOMUNIKASI, KELOMPOK DAN MANAJEMEN KONFLIK 117
7.1. Pengertian Komunikasi 117
7.2. Komunikasi Dalam Organisasi 118
7.3. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi 124

diterbitkan, antara lain para mahasiswa, rekan dosen dan juga beberapa tempat usaha untuk lokasi survey penelitian manajerial.

Penulisan buku untuk matakuliah interdisipliner ini dirancang untuk membantu mahasiswa mengerti dan memahami berbagai bentuk imbas teknologi informasi yang mendukung kegiatan managerial. Topik-topik yang dibahas dalam buku ini antara lain kaitan difusi teknologi dan upaya membangun masyarakat berbasis informasi, kebutuhan terhadap infrastruktur informasi global, kaitan *knowledge management* dengan pertumbuhan ekonomi, edukasi dalam era digital, dan beberapa isu etika informasi. Fokus utama dalam pembahasan buku pengantar SIM ini adalah untuk membangun kepekaan dan sikap mahasiswa terhadap arti penting pemanfaatan teknologi informasi terhadap kehidupan organisasi baik di sektor privat maupun di sektor publik. Mahasiswa diharapkan mampu mengenali, mencermati dan memahami dimensi-dimensi penting yang terkait dengan perkembangan teori-teori manajemen dan kaitannya dengan pemanfaatan teknologi informasi.

Penulis sangat yakin buku ini masih mempunyai kekurangan, untuk itu kritik dan saran sangat penulis harapkan

guna pengembangan kualitas penulisan di masa yang akan datang. Akhir kata, semoga buku ini dapat bermanfaat bagi para pembaca semua. Amin...

Yogyakarta, 2 Juni 2010

Penyusun,

Wiji Nurastuti, SE.MT

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR i

DAFTAR ISI ii

BAB I PROSES MANAJEMEN 1

1.1. Pengertian dan Proses Manajemen 1

1.2. Manajemen dan Manajer 4

1.3. Manajer dan Organisasi 5

1.4. Manajer dan Lingkungan Eksternal Organisasi 8

1.4.1. Definisi Lingkungan 8

1.4.2. Lingkungan Eksternal Perusahaan 9

1.4.3. Lingkungan Ekstern Mikro 11

1.4.4. Lingkungan Ekstern Makro 11

BAB II PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN dan BERBAGAI PENDEKATAN MANAJEMEN 18

2.1. Aliran Klasik 19

2.1.1. Manajemen Ilmiah 21

2.1.2. Teori Organisasi Klasik 25

2.2. Pendekatan SDM (Aliran Hubungan Manusiawi-Neo Klasik) 31

2.3. Pendekatan Modern 33

2.4. Pendekatan Kuantitatif 34
BAB III PERENCANAAN DAN PEMBUATAN KEPUTUSAN 41
3.1. Pengertian Dan Pentingnya Perencanaan 41
3.2. Tipe-Tipe Perencanaan 43
3.3. Langkah-Langkah Perencanaan 44
3.4. Manajemen By Objective (MBO) 45
3.4.1. Kekuatan dan Kelemahan Manajemen By Objective (MBO) 47
BAB IV MANAJEMEN STRATEGI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIIAL 55
4.1. Perencanaan Strategi Dan Manajemen Strategi 55
4.2. Strategi dalam Organisasi 57
4.3. Langkah-Langkah Dalam Pengambilan Keputusan 59
4.3.1. Jenis-Jenis Masalah dan Keputusan 59
4.3.2. Meningkatkan Keefektifan Pemecahan Masalah Manajerial 61
4.4. Organisasi Sebagai Fungsi Manajemen 63
4.4.1. Pentingnya Perorganisasian 63
4.5. Jenis-Jenis Struktur Organisasi 64
BAB V DEPARTEMENISASI DAN KOORDINASI 72
5.1. Pengorganisasian Sebagai Suatu Proses 72

7.4. Memahami Gaya Komunikasi dalam Organisasi 128
7.5. Proses Komunikasi dalam Organisasi 135
7.6. Hambatan Dalam Komunikasi 142
BAB VIII PENGEMBANGAN DAN PENGENDALIAN ORGANISASI 146
8.1. Pengembangan Organisasi 146
8.1.1. Karakteristik Perubahan 147
8.1.2. Sumber-Sumber Penolakan 148
8.1.3. Mengatasi Penolakan Perubahan 149
8.1.4. Proses Perubahan 152
8.2. Pengertian Pengendalian Sebagai Fungsi Manajemen 153
8.2.1. Tahap-Tahap Proses Pengendalian 153
8.2.2. Tipe-Tipe Pengendalian 155
8.2.3. Alat Bantu Manajemen 156
8.2.4. Karakteristik Pengendalian yang Efektif 157
8.3. Pengendalian dan Manajemen Informasi 158
8.3.1. Metode-Metode Pengendalian 159
8.3.2. Pengendalian Anggaran dan Pusat Pertanggungjawaban 160
BAB IX SISTEM INFORMASI MANAJEMEN 168
9.1 Definisi dan Ruang Lingkup SIM 168

9.2 Komponen SIM 171
9.2.1 Contoh Penggunaan SIM 174
BAB X KONSEP DATABASE DALAM SIM 180
10.1 Sistem Manajemen Database 180
10.2 Konsep Dasar Database 186
10.3 Sistem Database Sebagai Infrastruktur SIM..... 190
10.4 DBA (*Database Administrator*) 192
BAB XI PENGELOLA SUMBER DAYA INFORMASI 195
11.1 Organisasi Jasa Informmasi 195
1.1.1. Kecenderungan Menuju End User Computing ..197
1.1.2. Peran Spesialis Informasi dalam Computing ...198
1.1.3. Menjustifikasi CBIS 199
1.1.4. Ikhtisar Pengelola Sumber Daya Informasi..... 200
11.2 Menggunakan Teknologi Informasi untuk Keunggulan Kompetitif 201
1.2.1. *Chief Information Officer* 202
1.2.2. Pendekatan SPIR 204
1.2.3. *End User Computing* Sebagai Masalah Strategis 204
1.2.4. Jenis-jenis Aplikasi Pemakai Akhir 206
1.2.5. Menempatkan *End User Computing* dalam Perspektif 208

BAB XII KNOWLEDGE MANAGEMENT 210
12.1 Pengertian Knowledge Management 210
12.2 Teknologi Informasi dan Manajemen 216
12.3 Kunci Keberhasiilan Knowledge Management 219
DAFTAR PUSTAKA 222

DAFTAR GAMBAR

Gambar 9.1	Gambaran Tentang SIM	170
Gambar 10.1	Sistem Penyimopanan dengan Konsep Database	188
Gambar 11.1	Rantai Komunikasi Tradisonal	196
Gambar 11.2	Rantai Komunikasi End User Computing	198
Gambar 11.3	Transformasi Kelompok Strategis	203
Gambar 11.3	Rencana Strategis Sumber Daya Informasi	204
Gambar 11.5	Kerangka Kerja Dasar untuk Rencana Strategis Sumber Daya Informasi	205
Gambar 12.1	Komponen Knowledge	210

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Peranan Strategis Manajer 6

Tabel 9.1 Potret Bisnis Teknologi Informasi Indonesia disbanding Negara-negara ASEAN 177

BAB I
PROSES MANAJEMEN

Efficiency is doing things right; effectiveness is doing the right things",

"Management is doing things right; leadership is doing the right things",

"The best way to predict the future is to create it." (Peter F.Drucker, **1909-2005**)

1.1 PENGERTIAN DAN PROSES MANAJEMEN

Manajemen merupakan sebuah proses terpadu dimana individu-individu sebagai bagian dari organisasi yang dilibatkan untuk merencanakan, mengorganisasikan, menjalankan dan mengendalikan aktifitas-aktifitas, yang kesemuanya diarahkan pada sasaran yang telah ditetapkan dan berlangsung terus

menerus seiring dengan berjalannya waktu. Agar proses manajemen berjalan lancar, diperlukan sistem serta struktur organisasi yang solid. Pada organisasi tersebut, seluruh aktifitasnya haruslah berorientasi pada pencapaian sasaran. Organisasi tersebut berfungsi sebagai wadah untuk menuangkan konsep, ide-ide manajemen. Jadi dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu rangkaian tanggung jawab yang berhubungan erat satu sama lainnya.

Istilah manajemen, terjemahannya dalam bahasa Indonesia hingga saat ini belum ada keseragaman. Selanjutnya, bila kita mempelajari literatur manajemen, maka akan ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu:

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

Berikut pendapat beberapa para ahli tentang manajemen :

1. James A.F. Stoner, berpendapat bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian,

kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Menurut Haiman, manajemen itu ialah suatu fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, mengawasi usaha – usaha yang dilakukan individu untuk mencapai suatu tujuan.
3. Menurut Mary Parker Follet, manajemen adalah suatu seni, karena untuk melakukan suatu pekerjaan melalui orang lain dibutuhkan keterampilan khusus.

Dalam setiap jabatan manajer selalu melekat satu tanggung jawab utama: membantu organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi melalui pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki, baik manusia dan material. Ini semua akan tercapai melalui proses manajemen, yang secara formal diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan.

Komentar Hery Mintzberg, seorang ahli teori manajemen terkenal, berikut ini menunjukkan bahwa manajer merupakan suatu jabatan yang sangat penting :

"Tak ada jabatan di dalam masyarakat kita yang lebih penting dari seorang manajer. Manajerlah yang menjadi penentu apakah lambaga-lambaga sosial melayani kita dengan baik atau mereka justru menyia-nyiakan potensi dan sumber daya yang kita miliki. Sekarang sudah waktunya untuk meninggalkan pola pikir lama tentang kerja manajerial dan mulai mempelajarinya secara realistis sehingga kita dapat segera memulai tugas berat untuk mningkatkan hasil kerja manajerial tersebut."

1.2 MANAJEMEN DAN MANAJER

Kerja merupakan suatu kegiatan yang menghasilkan nilai bagi orang lain. Pendapat bahwa pekerja dan kebutuhan untuk bekerja dengan baik sehingga mampu memberikan kesejahteraan bagi orang, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan, menjadikan studi tentang "manajer" dan "manajemen" sebagai suatu hal yang sangat perlu.

Manajemen adalah sistem untuk mengatur perencanaan dalam suatu organisasi agar berjalan sesuai yang diinginkan bersama, dan dipimpin oleh seorang manajer. **Manajer** adalah orang yang bertanggung jawab atas hasil kerja satu orang atau labih dalam suatu organisasi. Dengan menempati posisi yang sering disebut dengan berbagai macam istilah (seperti

penyelia/supervisor, pimpinan kelompok, kepala divisi, administrator, wakil presiden dan sebagainya), para manajer adalah mereka yang mendapatkan laporan dari pihak lain. Orang-orang yang melaporkan semacam itu, biasanya disebut sebagai bawahan langsung, yang bersama-sama rapa manajer merupakan **sumber daya manusia** yang penting dan utama dalam suatu organisasi. Mereka menggunakan sumber daya material, fasilitas, dan uang untuk menghasilkan barang dan jasa yang ditawarkan oleh organisasi kepada konsumen. Dengan kata lain, Manajer itu orang yg sedang melakukan kegiatan manajemen , sedangkan manajemen itu system yang dipimpin oleh sang manajer.

1.3 MANAJER DAN ORGANISASI

Masyarakat dalam abad ini sudah menjadi suatu masyarakat organisasi. Tugas-tugas sosial dari penyediaan barang dan jasa sampaio pendidikan dan merawat oarng sakit serta orang-oarng tua, sekarang banyak dilakukan di dalan dan melalui organisasi-organisasi besar. Organisasi-organisasi semacam itu dirancang supaya tetap berkesinambungan serta dikelola oleh manajer-manajer yang profesional. Karier dalam organisasi, yakni karier sebagai manajer dan profesional

lainnya merupakan karier yang terbuka bagi mereka yang berpendidikan.

Dengan kata-kata tersebut, konsultan dan ahli teori manajemen Peter Drucker menyampaikan suatu kenyataan dalam kehidupan kita. Kita dapat menikmati hidup karena kita bekerja sebagai karyawan dalam berbagai organisasi. Cara bagaimana organisasi-organisasi tersebut dikelola dapat membedakan bukan hanya dalam cara organisasi tersebut melayani pelanggan dan masyarakat,tetapi juga seberapa baik organisasi tersebut mampu memenuhi kebutuhan para karyawan termasuk diri kita sendiri.

Tabel 1.1 berikut menjelaskan mengenai Peranan Strategis Manager yang berdasarkan dari berbagai literatur.

TABEL 1.1
Peranan Strategis Manager

Peranan	Perilaku	Studi literature
Manajemen atas		
Mengesahkan	Menegaskan maksud strategi	Hamel & Prahalad (1989)
	Monitor	Burgelman (1983a)
Mengenali	Memberi kuasa dan mendukung	Hart (1992)
		Burgelman (1991)
	Mengenali potensi	Mintzberg (1983)
Mengarahkan	strategi	Hart (1992)
	Menetapkan arah strategi	Ansoff (1987)
		Schendel & Hofer (

Lanjutan Tabel 1.1

Peranan	Perilaku	Studi literature
	Menguasakan dan memungkinkan	1979)
	Merencanakan	Bourgeole & Broiwin (1984)
	Mengembangkan sumberdaya	
	Memerintah	
Manajemen menengah Memenangkan	Memelihara dan mendukung	Bower (1970)
	Memenangkan	Burgelman, (1983 a, b : 1991)
	Memberikan alternatif pada	Wooldridge & Floyd (1990)
Menyatukan	manajemen atas	
	Mengkategorikan isu	Dutton & Jackson (1983)
	Menyuarakan isu ke manajemen atas	Dutton & Ashford (1993)
	Menggabungkan	
Memfasilitasi	strategi dan menangani informasi	Nonaka (1988)
	Menyatukan	Floyd & Wooldridge (1992)
	Memelihara kemampuan adaptasi	Bower (1970)
Melaksanakan	dan kegiatan pertahanan	Minizberg (1978)
	Membagi informasi	Chakravarthy (1982)
	Membimbing adaptasi	Chakravarthy (1982)
	Memfasilitasi pembelajaran	Schendel & Hofer (1979)
	Pelaksanaan	Nutt (1987)
	Peninjauan dan penyesuaian	Hart (1992); Quinn (1980)
	Motivasi dan menginspirasi;	

Lanjutan Tabel 1.1

Peranan Manajemen operasi	Perilaku pelatih	Studi literature Argyris & Schon (1978)
Bereksperimen	Belajar dan berkembang	Burgelman (1983a,b)
Menyelaraskan		Burgelman (1991)
Menyesuaikan diri	Menghubungkan kemampuan dan kebutuhan	Hart (1992)
		Hart (1992)
	Membuat inisiatif otonom	Bourgeois & Brodwin (1984)
	Bereksperimen dan menghadapi tantangan	Hart (1992)
	Merespon tantangan	
	Menjadi pasukan yang baik	
	Mengikuti sistem	

1.4 MANAJER DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI

1.4.1 Definisi Lingkungan

Organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan baik internal maupun eksternal. Manajer harus menyadari pentingnya pengaruh komponen di dalam maupun diluar organisasi dalam setiap kegiatannya. Manajer harus mengidentifikasi, menganalisa, mengevaluasi, mendiagnosa dan bereaksi terhadap kekuatan lingkungan baik berupa kesempatan, resiko maupun ancaman yang berpengaruh pada

operasi organisasi. Sebagian besar organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal terdiri dari unsur-unsur di luar organisasi yang sebagian besar tak dapat dikendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan oleh manajer.

1.4.2 Lingkungan Eksternal Perusahaan

Secara umum, lingkungan perusahaan dapat dikategorikan ke dalam dua bagian besar, yakni lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Lingkungan eksternal sendiri dapat diklasifikasikan menjadi dua bagian besar lagi yakni lingkungan yang sifatnya umum dan lingkungan industri. Kategori lingkungan Eksternal perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Lingkungan Umum

Lingkungan umum adalah suatu lingkungan dalam lingkungan eksternal organisasi yang menyusun faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas dan faktor-faktor tersebut pada dasarnya berada di luar dan terlepas dari operasi perusahaan. Lingkungan ini hanya memiliki sedikit dampak implikasi langsung bagi pengaturan suatu organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah: a. Ekonomi b.

Sosialc. Politik dan Hukumd. Teknologie. Demografi Dengan kata lain, Lingkungan umum adalah sekumpulan elemen-elemen dalam masyarakat yang lebih luas yang mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan yang ada di dalamnya

b. Lingkungan Industri

Lingkungan industri adalah serangkaian faktor-faktor-ancaman dari pelaku bisnis baru, supplier, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan di antara para pesaing yang secara langsung mempengaruhi perusahaan dan tindakan dan tanggapan kompetitifnya. Semakin besar kapasitas perusahaan untuk mempengaruhi lingkungan industri, semakin besar kemungkinan perusahaan untuk menghasilkan laba di atas rata-rata. Laba di atas rata-rata adalah kelebihan penghasilan yang diharapkan yang diharapkan seorang investor dari investor lain dengan jumlah risiko serupa. Risiko adalah ketidakpastian investor tentang laba atau rugi yang dihasilkan oleh investasi tertentu. Bagaimana perusahaan mengumpulkan dan menafsirkan informasi tentang para pesaing mereka disebut analisis pesaing.

1.4.3 Lingkungan Ekstern Mikro

Lingkungan yang berpengaruh secara langsung pada organisasi disebut dengan lingkungan ekstern mikro. Komponen lingkungan ekstern mikro yang paling penting adalah :

a. Pesaing (*competitors*)
b. Langganan (*customers*)
c. Pasar Tenaga Kerja (*labor supply*)
d. Lembaga-lembaga Keuangan
e. Penyedia (*suppliers*)
f. Perwakilan-perwakilan Pemerintah

1.4.4 Lingkungan Ekstern Makro

Lingkungan yang tidak secara langsung berpengaruh pada organisasi disebut lingkungan ekstern makro. Lingkungan ekstern makro mempengaruhi dengan dua cara, yaitu :

1. kekuatan tersebut mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung melalui satu atau lebih unsur-unsur lingkungan ekstern mikro.
2. unsur-unsur lingkungan makro menciptakan iklim dimana organisasi ada dan harus memberikan tanggapan.

Lingkungan ekstern makro terdiri dari :

a. Perkembangan Teknologi

b. Variabel-variabel Ekonomi
c. Lingkungan Sosial Kebudayaan
d. Variabel-variabel Politik
e. Dimensi Internasional

CONTOH SOAL DAN PENYELESAIANNYA:

1. Bagaimana manajer menempatkan dirinya dalam organisasi?
   - Organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja bersama-sama unuk mencapai tujuan
   - Manajer diperlukan dalam segala bentuk dan ukuran organisasi, termasuk perusahaan besar dan kecil, perusahaan global serta organisasi-organisasi non profit
   - *Top manajer* memusatkan perhatiannya pada kepentingan jangka panjang, *first-line manajer* bekerja untuk tujuan jangka pendek, *middle manajer* membantu mengkoordinir kegiatan-kegiatan dalam organisasi
   - *Line manajer* terlibat langsung dalam produksi dan penjualan barang dan jasa, *Staff manajer* membantu usaha-usaha line manajer dengan keahlian serta saran-saran tertentu.
   - *Functional manajer* bekerja dalam satu bidang kegiatan, seperti pemasaran atau keuangan, *general manajer* bertanggung jawan atas banyak fungsi,

sedang administrator adalah manajer dalam organisasi-organisasi non profit.

2. Mengapa keanekaragaman tenaga kerja penting bagi manajer?
   - Keanekaragaman tenaga kerja berkaitan dengan perbedaan-perbedaan yang ada di antara masing-masing orang berdasarkan jenis kelamin, emer,ras, etnis, dan ketidak-mampuan secara fisik.
   - Perubahan demografis dalam masyarakat modern, seperti yang diramalkan dalam laporan *Workplace 2000* mengakibatkan tenaga kerja menjadi semakin beraneka ragam.
   - Dalam segala situasi, manajer harus mengetahui bagaimana menghargai keanekaragaman dan mambantu setiap tenaga kerja untuk mencapai potensi tertingginya.

3. Apakah tantangan dihadapi manajer dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungannya?

- Lingkungan yang bergejolak dewasa ini memberikan tantangan yang semakin kompleks dan semakin menuntut para manajer dan organisasi
- Persaingan dan perekonomian global mulai mengubah strategi perusahaan, industri dan perekonomian nasional
- Nilai-nilai yang semakin kuat menuntut tanggung jawab sosial dan perilaku yang etis dalam organisasi
- Perubahan dalam informasi dan teknologi semakin mengubah organisasi seperti komputer dan teknologi informasi yang berhubungan mulai menampakkan pengaruhnya di tempat kerja.
- Tekanan atas hubungan atasan langsung-bawahan menuntut perlindungan terhadap hak-hak pribadi individu, perlindungan atas hak-hak pribadi, serta kebebasan dari pelecehan seksual dan lain-lain.
- Sektor non profit semakin menunjukkan peran pentingnya, saat ini sektor tersebut mempekerjakan satu dari setiap dua warga Amerika Serikat.

TUGAS

- Anda adalah seorang manajer PT Bima Sakti perusahaan yang bergerak di bidang IT. Kompetitor dari perusahaan Anda memang belum terlalu banyak, tetapi perusahaan Anda masih baru dan belum banyak berpengalaman di bidang yang Anda geluti. Apa yang harus Anda persiapkan untuk menghadapi tantangan di masa depan? Apakah Anda akan merebut pangsa pasar dari kompetior Anda? Jelaskan!

CATATAN :

CATATAN :

------ halaman ini sengaja dikosongkan untuk catatan------

BAB II
PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN DAN BERBAGAI PENDEKATAN MANAJEMEN

Perkembangan teori manajemen sampai pada saat ini telah berkembang dengan pesat. Tapi sampai detik ini pula belum ada suatu teori yang bersifat umum ataupun berupa kumpulan-kumpulan hukum bagi manajemen yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi. Para manajemen banyak mengalami dan menjumpai pandangan-pandangan tentang manajemen, yang berbeda adalah dalam penerapannya. Tiga aliran pemikiran manajemen, yaitu :

1. Aliran klasik yang terbagi dalam manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik.
2. Aliran hubungan manusiawi, disebut sebagai aliran neoklasik atau pasca klasik.
3. Aliran manajemen modern.

Disamping itu akan dibicarakan juga dua pendekatan manajemen yaitu :

1. Pendekatan sistem (*System Approach*)
2. Pendekatan kontingensi (*Contingency Approac*)

2.1 Aliran Klasik

Ada dua tokoh manajemen yang mengawali munculnya manajemen, yaitu :

a. Robert Owen (1771 1858)

Dimulai pada awal tahun 1800-an sebagai Manajer Pabrik Pemintalan Kapas di New Lanark, Skotlandia. Robert Owen mencurahkan perhatiannya pada penggunaan faktor produksi mesin dan faktor produksi tenaga kerja. Dari hasil pengamatannya disimpulkan bahwa, bilamana terhadap mesin diadakan suatu perawatan yang baik akan memberikan keuntungan kepada perusahaan, demikian pula halnya pada tenaga kerja, apabila tenaga kerja dipelihara dan dirawat (dalam arti adanya perhatian baik kompensasi, kesehatan, tunjangan dan lain sebagainya) oleh pimpinan perusahaan akan memberikan keuntungan kepada perusahaan. Selanjutnya dikatakan bahwa kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan dipengaruhi oleh situasi

ekstern dan intern dari pekerjaan. Atas hasil penelitiannya Robert Owen dikenal sebagai Bapak Manajemen Personalia.

b. Charles Babbage (1792 1871)

Charles Babbage adalah seorang Profesor Matematika dari Inggris yang menaruh perhatian dan minat pada bidang manajemen. Dia dipercaya bahwa aplikasi prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan menaikkan produktivitas dari tenaga kerja menurunkan biaya, karena pekerjaan-pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien. Dia menganjurkan agar para manajer bertukar pengalaman dan dalam penerapan prinsip-prinsip manajemen. Pembagian kerja (*devision of labour*), mempunyai beberapa keunggulan, yaitu :

1. Waktu yang diperlukan untuk belajar dari pengalaman-pengalaman yang baru.
2. Banyaknya waktu yang terbuang bila seseorang berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain akan menghambat kemajuan dan ketrampilan pekerja, untuk itu diperlukan spesialisasi dalam pekerjaannya.

3. Kecakapan dan keahlian seseorang bertambah karena seorang pekerja bekerja terus menerus dalam tugasnya.
4. Adanya perhatian pada pekerjaannya sehingga dapat meresapi alat-alatnya karena perhatiannya pada itu-itu saja.

Kontribusi lain dari Charles Babbage yaitu mengembangkan kerja sama yang saling menguntungkan antara para pekerja dengan pemilik perusahaan, juga membuat skema perencanaan pembagian keuntungan.

2.1.1 Manajemen Ilmiah

Tokoh-tokoh dari teori manajemen ilmiah antara lain Frederick Winslow Taylor, Frank dan Lilian Gilbreth, Henry L. Gantt dan Harrington Emerson.

a. **Frederick Winslow Taylor**

Pertama kali manajemen ilmiah atau manajemen yang menggunakan ilmu pengetahuan dibahas, pada sekitar tahun 1900an. Taylor adalah manajer dan penasihat perusahaan dan merupakan salah seorang tokoh terbesar manajemen. Taylor dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah (*scientifick*

management). Hasil penelitian dan analisanya ditetapkan beberapa prinsip yang menggantikan prinsip lama yaitu sistem coba-coba atau yang lebih dikenal dengan nama sistem trial and error.

Hakekat pertama daripada manajemen ilmiah yaitu A great mental revolution, karena hal ini menyangkut manajer dan karyawan. Hakekat yang ke dua yaitu penerapan ilmu pengetahuan untuk menghilangkan sistem coba-coba dalam setiap unsur pekerjaan. Taylor mengemukakan empat prinsip Scientific Management, yaitu :

1. menghilangkan sistem coba-coba dan menerapkan metode-metode ilmu pengetahuan disetiap unsur-unsur kegiatan.
2. memilih pekerjaan terbaik untuk setiap tugas tertentu, selanjutnya memberikan latihan dan pendidikan kepada pekerja.
3. setiap petugas harus menerapkan hasil-hasil ilmu pengetahuan di dalam menjalankan tugasnya.
4. harus dijalin kerja sama yang baik antara pimpinan dengan pekerja.

Hal yang menarik dari pendapat Taylor salah satunya adalah mengenai posisi manajer. Dimana manajer adalah pelayan bagi bahwahannya yang bertentangan dengan pendapat

sebelumnya yang mengatakan bahwa bawahan adalah pelayan manajer. Oleh Taylor ini dinamakan studi gerak dan waktu (*Time and a motion study*).

b. Henry Laurance Gantt (1861 - 1919)

Henry merupakan asisten dari Taylor, dia berdiri sendiri sebagai seorang konsultan, dimana titik perhatiannya pada unsur manusia dalam menaikkan produktivitas kerjanya. Adapun gagasan yang dicetuskannya yaitu :

1. kerja sama yang saling menguntungkan antara manajer dan tenaga kerja untuk mencapai tujuan bersama.
2. mengadakan seleksi ilmiah terhadap tenaga kerja.
3. pembayar upah pegawai dengan menggunakan sistem bonus.
4. penggunaan instruksi kerja yang terperinci.

Munculnya manajemen ilmiah diawali oleh Robert Owen, seorang manajer pabrik pemintalan kapas di Skotlandia. Ia menekankan pentingnya unsur manusia dalam produksi dengan membuat perbaikan-perbaikan kondisi kerja karena melalui perbaikan kondisi karyawanlah produksi dan keuntungan akan naik. Selain Owen, ada Charles Babbage seorang profesor

matematika dari Inggris. Ia membuat operasi-operasi pabrik menjadi lebih efisien karena aplikasi prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan menaikkan produktivitas dan menurunkan biaya. Babbage adalah penganjur pertama prinsip pembagian kerja melalui spesialisasi.

Kontribusi yang sangat berpengaruh pada manajemen ilmiah berasal dari Frederick W. Taylor. Empat prinsip dasar yang dikemukakannya adalah :

- Pengembangan metode-metode ilmiah dalam manajemen agar dapat menentukan metode yang paling baik dalam pelaksanaan pekerjaan.
- Seleksi ilmiah untuk karyawan agar karyawan dapat diberi tanggung jawab atas sesuatu tugas sesuai dengan kemampuannya.
- Pendidikan dan pengembangan ilmiah para karyawan.
- Kerjasama yang baik antara manajemen dan tenaga kerja.

Manajemen ilmiah yang mengemukakan pentingnya desain kerja, mendorong para manajer untuk mencari cara terbaik dalam pelaksanaan tugas. Jadi manajemen ilmiah tidak hanya mengembangkan pendekatan rasional untuk pemecahan masalah organisasi tapi juga meletakkan dasar profesionalisme manajemen. Di lain pihak, manajemen ilmiah memiliki

keterbatasan dalam penerapannya. Kenaikan produktivitas sering tidak diikuti kenaikan pendapatan. Perilaku manusia yang bermacam-macam juga menjadi hambatan. Pendekatan rasional hanya memuaskan kebutuhan ekonomis dan fisik, tapi tidak pada kebutuhan sosial karyawan dan mengabaikan keinginan manusia untuk kepuasan kerja.

2.1.2 Teori Organisasi Klasik

Tokoh-tokoh teori organisasi klasik antara lain yaitu Henry Fayol, James D. Mooney, Mary Parker Follett dan Chaster I. Bernard.

a. Henry Fayol (1841-1925)

Fayol adalah seorang industrialis Perancis. Fayol mengatakan bahwa teori dan teknik administrasi merupakan dasar pengelolaan organisasi yang kompleks, ini diungkapkan dalam bukunya yang berjudul Administration Industrielle et Generel atau Gneral and Industrial Management yang ditulis pada tahun 1908 oleh Constance Storrs. Fayol membagi manajemen menjadi lima unsur yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian dan pengawasan, fungsi ini dikenal sebagai fungsionalisme. Fayol. Selanjutnya membagi enam kegiatan manajemen, yaitu 1. Teknik

Produksi dan Manufakturing Produk, 2. Komersial, 3. Keuangan, 4. Keamanan, 5. Akuntansi dan 6. Manajerial.

Henry Fayol mengemukakan 14 prinsip manajemen, yaitu :

1. *Devision of Work* - Adanya spesialisasi dalam pekerjaan
2. *Authority and Responsibility* - Wewenang yaitu hak untuk memberi perintah dan kekuasaan untuk meminta dipatuhi.
3. *Dicipline* - Melakukan apa yang sudah menjadi persetujuan bersama.
4. *Unity of Command* - Setiap bawahan hanya menerima instruksi dari seorang atasan saja untuk menghilangkan kebingungan dan saling lempar tanggung jawab.
5. *Unity of Direction* - One head and one plan or a group or activities having the same objective. Seluruh kegiatan dalam organisasi yang mempunyai tujuan sama harus diarahkan oleh seorang manajer.
6. *Subordination of Individual Interest to Generale Interest* - Kepentingan seseorang tidak boleh di atas kepentingan bersama atau organisasi.
7. *Renumeration* - Gaji bagi pegawai merupakan harga servis atau layanan yang diberikan, kompensasi.
8. *Centralization* - Standarisasi dan desentralisasi merupakan pembagian kekuasaan.

9. *Sealar Chain* (garis wewenang) - Jalan yang harus diikuti oleh semua komunikasi yang bermula dari dan kembali ke kuasaan terakhir.
10. *Order* - Disini berlaku setiap tempat untuk setiap orang dan setiap orang pada tempatnya berdasarkan pada kemampuan.
11. *Equity* - Persamaan perlakuan dalam organisasi.
12. *Stability of Tonure of Personel* - Seorang pegawai memerlukan penyesuaian untuk mengerjakan pekerjaan barunya agar dapat berhasil dengan baik.
13. *Initiative* - Bawahan diberi kekuasaan dan kebebasan di dalam mengeluarkan pendapatnya, menjalankan dan menyelesaikan rencananya.
14. *Esprit the Corps* - Persatuan adalah keleluasaan, pelaksanaan operasi organisasi perlu memiliki kebanggaan, keharmonisan dan kesetiaan dari para anggotanya yang tercermin dalam semangat korps.

b. **Mary Parker Follett (1868 1933)**

Follett menjembatani antara teori klasik dan hubungan manusiawi, dimana pemikiran Follett pada teori kalsik tapi memperkenalkan unsur-unsur hubungan manusiawi. Dia

menerapkan psikologi dalam perusahaan, industri dan pemerintahan. Konflik yang terjadi dalam perusahaan dapat dibuat konstruktif dengan menggunakan proses integrasi.

Kontribusi yang paling berpengaruh berasal dari Henri Fayol seorang industrialis Perancis. Ia mengemukakan teori dan teknik administrasi sebagai pedoman bagi pengelolaan organisasi yang kompleks. Fayol membagi operasi perusahaan menjadi enam kegiatan yang saling tergantung satu sama lain, yaitu :

- Teknik – produksi dan manufacturing produk
- *Komersial – pembelian bahan baku dan penjualan produk*
- Keuangan – perolehan dan penggunaan modal
- Keamanan – perlindungan karyawan dan kekayaan
- Akuntansi – pelaporan, pencatatan biaya, laba dan hutang, pembuatan neraca dan pengumpulan data statistik
- Manajerial

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 berkemabng 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 rnazhab terhadap yang lain.
4. Sintesis, berupa pengembangan menyeluruh yang lebih bersitat integrasi dari aliran-aliran seperti yang kemudian tampil dalam pendekatan sistem dan kontingensi.
5. Proliferasi, merupakan bentuk perkembangan teori manajemen dengan munculnya teori-teori manajenlen 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 danpengalaman dari para manajer dan perusahaan secara keseluruhan menciptakan pengetahuan baru, service, system, produk.

Adanya inovasi yang terus menerus sebenamya rnerupakan inisiatif dari individual dan interaksi dalam kelompok sehingga perubahan terns teljadi merupakan hasil dari pengalaman, penyatuan, diskusi, dialog yang menciptakan pengetahuan baru. Seperti yang dikatakan oleh Ikuijiro Nanoka dalam bukunya Knowledge Creating Company (1995), yang dikutip dari Dirlanudin (hal. 10, 1996) bahwa pengembangan kerangka kerja teori khususnya teori manajemen adalah :

"pengembangan kerangka kerja teori, dengan menjelaskan pada dua dimensi, epistemological dan ortological mengenai kreasi pengetahuan organisasional. Dimensi epistemological yang digambarkan pada garis vertikal, yang mana konversi pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit. Sedangkan dimensi ortologi yang mewakili garis horisontal, dimana pengetahuan diciptakan melalui individu-individu yang

kemudian ditransformasi pada pengetahuan tingkat kelompok, organisasi dan antar organisasi dan berinteraksi secara terus-menerus".

2.2 PENDEKATAN SDM (Aliran Hubungan Manusiawi - Neo Klasik)

Aliran timbul karena pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efieiensi dalam produksi dan keselarasan kerja. Para pakar mencoba melengkapi organisasi klasik dengan pandangan sosiologi dan psikologi. Tokoh-tokoh aliran hubungan manusiawi antara lain Hugo Munsterberg dan Elton Mayo.

a. Hugo Munsterberg (1862 1916)

Hugo merupakan pencetus psikologi industri sehingga dikenal sebagai bapak psikologi industri. Bukunya yaitu Psikology and Industrial Efficiensy, menguraikan bahwa untuk mencapai tujuan produktivitas harus melakukan tiga cara pertama penemuan best possible person, kedua penciptaan best possible work dan ketiga penggunaan best possible effect.

b. Elton Mayo

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

Aliran ini muncul karena ketidakpuasan bahwa yang dikemukakan pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja. Manajer menghadapi kesulitan dan frustasi karena karyawan tidak selalu mengikuti pola perilaku yang rasional. Kontribusi yang paling berpengaruh adalah Elton Mayo dengan "Percobaan Hawwthorne"nya. Kesimpulan dari percobaan ini adalah manajer harus mengerti kenapa karyawan bertindak seperti yang mereka lakukan dan faktor-faktor psikologis apa yang memotivasi mereka. Prinsip dasar yang dapat disimpulkan dari Teori Perilaku Organisasi adalah :

- Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknik secara ketat (peranan, prosedur, prinsip)
- Manajemen harus sistematik dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara hati-hati

- Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi
- Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan

2.3 PENDEKATAN MODERN

Dalam pengembangannya dibagi menjadi dua, pertama aliran hubungan manusiawi (perilaku organisasi), dan kedua berdasar pada manajemen ilmiah atau manajemen operasi.

Perilaku Organisasi :

a. Douglas McGregor
b. Frederick Herzberg
c. Chris Argiris
d. Edgar Schein
e. Abraham Maslow
f. Robert Blak dan Jane Mounton
g. Rensistlikert
h. Fred Feidler

Prinsip Dasar Perilaku Organisasi :

1. Manajemen tidak dapat dipandang sebagai proses teknik secara ketat (peranan, prosedur dan prinsip).

- Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi
- Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan

2.3 PENDEKATAN MODERN

Dalam pengembangannya dibagi menjadi dua, pertama aliran hubungan manusiawi (perilaku organisasi), dan kedua berdasar pada manajemen ilmiah atau manajemen operasi.

Perilaku Organisasi :

a. Douglas McGregor
b. Frederick Herzberg
c. Chris Argiris
d. Edgar Schein
e. Abraham Maslow
f. Robert Blak dan Jane Mounton
g. Rensistlikert
h. Fred Feidler

Prinsip Dasar Perilaku Organisasi :

1. Manajemen tidak dapat dipandang sebagai proses teknik secara ketat (peranan, prosedur dan prinsip).

2. Manajemen harus sistematis, pendekatannya harus dengan pertimbangan konservatif.
3. Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi.
4. Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.

Ada lima kemungkinan arah perkembangan teori manajemen selanjutnya di masa mendatang, yaitu :

1. Dominan -- Salah satu dari aliran utama dapat muncul sebagai yang paling berguna
2 *Divergence* -- Setiap aliran berkembang melalui jalurnya sendiri
3 *Convergence* -- Aliran-aliran dapat menjadi sepaham dengan batasan-batasan diantara mereka cenderung kabur
4 *Sintesa* -- Masing-masing aliran berintegrasi
5 Proliferation

2.4 PENDEKATAN KUANTITATIF

Masa ini ditandai dengan berkembangnya tim-tim riset operasi dalam pemecahan masalah industri yang didasarkan atas sukses tim riset operasi Inggris dalam Perang Dunia II.

Prosedur riset operasi ini kemudian disebut dengan aliran Management Science. Langkah-langkah pendekatannya adalah :

2.3 perumusan masalah

2.4 penyusunan suatu model matematis

2.5 mendapatkan penyelesaian dari model

2.6 pengujian model dan hasil yang didapatkan dari model

2.7 penetapan pengawasan atas hasil-hasil

2.8 pelaksanaan hasil dalam kegiatan implementasi

Ada beberapa pendekatan dalam aliran ini, yaitu :

a. Pendekatan Sistem

Pendekatan ini memandang organisasi sebagai satu kesatuan yang saling berinteraksi yang tak terpisahkan. Organisasi merupakan bagian dari lingkungan eksternal dalam pengertian luas. Sebagai suatu pendekatan system manajemen meliputi sistem umum dan sistem khusus serta analisis tertutup maupun terbuka. Pendekatan sistem umum meliputi konsep-konsep organisasi formal dan teknis, filosofis dan sosiopsikologis. Analis system manajemen spesifik meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, akuntansi, sistem informasi dan mekanisme perencanaan serta pengawasan.

b. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi digunakan untuk menjembatani celah antara teori dan praktek senyatanya. Biasanya antara teori dengan praktek, maka harus memperhatikan lingkungan sekitarnya. Kondisi lingkungan akan memerlukan aplikasi konsep dan teknik manajemen yang berbeda.

CONTOH SOAL DAN PENYELESAIANNYA :

1. Pelajaran apakah yang dapat dimbil dari pendekatan klasik dalam manajemen?
   - Pandangan manajemen klasik berasumsi bahwa manusia itu pada dasarnya rasional dan memusatkan diri pada keuntungan ekonomis dalam bekerja.
   - Frederick Taylor mengemukakan empat prinsip manajemen ilmiah bagi *supervisor*.
   - Henri Fayol mengemukakan tanggung jawab menejerial yang agak mirip dengan fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian seperti yang kita kenel sekarang.
   - Max Weber mengusulkan birokrasi sebagai bentuk yang ideal bagi suatu organisasi.
   - Pemikiran yang terbaru berusaha untuk memanfaatkan konsep pemikiran pendekatan klasik, namun menolak bahwa pandangan tersebut merupakan cara yang terbaik dalam melakukan sesuatu
2. Bagaimanakah pendekatan sumber daya manusia mempengaruhi pemikiran manajemen?

- Pendekatan sumber daya manusia mengalihkan perhatian manajer dari hal-hal teknis dan materiil ke faktor-faktor manusia di tempat kerja.
- Dengan berlandaskan studi Hawthorne, kelompok "hubungan manusiawi" memusatkan perhatiannya kepada para individu dan kelompok di tempat kerja.
- Teori Abraham Maslow tentang hirarki kebutuhan manusia memperkenalkan konsep kualisasi diri dan potensi sehingga karyawan dapat mendapatkan kepuasan diri di tempat kerja.
- Douglas McGregor menyarankan manajer untuk beralih dari pemikiran teori X ke pemikiran teori Y, yang memandang orang sebagi makhluk bebas, bertanggung jawab dan mampu mengarahkan dirinya sendiri di tempat kerja.

Latihan Soal Bab II

1. Anda akan memulai karier manajemen. Anda masuk sebagai *System Analyst* suatu perusahaan perbankan.Anda akan diberikan training selama 3 bulan sebelum mulai kerja. Bagaimana Anda merancang karier Anda, untuk

merealisasikan tujuan Anda bekerja di perusahaan tersebut?

2. Sebutkan salah satu Tokoh Manajemen yang Anda ketahui beserta karya yang dihasilkan oleh tokoh manajemen tersebut !
3. Apa saja yang harus Anda persiapkan sebagai seorang Manajer sebuah Rumah Sakit swasta untuk kepuasan dan "perasaan nyaman " pasien di Rumah Sakit yang Anda kelola?

CATATAN:

------ halaman ini sengaja dikosongkan untuk catatan-------

BAB III
PERENCANAAN DAN PEMBUATAN KEPUTUSAN

3.1 PENGERTIAN DAN PENTINGNYA PERENCANAAN

Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan pemutusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan karena rencana harus diimplementasikan.

Ada empat tahap dasar perencanaan, yaitu :

a. Tahap 1 -- menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan
b. tahap 2 -- merumuskan keadaan saat ini
c. tahap 3 -- mengidentifikasikan segala kemudahan dan hambatan
d. tahap 4 -- mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan

1. Rencana Operasional

Ada paling sedikit lima dasar pengklasifikasian rencana, yaitu :

a. bidang fungsional

   mencakup rencana produksi, pemasaran, keuangan dan personalia

b. tingkatan organisasional

   termasuk keseluruhan organisasi atau satuan-satuan kerja organisasi

c. karakteristik (sifat) rencana

   meliputi faktor-faktor kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitatif dan kualitatif.

d. Waktu

   menyangkut rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang

e. unsur-unsur rencana

   berwujud anggaran, program, prosedur, kebijaksanaan dan lainnya

3.2 TIPE-TIPE PERENCANAAN

Ada dua tipe utama rencana :

1. Rencana-rencana Strategik (*Strategic Plans*)

   Merupakan rencana yang dirancang untuk memenuhi tujuan organisasi yang lebih luas – mengimplementasikan misi yang memberi alasan khas keberadaan organisasi.

2. Rencana-rencana Operasional (*Operational Plans*)

   Merupakan rencana untuk menguraikan secara lebih rinci tentang bagaimana rencana strategik akan dicapai. Ada dua tipe rencana operasional, yaitu :

   a. Rencana Sekali Pakai (*single use plans*)

      Rencana yang dikembangkan untuk mencapai tujuan tertentu dan tidak digunakan kembali bila rencana telah tercapai. Contoh rencana sekali pakai antara lain ialah program dan proyek.

   b. Rencana Tetap (*standing plans*)

      Merupakan pendekatan-pendekatan standar untuk penanganan situasi-situasi yang dapat diperkirakan dan terjadi berulang-ulang. Contoh rencana tetap antara lain ialah kebijaksanaan, prosedur standar dan aturan.

merealisasikan tujuan Anda bekerja di perusahaan tersebut?

2. Sebutkan salah satu Tokoh Manajemen yang Anda ketahui beserta karya yang dihasilkan oleh tokoh manajemen tersebut !
3. Apa saja yang harus Anda persiapkan sebagai seorang Manajer sebuah Rumah Sakit swasta untuk kepuasan dan "perasaan nyaman " pasien di Rumah Sakit yang Anda kelola?

CATATAN:

------ halaman ini sengaja dikosongkan untuk catatan-------

BAB III
PERENCANAAN DAN PEMBUATAN KEPUTUSAN

3.1 PENGERTIAN DAN PENTINGNYA PERENCANAAN

Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan pemutusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan karena rencana harus diimplementasikan.

Ada empat tahap dasar perencanaan, yaitu :

a. Tahap 1 -- menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan
b. tahap 2 -- merumuskan keadaan saat ini
c. tahap 3 -- mengidentifikasikan segala kemudahan dan hambatan
d. tahap 4 -- mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan

1. Rencana Operasional

Ada paling sedikit lima dasar pengklasifikasian rencana, yaitu :

a. bidang fungsional

   mencakup rencana produksi, pemasaran, keuangan dan personalia

b. tingkatan organisasional

   termasuk keseluruhan organisasi atau satuan-satuan kerja organisasi

c. karakteristik (sifat) rencana

   meliputi faktor-faktor kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitatif dan kualitatif.

d. Waktu

   menyangkut rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang

e. unsur-unsur rencana

   berwujud anggaran, program, prosedur, kebijaksanaan dan lainnya

3.2 TIPE-TIPE PERENCANAAN

Ada dua tipe utama rencana :

1. Rencana-rencana Strategik (*Strategic Plans*)

   Merupakan rencana yang dirancang untuk memenuhi tujuan organisasi yang lebih luas – mengimplementasikan misi yang memberi alasan khas keberadaan organisasi.

2. Rencana-rencana Operasional (*Operational Plans*)

   Merupakan rencana untuk menguraikan secara lebih rinci tentang bagaimana rencana strategik akan dicapai. Ada dua tipe rencana operasional, yaitu :

   a. Rencana Sekali Pakai (*single use plans*)

      Rencana yang dikembangkan untuk mencapai tujuan tertentu dan tidak digunakan kembali bila rencana telah tercapai. Contoh rencana sekali pakai antara lain ialah program dan proyek.

   b. Rencana Tetap (*standing plans*)

      Merupakan pendekatan-pendekatan standar untuk penanganan situasi-situasi yang dapat diperkirakan dan terjadi berulang-ulang. Contoh rencana tetap antara lain ialah kebijaksanaan, prosedur standar dan aturan.

3.3 LANGKAH-LANGKAH PERENCANAAN

a. Perencanaan *Inside-out* dan Perencanaan *Outside-in*

Perencanaan inside-out meliputi pemfokusan terhadap apa yang sudah dilakukan tetapi mengusahakan untuk melakukan yang terbaik yang dapat dilakukan. Perencanaan dari inside out tidak akan merubah organisasi secara drastic tetapi akan menjadikan organisasi efektif dan membantu pemenfaatan sumber daya dengan baik.

b. Perencanaan *Top-Down* dan Perencanaan *Bottom-Up*

Dalam perencanaan dari atas ke bawah, manajemen puncak menentukan tujuan secara luas dan kemudian memperbolehkan tingkat manajer di bawahnya untuk membuat perencanaan dengan menggunakan batasan tersebut. Perencanaan dari bawag ke atas memulai dengan merencanakan yang dikembangkan pada tingkatan yang lebih bawah tanpa adanya batasan.

c. Perencanaan Contingency

Perencanaan merupakan cara berpikir ke depan. Yetapi yang lebih tidak pasti adalah situasi perencanaan, karena lebih menyerupai asumsi-asumsi, prediksi-

prediksi dan tujuan-tujuan yang mungkin membuktikan ketidakbenaran.

Perencanaan contingency meliputi penentuan alternatif-alternatif yang menyebabkan tindakan yang dapat diimplementasikan seandainya dan saat perencanaan orisinil tidak sesuai karena perubahan keadaan.

3.4 MANAGEMENT BY OBJECTIVE (MBO)

Manajemen berdasarkan sasaran sering disebut dengan Management By Objectives (MBO) yang diperkenalkan oleh Peter Drucker lewat buku "*The Practise of Management*". MBO merupakan metode formal atau semi formal yang dimulai dari penetapan tujuan, pelaksanaan dan kemudian diteruskan dengan evaluasi. Tujuan MBO adalah mendorong partisipasi bawahan dan memperjelas serta mengkomunikasikan tujuan serta hasil yang diharapkan untuk mencapai tujuan tersebut. Unsur-unsur umum yang selalu ada dalam berbagai sistem MBO yang efektif adalah :

a. komitmen pada program
b. penetapan tujuan manajemen puncak
c. tujuan-tujuan perseorangan

d. partisipasi
e. otonomi dalam implementasi rencana
f. peninjauan kembali prestasi

Gagasan dasar MBO adalah bahwa MBO merupakan proses partisipatif, secara aktif melibatkan manajer dan para anggota pada setiap tingkatan organisasi. Management by objective (MBO) atau manajemen by objective atau manajemen sesuai objektif adalah suatu proses persetujuan terhadap objektif di dalam satu organisasi sehingga manajemen dan karyawan menyetujui objektif ini dan memahami apa posisi mereka di dalam organisasi tersebut. Management by objective (MBO) atau juga disebut (diterjemahkan) Manajemen Berdasarkan Sasaran, yaitu suatu cara untuk melibatkan para karyawan di dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka. (Sondang P. Siahaan: 2004: 362). Menurut Nanang Fattah (2009: 33) menjelaskan bahwa Management by objective (MBO) merupakan teknik manajeman yang membantu memperjelas dan menjabarkan tahapan tujuan organisasi. Lebih lanjut Nanang Fattah menjelaskan bahwa dengan Management by objective (MBO) dilakukan proses penentuan tujuan bersama antara atasan dan bawahan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Management by objective (MBO) adalah suatu cara di dalam mencapai sasaran hasil maupun dalam merencanakan program melibatkan semua pihak (stakeholders) pada lembaga yang bersangkutan.

3.4.1 Kekuatan dan Kelemaham Manajeman By Objective

Kekuatan MBO antara lain adalah:

1. MBO melakukan integrasi fungsi perencanaan dan pengawasan ke dalam suatu sistem yang rasional dalam manajemen;
2. MBO mendorong organisasi untuk menentukan tujuan dari tingkatan atas hingga tingkatan bawah dari manajemen,
3. MBO memfokuskan pada hasil akhir dari pada niat yang baik maupun faktor personal.
4. MBO mendorong adanya manajemen diri dan komitmen dari setiap orang melalui partisipasi pada setiap tingkatan manajemen dalam penentuan tujuan.

Hasil survei terhadap manajer, Tosy & Carroll menyatakan kekuatan Manajeman By Objective adalah :

1) Memungkinkan para individu mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
2) Membantu dalam perencanaan dengan membuat para manajer menetapkan tujuan dan sasaran.
3) Memperbaiki komunikasi antara manajer dan bawahan.
4) Membuat para individu lebih memusatkan perhatiannya pada tujuan organisasi.
5) Membuat proses evaluasi lebih dapat disamakan melalui pemusatan pada pencapaian tujuan tertentu. Ini memungkinkan para bawahan mengetahui kualitas pekerjaan mereka dalam hubungannya dengan tujuan organisasi.

Adapun kelamahan dari Manajeman By Objective adalah pertama, negosiasi dan pembuatan keputusan dalam pendekatan MBO membutuhkan banyak waktu, sehingga kurang cocok bila diterapkan pada lingkungan bisnis yang sangat dinamis. Kedua, adanya kecenderungan karyawan untuk bekerja memenuhi sasarannya tanpa mempedulikan rekan sekerjanya, sehingga kerjasama tim berkurang. Ada juga yang bilang MBO hanyalah sekedar formalitas belaka, pada akhirnya yang menentukan sasaran hanyalah manajemen puncak sendiri.

Sedangkan menurut hasil survei terhadap manajer, Tosy & Carroll menyatakan kelemahan Manajeman By Objective

ada dua kategori kelemahan-kelemahan khas untuk organisasi yang mempunyai program MBO formal: 1). Kelemahan-kelemahan yang melekat (inherent) pada proses MBO. Ini mencakup konsumsi waktu dan usaha yang cukup besar dalam proses belajar untuk menggunakan teknik-teknik MBO serta meningkatkan banyaknya kertas kerja. 2). Kelemahan-kelemahan dalam pengembangan dan implementasi MBO oleh berbagai fungsi.

CONTAH SOAL DAN PENYELESAIANNYA:

1. Apa perbedaan pendekatan perencanaan?
   a. Perencanaan dari dalam keluar (*inside-out planning*) melihat kekuatan internal dan berusaha meningkatkan apa yang siap untuk dilakukan .
   b. Perencanaan dari kuar di dalam (*outside-in planning*) melihat kesempatan atau "ceruk" dalam lingkungan eksternal yang dapat meningkatkan keuntungan.
   c. Perencanaan dari atas ke bawah membantu memberi petunjuk perencanaan dari bawah ke atas akan membuat komitmen.
   d. Perencanaan kontingensi mengidentifikasi alternatif tindakan yang dapat diimplementasikan dalam perubahan situasi terus menerus.

2. Bagaimana cara menyusun suatu rencana atau bagaimana proses penyusunan rencana itu?
   - Menetapkan tujuan atau permasalahan yang akan dipecahkan dengan rencana tersebut.
   - Mengumpulkan data yang relevan dengan permasalahannya.
   - Menganalisa data yang telah dikumpulkan.

- Menentukan alternatif-alternatif keputusan sebagai hasil analisa data.
- Memilih alternatif yang paling menguntungkan untuk dijadikan keputusan atau rencana pencapaian tujuan.

Latihan Soal Bab III

1. Jurang antara praktisi dan teoritisi cukup lebar. Praktisi merasa bahwa tanpa teori mereka dapat sukses, bahkan teori dipandang sebagai gangguan daripada sebagai pemberi manfaat. Teori dianggap tidak dapat memberikan manfaat praktis, ataupun obat mujarab untuk memecahkan suatu masalah. Sementara teoritisi merasa bahwa praktisi malas belajar, tidak memahami manfaat ilmu, mempunyai pandangan atau visi yang pendek. Komunikasi antara teoritisi dan praktisi juga tidak baik. Idealnya, untuk mengembangkan teori yang membumi, akademisi atau teoritisi sering terjun langsung atau berada ditengah – tengah praktisi. Tetapi banyak contoh dimana hal tersebut tidak terjadi. Sebagai contoh, tidak mudah memperoleh ijin penulisan kasus studi bisnis yang akan dipelajari dan di diskusikan di sekolah manajemen. Perusahaan biasanya menganggap persoalan yang ada di perusahaan mereka

akan memberikan citra negatif atau studi terhadap perusahaan mereka akan menemukan praktek – praktek yang dapat menghasilkan citra negatif, disamping kehadiran akademisi tersebut dirasa mengganggu pekerjaan mereka. Akademisi yang kemudian bekerja sebagai pengambil keputusan (praktisi) sering kali lupa dengan penelitian dan akhirnya berperilaku sama seperti praktisi biasa. Kondisi semacam itu jelas tidak mendukung

a. Berdasar latar belakang tersebut, setujukah Anda dengan pendapat bahwa jurang antara praktisi dengan teoritisi cukup besar? Jika setuju, jelaskan argumen atau alasan Anda. Jika tidak setuju berikan contoh secara spesifik bagaimana suatu teori atau hasil penelitian yang digunakan oleh praktisi untuk meningkatkan prestasi organisasinya!

b. Jelaskan bagaimana usaha meningkatkan komunikasi antara praktisi dengan teoritisi! Teoritisi dengan akademisi mempunyai tujuan dan latar belakang sendiri, yang tidak selalu konsisten satu sama lainnya. Sebagai contoh, akademisi sering mempelajari suatu ilmu dengan menikmati keindahan suatu ilmu (kepuasan elastis), sedangkan praktisi ingin memperoleh keuntungan.

Bahasa yang dipakai masing – masing juga berbeda. Akademisi lebih teknis sedangkan praktisi lebih populer. Jelaskan beberapa hambatan dalam komunikasi antara keduanya dan cara mengatasi hambatan tersebut!

2. Menurut Anda apakah profesi *System Analyst* sudah cukup mapan seperti profesi kedokteran? Jelaskan pendapat Saudara!
3. Sebutkan salah satu Tokoh Manajemen yang Anda ketahui beserta karya yang dihasilkan oleh tokoh manajemen tersebut !

CATATAN:

------ halaman ini sengaja dikosongkan untuk catatan---------

BAB IV

MANAJEMEN STRATEGI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL

4.1 PERENCANAAN STRATEGI DAN MANAJEMEN STRATEGI

Perencanaan strategik adalah proses pemilihan tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dan program strategik yang diperlukan untuk tujuan tersebut dan menetukan metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Langkah proses penyusunan rencana strategik adalah :

1. Penentuan misi dan tujuan
2. Pengembangan profil perusahaan
3. Analisa lingkungan eksternal
4. Analisa internal perusahaan – kekuatan dan kelemahan organisasi
5. Identifikasi kesempatan dan ancaman strategik

6. Pembuatan keputusan strategik
7. Pengembangan strategi perusahaan
8. Implementasi strategi

Keunggulan perencanaan strategis :

- Memberi pedoman yang konsisten bagi kegiatan organisasi
- Membantu manajer mengantisipasi masalah sebelum timbul dan menanganinya sebelum menjadi lebih berat
- Membantu manajer dalam pembuatan keputusan
- Meminimumkan kemungkinan kesalahan karena tujuan atau sasaran dan strategi dirumuskan dengan sangat cermat

Kelemahan perencanaan strategis :

- Memerlukan investasi berupa waktu, uang dan SDM yang besar
- Penetapan dan pemeliharaan sistem formal melibatkan banyak biaya sehingga organisasi kecil sering tidak mampu mengembangkannya
- Membatasi organisasi hanya pada pilihan yang paling rasional dan bebas resiko

4.2 STRATEGI DALAM ORGANISASI

a. Strategi Koorporasi

Strategi koorporasi (*corporate strategy*) memperhatikan organisasi secara keseluruhan. Tujuan strategi koorporasi mengarahkan pengalokasian sumber daya untuk perusahaan secara total.

b. Strategi Bisnis

Strategi Bisnis adalah strategi untuk bisnis satu produk lini. Secara khusus keputusan strategis bisnis ini meliputi pemilihan bauran priduk atau jasa, fasilitas lokasi teknologi baru dan sebagainya

c. Strategi Fungsional

Strategi Fungsional mengarahkan kegiatan dalam bidang fungsional khusus untuk beroperasi.

Tipe strategi yang baik di berbagai tingkatan dan bisnis:

a. Strategi pertumbuhan (*groth strategies*): menggunakan ukuran besar melalui ekspansi.
b. Strategi pengurangan (*retrenchment strategies*): menggunakan ukuran kacil melalui pengurangan operasi.

c. Strategi stabilitas (*stability strategies*): menggunakan status quo atau mengadakan kegiatan kursus.

d. Strategi kombinasi (*combination strategies*): menggunakan dua atau lebih strategi secara bersamaan.

d. Strategi Pertumbuhan

Strategi pertumbuhan berusaha meningkatkan ukuran dan ekspansi aliran operasi. Strategi ini terkenal karena pertumbuhan diperlukan untuk kehidupan beberapa industri dalam jangka panjang.

Beberapa organisasi berusaha berkembang secara internal melalui **konsentrasi** yaitu menggunakan kekuatan yang ada untuk memperbaharui dan meningkatkan produktivitas, tanpa menanggung resiko yang besar. Selain itu ada **diversifikasi** melakukan akuisisi bisnis baru yang berhubungan ataupun tidak dengan bisnisnya atau melakukan investasi spekulasi yang baru.

e. Strategi Pengurangan

Sering disebut strategi pertahanan, mengurangi skala operasi untuk kepentingan efisiensi dan meningkatkan kinerja.

f. Strategi Stabilitas

Strategi stabilitas menjadi kegiatan pada saat ini tanpa komitmen pada beberapa perubahan operasi utama.

g. Strategi Kombinasi

Dalam waktu yang sama menggunakan lebih dari satu strategi. Strategi ini sering menggunakan berbagai pendekatan strategi diantara subsistem.

4.3 LANGKAH-LANGKAH DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

4.3.1 Jenis-jenis Masalah dan Keputusan

Pembuatan keputusan dapat didefinisikan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Manajer akan membuat jenis keputusan yang berbeda sesuai situasi dan kondisi yang ada. Jenis keputusan dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu :

a. Keputusan yang diprogram (*programmed decisions*)

Keputusan yang dibuat menurut kebiasaan, aturan atau prosedur, dibuat rutin berulang-ulang, dan tiap organisasi punya kebijaksanaan tertulis maupun tidak yang memudahkan pembuatan keputusan dalam situasi yang

berulang dengan membatasi dan menghilangkan alternatif-alternatif.

b. Keputusan yang tidak diprogram (*non-programmed decisions*)

Keputusan yang berkenaan dengan masalah khusus, khas atau tidak biasa dan tidak cukup diliput oleh kebijaksaan atau sangat penting sehingga perlu penanganan khusus.

c. Keputusan dengan kepastian, resiko, dan ketidakpastian

i. Kondisi kepastian (*certainty*)

Manajer mengetahui apa yang akan terjadi di masa datang karena tersedia informasi akurat, terpercaya dan dapat diukur sebagai dasar keputusan

ii. Kondisi resiko (*risk*)

Manajer mengetahui besarnya probabilitas tiap kemungkinan hasil tapi informasi lengkap tidak tersedia

iii. Kondisi ketidakpastian (*uncertainty*)

Manajer tidak mengetahui probabilitas bahkan mungkin tidak tidak mengetahui kemungkinan hasil-hasil

d. Proses Pemecahan Masalah yang Rasional

Proses dasar pembuatan keputusan yang rasional hampir sama dengan proses perencanaan strategik formal. Tahap proses pemecahan masalah yang rasional yaitu :

I. tahap 1 : Pemahaman dan perumusan masalah
II. tahap 2 : Pengumpulan dan analisa data yang relevan
III. tahap 3 : Pengembangan alternatif-alternatif
IV. tahap 4 : Evaluasi alternatif-alternatif
V. tahap 5 : Pemilihan alternatif terbaik
VI. tahap 6 : Implementasi keputusan
VII. tahap 7 : Evaluasi hasil-hasil keputusan

4.3.2 Meningkatkan Keefektifan Pemecahan Masalah Manajerial

Efektifitas pemecahan masalah ditentukan oleh 2 hal yaitu 1) kualitas keputusan dan 2) pelaksanaan keputusan tersebut. Keputusan yang baik tapi dilakukan oleh orang yang tidak mampu tentu saja tidak akan mencapai tujuan organisasi yang efektif. Cara-cara untuk meningkatkan keefektifan pemecahan masalah manajerial antara lain :

a. **Tingkat Individual**

Lebih dulu harus dipahamai faktor-faktor apa yang menghalangi pengambilan keputusan yang efektif, seperti yang diidentifikasi oleh Irving L. Janis dan Leonn Mann, yaitu :

i. Relaxed avoidance

ii. Relaxed change

iii. Defensive avoidance

iv. Panic

Cara untuk menghindari halangan-halangan tersebut diantaranya :

- Menetapkan prioritas
- Mencari informasi yang relevan
- Hati-hati terhadap pendekatan heuristic dan bias-bias yang ada

b. Tingkat Kelompok

Kelompok merupakan alternatif lain dari pengambilan keputusan secara individual. Pemecahan masalah pada tingkat ini memiliki keuntungan yaitu :

- Informasi dan pengetahuan lebih banyak
- Lebih banyak alternatif yang dapat dihasilkan
- Penerimaan terhadap hasil akhir akan lebih besar
- Komunikasi yang lebih baik akan muncul

Sedangkan kerugiannya adalah :

- Waktu yang lebih lama dan biaya lebih besar karena waktu yang hilang lebih banyak
- Kompromi cenderung muncul

- Satu atau beberapa orang barangkali akan mendominasi kelompok
- Tekanan kelompok akan muncul dan membatasi kreativitas individual

4.4 ORGANISASI SEBAGAI FUNGSI MANAJEMEN

4.4.1 Pentingnya Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya dan lingkungan yang melingkupinya. Selain itu dapat pula berarti proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas atau pekerjaan antara para anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Proses pengorganisasian meliputi :

a. perincian pekerjaan yang harus dilakukan
b. pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan yang secara logik dapat dikerjakan oleh satu orang
c. pengadaan dan pengembangan mekanisme untuk mengkoordinasi pekerjaan para anggota menjadi kesatuan terpadu dan harmonis

Tujuan organisasi adalah mencapai tujuan dimana individu tidak dapat mencapainya sendiri. Oleh karena itu dibutuhkan kelompok dua orang atau lebih dan tentunya dengan prinsip pembagian kerja (division of labor). Harus diwaspadai konsekuensi jika pembagian kerja dilakukan secara ekstrim yaitu timbulnya kebosanan, keletihan, monoton dan kehilangan motivasi sehingga menyebabkan ketidakefisienan.

4.5 JENIS-JENIS STRUKTUR ORGANISASI

1. Struktur Fungsional

Dalam struktur-struktur fungsional para pekerja dengan kecakapan kerja yang hampir sama melakukan tugas-tugas yang sejenis secara bersama dalam kelompok-kelompok formal. Kelompok-kelompok ini secara khusus dibentuk dari para pekerja yang dibagi dalam keahlian teknik, kepentingan-kepentingan dan tanggung jawab.

2. Struktur Divisional

Struktur-struktur ini mengelompokkan bersama para pekerja dengan kecakapan kerja dan tugas-tugas yang beragam namun bekerja untuk suatu produk yang sama, melayani

pelanggan-pelanggan yang sama dan atau beroperasi pada daerah geografis yang sama pula.

Struktur divisional terbagi atas:

a. Struktur produk
b. Struktur geografi
c. Struktur pelanggan

3. Struktur Matriks

Pendekatan yang digunakan dalam bentuk organisasi ini adalah dengan pertukaran fungsi antar tim yang permanen untuk menggabungkan kekuatan teknik dari struktur fungsional dengan pengintegrasian dari struktur divisional.

CONTOH SOAL DAN PENYELESAIANNYA:

1. Mengapa pembuatan keputusan merupakan kegiatan menejerial yang penting?
   a. Para manajer membuat dan membantu orang lain untuk membuat pemecahan masalah organisasi yang penting.
   b. Suatu masalah merupakan ketidaksesuaian antara hal-hal yang terjadi dengan yang diharapkan.
   c. Masalah-masalah terjadi karena kurangnya kinerja dan kesempatan potensial.
   d. Para manajer pencari masalah dan yang menggunakan pemikiran sistematik dan intuitif sangat sesuai untuk menghadapi tantangan pekerjaan saat ini.
   e. Pembuatan keputusan dan proses pemecahan masalah dimulai dari menemukan dan mengidentifikasikan masalah dan berakhir dengan implementasi solusi yang terbaik dan mengevaluasi hasil-hasilnya.
2. Bagaimana keputusan manajerial dpat ditingkatkan?
   - Kreativitas dalam bentuk kecerdasan dan imajinasi merupakan aset dalam proses pembuatan keputusan.
   - Kreativitas individual dan kelompok hendaknya didukung dn dikembangkan.

- Teknik untuk meningkatkan kreativitas kelompok termasuk brainstorming dan teknik kelompok nominal.
- Para manajer harus menggunakan pemikiran multidimensional – kapasitas untuk memandang berbagai masalah yang berhubungan satu sama lain dan melalui kurun waktu panjang dan pendek.
- Para manajer harus juga mampu menggunakan dukungan software baru komputer untuk pembuatan keputusan individual dan kelompok.

3. Apa perkembangan baru dalam struktur organisasi?
   a. Peningkatan kompleksitas dan tingkatan perubahan lingkungan yang semakin luas menantang kemampuan kerja stryktur-struktur organisasi tradisional.
   b. Perkembangan baru dalam organisasi termasuk perkembangan penggunaan struktur tim dan struktur jaringan.
   c. Struktur tim menciptakan tim cross-functional dan dorongan tugas untuk meningkatkan hubungan lateral dan meningkatkan pemecahan masalah pada semua tingkatan organisasi. Struktur ini merupakan dasar untuk perusahaan-perusahaan horisontal baru.

d. Struktur jaringan termasuk sistem kontrak pelayanan dan strategi aliabsi di seputar bisnis "inti" atau pusat organisasional, yang merupakan dasar perusahaan sesungguhnya yang baru.

4. Bagaimana cara mengorganisasi atau bagaimana proses mengorganisasi?

- Menentukan tujuan yang akan dicapai.
- Menyusun rencana dan kebijakan yang akan dipergunakan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- Menentukan seluruh kegiatan yang akan dipergunakan untuk melaksanakan rencana dan kebijakan tersebut di atas.
- Menghitung dan mengklasifikasikan kegiatan-kegiatan yang ada.
- Mengelompokkan kegiatan yang sama atau hampir sama dalam satu kelompok kegiatan, serta menentukan departemen yang mewadai kegiatan setiap kelompok kegiatan yang telah ditentukan.
- Memberikan tugas dan wewenang untuk melakukan kegiatan untuk masing-masing kelompok kegiatan (perdepartemen).

Latihan Soal Bab 4

Berdasarkan pengamatan Anda pada salah satu perusahaan yang Anda survey, silahkan jawab pertanyaan-pertanyaan berikut :

1. Apa masalah strategis perusahaan?
2. Apa misi perusahaan?.
3. Bagaimana posisi strategis perusahaan dibanding pesaing dalam industri yang sama?. Gunakan sarana analisis strategis misalnya environment analysis, internal analysis, SWOT, Five Forces, competitive dynamic analysis, product life cycle analysis atau industry life cycle atau BCG analysis, strategi akuisisi dan restrukturisasi, cooperative strategy analysis dll.
4. Apa saja strategi perusahaan?
5. Uraikan strategi korporasi, strategi fungsional, strategi bersaing dll. yang digunakan perusahaan.
6. Apa saja strategi terpilih oleh perusahaan yang anda nilai kurang tepat?. Jelaskan latar belakang pendapat anda.
7. Apakah strategi terpilih sudah tepat, namun strategi implementasi kurang tepat?. Jelaskan latar belakang pendapat anda.

8. Untuk membereskan masalah strategis tersebut di atas (jawaban pertama), buatlah usulan perubahan strategi, perubahan action plan dan jelaskan alasan & manfaat perubahan *tersebut.*

sebut di atas
ahan strategi,
n & manfaat

CATATAN:

------ halaman ini sengaja dikosongkan untuk catatan------

BAB V
DEPARTEMENISASI DAN KOORDINASI

5.1 PENGORGANISASIAN SEBAGAI SUATU PROSES

Beberapa bentuk departementasi yang ada :

a. Departementasi Fungsional

Kebaikannya :

- Menjaga kekuasaan dan kedudukan fungsi utama
- Menciptakan efisiensi melalui spesialisasi, memusatkan keahlian organisasi dan memungkinkan pengawasan manajemen puncak lebih ketat terhadap fungsi-fungsi.

Kelemahannya :

- Dapat menciptakan konflik antar fungsi
- Menyebabkan kemacetan tugas yang berurutan
- Memberi tanggapan yang lebih lambat terhadap perubahan
- Hanya memusatkan pada kepentingan tugas individualnya

- Menyebabkan anggota berpandangan lebih sempit dan kurang inovatif

b. Departementasi Divisional

Departementasi divisional dapat dibagi atas dasar :

- Produk
- Wilayah
- Langganan
- Proses atau peralatan

Kebaikannya :

- Memberikan koordinasi dan wewenang yang diperlukan pada tingkat yang sesuai bagi pemberian tanggapan yang tepat
- Menempatkan pengembangan dan implementasi strategi dekat dengan lingkungan divisi yang khas
- Merumuskan tanggung jawab secara jelas dan memusatkan perhatian pada pertanggungjawaban atas prestasi kerja
- Membebaskan kepaka eksekutif membuat keputusan strategik lebih luas dan memungkinkan konsentrasi penuh pada tugas-tugas
- Cocok untuk lingkungan yang cepat berubah
- Mempertahankan spesialisasi fungsional bagi tiap divisi

- Tempat latihan yang baik bagi manajer strategik

Kelemahannya :

- Menyebabkan berkembangnya persaingan "dysfunctional" potensial antara sumber daya perusahaan dan konflik antara tugas dan prioritas
- Masalah seberapa besar delegasi wewenang yang diberikan pada manajer divisi
- Masalah kebijaksanaan dalam alokasi sumber daya dan distribusi biaya overhead perusahaan
- Menimbulkan ketidakkonsistenan kebijaksanaan antara divisi
- Masalah duplikasi sumber daya dan peralatan yang tidak perlu

c. Organisasi Proyek dan Matriks

Bentuk organisasi ini adalah tipe departementasi gabungan (*hybrid design*) yang tersusun dari satu atau lebih departementasi lainnya dengan maksud mengkombinasikan kebaikan kedua tipe fungsional dan divisional serta menghindarkan kekurangannya.

Kebaikannya :

- Memaksimumkan efisiensi penggunaan manajer fungsional

- Mengembangkan ketrampilan karyawan dan tempat latihan yang baik bagi manajer strategik
- Melibatkan, memotivasi dan menantang karyawan serta memperluas pandangan manajemen menengah pada masalah strategik perusahaan
- Memberi fleksibilitas pada organisasi dan membantu perkembangan kreatifitas serta melipatgandakan sumber yang beraneka ragam
- Menstimulasi kerjasama antar disiplin dan mempermudah kegiatan perusahaan yang bermacam-macam dengan orientasi proyek
- Membebaskan manajer puncak untuk perencanaan

Kelemahannya :

- Pertanggungjawaban ganda menciptakan kebingungan dan kebijaksanaan yang kontradiktif
- Sangat perlu koordinasi vertikal dan horizontal
- Memerlukan lebih banyak ketrampilan antar pribadi
- Mendorong pertentangan kekuasaan dan lebih mengarah perdebatan daripada kegiatan
- Mengandung resiko timbulnya perasaan anarki
- Sangat mahal untuk diimplementasikan

5.2 DESAIN KERJA UNTUK INDIVIDU DAN KELOMPOK, MANAJEMEN SDM

Kerja akan melibatkan memberi dan menerima positif, atau pertukaran nilai, diantara individu dan organisasi. Pengertian menguntungkan bersama ini dinyatakan dalam konsep tentang kontrak psikologis-harapan seseorang tentang apa yang akan diberikan kepada dan diterima dari sebuah organisasi sebagai bagian dari hubungan pekerjaan. Situasi kerja ideal adalah situasi dimana pertukaran nilai dipertimbangkan sebagai adil yaitu, situasi di mana terdapat kontrak psikologis yang "sehat".

Kualitas kehidupan kerja, secara singkat, merupakan suatu komponen yang penting dalam kualitas hidup bagi sebagian besar dari kita. Dan, dengan berfungsi sebagai seorang manajer lain-yaitu, berada pada suatu posisi untuk secara langsung mempengaruhi kualitas kehidupan kerja dari orang-orang lain-merupakan suatu pekerjaan dengan tanggung jawab sosial yang tinggi.

5.2.1 DESAIN KERJA UNTUK KELOMPOK

Rancangan pekerjaan adalah proses untuk menciptakan atau menentukan pekerjaan dengan memberikan tugas-tugas kerja spesifik kepada individu dan kelompok.

Tujuan rancangan pekerjaan seorang manajer adalah untuk menciptakan peluang-peluang bagi individu guna mencapai level "performansi" pekerjaan yang tinggi maupun untuk mengalami level "kepuasan" kerja yang tinggi.

Performansi Pekerjaan adalah kuantitas dan kualitas daro pencapaian tugas oleh seorang individu atau kelompok pada pekerjaan.

Kepuasan Kerja adalah derajat sampai dimana seorang individu merasa secara positif atau secara negatif tentang berbagai macam aspek pekerjaan.

Aspek-aspek yang penting dari suatu pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang mencakup:

- Kepuasan dengan bayaran
- kepuasan dengan tugas-tugas
- kepuasan dengan pengawasan
- Kepuasan dengan rekan-rekan kerja
- Kepuasan dengan setting pekerjaan
- Kepuasan dengan peluang kemajuan

5.2.2 ROTASI PEKERJAAN DAN PERJUANGAN PEKERJAAN

Rotasi pekerjaan meningkatkan keragaman tugas dengan secara periodik menggeser pekerjaan-pekerjaan yang melibatkan penunjukkan tugas yang berbeda-beda. Rotasi pekerjaan dapat dilakukan pada jadwal reguler, rotasi itu juga dapat dilakukan secara periodik atau sekali-kali saja.

Perluasan pekerjaan meningkatkan keragaman tugas dengan menggabungkan dua atau lebih tugas yang sebelumnya telah dinerikan kepada pekerja-pekerja terpisah.

5.2.3 MODEL KARAKTERISTIK PEKERJAAN

Karakteristik pekerjaan inti adalah:

- Keragaman ketrampilan: Derajat sampai di mana suatu pekerjaan memerlukan keanekaragaman aktivitas yang berlainan dalam melaksanakan pekerjaan, dan melibatkan penggunaan sejumlah ketrampilan dan bakat individu yang berbeda.
- Identitas tugas: Derajat sampai kemana pekerjaan memerlukan penyelesaian atas suatu penggagalan pekerjaan "keseluruhan" atau bagian pekerjaan yang dapat diidentifikasi.

- Signifikansi tugas: derajat sampai ke mana pkerjaan memiliki dampak substansial pada kehidupan atau pekerjaan orang lain di lain tempat dalam organisasi atau lingkungan eksternak.
- Otonomi: derajat sampai kemana pkerjaan memberikan, kepada individu, kebebasan, independensi dan keleluasaan dalam menjadwalkan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur-prosedur yang akan digunakan dalam melaksanakannya.
- Umpan balik: derajat sampai kemana pelaksanaan aktivitas-aktivitas pekerjaan yang diperlukan oleh pekerjaan menghasilkan individu yang memperoleh informasi langsung.

Model diagnotis memandang kepuasan dan performansi pekerjaan sebagai dipengaruhi alih tiga macam psikologis kriris dan individu, yaitu:

1. kemanfaatan yang dialami dari pekerjaan
2. tanggung jawab yang dialami untuk hasil-hasil pekerjaan
3. pengetahuan tentang hasil-hasil aktual dari aktivitas-aktivitas pekerjaan

Lima macam cara untuk meningkatkan karakteristik ini:

1. Membentuk unit-unit kerja ilmiah

2. Menggabungkan tugas-tugas
3. Membentuk hubungan klien
4. Membuka saluran umpan balik
5. Mempraktekkan pembebanan vertikal

5.2.4 RANCANGAN PEKERJAAN BAGI KELOMPOK DAN TEAM

Sebagian pekerjaan dapat disusun kembali, diperkaya, dan diberikan kepada tim-tim kerja, bukannya kepada individu-individu.

Salah satu kecenderungan rancangan pekerjaan yang penting adalah ke arah penciptaan tim kerja yang lebih **swa kelola (self-managing).** Tim swa-kelola beroperasi dengan pembuatan keputusan partisipatif, membagi tugas, dan bertanggung jawab untuk banyak pekerjaan "manajerial" yang dilakukan oleh para pengawas dalam setting yang lebih tradisional.

Karakteristik yang khas dari tim swa- kelola adalah:

- Anggota secara kolektif dibuat bertanggung jawab untuk hasil-hasil performansi.
- Anggota memiliki kebijaksanaan dalam mendistribusikan tugas di dalam tim.

- Anggota memiliki keleluasaan dalam menjadwalkan pekerjaan di dalam tim.
- Anggota mampu melakukan lebih dari satu pekerjaan pada tim.
- Anggota saling melatih satu sama lainnya untuk mengembangkan keterampilan pekerjaan multipel.
- Anggota saling mengevaluasi kontribusi performansi satu sama lainnya.
- Anggota bertanggung jawab untuk "kualitas total" dari produk-produk kelompok.

5.2.5 PEMBAGIAN PEKERJAAN

Pembagian pekerjaan (job sharing) tidak boleh dikacaukan dengan konsep kontroversial yang disebut sebagai pembagian kerja (work sharing).

Kerja paruh waktu adalah kerja yang dilakukan pada sembarang jadwal yang kurang dari 40 jam kerja per minggu, yang man berarti pekerja tidak diklasifikasikan sebagai pegawai full-time.

CONTOH SOAL DAN PENYELESAIANNYA:

1. Departemen fungsional memiliki kelebihan apa saja?
   - Menjaga kekuasaan dan kedudukan fungsi utama
   - Menciptakan efisiensi melalui spesialisasi, memusatkan keahlian organisasi dan memungkinkan pengawasan manajemen puncak lebih ketat terhadap fungsi-fungsi.

2. Organisasi proyek dan matriks mempunyai kelemahan apa saja?
   - Pertanggungjawaban ganda menciptakan kebingungan dan kebijaksanaan yang kontradiktif
   - Sangat perlu koordinasi vertikal dan horizontal
   - Memerlukan lebih banyak ketrampilan antar pribadi
   - Mendorong pertentangan kekuasaan dan lebih mengarah perdebatan daripada kegiatan
   - Mengandung resiko timbulnya perasaan anarki
   - Sangat mahal untuk diimplementasikan

3. Apa yang merupakan pendekatan-pendekatan rancangan pekerjaan alternatif?

- Rancangan pekerjaan adalah proses untuk menciptakan atau mendefinisikan pekerjaan dengan mencantumkan tugas-tugas kerja spesifik kepada individu dan kelompok.
- Pekerjaan harus dirancang baik bagi level performansi pekerjaan yang tinggi maupun bagi kepuasan kerja yang tinggi oleh para pekerja.
- Simplifikasi pekerjaan menciptakan pekerjaan-pekerjaan sempit dan repetitif yang terdiri dari tugas-tugas yang didefinisikan dengan banyak operasi rutin.
- Perluasan pekerjaan memungkinkan individu-individu untuk melakukan rentangan tugas-tugas tersimplifikasi yang lebih luas; rotasi pekerjaan memungkinkan individu-individu untuk ditransfer di antara pekerjaan-pekerjaan yang berlainan dengan level ketrampilan serupa atas dasar giliran.
- Pengayaan pekerjaan menghasilkan pekerjaan-pekerjaan yang lebih bermakna yang melibatkan otonomi lebih besar dalam pembuatan keputusan dan tanggung jawab tugas yang lebih luas.

4. Bagaimana seorang manajer dapat memperkaya pekerjaan bagi pekerja-pekerja individual?

- Rancangan pekerjaan adalah proses untuk menciptakan atau mendefinisikan pekerjaan dengan mencantumkan tugas-tugas kerja spesifik kepada individu dan kelompok.
- Pekerjaan harus dirancang baik bagi level performansi pekerjaan yang tinggi maupun bagi kepuasan kerja yang tinggi oleh para pekerja.
- Simplifikasi pekerjaan menciptakan pekerjaan-pekerjaan sempit dan repetitif yang terdiri dari tugas-tugas yang didefinisikan dengan banyak operasi rutin.
- Perluasan pekerjaan memungkinkan individu-individu untuk melakukan rentangan tugas-tugas tersimplifikasi yang lebih luas; rotasi pekerjaan memungkinkan individu-individu untuk ditransfer di antara pekerjaan-pekerjaan yang berlainan dengan level ketrampilan serupa atas dasar giliran.
- Pengayaan pekerjaan menghasilkan pekerjaan-pekerjaan yang lebih bermakna yang melibatkan otonomi lebih besar dalam pembuatan keputusan dan tanggung jawab tugas yang lebih luas.

4. Bagaimana seorang manajer dapat memperkaya pekerjaan bagi pekerja-pekerja individual?

- Pendekatan diagnosis terhadap pengayaan pekerjaan melibatkan upaya menganalisa pekerjaan sesuai dengan lima macam karakteristik inti, yaitu: keragaman ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik.
- Pekerjaan-pekerjaan yang kekurangan (defisien) pada salah satu atau lebih karakteristik "inti" tersebut dapat dirancang ulang untuk memperbaiki level pengayaannya.
- Pekerjaan dapat diperkaya dengan membentuk unit-unit kerja alamiah, menggabungkan tugas-tugas, membentuk hubungan klien, membuka saluran umpan balik, dan pembebanan secara vertikal guna memungkinkan tanggung jawab perencanaan dan pengendalian yang lebih besar.
- Pengayaan pekerjaan tidak pasti berlaku bagi setiap orang; konsep ini bekerja paling baik bagi orang-orang dengan kekuatan kebutuhan pertumbuhan yang tinggi – yakni hasrat untuk mencapai pertumbuhan psikologis dalam pekerjaan.

Latihan Soal Bab V

1. Kepemimpinan selalu melibatkan orang lain. Jelaskan istilah-istilah berikut ini dan berikan contohnya :
   a. *Reward Power ;*
   b. *Coercive Power;*
   c. *Legitimate Power;*
   d. *Referent Power;*
   e. *Expert Power;*
2. Bagaimana organisasi melakukan perubahan? Kapan sebaiknya sebuah organisasi melakukan perubahan? Jelaskan kenapa sering ada penolakan dalam sebuah organisasi untuk melakukan perubahan?
3. Sebut dan Jelaskan beberapa *tools* manajemen (alat bantu manajemen) untuk melakukan pengendalian manajemen!

CATATAN:

------ halaman ini sengaja dikosongkan untuk catatan---------

BAB VI
KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI

6.1 PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Definisi atau pengertian kepemimoinan sangat banyak. Secara umum, kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok. Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan yang akan dipimpin. Kepemimpianan juga melibatkan pembagian kekuasaan *(power)*. Pemimpin mempunyai *power* yang lebih besar dari beberapa sumber: *reward power, coercive power, legitimate power, referent power,* dan *expert power*. Berikut ini sumber-sumber kekuasaan

1. Kekuasaan Balasan *(Reward Power)*

   Kekuasaan ini datang dari kemampuan seseorang memberikan balasan kepada orang lain yang melakukan pekerjaan tertentu.

2. Kekuasaan Paksaan *(Coercive Power)*

   Kekuasaan ini datang dari kemampuan seseorang menghukum orang lain, jika orang tersebut tidak melakukan sesuatu. Kekuasaan ini merupakan sisi negatif dari kekuasaan balasan.

3. Kekuasaan legitimasi *(Legitimate Power)*

   Kekuasaan ini datang jika seseorang mempunyai "hak" atau secara hukum "diperbolehkan" mempengaruhi orang lain dalam wilayah tertentu.

4. Kekuasaan Referensi *(Referent Power)*

   Kekuasaan ini datang karena seseorang atau satu kelompok ingin meniru atau mengidentifikasi dirinya sebagai orang tertentu

5. Kekuasasaan Paksaan *(Expert Power)*

   Kekuasaani ini datang dari kepakaran atau keahlian seseorang.

6.2 GAYA KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan adalah orang yang mempengaruhi orang lain agar orang lain au menjalankan apa yang dikehendaki (Atmosudirjo). Menurut Ralph M. Stogdill definisi kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang

berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok. Studi kepemimpinan meliputi 3 pendekatan utama yaitu; penelitian mengenai sifat, penelitian tingkah laku, dan penelitian kontigensi, atau situasi tempat pemimpin bertindak.

Fungsi kepemimpinan utama adalah fungsi yang berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah dan fungsi memelihara kelompok atau sosial. Seseorang yang mampu melaksanakan kedua peran tadi dengan sukses akan menjadi pemimpin yang efektif. Kedua fungsi kepemimpinan tersebut cenderung diekspresikan dalam dua gaya kepemimpnan yang berbeda, yaitu;

- Gaya berorientasi pada tugas yaitu pegawasan ketat terhadap karyawan untuk memastikan bahwa tugas dilaksanakan dengan memuaskan.
- Gaya berorientasi pada karyawan lebih menekankan pada memotivasi dan menghargai karyawa, seringkali karyawan juga izinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan.

Menurut pendekatan kontigensi tidak semua gya kepemimpinan efektif untuk diterapkan dalam sebuah organisasi. Hal ini disebabkan adanya perbedaan situasi kerja antar organisasi. Faktor-faktor dalam setiap situasi

yang mempengaruhi efektifitas gaya kepemimpinan tertentu ,meliputi;

- Tuntutan tugas
- Harapan& tingkah laku rekan setingkat
- Karakteristik,harapan,dan tingkah laku karyawan.
- Budaya organisasi & kebijakannya.

Gaya kepemimpinan bukanlah suatu hal yang statis melainkan dinamis dan fleksibel artinya gaya kepemimpinan akan berubah hingga mencapai suatu kondisi dimana gaya kepemimpinan tersebut menjadi efektif dan efisisen untuk diterapkan dalam sebuah organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan (followers) agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang dihaapkan agar tercapai tujuan yang telah dltentukan sebelumnya.

Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan yang di tawarkan oleh para pakar leardership, mulai dari yang klasik sampai kepada yang modern yaitu gaya kepemimpinan situasional model Hersey dan Blancard.

1. Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya ini pertama sekali dikembangkan oleh Robert Tannenbaum dan warren Schmidt. Menurut kedua ahli ini ada dua bidang pengaruh yang ekstrim, yaitu:

1) Bidang pengaruh pimpinan
2) Bidang pengaruh kebebasan bawahan.

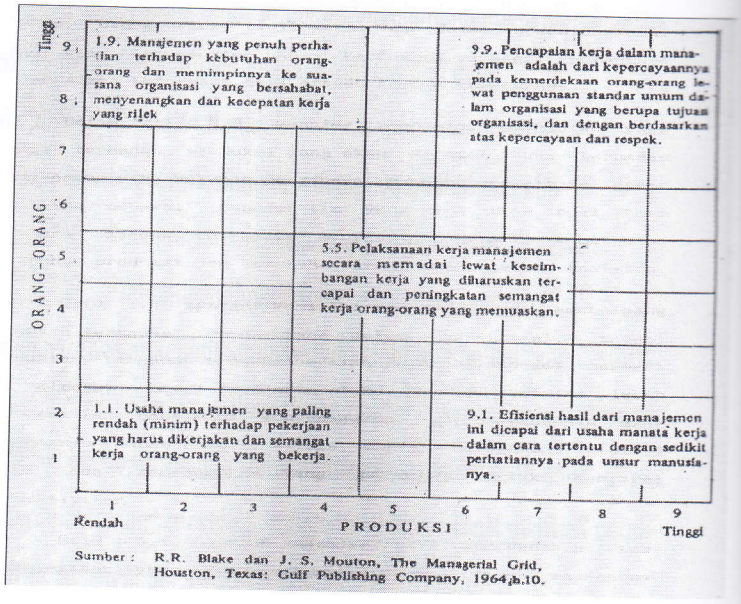
Pada bidang pertama pemimpin lebih menggunakan otoritasnya, sedangkan pada bidang ke dua lebih menekankan gaya demokratis.

2. Gaya Managerial Grid

Robert R Blake dan Jane S mouton mengidentifikasikan gaya kepemimpinan yang diterapkan di dalam manajemen yang disebut dengan gaya managerial grid.

Sesungguhnya, gaya managerial grid lebih menekankan kepada pendekatan dua aspek yaitu aspek produksi di satu pihak, dan orang-orang di pihak lain. Blake dan Mouton menghendaki bagaimana perhatian pemimpin terhadap produksi dan bawahannya (*followers*).

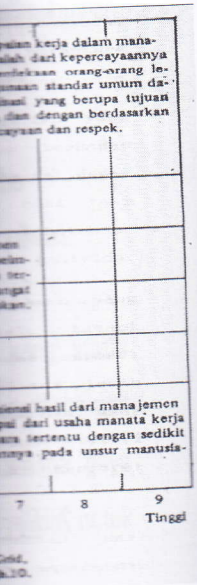
Dalam managerial grid, ada empat gaya yang ekstrim dan ada satu gaya yang berada di tengah-tengah gaya ekstrim tersebut, seperti gambar di bawah ini.



Sumber : R.R. Blake dan J. S. Mouton, The Managerial Grid, Houston, Texas: Gulf Publishing Company, 1964, h.10.

Pada grid 1.1. manajer sedikit sekali memikirkan produksi yang harus dicapai. sedangkan juga sedikit perhatian terhadap orang-orang (followers) di dalam organisasinya. Dalam grid ini manajer hanya berfungsi sebagai perantara menyampaikan informasi dari atasan kepada bawahannya.

Dalam grid 9.9. manajer mempunyai perhatian yang tinggi terhadap produksi yang akan dicapai juga terhadap orang-orang yang bekerja dengannya. Manajer seperti ini dapat dikatakan sebagai "manajer tim" yang riel (*The real*



memikirkan
juga sedikit
s) di dalam
nya berfungsi
dari atasan

perhatian yang
juga terhadap
jer seperti ini
riel (*The real*

team manajer) karena ia mampu menyatukan antara kebutuhan-kebutuhan produksi dan kebutuhan orang-orang secara individu.

Grid 1.9 manajer memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap orang-orang dalam organisasi, tetapi perhatian terhadap produksi adalah rendah. Manajer seperti ini disebut sebagai "pemimpin club". Gaya seperti ini lebih mengutamakan bagaimana menyenangkan hati bawahannya agar bawahannya dapat bekerja rileks, santai, bersahabat, tetapi tidak ada seorangpun yang berusaha untuk mencapai produktIvitas.

Grid 9.1. adalah manajer yang menggunakan gaya kepemimpinan yang otokratis (autrocratic task managers), karena manejer seperti ini lebih menekankan produksi yang harus dicapai organisasinya, baik melalui efisiensi atau efektivitas pelaksanaan kerja, tetapi tidak mempunyai atau sedikit mempuyai perhatian terhadap bawahan.

Grid yang memiliki perhatian yang medium baik terhadap produksi yang akan dicapai maupun terhadap orang-orang adalah gris 5.5. Grid ini berusaha menyeimbangkan produksi yang akan dicapai dengan perhatian terhadap orang-orang, dalam arti tidak terlalu

menyolok. Manajer seperti ini tidak terlalu menciptakan target produksi yang akan dicapai, tetapi juga tidak mempunyai perhatian yang tidak terlalu menyolok kepada orang-orang.

3. Tiga Dimensi dari Reddin

William J Reddin, seorang Professor dan konsultan dari Kanada mengetengahkan tiga dimensi gaya kepemimpinan dengan efektivitas dalam modalnya. Selain itu dia juga menekankan pada dua hal yang mendasar yaitu hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja. Gaya kepemimpinan dari Reddin ini tidak terpengaruh kepada lingkungan sakitarnya.

Menurut Reddin, ada jenis gaya yang barus diperhatikan yaitu gaya yang efektif dan gaya yang tidak efektif.

Gaya yang efektif terdiri atas empat jenis, yaitu :

1) Eksekutif. Gaya ini mempunyai perhatian yang banyak terhadap tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Manajer seperti ini berfungsi sebagai motivator yang baik dan mau menetapkan produktivitas yang tinggi.
2) Pencinta Pengembangan (Developer). Pada gaya ini lebih mempunyai perhatian yang penuh terhadap hubungan

ak terlalu menciptakan
pai, tetapi juga tidak
erlalu menyolok kepada

Professor dan konsultan
tiga dimensi gaya
alam modalnya. Selain itu
hal yang mendasar yaitu
dan hubungan kerja. Gaya
dak terpengaruh kepada

jenis gaya yang barus
ktif dan gaya yang tidak

at jenis, yaitu :
ai perhatian yang banyak
aan dan hubungan kerja.
i sebagai motivator yang
duktivitas yang tinggi.
eloper). Pada gaya ini lebih
penuh terhadap hubungan

kerja, sedangkan perhatian terhadap tugas-tugas pekerjaan adalah minim.

3) Otokratis yang baik. Gaya kepemimpinan ini menekankan perhatian yang maksimum terhadap pekerjaan (tugas-tugas) dan perhatian terhadap hubungan kerja yang minimum sekali, tetapi tetap berusaha agar menjaga perasaan bawahannya.

Gaya yang tidak efektif adalah sebagai berikut :

1) Pencinta Kompromi (*Compromiser*).

   Gaya Kompromi ini menitikberatkan perhatian kepada tugas dan hubungan kerja berdasarkan situasi yang kompromi.

2) Missionari

   Manajer seperti ini menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan, dalam arti memberikan perhatian yang besar dan maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja tetapi sedikit perhatian terhadap tugas dan perilaku yang tidak sesuai.

3) Otokrat

   Pemimpin tipe seperti ini memberikan perhatian yang banyak terhadap tugas dan sedikit perhatian terhadap hubungan kerja dengan perilaku yang tidak sesuai.

4) Lari dari tugas *(Deserter)*

Manajer yang memiliki gaya kepemipinan seperti ini sama sekali tidak memberikan perhatian, baik kepada tugas maupun hubung kerja.

4. Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpin situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada. Gaya ini diketengahkan oleh Hersey dan Blancard yang amat menarik untuk dipelajari.

Menurut gaya kepemimpinan situasional, ada tiga hal yang saling berhubungan yaitu:

a) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
b) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.
c) Tingkat kematangan dan kesiapan para pengikut yang di tunjukkan dalam melaksanakan tugas kasus, fungsi atau tujuan tertentu.

Pada dasarnya, konsepsi gaya kepemimpinan situasional menekankan kepada perilaku pimpinan dengan bawahan (*followers*) saja, yang dihubungkan dengan tingkat kematangan dan kesiapan bawahannya.

Kematangan (*maturity*) dalam hal ini diartikan sebagai kemauan dan kemampuan dari bawahan (*followers*) untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilaku sendiri.

Menurut Hersey dan Blancard penemunya (1979) ada empat jenis tingkat kematangan bawahan (*followers*) yaitu :

a. Orang yang tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin (M1).
b. Orang yang tidak mampu tetapi mau (M2).
c. Orang yang mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin (M3).
d. Orang yang mampu dan mau atau yakin (M4).

Untuk tingkat kematangan (*maturity*) orang yang mampu dan tidak mau (M1), gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya "Instruksi (G1)", karena pada tingkat kematangan seperti ini sangat mengharapkan adanya pengarahan yang jelas disertai pengawasan yang ketat. Pada gaya ini terdapat komunikasi arah (*one way communications*).

Bawahan yang berada pada tingkat kematangan tidak mampu akan tetapi mau (yakin) (M2), maka gaya kepemimpinan yang lebih sesuai adalah gaya "Konsultasi (G2)", karena orang/bawahan yang tergolong seperti ini masih perlu pengarahan dan juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias.

Gaya kepemimpinan "Partisipasi" adalah gaya yang sesuai untuk tingkat kematangan Mampu akan tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tanggung jawab (M3)/tugas, karena ketidakmauan atau ketidakyakinan mereka untuk melakukan tugas/tangung jawab seringkali disebabkan karena kurang keyakinan. Dalam kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendegarkan mendukung usaha-usaha yang dilakukan para bawahan/pengikutnya.

Selanjutnya, untuk tingkat kematangan yang mampu dan mau/yakin (M4), maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya "Delegasi", karena orang/bawahan seperti ini adalah mampu melaksanakan tugas dan mau/yakin. Dengan gaya delegasi ini pimpinan sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas/tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, Kapan dan dimana pekerjaan mereka harus dilaksanakan. Pada gaya delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah.

Rensis Likert mengelompokkan empat gaya kepemimpinan:

1. Sistem I: Otoriter Eksploitatif (*Exploitative-Authoritative*)

Manajer tipe ini sangat otoriter, mempunyai kepercayaan yang rendah terhadap bawahannya, memotivasi bawahannya melalui ancaman atau hukuman, namun kadang-kadang melalui balasan (*reward*), komunikasi yang dilakukan satu arah (ke bawah atau *top down*), dan membatasi pengambilan keputusan hanya untuk meanajer.

2. Sistem 2: (*Benevolent-Authoritative*)

Manajer ini mempercayai bawahan sampai tingkat tertentu, memotivasi bawahan melalui ancaman dan hukuman meskipun tidak selalu, membolehkan ide atau pendapat dari bawahan, dan mendelegasikan wewenang pangambilan keputusan meskipun masih melakukan pengawasan dengan ketat.

3. Sistem 3: Konsultative (*Consultative*)

Manajer ini mempunyai kepercayaan terhadap bawahan yang cukup besar, meskipun tidak sepenuhnya. Biasanya memanfaatkan pendapat atau ide dari bawaha, mengggunakan balasan (insentif) untuk memotivasi bawahan, menjalankan komunikasi dua arah (atas bawah dan sebaliknya), membuat keputusan yang umum pada tingkat atas dan membolehkan keputusan yang lebih spesifik dibuat pada tingkat bawah, dan mau berkonsultasi pada beberapa situasi.

4. Sistem 4: Partisipasif (*Participative group*)

Manajer ini meerupakan manajer yang paling partisipasif. Manajer ini mempunyai kepercayaan yang spenuhnya terhadap karyawan, menggunakan insentif ekonomi untuk memotivasi karyawan, mendorong partisipasi dalam penentuan tujuan dan oenilaian kemajuan dalam pencapaian tujuan tersebut. Komunikasi dilakukan dua arah, mendorong pangambilan keputusan dalam semua bagian organisasi, dan menjadikan karyawan menjadi kelompok kerja.

6.3 FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERILAKU KEPEMIMPINAN

Teori Tannenbaum dan Warren H Scmidt menjelaskan faktor-faktor yang memepengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan akan ditentukan oleh beberapa faktor:

- Faktor dari manajer

  Jika manajer memandang bahwa kepentingan organisasi harus didahulukan dibanding kepentingan individu, maka manajer tersebu lebih otoriter.

- Faktor dari karyawan

  Jika karyawan mempunyai pengalaman yang baik, menginginkan partisipasi, dapat menyelami nilai-nilai

organisasi, maka manajer dapat menerapkan gaya yang lebih partisipasif. Wewenang yang lebih besar akan diberikan pada bawahan.

- Faktor situasi

  Jika suatu pekerjaan berada dalam tekanan waktu (harus cepat selesai), gaya kepemimpinan yang lebih otoriter barangkali akan lebih efektif.

6.4 PENGERTIAN MOTIVASI

Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong seseorang bertindak atau berperilaku tertentu. Motivasi membuat seseorang memulai, melaksanakan dan mempertahankan kegiatan tertentu. Motivasi merupakan faktor penting yang mendukung prestasi kerja. Meskipun demikian motivasi bukanlah satu-satunya pendukungprestasi kerja. Prestasi kerja seseorang juga tergantung dari faktor lain yaitu kemampuan *(ability)*, persepsi peranan *(role perception)*. Kemampuan yang baik, persepsi peranan yang tepat, dan motivasi yang tinggi merupakan prestasi kerja.

Terlepas dari kepentingannya yang nyata, motivasi sulit untuk didefinisikan dan dianalisa, dengan satu definisi motivasi berkaitan dengan (1) Arah dari perilaku, (2) Kekuatan

tanggapan yaitu upaya pada saat seorang pekerja memilih suatu arah tindakan, dan (3) Keteguhan perilaku atau berapa lama seseorang terus menerus berperilaku tertentu. Pandangan lain menyarankan bahwa analisa motivasi harus memusatkan diri pada faktor – faktor yang membangkitkan dan mengarahkan aktivitas seseorang. Seorang ahli teori menekankan aspek kelangsungan arah tujuan dari motivasi. Ahli teori lain menyatakan bahwa motivasi "berhubungan dengan bagaimana perilaku dimulai, digiatkan, dipertahankan, diarahkan dan dihentikan, serta reaksi subjektif macam apa yang ada pada saat semua ini terjadi. *{ Gibson, Ivancevich dan Donelly }*

Pengujian yang teliti atas masing – masing pandangan ini mengarah kepada beberapa kesimpulan tentang motivasi:

1. Ahli teori memberikan interpretasi yang agak berbeda – beda dan memberikan penekanan pada faktor – fakor yang berbeda.
2. motivasi berkaitan dengan perilaku dan kinerja.
3. Mengacu pada tujuan.
4. Motivasi berasal dari kejadian dan proses yang bersifat internal ataupun eksternal terhadap individu. *{ Gibson, Ivancevich dan Donelly }*

Motivasi merupakan konsep yang kita gunakan untuk menggambarkan dorongan –dorongan yang timbul pada atau didalam seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku, itu pengertian motivasi yang dapat kita ambil dari **Gibson, Ivancevich dan Donelly.**

Pengertian lain dari **Motivasi** adalah keadaan dalam diri individu yang memunculkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku. Dengan kata lain menurut Kartini Kartono adalah dorongan terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan (driving force) di sini dimaksudkan: desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup dan merupakan kecenderungan untuk mempertahankan hidup.

6.5 TEORI MOTIVASI

Teori Kebutuhan dengan asumsi: semua orang sama, semua situasi sama, dan selalu ada "satu cara terbaik". Teori Hierarkhi Kebutuhan Maslow - Manusia Piramida. Abraham H. Maslow mendaftarkan 5 (lima) jenis kebutuhan manusia dari yang terendah hingga yang tertinggi:

a. Kebutuhan fisiologis

b. Kebutuhan akan rasa aman

c. Kebutuhan sosial

d. Kebutuhan status

e. Aktualisasi diri

Teori ERG Clayton Alderfer - Manusia Tiga Tingkat. Teori ini membagi kebutuhan hanya menjadi 3 (tiga) tingkat :

a. Kebutuhan Existence kebutuhan fisiologis dan rasa aman (dua tingkat pertama Maslow)

b. Kebutuhan Relatedness kebutuhan sosial dan struktur sosial (tingkat 3 Maslow)

c. Kebutuhan Growth kebutuhan pengembangan diri (tingkat 4 dan 5 Maslow)

Teori Perilaku Manusia Tikus, teori ini mengamati berbagai perilaku orang yang memang diasumsikan bisa diukur :

a. Jika seseorang memperoleh apa yang diinginkan, maka "penghargaan positif meningkatkan kinerja" (R+)

b. Jika seseorang menghindari apa yang tidak diinginkan, maka "penghargaan negatif meningkatkan kinerja" (R)

c. Jika seseorang memperoleh apa yang tidak diinginkan, maka "hukuman menurunkan kinerja" (P+) 4. Jika seseorang tidak

memperoleh apa yang diinginkan, maka "ancaman pemecatan menurunkan kinerja" (P)

Teori Efek Thorndike Manusia Pencari Kesenangan, Teori ini menyatakan bahwa jika yang dilakukan seseorang menyenangkan, ia akan lebih sering melakukannya; jika perilakunya buruk, ia pasti tidak akan mengulanginya. Jadi perilaku akan semakin melekat pada diri seseorang apabila:

a. Kesenangan atau kepedihan muncul seketika akibat suatu perilaku.
b. Kesenangan atau kepedihan tersebut terjadi berulang ulang.
c. Kesenangan atau kepedihan tersebut benar-benar dirasakan oleh orang tersebut.

Teori Analisis Transaksional Eric Berne Manusia Bermental Transaksi, teori ini menyatakan bahwa salah satu motivator paling mendasar dan paling kuat bagi manusia adalah dihargai secara positif; menerima pengakuan pribadi dari orang lain. Seseorang membutuhkan "rangsangan" dari orang lain agar merasa puas secara emosional dan psikologis. Jika rangsangan positif tidak diberikan, mereka yang haus akan rangsangan ini akan semakin sulit diatur dan mengganggu hanya untuk mencari perhatian. Bahkan rangsangan negatif

lebih baik dari pada diabaikan atau tidak menerima rangsangan sama sekali.

Teori Tujuan Manusia Bermental Sepak Bola, Teori ini menyatakan bahwa mencapai tujuan adalah sebuah motivator. Hampir setiap orang menyukai kepuasan kerja karena mencapai sebuah tujuan spesifik. Saat seseorang menentukan tujuan yang jelas, kinerja biasanya meningkat sebab:

a. Ia akan berorientasi pada hal hal yang diperlukan
b. Ia akan berusaha keras mencapai tujuan tersebut
c. Tugas tugas sebisa mungkin akan diselesaikan
d. Semua jalan untuk mencapai tujuan pasti ditempuh

Bawahan harus menyetujui dan menerima tujuan itu. Bila mereka berpikir sebuah tujuan terlalu sulit atau tidak penting, ia tidak akan ter-motivasi untuk mencapainya. Teori Kelompok Manusia Sosial, teori ini menyatakan bahwa suatu kelompok kerja cenderung menerapkan norma norma produksi mereka sendiri, dan memastikan anggota baru mereka untuk mengikuti aturan yang dibuat kelompok ter-sebut. Untuk melakukan hal ini, kelompok biasanya memakai beragam mekanisme sosial agar anggota baru tidak berproduksi secara berlebihan atau kurang.

Teori Dua Faktor Manusia Berkembang, teori ini menyatakan bahwa "kepuasan" dan "ketidakpuasan" adalah dua vektor yang berbeda. Seseorang dapat menghindari ketidakpuasan, tetapi hal ini belum tentu memberi kepuasan.

a. Pemuas : Pekerjaan menarik, Pekerjaan menantang, Kesempatan berprestasi, Penghargaan, Promosi jabatan.
b. Faktor Darurat: Gaji, Pengawasan, Kondisi kerja, Keamanan kerja, Status.

Teori Proses dengan asumsi:

a. Perilaku ditentukan oleh pelbagai macam factor
b. Setiap orang memutuskan sendiri perilaku mereka dalam organisasi
c. Setiap orang memiliki jenis kebutuhan, keinginan, dan tujuan yang berbeda beda dengan orang lain
d. Setiap orang memilih rencana perilaku berdasarkan persepsi (harapan) seberapa jauh perilaku tersebut akan mencapai hasil yang diharapkan

Model Teori Lawler Manusia Pengharap, teori ini menyatakan. bahwa bawahan harus diarahkan pada penghargaan di masa yang akan datang, dari pada belajar dari masa

lalu. Bila mereka melihat kemungkinan adanya penghargaan berdasarkan usaha mereka itu, mereka akan semakin bekerja keras, kinerja meningkat dan penghargaan pun diberikan. Akibatnya, hal ini memberi kepuasan yang meningkatkan usaha.

Teori Kecenderungan dengan asumsi:

a. Setiap orang berbeda
b. Kepribadian berdampak pada motivasi
c. Setiap orang memiliki kebutuhannya sendiri sendiri

Teori Tiga Kebutuhan McClelland - Manusia Prestasi, teori ini menyatakan bahwa bawahan menginginkan 3 (tiga) hal dari pekerjaannya:

a. Prestasi (need of achievement) - n-Ach
b. Kekuasaan (need of power) - n-Power
c. Perhatian (need of affection) - n-Aff

Teori Percaya Diri Manusia Yang Membatasi Diri, Teori ini menyatakan bahwa bawahan hanya dapat berhasil mencapai target yang mereka yakini dapat mereka capai.

Teori Keadilan J. Stacy Adam Manusia Adil, teori ini menyatakan bahwa ketika kita membandingkan dengan orang lain dan kita merasa lebih buruk. Kita melihat situasi kita

sebagai kurang adil. Bukan hanya merasa frustrasi, motivasi pun terpengaruh. Ada dua kemungkinan tanggapan:

a. Mengurangi usaha sehingga penghargaan tampak adil (menurunkan motivasi)
b. Berusaha meningkatkan penghargaan/pendapatan (meningkat-kan motivasi)

Bila itu tidak mungkin, kita menghapus kekecewaan dengan meng-undurkan diri dari organisasi tsb.

Teori Valensi Manusia Penjudi, Teori ini menyatakan bahwa manusia cenderung membuat pilihan dan mengambil resiko yang tersedia. Ia akan memilih perilaku yang akan memberinya hasil terbaik sesuai dengan apa yang diinginkan. Teori ini memungkinkan seseorang membuat keputusan secara sadar. Ada 3 (tiga) elemen penting:

a. Hasil akibat apa yang mungkin timbul dari suatu perilaku
b. Valensi seberapa baik atau menarikkan hasil tersebut?
c. Harapan jika saya lakukan hal ini, akankah saya memperoleh hasil itu?

Teori X dan Y Donald McGregor – Manusia Baik dan Jahat, teori ini menyatakan bahwa cara pandang seorang pemimpin akan mempengaruhi caranya memotivasi bawahan.

TEORI X – pemimpin menganggap bawahan :

a. Membenci pekerjaannya
b. Membenci tanggung jawab
c. Tidak terlalu berambisi
d. Tidak mempunyai gagasan
e. Tidak mampu menyelesaikan masalah
f. Hanya memikirkan uang
g. Perlu dikendalikan secara ketat
h. Pemalas dan tidak dapat dipercaya

Sehingga pemimpin tersebut (teori X) akan memotivasi dengan cara cara berikut,antara lain : Mengatakan dengan jelas apa yang harus dilakukan, kapan dan bagaimana melakukannya, Melakukan pengawasan secara ketat, membuat semua keputusan seorang diri, tidak menghendaki adanya partisipasi , penghargaan hanya dalam bentuk gaji dan mengharapkan kontribusi minimum

TEORI Y pemimpin menganggap bawahan:

a. Menikmati pekerjaannya
b. Bersedia memberi kontribusi
c. Bersedia menerima tanggung jawab
d. Dapat membuat keputusan bagi diri sendiri
e. Mampu menanggulangi masalah masalah
f. Mampu membuat rencana rencana jangka panjang dan mencapainya

Sehingga pemimpin (Teori Y) tersebut akan memotivasi dengan cara cara berikut, antara lain; Memberi tanggung jawab, memberi kesempatan untuk membuat keputusan atas pekerjaan, memberi mereka kesempatan memberikan saran-saran dan menjalankannya dan memberi penghargaan dengan cara lain, bukan hanya dengan uang.

1. **Teori Isi Motivasi**

Teori isi motivasi pada dasarnya ingin me;lihat "apa" dari motivasi tersebut. Teori ini ingin melihat faktor-faktor dalam seseorang yangmenyebabkan ia berperilaku tertentu dan kebutuhan apa yang ingin dipenuhi seseorang? Kenapa seseorang terdorong untuk

berperilaku tertentu? Kebutuhan tersebut ingin dipenuhi, dan hal ini menyebabkan seseorang berperilaku tertentu

2. Teori Proses (*Process Theory*)

Teori proses dalam motivasi menjelaskan bagaimana dan tujuan apa yang membuat seseorang berperilaku tertentu. Apabila teori isi berusahamencari jawab mengenai "apa" motivasi, teori proses berusaha menjawab "bagaimana" suatu motivasi. Menurut teori ini motivasi timbul karena adany suatukebutuhan *(need)*, yang kemudian ada harapan *(expectancy)* terhadap kemungkinan memperoleh balasan *(reward)* yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. *Valence* atau kekuatan keinginan seseorang terhadap *reward* juga akan menentukan seberapa besar motivasi seseorang.

3.* Teori *Reinforcement (Reinforcement Theory)

Teori ini mencoba menjelaskan "apa", teori proses mencoba menjelaskan "bagaimana". Teori motivasi *reiforcement* mnejelaskan peranan balasan dalam membentuk perilaku tertentu. Teori ini mengatakan bahwa jika suatu perilaku akan diberi balasan yang menyenangkan *(rewarding)*, maka perilaku tersebut akan diulangi lagi dimasa mendatang. Sebaliknya jika suatu perilakudiberi

hukuman (balasan yang tidak menyenangkan atau *punishment*) maka perilaku tersebut tidakakan diulangi lagi di masa datang.

6.6 PANDANGAN SISTEM TENTANG MOTIVASI DALAM ORGANISASI

1. Model Tradisional

   Berhubungan dengan Frederick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Pandangan tradisional menganggap bahwa para pekerja pada dasarnya malas, dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan berwujud uang.

2. Model Hubungan Manusiawi

   Berhubungan dengan Elton Mayo. Pandangan ini menganngap bahwa manajer dapat memotivasi bawahan melalui pemenuhan kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting

3. Model Sumber Daya Manusia

   Berhubungan dengan McGregor dan Maslow dimana menganggap bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan tapi juga kebutuhan untuk berarti.

CONTOH SOAL DAN PENYELESAIAN

1. Jelaskan faktor yang mempengaruhi perilaku manajerial!

   - Faktor dari manajer

     Jika manajer memandang bahwa kepentingan organisasi harus didahulukan dibanding kepentingan individu, maka manajer tersebu lebih otoriter.

   - Faktor dari karyawan

     Jika karyawan mempunyai pengalaman yang baik, menginginkan partisipasi, dapat menyelami nilai-nilai organisasi, maka manajer dapat menerapkan gaya yang lebih partisipasif. Wewenang yang lebih besar akan diberikan pada bawahan.

   - Faktor situasi

     Jika suatu pekerjaan berada dalam tekanan waktu (harus cepat selesai), gaya kepemimpinan yang lebih otoriter barangkali akan lebih efektif.

2. Apa yang dimaksud dengan motivasi?

   Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong seseorang bertindak atau berperilaku tertentu. Motivasi membuat seseorang memulai, melaksanakan dan mempertahankan kegiatan tertentu. Motivasi merupakan faktor penting yang mendukung prestasi kerja.

Latihan Soal Bab VI

1. Bagaimana organisasi melakukan perubahan? Kapan sebaiknya sebuah organisasi melakukan perubahan? Jelaskan kenapa sering ada penolakan dalam sebuah organisasi untuk melakukan perubahan?
2. Sebut dan Jelaskan beberapa tools manajemen (alat bantu manajemen) untuk melakukan pengendalian manajemen!
3. Perkembangan sebuah organisasi tidak terlepas dari sumber daya manusia / orang-orang yang terlibat di dalam organisasi tersebut. Hal tersebut bisa terjadi jika komunikasi antar pribadi dalam organisasi berjalan dengan baik. Jelaskan pendapat Johari Window tentang komunikasi antar pribadi !
4. Apakah Anda bisa melakukan penilaian diri terhadap Kegiatan "Fresh for third Floor" yang telah Anda jalankan? Bagaimana tingkat keberhasilan kegiatan tersebut menurut Anda? Apakah ada yang harus dibenahi?

CATATAN:

------ halaman ini sengaja dikosongkan untuk catatan------

BAB VII
KOMUNIKASI, KELOMPOK DAN MANAJEMEN KONFLIK

7.1 Pengertian Komunikasi

Komunikasi berasal dari bahasa latin "*communis*" atau 'common" dalam Bahasa Inggris yang berarti sama. Berkomunikasi berarti kita berusaha untuk mencapai kesamaan makna, "*commonness*". Atau dengan ungkapan yang lain, melalui komunikasi kita mencoba berbagi informasi, gagasan atau sikap kita dengan partisipan lainnya. Kendala utama dalam berkomunikasi adalah seringkali kita mempunyai makna yang berbeda terhadap lambang yang sama. Komunikasi merupakan proses pengiriman informasi dari satu pihak ke pihak lain. Jika apa yang dimaksudkan oleh pengirim informasi dapat ditangkap sepenuhnya maka komunikasi dikatakan komunikasi yang efektif.

Menurut James A.F. Stoner & Charles Wankel (1989) komunikasi ialah satu cara manusia berhubungan yang melibatkan pengertian atau maksud, dengan syarat mereka perlu setuju dengan definisi istilah-istilah yang digunakan berdasarkan sesuatu yang simbolik seperti isyarat, huruf, nomor, dan perkataan yang melambangkan atau menyerupai ide-ide yang dapat menyampaikan maksud . Komunikasi organisasi merunjuk pada pola dan bentuk komunikasi yang terjadi dalam konteks dan jarngan organisasi.

Definisi komunikasi melibatkan 3 hal:

- komunikasi melibatkan orang
- komunikasi melibatkan arti informasi yang sama (shared meaning) antara pengirim dan penerima
- komunikasi melibatkan simbol-simbol yang dipakai untuk menyampaikan suatu maksud.

7.2 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk

dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat. Di dalam kelompok/organisasi itu selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan. Di antara kedua belah pihak harus ada *two-way-communications* atau komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik, untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Kerja sama tersebut terdiri dari berbagai maksud yang meliputi hubungan sosial/kebudayaan. Hubungan yang terjadi merupakan suatu proses adanya suatu keinginan masing-masing individu, untuk memperoleh suatu hasil yang nyata dan dapat memberikan manfaat untuk kehidupan yang berkelanjutan.

Bila sasaran komunikasi dapat diterapkan dalam suatu organisasi baik organisasi pemerintah, organisasi kemasyarakatan, maupun organisasi perusahaan, maka sasaran yang dituju pun akan beraneka ragam, tapi tujuan utamanya tentulah untuk mempersatukan individu-individu yang tergabung dalam organisasi tersebut. Berdasarkan sifat komunikasi dan jumlah komunikasi menurut Onong Uchyana

Effendi, dalam bukunya "Dimensi-Dimensi Komunikasi" hal. 50, komunikasi dapat digolongkan ke dalam tiga kategori:

1. Komunikasi antar pribadi

   Komunikasi ini penerapannya antara pribadi/individu dalam usaha menyampaikan informasi yang dimaksudkan untuk mencapai kesamaan pengertian, sehingga dengan demikian dapat tercapai keinginan bersama.

2. Komunikasi kelompok

   Pada prinsipnya dalam melakukan suatu komunikasi yang ditekankan adalah faktor kelompok, sehingga komunikasi menjadi lebih luas. Dalam usaha menyampaikan informasi, komunikasi dalam kelompok tidak seperti komunikasi antar pribadi.

3. Komunikasi massa

   Komunikasi massa dilakukan dengan melalui alat, yaitu media massa yang meliputi cetak dan elektronik.

Dalam melakukan komunikasi organisasi, Steward L.Tubbs dan Sylvia Moss dalam *Human Communication* menguraikan adanya 3 (tiga) model dalam komunikasi:

1. Model komunikasi linier (one-way communication), dalam model ini komunikator memberikan suatu stimuli dan komunikan melakukan respon yang

-Dimensi Komunikasi" hal. 50,
dalam tiga kategori:

nya antara pribadi/individu
informasi yang dimaksudkan
pengertian, sehingga dengan
nginan bersama.

lakukan suatu komunikasi yang
elompok, sehingga komunikasi
saha menyampaikan informasi,
tidak seperti komunikasi antar

kan dengan melalui alat, yaitu
cetak dan elektronik.

organisasi, Steward L.Tubbs dan
munication menguraikan adanya
si:
ier (one-way communication).
komunikator memberikan suatu
ikan melakukan respon yang

diharapkan tanpa mengadakan seleksi dan interpretasi. Komunikasinya bersifat monolog.

2. Model komunikasi interaksional. Sebagai kelanjutan dari model yang pertama, pada tahap ini sudah terjadi feedback atau umpan balik. Komunikasi yang berlangsung bersifat dua arah dan ada dialog, di mana setiap partisipan memiliki peran ganda, dalam arti pada satu saat bertindak sebagai komunikator, pada saat yang lain bertindak sebagai komunikan.
3. Model komunikasi transaksional. Dalam model ini komunikasi hanya dapat dipahami dalam konteks hubungan (relationship) antara dua orang atau lebih. Pandangan ini menekankan bahwa semua perilaku adalah komunikatif. Tidak ada satupun yang tidak dapat dikomunikasikan.

Mengenai organisasi, salah satu defenisi menyebutkan bahwa ***organisasi merupakan suatu kumpulan atau sistem individual yang melalui suatu hirarki/jenjang dan pembagian kerja, berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan.*** Dari batasan tersebut dapat digambarkan bahwa dalam suatu organisasi mensyaratkan:

1. Adanya suatu jenjang jabatan ataupun kedudukan yang memungkinkan semua individu dalam organisasi tersebut memiliki perbedaan posisi yang jelas, seperti pimpinan, staff pimpinan dan karyawan.
2. Adanya pembagian kerja, dalam arti setiap orang dalam sebuah institusi baik yang komersial maupun sosial, memiliki satu bidang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Dengan landasan konsep-konsep komunikasi dan organisasi sebagaimana yang telah diuraikan, maka kita dapat memberi batasan tentang komunikasi dalam organisasi secara sederhana, yaitu komunikasi antarmanusia (human communication) yang terjadi dalam kontek organisasi. Atau dengan meminjam definisi dari Goldhaber, komunikasi organisasi diberi batasan sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergabung satu sama lain *(the flow of messages within a network of interdependent relationships)*.

Sebagaimana telah disebut terdahulu, bahwa arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal. Masing-masing arus komunikasi tersebut mempunyai perbedaan fungsi yang sangat tegas. Ronald Adler dan George Rodman dalam buku *Understanding*

Human Communication, mencoba menguraikan masing-masing, fungsi dari kedua arus komunikasi dalam organisasi tersebut sebagai berikut:

1. **Downward communication**, yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:
   a) Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (*job instruction*)
   b) Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job retionnale*)
   c) Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*)
   d) Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.
2. **Upward communication**, yaitu komunikasi yang terjadi ketika bawahan (*subordinate*) mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:
   a) Penyampaian informasi tentang pekerjaan pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan

b) Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan

c) Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan

d) Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

3. **Horizontal communication,** yaitu tindak komunikasi ini berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah:

   a) Memperbaiki koordinasi tugas

   b) Upaya pemecahan masalah

   c) Saling berbagi informasi

   d) Upaya pemecahan konflik

   e) Membina hubungan melalui kegiatan bersama.

7.3 Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun sosial, komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut akan melibatkan empat fungsi, yaitu:

1. ***Fungsi informatif***

   Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (*information-processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

2. ***Fungsi Regulatif***

   Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini, yaitu:

1) Atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberikan instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (position of authority) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:
   a. Keabsahan pimpinan dalam penyampaikan perintah.
   b. Kekuatan pimpinan dalam memberi sanksi.
   c. Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi.
   d. Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.
2) Berkaitan dengan pesan atau message. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan-peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

3. ***Fungsi Persuasif***

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

4. ***Fungsi Integratif***

Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat dilaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*newsletter*, buletin) dan laporan kemajuan oraganisasi; juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

7.4 Memahami Gaya Komunikasi dalam Organisasi

Gaya komunikasi atau *communication style* akan memberikan pengetahuan kepada kita tentang bagaimana perilaku orang-orang dalam suatu organisasi ketika mereka melaksanakan tindak berbagi informasi dan gagasan. Sementara pada pengaruh kekuasaan dalam organisasi, kita akan mengkaji jenis-jenis kekuasaan yang digunakan oleh orang-orang dalam tataran manajemen sewaktu mereka mencoba mempengaruhi kemampuan berkomunikasi dalam organsasi, kita akan diajak untuk memikirkan bagaimana mendefinisikan tujuan kita sehubungan dengan tugas dalam organisasi, bagaimana kita memilih orang yang tepat untuk diajak kerjasama dan bagaimana kita memilih saluran yang efektif untuk melaksanakan tugas tersebut.

Gaya Komunikasi. Gaya komunikasi (*communication style*) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu *(a specialized set of intexpersonal behaviors that are used in a given situation).*

Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respon atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula.

Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*).

Gaya Komunikasi yang akan kita pelajari adalah sbb:

a. The Controlling style

Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one-way communications.*

Pihak-pihak yang memakai *controlling style of communication* ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya mereka untuk berharap pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian untuk berbagi pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian pada umpan balik, kecuali jika umpan balik atau feedback tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan

kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya.

Pesan-pesan yag berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha 'menjual' gagasan agar dibicarakan bersama namun lebih pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. *The controlling style of communication* ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif, dan pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun demkian, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.

b. *The Equalitarian style*

Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan. *The equalitarian style of communication* ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*).

Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama.

Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini, adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan yang baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja. *The equalitarian style* ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. *Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindakan share/berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.*

3) *The Structuring style*

Gaya komunikasi yang berstruktur ini, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan (sender) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Stogdill dan Coons dari *The Bureau of Business Research of Ohio State University*, menemukan dimensi dari kepemimpinan yang efektif, yang mereka beri nama Struktur Inisiasi atau Initiating Structure. Stogdill dan Coons menjelaskan mereka bahwa pemrakarsa (initiator) struktur yang efisien adalah orang-orang yang mampu merencanakan pesan-pesan verbal guna lebih memantapkan tujuan organisasi, kerangka penugasan dan memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang muncul.

4) *The Dynamic style*

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau sender memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (action-oriented). *The dynamic style of communication* ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawa para wiraniaga (*salesmen* atau *saleswomen*).

Tujuan utama gaya komunikasi yang agresif ini adalah mestimulasi atau merangsang pekerja/karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa karyawan atau bawahan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.

5) *The Relinguishing style*

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun

pengirim pesan (*sender*) mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain.

Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan atau sender sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankannya.

6) The Withdrawal style

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.

Dalam deskripsi yang kongkrit adalah ketika seseorang mengatakan: *"Saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini"*. Pernyataan ini bermakna bahwa ia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari

berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi organisasi.

Gambaran umum yang diperoleh dari uraian di atas adalah bahwa *the equalitarian style of communication* merupakan gaya komunikasi yang ideal. Sementara tiga gaya komunikasi lainnya: structuring, dynamic dan relinguishing dapat digunakan secara strategis untuk menghasilkan efek yang bermanfaat bagi organisasi. Dan dua gaya komunikasi terakhir: *controlling* dan *withdrawal* mempunyai kecenderungan menghalangi berlangsungnya interaksi yang bermanfaat.

7.5 Proses Komunikasi Dalam Organisasi

Pada tataran teoritis, paling tidak kita mengenal atau memahami komunikasi dari dua perspektif, yaitu:

1. **Perspektif Kognitif**. Komunikasi menurut Colin Cherry, yang mewakili perspektif kognitif adalah penggunaan lambang-lambang (*symbols*) untuk mencapai kesamaan makna atau berbagi informasi tentang satu objek atau kejadian. Informasi adalah sesuatu (fakta, opini, gagasan) dari satu partisipan kepada partisipan lain melalui penggunaan kata-kata atau lambang lainnya. Jika pesan

yang disampaikan diterima secara akurat, receiver akan memiliki informasi yang sama seperti yang dimiliki sender, oleh karena itu tindak komunikasi telah terjadi.

2. **Perspektif Perilaku**. Menurut BF. Skinner dari perspektif perilaku memandang komunikasi sebagai perilaku verbal atau simbolik di mana sender berusaha mendapatkan satu efek yang dikehendakinya pada receiver. Masih dalam perspektif perilaku, FEX Dance menegaskan bahwa komunikasi adalah adanya satu respons melalui lambang-lambang verbal di mana simbol verbal tersebut bertindak sebagai stimuli untuk memperoleh respons. Kedua pengertian komunikasi yang disebut terakhir, mengacu pada hubungan stimulus respons antara sender dan receiver.

Setelah kita memahami pengertian komunikasi dari dua perspektif yang berbeda, kita mencoba melihat proses komunikasi dalam suatu organisasi. Menurut Jerry W. Koehler dan kawan-kawan, bagi suatu organisasi, perspektif perilaku dipandang lebih praktis karena komunikasi dalam organisasi bertujuan untuk mempengaruhi penerima (receiver). Satu respons khusus diharapkan oleh pengirim pesan (sender) dari setiap pesan yang disampaikannya. Ketika satu pesan

mempunyai efek yang dikehendaki, bukan suatu persoalan apakah informasi yang disampaikan tersebut merupakan tindak berbagi informasi atau tidak.

Sekarang kita mencoba memahami proses komunikasi antarmanusia yang disajikan dalam suatu model berikut:

Proses komunikasi diawali oleh sumber (*source*) baik individu ataupun kelompok yang berusaha berkomunikasi dengan individu atau kelompok lain, sebagai berikut:

1. *Langkah pertama* yang dilakukan sumber adalah *ideation* yaitu penciptaan satu gagasan atau pemilihan seperangkat informasi untuk dikomunikasikan. *Ideation* ini merupakan landasan bagi suatu pesan yang akan disampaikan.
2. *Langkah kedua* dalam penciptaan suatu pesan adalah encoding, yaitu sumber menerjemahkan informasi atau gagasan dalam wujud kata-kaya, tanda-tanda atau lambang-lambang yang disengaja untuk menyampaikan informasi dan diharapkan mempunyai efek terhadap orang lain. Pesan atau message adalah alat-alat di mana sumber mengekspresikan gagasannya dalam bentuk bahasa lisan, bahasa tulisan ataupun perilaku nonverbal seperti bahasa isyarat, ekspresi wajah atau gambar-gambar.

3. *Langkah ketiga* dalam proses komunikasi adalah penyampaian pesan yang telah disandi (*encode*). Sumber menyampaikan pesan kepada penerima dengan cara berbicara, menulis, menggambar ataupun melalui suatu tindakan tertentu. Pada langkah ketiga ini, kita mengenal istilah channel atau saluran, yaitu alat-alat untuk menyampaikan suatu pesan. Saluran untuk komunikasi lisan adalah komunikasi tatap muka, radio dan telepon. Sedangkan saluran untuk komunikasi tertulis meliputi setiap materi yang tertulis ataupun sebuah media yang dapat mereproduksi kata-kata tertulis seperti: televisi, kaset, video atau OHP (*overheadprojector*). Sumber berusaha untuk mebebaskan saluran komunikasi dari gangguan ataupun hambatan, sehingga pesan dapat sampai kepada penerima seperti yang dikehendaki.
4. *Langkah keempat*, perhatian dialihkan kepada penerima pesan. Jika pesan itu bersifat lisan, maka penerima perlu menjadi seorang pendengar yang baik, karena jika penerima tidak mendengar, pesan tersebut akan hilang. Dalam proses ini, penerima melakukan *decoding*, yaitu memberikan penafsiran interpretasi terhadap pesan yang disampaikan kepadanya. Pemahaman (*understanding*) merupakan kunci

untuk melakukan decoding dan hanya terjadi dalam pikiran penerima. Akhirnya penerimalah yang akan menentukan bagaimana memahami suatu pesan dan bagaimana pula memberikan respons terhadap pesan tersebut.

5. *Proses terakhir* dalam proses komunikasi adalah feedback atau umpan balik yang memungkinkan sumber mempertimbangkan kembali pesan yang telah disampaikannya kepada penerima. Respons atau umpan balik dari penerima terhadap pesan yang disampaikan sumber dapat berwujud kata-kata ataupun tindakan-tindakan tertentu. Penerima bisa mengabaikan pesan tersebut ataupun menyimpannya. Umpan balik inilah yang dapat dijadikan landasan untuk mengevaluasi efektivitas komunikasi.

Klasifikasi Komunikasi Dalam Organisasi :

I. Dari segi sifatnya :

- Komunikasi Lisan
- Komunukasi Tertulis
- Komunikasi Verbal
- Komunikasi Non Verbal

2. Dari segi arahnya

- Komunikasi Ke atas
- Komunikasi Ke bawah
- Komunikasi Diagonal Keatas
- Komunikasi Diagonal Kebawah
- Komunikasi Horizontal
- Komunikasi Satu Arah
- Komunikasi Dua Arah

3. Menurut Lawannya :

- Komunikasi Satu Lawan Satu
- Komunikasi Satu Lawan Banyak (kelompok)
- Kelompok Lawan Kelompok

4. Menurut Keresmiannya :

- Komunikasi Formal
- Komunikasi Informal

Komunikasi Informal

- Komunikasi Informal yang terjadi karena adanya komunikasi antara sesama karyawan dalam suatu organisasi.

- Komunikasi informal (*the grapevine*) biasanya disebarluaskan melalui desas – desus atau kabar angin dari mulut ke mulut dari satu orang ke orang yang lainnya dalamsuatu organisasi dimana kebenarannya tidak bisa dijamin karena kadang-kadang bertentangan dengan perusahaan.
- Jadi agar komunikasi informal bisa bermanfaat maka seseorang pemimpin harus bisa memakai jalur ini untuk memperlancar berjalannya komunikasi formal perusahaan (komunikasi formal ini jangan sampai mengakibatkan timbulnya desas-desus yang meresahkan karyawan)

Komunikasi dalam organisasi pada dasarnya merupakan suatu kegiatan intern didalam organisasi. Semua masalah yang timbul dalam organisasi akan segera dapat diatasi apabila komunikasi yang berlangsung dalam organisasi dapat berjalan dengan baik. Komunikasi dalam organisasi akan berjalan dengan baik apabila arus informasi dalam organisasi tidak menghadapi hambatan. Pimpinan organisasi membutuhkan informasi yang cepat dan tepat. Oleh karena itu komunikasi merupakan suatu bidang yang sangat penting dalam organisasi

7.6 HAMBATAN DALAM KOMUNIKASI

1. Karakteristik Pengirim
   - Kredibilitas pengirim atau ketidakpercayaan terhadap pengirim
   - Ketidakkonsistenan antara komunikasi verbal dan non verbal
   - Keengganan untuk berkomunikasi
2. Karakteristik Penerima
   - Kebiasaan mendengarkan
   - Persepsi atau prekonsepsi penerima
3. Hubungan antara pengirim dan penerima
   - Perbedaan bahasa
   - Perbedaan status atau kekuasaan
   - Perbedaan persepsi
4. Faktor lingkungan
   - Gangguan
   - Informasi yang berlebihan

CONTOH SOAL DAN PENYELESAIANNYA:

1. Mendengarkan merupakan salah satu kunci yang efektif dalam berkomunikasi dan merupakan kunci sukses seorang manajer, apa saja pedoman untuk menjadi pendengan yang baik?
   - Stop berbicara
   - Membuat pembicara menjadi rileks
   - Perlihatkan pada pembicara bahwa anda mau mendengarkan
   - Hilangkan gangguan
   - Mendengarkan sambil empati terhadap pembicara
   - Sabar
   - Kendalikan temperamen
   - Terkuka terhadap argumentasi dan kritik
   - Mengajukan pertanyaan.

2. Apa saja hambatan komunikasi yang ada dalam berorganisasi?
   i. Karakteristik Pengirim
      - Kredibilitas pengirim atau ketidakpercayaan terhadap pengirim

- Ketidakkonsistenan antara komunikasi verbal dan non verbal
- Keengganan untuk berkomunikasi

ii. Karakteristik Penerima

- Kebiasaan mendengarkan
- Persepsi atau prekonsepsi penerima

iii. Hubungan antara pengirim dan penerima

- Perbedaan bahasa
- Perbedaan status atau kekuasaan
- Perbedaan persepsi
- Faktor lingkungan
- Gangguan
- Informasi yang berlebihan

komunikasi verbal dan

ikasi

enerima

enerima

asaan

CATATAN:

------ halaman ini sengaja dikosongkan untuk catatan-------

BAB VIII
PENGEMBANGAN & PENGENDALIAN ORGANISASI

8.1 PENGEMBANGAN ORGANISASI

Pengembangan keorganisasian merupakan perubahan organisasi yang lebih luas, lebih komprehensif, mempunyai fokus jangka panjang, lebih rumit dan lebih mahal. Secara formal, pengembangan keorganisasian dapat didefinisikan sebagai upaya yang didukung oleh manajemen puncak untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam pemecahan masalah dan proses pembaharuan.

Konsep kunci dalam definisi tersebut:

- Proses pemecahan masalah: kemampuan dalam menangani tantangan dan kesempatan yang muncul dari lingkungan.

- Proses pembaharuan: kemampuan menyesuaikan proses pemecahan masalah terhadap lingkungan.
- Diagnosis bersama: kerja sama antara manajer dengan bawahan.
- Budaya organisasi: nilai, sikap, persepsi, dan perilaku bersama dalam suatu organisasi.
- Riset aksi: riset yang berorientasi pada aksi (tindakan).

Pengembangan keorganisasian berangkat dari beberapa asumsi:

- Tingkat individual
- Tingkat kelompok
- Tingkat organisasi

8.1.1 KARAKTERISTIK PERUBAHAN

Perubahan dalam organisasi dapat didefinisikan sebagai perubahan yang cukup substansial terhadap suatu bagian atau keseluruhan organisasi. Perubahan dapat dilakukan terhadap jadwal kerja, departementalisasi, tentang menajemen, desain organisasi, mesin baru, dan lainnya. Perubahan tersebut cukup substansial, meskipun ditujukan terhadap suatu bagian organisasi.

Faktor eksternal dan internal mengharuskan organisasi melakukan perubahan:

1. Eksternal

   Lingkungan organisasi selalu berubah. Perubahan tersebut mencakup perubahan yang mengancam kelangsungan hidup suatu organisasi dan perubahan yang menyediakan kesempatan bagi organisasi. Lingkungan selalu berubah karena banyak hal. Konsumen menjadi semakin pandai dan kritis. Teknologi juga mendorong perubahan lingkungan. Teknologi komunikasi memungkinkan informasi menyebar dengan cepat. Perubahan politik, sosial, ekonomi, semuanya akan merupakan perubahan lingkungan.

2. Internal

   Faktor-fakor internal juga mendorong perlunya perubahan dalam organisasi. Dorongan dari faktor internal juga sering mencerminkan perubahan dalam lingkungan.

8.1.2 SUMBER-SUMBER PENOLAKAN

Beberapa faktor penahan (penolak) perubahan adalah:

- Ketidakpastian, ketidakpastian merupakan faktor utama dalam setiap perubahan. setiap perubahan selalu

mengakibatkan ketidakpastian meskipun dengan tingkat yang berbeda.

- Kepentingan diri sendiri, anggota organisasi bekerja untuk organisasi karena mengharapkan memperoleh imbalan tertentu: gaji dan kepuasan kerja. Perubahan yang terjadi akan sangat mungkin mengakibatkan kepentingan anggota organisasi terganggu, misal gaji berkurang, atau prestasi kerja berkurang.
- Persepsi yang berbeda, apabila ada perubahan, maka reaksi yang terjadi akan berbeda pula, tergantung persepsi masing-masing.
- Perubahan suasana kerja, perubahan akan mengakibatkan perubahan suasana dan jaringan kerja yang sudah terbentuk mapan. Beberapa anggota organisasi tidak akan menyukai perubahan semacam itu. Jaringan internal juga dapat berubah yang mengakibatkan perubahan suasana kerja.

8.1.3 MENGATASI PENOLAKAN PERUBAHAN

Beberapa teknik yang dapat digunakan untuk mengatasi penolakan perubahan yaitu:

1. Partisipasi dan keterlibatan

Partisipasi menjadi alat yang cukup efektif untuk mengatasi faktor penolak perubahan. Anggota organisasi dalam hal ini diminta untuk membantu merancang perubahan. Cara ini mempunyai manfaat karena mereka menjadi mengerti kenapa dilakukan perubahan dan perubahan dapat diterima. Dengan partisipasi, komitmen mereka untuk membantu perubahan semakin tinggi. Sisi negatif metode ini adalah waktu yang terlalu lama, terutama bila karyawan merancang perubahan yang tidak tepat.

2. Penerangan dan komunikasi

   Cara ini menjelaskan mengenai kebutuhan dan logika akan perubahan kepada individu, kelompok, bahkan untuk seluruh organisasi. Cara ini sering digunakan jika informasi sangat kurang atau analisis atau informasi yang terjadi tidak akurat. Penjelasan dan komunikasi yang intens membuat ketidakpastian akan perubahan menjadi berkurang, dan sekali anggota organisasi dapat terbujuk, anggota tersebut sering bersedia membantu perubahan. Sisi negatif cara ini adalah kemungkinan waktu yang terlalu lama, terutama jika terlalu banyak orang yang dilibatkan.

3. Fasilitas dan dukungan

   Cara ini pada dasarnya membantu anggota organisasi menyiapkan perubahan. Karyawan ditawari untuk mengikuti program pelatihan untuk pekerjaan atau posisi baru setelah perubahan, diberi tahu jauh sebelumnya akan adanya perubahan sehingga mereka dapat mempersiapkan diri dengan baik, memberikan dukungan secara emosional dan mencoba memahami mereka yang terkena akibat perubahan. Keuntungan cara ini adalah tidak ada cara lain yang berhasil seperti metode ini. Kerugiannya adalah waktu yang terlalu lama, mahal, dan sering kali gagal.

4. Negosiasi dan perjanjian

   Cara ini melakukan negosiasi dengan mereka yang mempunyai potensi untuk menolak perubahan. Cara ini sering digunakan bila beberapa orang atau kelompok dengan kekuatan untuk menolak perubahan cukup besar akan mengalami kerugian akan perubahan tersebut. Keuntungannya,cara ini merupakan cara yang mudah untuk menghindari penolakan perubahan. Kerugiannya, terutama bila menyadarkan anggota atau kelompok lain dalam organisasi mengenai perjanjian tersebut.

5. Manipulasi dan kooptasi

   Cara ini dilakukan dengan mamberi peranan yang cukup pada orang kunci pada organisasi untuk mendesain dan melaksanakan posisi perubahan. Keuntungannya cara ini sering menjadi cara yang tepat dan tidak mahal untuk mengatasi penolakan perubahan. Kerugiannya adalah kemungkinan munculnya problem dimasa mendatang jika orang tersebut merasa digunakan (dimanipulasi).

6. Paksaan Implisit dan Eksplisit

   Cara ini dilakukan dengan memberi ancaman seperti apabila menolak perubahan, mereka tidak akan dipromosikan kehilangan pekerjaan, transfer bagian lain dan lainnya. Keuntungannya cara ini cepat dan hampir semua bentuk penolakan dapat diatasi. kerugiannya cara ini mempunyai resiko yang cukup besar jika karyawan menjadi marah kepada manajer.

8.1.4 PROSES PERUBAHAN

Menurut Kurt Lewin proses perubahan mencakup 3 tahap:

1. *Unfreezing*. Karyawan yang akan terkena perubahan dijelaskan mengenai pentingnya perubahan sehingga

karyawan tersebut menjadi sadar akan pentingnya perubahan.

2. *Change* (implementasi). Setelah karyawan siap terhadap perubahan, perubahan kemudian dilakukan.
3. *Refreezing*. Tahap ini bertujuan membuat nilai, sikap, dan perilaku yang baru menjadi norma yang baru.

8.2 PENGERTIAN PENGENDALIAN SEBAGAI FUNGSI MANAJEMEN

Pengendalian didefinisikan sebagai suatu proses pengawasan kinerja serta pengambilan tindakan untuk memastikan hasil yang diinginkan. Tujuannya yaitu meyakinkan bahwa kinerja sesungguhnya memenuhi atau bahkan melampaui sasaran yang telah ditetapkan. Pengendalian memastikan bahwa segala sesuatu terlaksana secara bena, dengan cara dan waktu yang tepat.

8.2.1 TAHAP-TAHAP PROSES PENGENDALIAN

Tahap proses pengendalian yang dilakukan para manajer adalah sebagai berikut:

- Menetapkan sasaran dan standar potensi

Ada 2 macam standar kinerja, yaitu standar output dan standar input. Standar output mengukur hasil kinerja baik dalam hal kuantitas, kualitas, biaya dan waktu. Standar input mengukur pengorbanan yang digunakan untuk melaksanakan serangkaian kegiata pencapain tujuan.

- Mengukur kinerja yang sesungguhnya

  Tugas dalam proses pengendalian ini adalah mengukur kinerja yang dicapai secara tepat serta input yang digunakan.

- Membandingkan hasil dengan sasaran dan standar

  Tahap ketiga ini melibatkan perbandingan pengukuran kinerja sesungguhnya dengan sasaran dan standar. Ini merupakan tes penting untuk menentukan sebarapa baik atau seberapa buruk pengendalian terjadi pada situasi tersebut. Cara terbaik untuk mengingatlangkah ini ada dengan rumus pengendalian berikut ini:

  KEBUTUHAN UNTUK BERTINDAK = KINERJA YANG DIHARAPKAN-KINERJA SESUNGGUHNYA

- Mengambil tindakan yang diperlukan

  Tahap ini melibatkan tanggapan kebutuhan dengan melakukan tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki situasi. Langkah ini merupakan cara tepat untuk

menggunakan *manajemen by exception*-memberikan perhatian terhadap situasi yang paling memerlukan tindakan.

8.2.2 TIPE-TIPE PENGENDALIAN

Terdapat 3 macam pengendalian manajerial :

1. *Feedforward control* (pengendalian awal)

   Pengendalian ini memastikan bahwa arah yang ditentukan sudah benar serta sumber daya yang tepat untuk mencapainya telah tersedia. Pengendalian ini mempertanyakan: "apa yang dibutuhkan sebelum kami memulai suatu kegiatan?"

2. *Concurent control* (pengendalian kemudi/sterring control)

   Tipe pengendalian ini memfokuskan apa yang terjadi selama kegiatan tersebut berlangsung. Pengendalian ini mempertanyakan: "apa yang dilakukan sebelum kegiatan ini berakhir?" Jenis pengendalian ini membantu menghindari pemborosan serta kegagalan untuk menciptakan produk jadi yang tidak diharapkan.

3. *Feedback control* (pengendalian pasca tindakan/postaction control)

Pengendalian ini menitikberatkan kepada hasil akhir yang dicapai. Pengendalian ini mempertanyakan: "sekarang sudah selesai, seberapa baik kita melakukannya?" Pengendalian ini memberikan dasar dalam pencatatan secara formal tentang pencapaian serta pengambilan keputusan dalam pengalokasian imbalan jasa atas dasar kinerja.

8.2.3 ALAT BANTU MANAJEMEN

1. EDP/TPS *(Electronic Data Processing/Transaction Processing System)*

   akuntansi dan penagihan (billing) biasanya merupakan departemen yang pertama kali menggunakan komputer karena pekerjaan akuntansi cukup kompleks dan terstandar dan karenanya sisitem tersebut dinamakan *Electronic Data processing* (EDP). istilah TPS (*Transaction Processing System*) juga sering digunakan untuk sistem yang memproses transaksi dalam organisasi.

2. MIS (*Management Information System*)

   EDP berkembang pesat dan kemudian memunculkan fungsi baru yang disebut sebagai sistem informasi bebbasis komputer (*Computer-Based Information System*). kemudian nama tersebut lebih dikenal sebagai SIM atau

Sistem Manajemen Informasi, yang mengelola data yang komprehesif (data basis) dan meringkas dalam bentuk yang bermanfaat untuk manajer, sehingga dapat memberikan informasi yang relevan. (SIM akan dibahas di bab tersendiri)

3. DSS (*Decision Support System*)

   DSS lebih fleksibel dan dapat digunakan untukmemmecahkan masalah-massalah yang sifatnya rutin. dengan DSS manajer dimungkinkan manajer mengakses data secara langsung, melakukan manipulasi (pengolahan) data dan memperoleh hasil yang diinginkan dengan cepat.

8.2.4 KARAKTERISTIK PENGENDALIAN YANG EFEKTIF

- disesuaikan dengan rencana dan struktur organisasi
- disesuaikan dengan manajer
- ekonomis
- akurat
- tepat waktu
- fleksibel
- obyektif dan bisa dipahami
- mengarah pada perbaikan

8.3 PENGENDALIAN DAN MANAJEMEN INFORMASI

Informasi merupakan dasar pengendalian manajerial. sistem penegndalian harus mampu mengkomunikasikan *informasi yang tepat pada waktu yang tepat dan bagi orang-orang yang tepat,* agar penegndalian dapat berfungsi secara efektif. Orang-ornag harus mengetahui sejauh manakinerj ayang diharapkan dari pekerjaan mereka. Manajer dan pembuat keputusan lainnya harus memiliki informasi yang bernilai bagi hasil pekerjaan pada saat mereka membuat perencanaan, menyediakan dukunagn serta tindakan-tindakan lain yang tepat. Meskipun antara penyusuna dan penerapan terdapat perbedaan yang besar, manajer baru mencari cara baru dalam menggunakan informasi dan teknologi untuk membantu karyawan mencapai standar kinerka yang tinggi

Perbedaan tersebut digambarkan dengan peningkatan keunggulan posisi dalam organisasi atau sering disebut sebagai *Chief Information Officer (CIO).* Biasanaya CIO memberikan laporan pada Direktur Eksekutif dengan menggunakan sistem jaringan komputer sepeti halnya kalau melaporkan dengan menggunakan sistem telekomunikasi perkantoran. CIO selalu memainkan paran kunci dalam menerapkan teknologi komputer dalam mengelola informasi dan membuat keputusan strategis

organisasi. Pada era sekaranag apa yang dinamakan sebagai information superhighway membuat CIO memiliki peran sangatstrategis. Tugas CIO, secara sedrhana untuk mememastikan bahwa organisasi selalu menggunakan teknologi informasi dalam pelaksanaan kegiatan operasional untuk memperoleh keunggulan bersaing terbaik.

8.3.1 METODE-METODE PENGENDALIAN

1. Pengawasan Non-Kuantitatif

   Pengawasan Non-Kuantitatif tidak melibatkan angka-angka dan dapat digunakan untuk mengawasi prestai organisasi secara keseluruhan. Teknik yang sering digunakan adalah:

   - pengamatan (penegndalian dengan observasi).
   - inspeksi teratur dan langsung
   - laporan lisan dan tertulis
   - evaluasi pelaksanaan
   - diskusi antar manajer dengan bawahan tentang pelaksanaan suatu kegiatan
   - *Management by Exception* (MBE), dilakukan dengan memperhatikan perbedaan perbedaan yang signifikan.

2. Pengawasan Kuantitatif

Pengawasan kuantitatif melibatkan angka-angka untuk menilai suatu prestasi. beberapa teknik yang dapat dipakai dalam pengawasan kuantitatif adalah:

- anggaran
- audit
- analisis *break-even*
- analisis rasio
- beberapa bagan dan teknik perencanaan seperti bagan Gant (*Gant Chart*), Pert (*Program Evaluation Review Technique*), dan CPM (*Critical path Method).*

8.3.2 PENGENDALIAN ANGGARAN DAN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN

Salah satu peran penting manajemen informasi dalam organisasi yakni mendukung pengendalian anggaran. manajer yang efektif akan bekerja sisuai dengan anggaran serta sistem informasi sebagai dasar pengendalian. Sistem pengendalian yang baik harus mampu mengidentifikasi pihak-pihak yang beranggungjawab. Suatu bagian organisasi dapat dikelompokkan menjadi beberapa pusat pertanggungjawaban:

- pusat pendapatan (*revenue center*),

- pusat biaya (*cost center*),
- pusat keuntungan (*profit center*)
- pusat investasi (investment center)

Manajer bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan bagiannya, dan manajer tersebut dievaluasi berdasarkan jenis pertenggungjawaban tersebut.

CONTOH SOAL DAN PENYELESAIANNYA:

1. Jelaskan beberapa faktor penolak perubahan!
    - Ketidakpastian, ketidakpastian merupakan faktor utama dalam setiap perubahan. setiap perubahan selalu mengakibatkan ketidakpastian meskipun dengan tingkat yang berbeda.
    - Kepentingan diri sendiri, anggota organisasi bekerja untuk organisasi karena mengharapkan memperoleh imbalan tertentu: gaji dan kepuasan kerja. Perubahan yang terjadi akan sangat mungkin mengakibatkan kepentingan anggota organisasi terganggu, misal gaji berkurang, atau prestasi kerja berkurang.
    - Persepsi yang berbeda, apabila ada perubahan, maka reaksi yang terjadi akan berbeda pula, tergantung persepsi masing-masing.
    - Perubahan suasana kerja, perubahan akan mengakibatkan perubahan suasana dan jaringan kerja yang sudah terbentuk mapan. Beberapa anggota organisasi tidak akan menyukai perubahan semacam itu. Jaringan internal juga dapat berubah yang mengakibatkan perubahan suasana kerja.

2. Jelaskan konsep kunci pengembangan penorganisasian!
    - Proses pemecahan masalah: kemampuan dalam menangani tantangan dan kesempatan yang muncul dari lingkungan.
    - Proses pembaharuan: kemampuan menyesuaikan proses pemecahan masalah terhadap lingkungan.
    - Diagnosis bersama: kerja sama antara manajer dengan bawahan.
    - Budaya organisasi: nilai, sikap, persepsi, dan perilaku bersama dalam suatu organisasi.
    - Riset aksi: riset yang berorientasi pada aksi (tindakan).

3. Apa yang dimaksud dengan proses pengendalian?
    - Pengendalian-fungsi manajemen yang keempat-merupakan proses memonitor kinerja serta pengambilan tinakan koreksi apabila diperlukan
    - keempat tahap pengendalian meliputi: (1) penentuan sasaran kinerja, (2) pengukuran kinerja aktual (3) membandingkan antar kinerja aktual dengan sasaran dan (4) mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk memecahkan masalah atau mencari peluang.

4. Jelaskan tiga macam pengendalian manajerial

- *Feedforward control* (pengendalian awal)

  Pengendalian ini memastikan bahwa arah yang ditentukan sudah benar serta sumber daya yang tepat untuk mencapainya telah tersedia. Pengendalian ini mempertanyakan: "apa yang dibutuhkan sebelum kami memulai suatu kegiatan?"

- *Concurent control* (pengendalian kemudi/ *sterring control*)

  Tipe pengendalian ini memfokuskan apa yang terjadi selama kegiatan tersebut berlangsung. Pengendalian ini mempertanyakan: "apa yang dilakukan sebelum kegiatan ini berakhir?" Jenis pengendalian ini membantu menghindari pemborosan serta kegagalan untuk menciptakan produk jadi yang tidak diharapkan.

- *Feedback control* (pengendalian pasca tindakan/ *postaction control*)

  Pengendalian ini menitikberatkan kepada hasil akhir yang dicapai. Pengendalian ini mempertanyakan: "sekarang sudah selesai, seberapa baik kita melakukannya?" Pengendalian ini memberikan dasar dalam pencatatan secara formal tentang pencapaian

serta pengambilan keputusan dalam pengalokasian imbal jasa atas dasar kinerja.

5. Jelaskan tentang metode-metode pengendalian!

a. Pengawasan Non-Kuantitatif

Pengawasan Non-Kuantitatif tidak melibatkan angka-angka dan dapat digunakan untuk mengawasi prestai organisasi secara keseluruhan. Teknik yang sering digunakan adalah:

- pengamatan (penegndalian dengan observasi).
- inspeksi teratur dan langsung
- laporan lisan dan tertulis
- evaluasi pelaksanaan
- diskusi antar manajer dengan bawahan tentang pelaksanaan suatu kegiatan
- *Management by Exception* (MBE), dilakukan dengan memperhatikan perbedaan perbedaan yang signifikan.

b. Pengawasan Kuantitatif

Pengawasan kuantitatif melibatkan angka-angka untuk menilai suatu prestasi. beberapa teknik yang dapat dipakai dalam pengawasan kuantitatif adalah:

- anggaran

- audit
- analisis *break-even*
- analisis rasio
- beberapa bagan dan teknik perencanaan seperti bagan Gant (*Gant Chart*), Pert (*Program Evaluation Review Technique*), dan CPM (*Critical path Method)*.

canaan seperti
rogram Evaluation
tical path Method).

CATATAN:

------ halaman ini sengaja dikosongkan untuk catatan-------

BAB IX

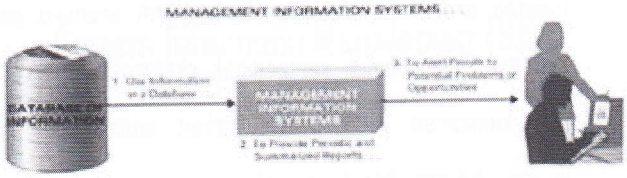
Sistem Informasi Manajemen (SIM)

9.1 Definisi dan Ruang Lingkup SIM

Sistem Informasi Manajemen (Management Information System – MIS), merupakan sistem informasi yang sudah banyak diterapkan pada perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan barang dan jasa baik pada perusahaan besar, menengah, atau perusahaan kecil. SIM dapat diterapkan pada semua tingkat atau level manajemen yang ada yaitu manajemen tingkat atas (*top management*), manajemen tingkat menengah (*middle management*), dan manajemen tingkat bawah (*lower management*). Sistem merupakan kumpulan elemen yang saling berhubungan satu sama lain yang membentuk satu kesatuan dalam usaha mencapai suatu tujuan. Di dalam perusahaan, yang dimaksud elemen dari sistem adalah

departemen-departemen internal, seperti persediaan barang mentah, produksi, persediaan barang jadi, promosi, penjualan, keuangan, personalia; serta pihak eksternal seperti supplier dan konsumen yang saling terkait satu sama lain dan membentuk satu kesatuan usaha.

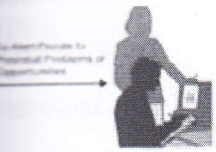
Informasi adalah hasil pemrosesan data yang diperoleh dari setiap elemen sistem tersebut menjadi bentuk yang mudah dipahami dan merupakan pengetahuan yang relevan yang dibutuhkan oleh orang untu menambah pemahamannya terhadap fakta-fakta yang ada. Informasi bagi setiap elemen akan berbeda satu sama lain sesuai dengan kebutuhannya masing-masing. Manajemen terdiri dari proses atau kegiatan yang dilakukan oleh pengelola perusahaan seperti merencanakan (menetapkan strategi, tujuan dan arah tindakan), mengorganisasikan, memprakarsai, mengkoordinir dan mengendalikan operasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



Gambar 9.1 Gambaran tentang SIM

Dari ruang lingkup di atas, beberapa ahli telah memberikan rumusan tentang sistem informasi manajemen, antara lain :

1. SIM adalah pengembagan dan penggunaan sistem-sistem informasi yang efektif dalam organisasi-organisasi (Kroenke, David, 1989)
2. SIM didefinisikan sebagai suatu sistem berbasis komputer yang menyediakan informasi bagi beberapa pemakai yang mempunyai kebutuhan yang serupa. Informasi menjelaskan perusahaan atau salah satu sistem utamanya mengenai apa yang telah terjadi di masa lalu, apa yang sedang terjadi sekarang dan apa yang mungkin terjadi di masa depan. Informasi tersebut tersedia dalam bentuk laporan periodik,



ang SIM

li telah memberikan
ajemen, antara lain :

penggunaan sistem-
if dalam organisasi-
9)
uatu sistem berbasis
formasi bagi beberapa
butuhan yang serupa.
ahaan atau salah satu
pa yang telah terjadi di
rjadi sekarang dan apa
asa depan. Informasi
ntuk laporan periodik,

laporan khusus dan output dari simulasi matematika. Informasi digunakan oleh pengelola maupun staf lainnya pada saat mereka membuat keputusan untuk memecahkan masalah (Mc. Leod, 1995)

3. SIM merupakan metode formal yang menyediakan informasi yag akurat dan tepat waktu kepada manajemen untuk mempermudah proses pengambilan keputusan dan membuat organisasi dapat melakukan fungsi perencanaan, operasi secara efektif dan pengendalian (Stoner, 1996)

9.2 KOMPONEN SIM

Komponen sistem informasi manajemen adalah seluruh elemen yang membentuk suatu sistem informasi. Komponen sistem informasi terbagi menjadi dua yaitu komponen Sistem informasi manajemen secara fungsional dan **sistem informasi manajemen** secara fisik :

a. **Komponen Sistem Informasi Manajemen Secara Fungsional**

Komponen sistem informasi adalah seluruh komponen yang berhubungan dengan teknik pengumpulan data,

pengolahan, pengiriman, penyimpanan, dan penyajian informasi yang dibutuhkan untuk manajemen, meliputi:

b. **Sistem Administrasi dan Operasional**

Sistem ini melaksanakan kegiatan-kegiatan rutin seperti bagian personalia, administrasi dan sebagainya dimana telah ditentukan prosedur-prosedurnya dan sistem ini harus diteliti terus menerus agar perubahan-perubahan dapat segera diketahui.

c. **Sistem Pelaporan Manajemen**

Sistem ini berfungsi untuk membuat dan menyampaikan laporan-laporan yang bersifat periodik kepada pengambil keputusan atau manajer.

d. **Sistem *Database***

Berfungsi sebagai tempat penyimpanan data dan informasi oleh beberapa unit organisasi, dimana *database* mempunyai kecenderungan berkembang sejalan dengan perkembangan organisasi, sehingga interaksi antar unit akan bertambah besar yang menyebabkan informasi yang dibutuhkan juga akan semakin bertambah.

e. **Sistem Pencarian**

Berfungsi memberikan data atau informasi yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan permintaan dan dalam bentuk yang tidak terstruktur.

f. **Manajemen Data**

Berfungsi sebagai media penghubung antara **komponen-komponen sistem informasi** dengan *database* dan antara masing-masing komponen sistem informasi.

Komponen Sistem Informasi Manajemen Secara Fisik

Komponen Sistem Informasi Manajemen secara fisik adalah keseluruhan perangkat dan peralatan fisik yang digunakan untuk menjalankan sistem informasi manajemen. Komponen-komponen tersebut meliputi:

a) **Perangkat keras:**

1) Komputer *(CPU, Memory)*
2) Pesawat Telepon
3) Peralatan penyimpan data *(Decoder)*

b) **Perangkat lunak**

1) Perangkat lunak yang umum untuk pengoperasian dan manajemen data
2) Program aplikasi

c) **DataBase**

1) *File-file tempat penyimpanan data dan informasi*
2) *Media penyimpanan seperti pita komputer, paket piringan.*

d) **Prosedur pengoperasian**

1) *Instruksi untuk pemakai, cara yang diperlukan bagi pemakai untuk mendapatkan informasi yang akan digunakan*
2) *Instruksi penyiapan data sebagai input*
3) *Instruksi operasional*

e) **Personalia pengoperasian**

1) *Operator*
2) *Programmer*
3) *Analisa sistem*
4) *Personalia penyiapan data*
5) *Koordinator operasional SIM dan pengembangannya.*

9.2.1 Contoh Penggunaan SIM

Beberapa contoh kasus SIM antara lain, di perusahaan dagang seperti *department store*, telah dipergunakan mesin cash register (mesin kasir) yang dilengkapi dengan kendali komputer sehingga mesin tersebut dapat dikendalikan oleh

pihak manajer hanya dari ruang kerjanya secara cepat dan tepat, untuk *scanning barcode* kode barang dagangan, menghitung laba rugi, inventaris, dan sebagainya. Di bidang perbankan, salah satu solusi sistem informasi perbankan telah diperkenalkan oleh perusahaan besar seperti Hewlett-Packard (HP), yang bekerja sama dengan Infosys telah memperkenalkan solusi *core banking*, yang disebut *Finacle* kepada bank-bank di Indonesia. Finacle memberikan solusi bagi bank yang ingin melakukan *up-grade* terhadap sistem yang telah mereka miliki. Dengan menggunakan Finacle, *up-grade* sistem bisa dilaksanakan dengan resiko investasi maupun kegagalan migrasi yang rendah. Ini penting bagi bank-bank agar mampu menghadapi siklus bisnis yang selalu berubah. Dengan solusi terpadu ini – berupa software dan hardware, jaringan, sistem integrasi, serta opsi *consulting* dan *outsourcing* – bank juga akan memiliki nilai tambah sehingga menjadi lebih kompetitif.

Perkembangan teknologi informasi telah mempengaruhi kebijakan dan strategi dunia usaha perbankan yang selanjutnya lebih mendorong inovasi dan persaingan di bidang layanan terutama jasa layanan pembayaran melalui bank. Inovasi jasa layanan perbankan yang berbasis teknologi tersebut terus berkembang mengikuti pola kebutuhan nasabah bank. Transaksi

perbankan berbasis elektronik, termasuk internet dan menggunakan handphone merupakan bentuk perkembangan penyedia jasa layanan bank yang memberikan peluang usaha baru bagi bank yang kerakibat pada perubahan strategi usaha perbankan, dari yang berbasis manusia (tradisional) menjadi berbasis teknologi informasi yang lebih efisien dan praktis bagi bank. Pada perusahaan jasa seperti perbankan komputer digunakan untuk menghitung bunga secara otomatis, transaksi *on-line*, ATM, dan sebagianya.

Komputer juga banyak digunakan untuk proses akuntansi, melakukan analisis keuangan, neraca, laba-rugi, dan sebagainya. Bahkan ada beberapa software yang secara khusus disediakan untuk operasi akuntansi. Di bidang perhotelan komputer digunakan untuk menentukan jumlah dan jenis kamar yang telah terisi dan masih kosong. Bahkan saat ini pada penjualan pertokoan kecil, usaha kecil dan menengah (UKM), apotek dan bermacam-macam usaha kecil lainnya juga telah banyak menggunakan komputer. Pada tabel 9.1 berikut ditampilkan potret bisnis yang berkembang seiring berkembangnya teknologi informasi ;

Tabel 9.1 Potret Bisnis Teknologi Informasi Indonesia dibanding negara-negara ASEAN

Cakupan e-business	Berkembang Baik	Sedang Berkembang	Mulai Berkembang	Tidak ada Kegiatan
1. Perdagangan Elektronik				
- Perdagangan Produk/Jasa Via Internet			Y	
- Kegiatan supply Chain via Internet			Y	
2. Infrastruktur Aplikasi Internet				
- Konsultan Internet			Y	
- Pengembang Aplikasi		Y		
- Perusahaan multimedia			Y	
- Pengembang WEB		Y		
- Pengembang Software			Y	
- Perusahaan Pelatihan On-Line			Y	
- Penyedia Jasa Database WEB			Y	
- Penyedia Aplikasi Manajemen Pemasaran				Y
- Perusahaan Venture Capital				Y
3. Jasa-jasa				

Intermediary Internet				
- Vertical Market Maker			Y	
- Biro Perjalanan on-line				Y
- Perantara on-line			Y	
- Pengesah isi internet				Y
- Penyedia isi/portal			Y	
- Pengiklanan Internet			Y	
- Broker Internet			Y	
4. Infrastruktur Internet				
- Internet Backbone Provider		Y		
- Penyedia Jasa Internet		Y		
- Persahaan jaringan H/W & S/W		Y		
- Perusahaan PC & Server		Y		
- Security Vendor			Y	
- Perusahaan Fiber Optic			Y	
- Line Accelaration Hardware				Y

Sumber : Dinas Perindustrian Perdagangan & Koperasi DIY

Penjelasan :

Status Pengguna Teknologi Informasi di Indonesia :

- 120,000 users vs 200 million of population (1998)
- Very Small in ratio and Low Penetration
- 50% Growth
- Tahun 2000 Forecast : 150.000 Users
- Tahun 2005 Forecast : 250.000 Users
- 1,200 Local Homepages Web Sites
- ISP (Commercially Operational) : 41 Licenses

BAB X

KONSEP DATABASE DALAM SIM

10.1 Sistem Manajemen Database

Sistem manajemen database adalah perangkat lunak yang mengelola database-DBMS. Database adalah suatu kumpulan data terhubung (*interrelated data*) yang disimpan secara bersama-sama pada suatu media, tanpa mengatap satu sama lain atau tidak perlu suatu kerangkapan data (*controlled redundancy*) dengan cara tertentu sehingga mudah digunakan atau ditampilkan kembali; dapat digunakan oleh satu atau lebih program aplikasi secara optimal; data disimpan tanpa mengalami ketergantungan pada program yang akan menggunakannya; data disimpan sedemikian rupa sehingga penambahan, pengambilan, dan modifikasi dapat dilakukan dengan mudah dan terkontrol.

DBMS (*Database Managemen System*)

1. Menurut C.J. Date : DBMS adalah merupakan software yang menghandel seluruh akses pada database untuk melayani kebutuhan user.
2. Menurut S, Attre : DBMS adalah software, hardware, firmware dan procedure-procedure yang memanage database. Firmware adalah software yang telah menjadi modul yang tertanam pada hardware (ROM).
3. Menurut Gordon C. Everest : DBMS adalah manajemen yang efektif untuk mengorganisasi sumber daya data.

Jadi DBMS : Semua peralatan komputer (Hardware+Software+Firmware). DBMS dilengkapi dengan bahasa yang berorientasi pada data (High level data langauage) yang sering disebut juga sebagai bahasa generasi ke 4 (*fourth generation language).*

Fungsi DBMS : - Definisi data dan hubungannya
- Memanipulasi data
- Keamanan dan integritas data
- Security dan integritas data
- *Recovery*/perbaikan dan *concurency* data

- Data *dictionary*
- Unjuk kerja / *performance*

Peralatan untuk menetapkan/menentukan pendekatan database disebut DBMS. DBMS merupakan *software* (dan *hardware*) yang kusus didesain untuk melindungi dan memanage database.

Dengan menggunakan DBMS, maka dapat :

- Mendefinisikan data dan hubungannya.
- Mendokumentasikan struktur dan definisi data
- Menggambarkan, mengorganisasikan dan menyimpan data untuk akses yang selektif/dipilih dan efisien.
- Hubungan yang sesuai antara user dengan sumber daya data.
- Perlindungan terhadap sumber daya data akan terjamin, dapat diandalkan, konsisten dan benar.
- Memisahkan masalah Logical dan physical sehingga merubah implementasi database secara fisik tidak menghendaki user untuk merubah maksud data (Logical).
- Menentukan pembagian data kepada para user untuk mengakses secara concurent pada sumber daya data.

tionary

rja / *performance*

apkan/menentukan pendekatan

S merupakan *software* (dan

esain untuk melindungi dan

ka dapat :

ungannya.

r dan definisi data

nisasikan dan menyimpan data

pilih dan efisien.

ra user dengan sumber daya

ber daya data akan terjamin,

dan benar.

ical dan physical sehingga

tabase secara fisik tidak

ubah maksud data (Logical).

a kepada para user untuk

pada sumber daya data.

Contoh DBMS :

1. Database *Hierarchy* : Pengaksesan data harus mengikuti aturan hierarchy yang sudah didefinisikan terlebih dahulu.

   Contoh : IMS-2 (*Information Management System*) oleh IBM, 1968

2. Data Network : Data membentuk jaringan yang lebih bebas dari model hierarchy.

   Contoh : IDMS (*Integrated Database Management System*) oleh Cullinett Software Inc, 1972

3. Data Relational : Data dikelompokkan secara bebas menurut jenisnya lewat proses normalisasi

   Contoh : - INGRES oleh UN of CA & Relational Tech., 1973
   - System-R oleh IBM Research, 1975
   - ORACLE oleh Relational Software Inc. , 1979
   - DBASE II oleh Ashton-Tate, 1981

Keberhasilan suatu system informasi manajemen (SIM) sangat dipengaruhi oleh system database yang merupakan salah satu elemen penyusun system tersebut. Semakin lengkap, akurat, dan mudah dalam menampilakan kembali data-data yang termuat dalam system database, akan semakin meningkatkan kualitas SIM tersebut. Oleh karena itu sangatlah

penting menyusun system database yang baik, yang mampu memenuhi kebutuhan data atau informasi pemakainya.

Tujuan system database meliputi penyediaan sarana akses yang fleksibel, pemeliharaan integritas data, proteksi data dari kerusakan, dan penggunaan yang tidak legal serta penyediaan sarana untuk penggunaan secara bersama(share), seperti keterhubungan data, pengurangan atau meminimalkan kerangkapan data, menghilangkan ketergantungan data pada program-program aplikasi, menstandarkan definisi elemen data, meningkatkan produktifitas personil system informasi. Sedangkan tujuan pengembangan system database berhubungan erat dengan masalah yang timbul dalam file system database. Jadi, pengembangan proyek system database meliputi pengembangan file database, perangkat lunak, perangkat keras, dan menyiapkan personil yang terlibat dalam penggunaan system database agar dapat memanfaatkannya dengan baik.

Sistem data base mempunyai beberapa criteria yang penting, yaitu:

- Bersifat data oriented dan bukan program oriented
- Dapat digunakan oleh beberapa program aplikasi tanpa perlu mengubah databasenya.

- Dapat berkembang dengan mudah baik volume maupun strukturnya
- Dapat memenuhi kebutuhan system baru secara mudah
- Dapat digunakan dengan cara-cara yang berbeda
- Kerangkapan data (data redundancy) minimal.

Keenam kriteria tersebut membedakan secara nyata/jelas antara file database dan file tradisional yang bersifat program oriented, yaitu hanya dapat digunakan oleh satu program aplikasi; berhubungan dengan suatu persoalan tertentu untuk system yang direncanakan; perkembangan data hanya mungkin terjadi pada bolume data saja; kerangkapan data terlalu sering muncul/tidak terkontrol dan hanya dapat digunakan dengan satu cara tertentu saja. Selanjutnya James F. Courstey Jr. dan David B. Paradice dalam buku"Database System for Management" menjelaskan:

"Database adalah sekumpulan database yang dapat dipakai secara bersama-sama, personal- personal yang merancang dan mengelola database, teknik-teknik untuk merancang dan mengelola database, serta computer untuk mendukungnya". Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa system database mempunyai beberapa elemen penting, yaitu :

a. Database sebagai inti system database
b. Perangkat lunak untuk mengelola database
c. Perangkat keras sebagi pendukung operasi pengolahan data
d. Manusia mempunyai peran penting dalam system tersebut.

Selain itu ada definisi yang menjelaskan system database adalah sutu koleksi data computer yang terintegrasi, diorganisasikan, dan disimpan dalam suatu cara yang memudahkan pengambilan kembali. Dua tujuan utama dari konsep database adalah:

a. Meminimumkan pengulangan
b. Mencapai independensi data

Independensi data adalah kemampuan untuk membuat perubahan dalam struktur data tanpa membuat perubahan pada program yang memproses data.

10.2 Konsep Dasar Database

Beberapa definisi tentang Database, menurut para ahli :

1. Menurut Gordon C. Everest :
   Database adalah koleksi atau kumpulan data yang mekanis, terbagi/shared, terdefinisi secara formal dan dikontrol terpusat pada organisasi.

2. Menurut C.J. Date :

   Database adalah koleksi "data operasional" yang tersimpan dan dipakai oleh sistem aplikasi dari suatu organisasi.

   - Data input adalah data yang masuk dari luar sistem
   - Data output adalah data yang dihasilkan sistem
   - Data operasional adalah data yang tersimpan pada system

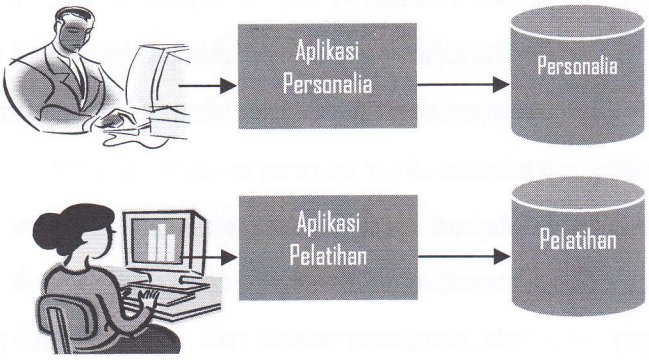
3. Menurut Toni Fabbri :

   Database adalah sebuah sistem file-file yang terintegrasi yang mempunyai minimal primary key untuk pengulangan data.

4. Menurut S. Attre :

   Database adalah koleksi data-data yang saling berhubungan mengenai suatu organisasi / enterprise dengan macam-macam pemakaiannya.

Jadi SISTEM DATABASE adalah sistem penyimpanan data memakai komputer. PAda gambar 10.1 berikut menggambarkan mengenai sistem penyimpanan dengan konsep database.



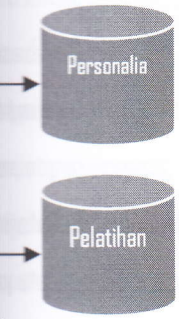
Gambar 10.1 Sistem penyimpanan dengan konsep database

Sifat-sifat database :

- Internal : Kesatuan (integritas) dari file-file yang terlibat.
- Terbagi/share : Elemen-elemen database dapat dibagikan pada para user baik secara sendiri-sendiri maupun secara serentak dan pada waktu yang sama (Concurrent sharing).

Beberapa operasi dasar yang dilakukan oleh aplikasi database:

- Menambah data
- Membaca data
- Mengubah data
- Menghapus data



konsep database

dari file-file yang

se dapat dibagikan
diri maupun secara
ncurrent sharing).

an oleh aplikasi

Kunci (*Key*)

Kunci merupakan elemen record yang dipakai untuk menemukan record tersebut pada waktu akses atau bisa digunakan untuk identifikasi tiap record.

Jenis-jenis kunci :

- ✓ *Superkey*
- ✓ *Candidat key*
- ✓ *Primary key*
- ✓ *Alternate key*
- ✓ *Foreign key*
- ✓ *External key*

Superkey : kumpulan atribut dari suatu tabel yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi entity atau record dari tabel tersebut secara unik

Candidate key : superkey dengan jumlah atribut minimal. Candidat key ini tidak boleh berisi atribut dari tabel yang lain

Primary key :Salah satu atrribut dari candidat key dapat dipilih menjadi primary key dengan 3 kriteria sbb :

- Key tersebut lebih natural untuk dijadikan acuan
- Key tersebut lebih sederhana

- Key tersebut cukup uniqe

Alternate key : Setiap atribut dari *candidate key* yang tidak terpilih sebagai primary key akan dinamakan *alternate key*.

Foreign key : merupakan sembarang atribut yang menunjuk kepada primary key pada tabel lain.

10.3 Sistem data base sebagai infrastruktur SIM

Sistem data base mempunyai fungsi yang sangat penting didalam suatu SIM yaitu sebagai sumber atau penyedia utama kebutuhan data bagi para pemakai atau informasi bagi para pengambil keputusan. Sedangkan DBMS mempunyai fungsi pengolahan untuk memanipulasi data sehingga diperoleh suatu bentuk yang penting digunakan dalam pengambilan keputusan, yang selanjutnya disebut sebagai informasi. Keputusan ditetapkan oleh para manajer pada semua tingkat kegiatan manajemen untuk semua kegiatan subsistem fungsional yang ada. Terdapat tiga kategori keputusan yang ada dalam organisasi yaitu, perencanaan dan pengendalian keputusan operasional, perencanaan taktis, dan pengendalian menajemen serta perencanaan strategis.

Proses pengendalian memerlukan jenis-jenis informasi sebagai berikut:

idate *key* yang tidak
an *alternate key*.
ribut yang menunjuk

ruktur SIM

fungsi yang sangat
sumber atau penyedia
ai atau informasi bagi
BMS mempunyai fungsi
hingga diperoleh suatu
engambilan keputusan,
informasi. Keputusan
emua tingkat kegiatan
sistem fungsional yang
san yang ada dalam
engendalian keputusan
engendalian menajemen

kan jenis-jenis informasi

a. Pelaksanaan yang direncanakan
b. Perbedaan dari pelaksanaan yang direncanakan
c. Alasan atau penyebab terjadinya perbedaan
d. Analisis keputusan atau arah tindakan yang mungkin

Beberapa contoh dukungan system database bagi perencanaan strategis adalah sebagai berikut:

a. Evaluasi kemampuan yang ada, yang dapat didasarkan atas data intern yang ditimbulkan oleh kebutuhan pengolahan operasional. Akan tetapi dalam hal ini perlu diikhtisarkan ke dalam suatu cara yang khusus untuk perencanaan.
b. Proyeksi kemampuan mendatang, yang dpat dikembangkan melalui data pada masa yang lampau dan kemudian diproyeksikan kemasa yang akan datang.
c. Data tentang industry dan saingan merupakan data pasaran dasar yang mungkin bias/perlu direkam dalam database.

Oleh karena itu, beberapa ahli menganggap tidak mungkin mempunyai system informasi manajemen untuk perencanaan strategis. Alasannya adalah kesulitan pengkodean secara efisien, penyimpangan, dan kemungkinan masuknya berita desas desus, fakta, dugaan, dan lain sebagainya yang mererap kedalam penilaian prospek untuk industri, pasaran, perekonomian, dan lain-lain.

Pada akhirnya tim pengembangan Sistem Informasi Manajemen harus merancang dan membangun system database yang cukup lengkap dan mampu memberi dukungan secara maksimal. Sistem database dirancang dan dibangun dengan orientasi para pemakainya, artinya system database tersebut ditujukan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan para pemakainya. Penggunaan system database didalam Sistem Informasi Manajemen akan memberi efisiensi bagi SIM tersebut. Sistem database akan memberi dukungan bagi tercapainya efektifitas SIM karena data-data yang disusun dan disimpan dalam file-file system database adalah data yang benar (*valid*).

10.4 DBA (Database Administrator)

Penanggung jawab sistem database adalah **DBA** (Database Administratur) :

1. Syarat menjadi DBA
   - Berkeahlian Teknik
   - Berkeahlian tentang enterprise
2. DBA yaitu orang/group yang bertanggung jawab pada seluruh pengontrolan database
3. Tanggung jawab DBA :
   - Menetapkan isi database

- Menetapkan struktur data pada penyimpanan sekunder dan metode akses
- Melayani kebutuhan user
- Mendefinisikan pengecekan kewenangan penggunaan database oleh user dan menetapkan prosedur validasi suatu database.
- Menetapkan strategi *backup* dan *recovery*
- Memonitor unjuk kerja dan melayani kebutuhan akan perubahan-perubahan kepentingan.

4. Untuk melaksanakan tanggung jawabnya DBA harus mempunyai beberapa program utility, misalnya :
   - *Create Routine* : Untuk membuat database baru
   - *Reorganization Routine* : Untuk menyusun kembali database (misal : untuk menghapus tempat-tempat kosong dari record-record yang sudah tidak berlaku)
   - *Journalizing / Logging Routine* : Untuk mencatat semua operasi yang telah dikerjakan, siapa usernya.
   - *Recovery Routine* : Memperbaiki kerusakan database pada posisi sebelum kerusakan.
   - *Statistical Analisys Routine* : Untuk memonitor hasil-hasil database.

Salah satu alat penting DBA adalah Data Dictionary yaitu segala sesuatu kekurangan tentang elemen-elemen database misal : Data apa saja yang dipakai suatu program aplikasi, data apa yang dibutuhkan untuk suatu laporan dari suatu departemen.

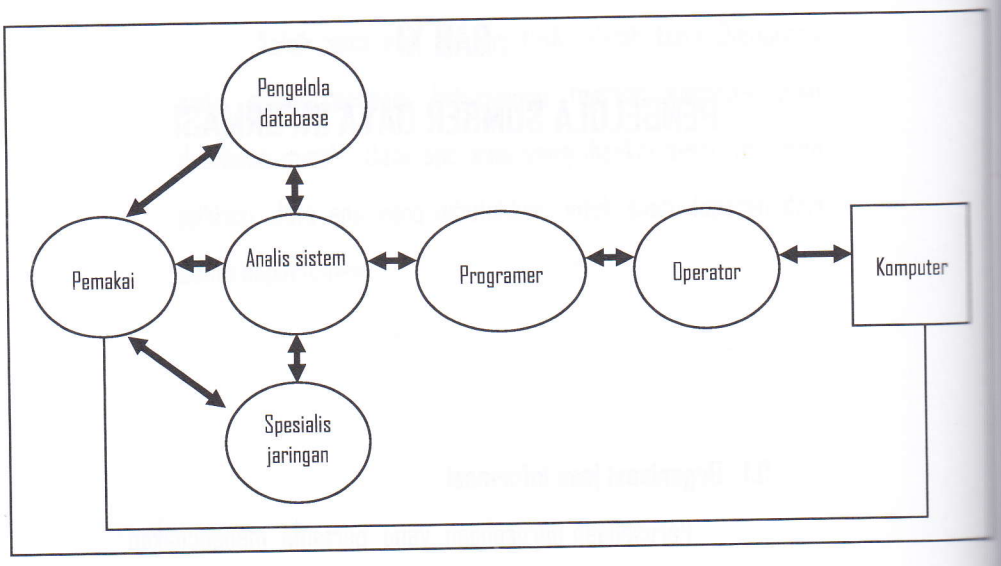
Data Dictionary
elemen-elemen
suatu program
uatu laporan dari

BAB XI
PENGELOLA SUMBER DAYA INFORMASI

11.1 Organisasi jasa informasi

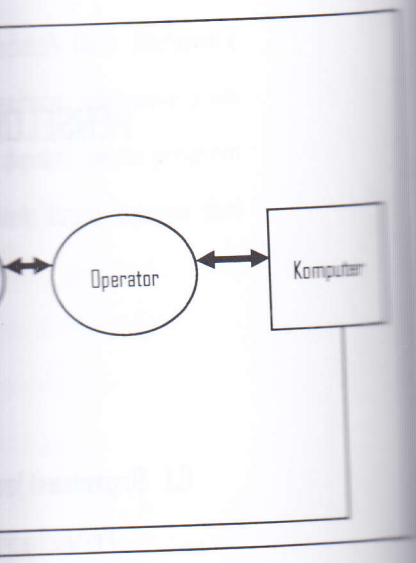
Perusahaan-perusahaan yang pertama menggunakan komputer menyadari perlunya membentuk unit-unit organisasional tersendiri yang terdiri dari para spesialis yang bertanggung jawab menerapkan sistem. Ada lima golongan utama spesialis informasi : analis sistem (*system analyst*), pengelola *database* (*database administrator*), spesialis jaringan (*network specialist*) programmer dan operator.

Analis sistem bekerja sama dengan pemakai mengembangkan sistem baru dan memperbaiki sistem yang sekarang ada. Analis sistem adalah pakar dalam mendefinisikan masalah dan menyiapkan dokumentasi tertulis mengenai cara komputer membantu pemecahan masalah.



Gambar 11.1
Rantai Komunikasi Tradisional

Pengelola *database* bekerjasama dengan pemakai dan analis sistem menciptakan database yang berisi data yang diperlukan untuk menghasilkan informasi bagi pemakai. Database adalah suatu kumpulan data komputer yang terintegrasi, diatur dan disimpan menurut suatu cara yang memudahkan pengambilan kembali. Setelah *database* diciptakan pengelola *database* mengelola sumber daya yang penting ini. Spesialis jaringan bekerja sama dengan analis sistem dan pemakai membentuk jaringan komunikasi data yang menyatukan berbagai sumber daya komputer yang tersebar.



adisional

ama dengan pemakai dan
e yang berisi data yang
nformasi bagi pemakai.
n data komputer yang
menurut suatu cara yang
Setelah *database* diciptakan
ber daya yang penting ini.
dengan analis sistem dan
komunikasi data yang
komputer yang tersebar.

Spesialis jaringan menggabungkan keahlian bidang komputer dan telekomunikasi.

Programmer menggunakan dokumentasi yang disiapkan oleh analis sistem untuk membuat kode instruksi-instruksi yang menyebabkan komputer mengubah data menjadi informasi yang diperlukan pemakai. Operator mengoperasikan peralatan komputer berskala besar seperti komputer *mainframe* dan komputer mini. Operator memantau layar komputer, mengganti ukuran-ukuran kertas di sprinter, mengelola perpustakaan *tape* dan *disk storage* serta melakukan tugas-tugas serupa lainnya.

11.1.1 Kecenderungan Menuju *End User Computing*

End user sinonim end user computing (EUC) adalah pengembangan seluruh atau sebagian sistem berbsis komputer oleh para pemakai

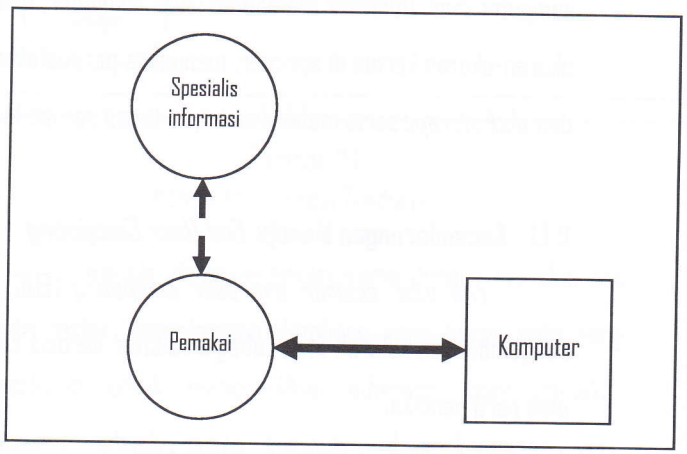
Apa yang mendorong *End-User Computing*?

End-user computing berkembang karena empat pengaruh

1. Meningkatnya pengetahuan tentang komputer
2. Antrean jasa Informasi
3. Perangkat keras yang murah
4. perangkat lunak jadi

11.1.2 Peran spesialis Informasi dalam *End-User Computing*

Para pemakai tidak perlu bertanggung jawab penuh dalam pengembangan sistem, tetapi mereka harus melakukan sebagian pengembangan sistem. Dalam banyak kasus, pemakai akan bekerja dengan para spesialis informasi bersama-sama mengembangkan sistem..



Gambar 11.2
Rantai Komunikasi *End-User Computing*

Gambar 11.2 menggambarkan suatu skenario *end-user computing* dimana pemakai mengandalkan para spesialis informasi untuk dukungan hingga tingkat tertentu. Kita menyebutnya rantai komunikasi *end-user computing*.

11.1.3 Menjustifikasi CBIS

Tanpa memandang apakah spesialis informasi atau pemakai yang mengembangkan aplikasi, CBIS harus dinilai dengan cara yang sama seperti investasi besar lain dalam perusahaan. Justifikasi komputer menjadi sukar dengan bangkitnya sistem-sistem yang berorientasi informasi. SIM atau DSS dapat menghasilkan laporan yang berharga, tetapi seberapa berhargakah laporan itu? Pertanyaan yang sama dapat diajukan untuk pesan surat elektronik atau konsultasi yang disediakan sistem pakar.

Sukarnya mengukur nilai CBIS, perusahaan-perusahaan sangat berhati-hati dalam membuta keputusan untuk menerapkan sistem seperti itu. Menjustifikasi CBIS dengan menggunakan gabungan ukuran-ukuran kuantitatif dan subyektif adalah langkah kunci dalam mencapai sumber daya yang berharga ini. Proses evolusioner ini disebut siklus kehidupan sistem (*system life cycle*, SLC) dan terdiri dari tahap-tahap sebagai berikut :

- Perencanaan
- Analisis
- Rancangan
- Penerapan

- Penggunaan
- Siklus kehidupan dari suatu sistem berbasis komputer mungkin hanya berlangsung beberapa bulan atau mungkin berlangsung beberapa tahun.

11.1.4 Ikhtisar Pengelola Sumber daya Informasi

Informasi adalah salah satu dari lima jenis utama sumber daya yang dapat dipakai oleh manajer. Output komputer digunakan oleh para manajer, non-manajer dan orang-orang atau organisasi-organisasi dalam lingkungan perusahaan. Sistem adalah suatu integrasi elemen-elemen yang semuanya bekerja menuju satu tujuan. Semua sistem ini meliputi tiga elemen utama: input, transformasi, dan output. Manajer mengelola suatu sistem fisik yang terdiri dari orang material peralatan dan uang. Sistem konseptual menyediakan informasi yang menggambarkan keadaan sistem fisik perusahaan dan lingkungannya.

Terdapat perbedaan antara data dan informasi. Data mencakup fakta-fakta dan angka-angka yang relatif tidak berarti, yang diubah menjadi informasi oleh suatu pengolah informasi. Informasi memiliki arti bagi pemakainya.Suatu CBIS dikembangkan melalui tahap-tahap: perencanaan, analis,

rancangan, penerapan dan penggunaan. Tahap-tahap ini disebut siklus kehidupan sistem (*system life cycle* – SLC) dan dapat dilakukan oleh pemakai sendiri atau pemakai bekerja sama dengan para spesialis informasi.

11.2 Menggunakan Teknologi Informasi untuk Keunggulan Kompetitif

Sumber daya informasi terdiri dari :

- Perangkat keras komputer
- Perangkat lunak komputer
- Para spesialis informasi
- Pemakai
- Fasilitas
- Database
- Informasi

Saat para manajer perusahaan memutuskan untuk menggunakan informasi untuk mencapai keunggulan kompetitif, mereka menyadari tiap elemen tersebut sebagai sumber daya informasi.

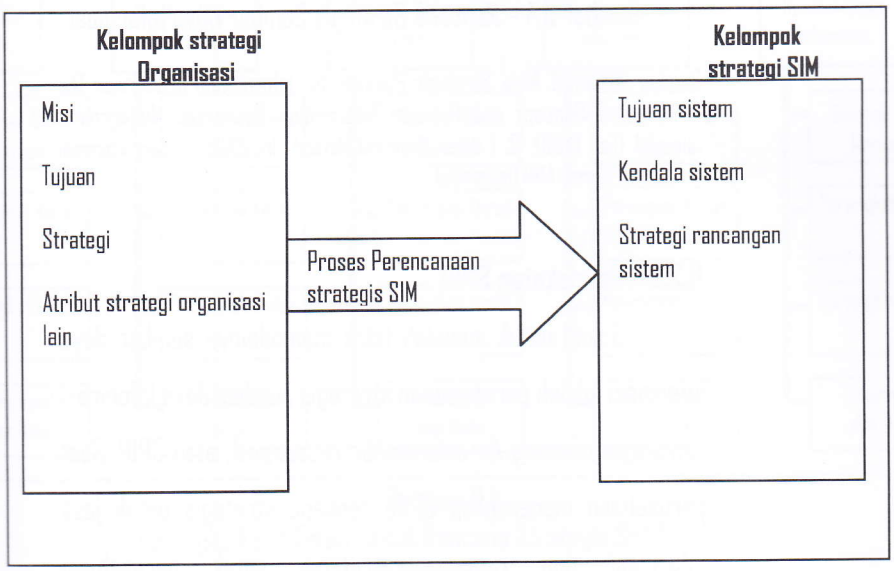
11.2.1 Chief Information Officer

Istilah CEO (*Chief Executive Officer*) telah lama dikenal dalam istilah kosakata bisnis, setiap orang tahu bahwa CEO adalah orang yang memiliki pengaruh paling kuat dalam operasi perusahaan dan umumnya memiliki jabatan direktur utama atau ketua dewan direksi. Istilah seperti CFO yaitu *Chief Financial Officer* dan COO yaitu *Chief Operating officer* juga telah dikenal. Pada tahun 1980an diciptakan istilah yang serupa untuk manajer jasa informasi. Istilahnya adalah CIO yaitu *Chief Information Officer*. Istilah CIO memiliki pengertian lebih dari sekedar suatu gelar. Istilah ini memiliki pengertian suatu peran yang seharusnya dilaksanakan oleh manajer tingkat tertinggi dari jasa informasi. Seperti dimaksudkan oleh konsep tersebut, *chief information officer* (CIO) adalah manajer jasa informasi yang menyumbangkan keahlian manajerialnya tidak hanya untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan sumber daya informasi tetapi juga area operasi perusahaan lainnya.

Saat jasa informasi mulai mengembangkan rencana-rencana strategis, pendekatan yang dianjurkan adalah mendasarkan rencana tersebut sepenuhnya pada tujuan strategis perusahaan, yang diberi istilah kumpulan strategi organisasi (*organizational strategy set*). Langkah kedua yang

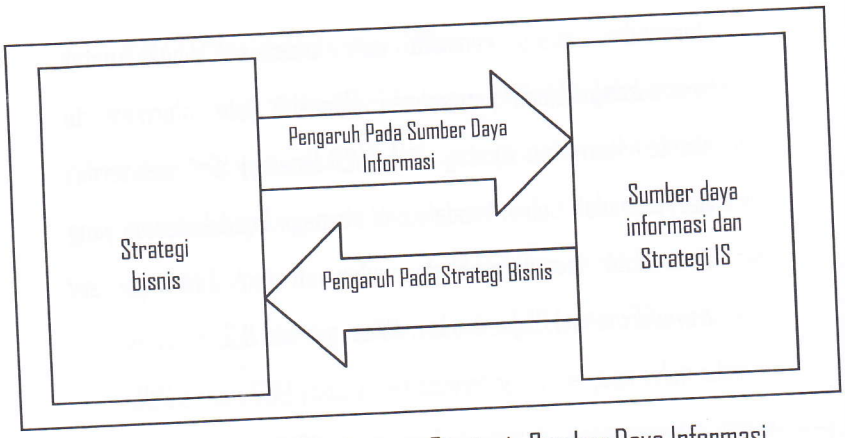
telah lama dikenal
tahu bahwa CEO
kuat dalam operasi
direktur utama atau
aitu *Chief Financial*
er juga telah dikenal.
yang serupa untuk
lah CIO yaitu *Chief*
pengertian lebih dari
engertian suatu peran
ajer tingkat tertinggi
oleh konsep tersebut,
anajer jasa informasi
alnya tidak hanya untuk
dengan sumber daya
sahaan lainnya.
ngembangkan rencana-
ng dianjurkan adalah
penuhnya pada tujuan
stilah kumpulan strategi
set). Langkah kedua yang

tersendiri, suatu rencana jasa informasi dibuat untuk mendukung tujuan perusahaan. Rencana jasa informasi itu disebut kumpulan strategi SIM (*MIS Strategy Set*) dan terdiri dari sejumlah tujuan kendala dan strategi. Pendekatan ini yang dinamakan transformasi kumpulan strategi (*strategy set transformation*), digambarkan dalam gambar 11.3



Gambar 11.3- Transformasi Kelompok Strategis

Sumber William R. King, Strategic Planning for Management Information System. "Mis Quarterly 2 (dalam Raymond McLeod, Jr, 2005. "Sistem Informasi Manajemen", Texas A&M University).



Gambar 11.4 – Rencana Strategis Sumber Daya Informasi

Sumber William R. King, Strategic Planning for Information Resources: The Evolution of Concept and Practice,"Information Resources Management Jurnal 1 (Fall 1988), 3. (dalam Raymond McLeod, Jr, 2005. "Sistem Informasi Manajemen", Texas A&M University).

11.2.2 Pendekatan SPIR

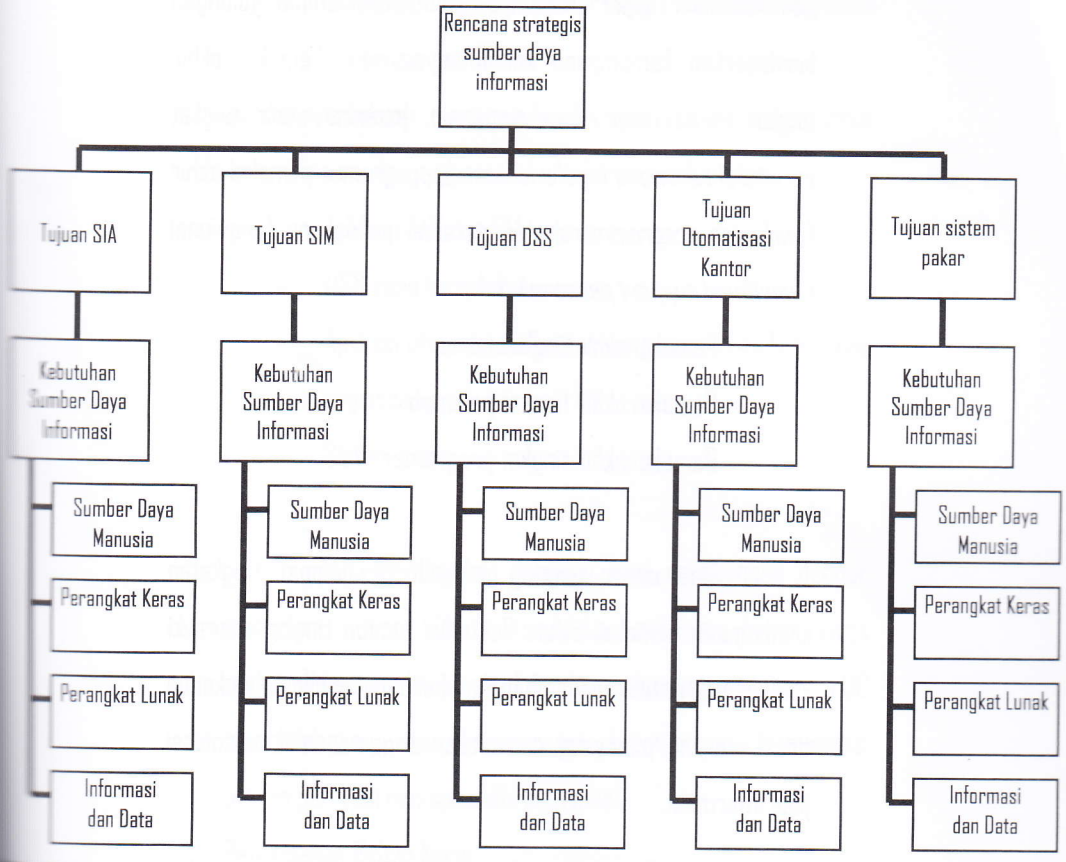
Solusi untuk masalah tidak memadainya sumber daya informasi adalah perencanaan strategis sumber daya informasi (*strategic planning for information resources*), atau SPIR. Saat perusahaan menerapkan SPIR, rencana strategis untuk jasa informasi dan rencana strategis untuk perusahaan dikembangkan secara bersamaan. Tiap perusahaan akan mengembangkan suatu rencana strategis sumber daya informasi yang memenuhi kebutuhannya sendiri. Hal ini digambarkan dalam gambar 11.5

Sumber daya informasi dan Strategi IS

mber Daya Informasi

formation Resources: The
Resources Management
Jr. 2005. "Sistem Informasi

madainya sumber daya
sumber daya informasi
ources), atau SPIR. Saat
na strategis untuk jasa
s untuk perusahaan
Tiap perusahaan akan
strategis sumber daya
nannya sendiri. Hal ini



Gambar 11.5
Kerangka Kerja Dasar untuk Rencana Strategis Sumber Daya Informasi

11.2.3 End-User Computing sebagai masalah strategis

Tidak semua orang yang ikut serta dalam EUC memiliki tingkat pengetahuan komputer yang sama. Para

pemakai akhir dapat dikelompokkan menjadi empat golongan berdasarkan kemampuan komputer mereka. Pemakai akhir tingkat menu (*menu-level-end-user*), pemakai akhir tingkat perintah (*commond level end-users*), programer pemakai akhir (*end-user programmers*) dan personil pendukung fungsional (*functional support personel*).

- Pemakai akhir tingkat menu
- Pemakai akhir tingkat perintah
- Pemakai akhir tingkat programer

Dua unsur penting menjadi ciri empat tingkatan kemampuan pemakai akhir. Pertama, semua tingkat memiliki kemampuan untuk mengembangkan berbagai aplikasi dan kedua tidak seorang pun yang merupakan anggota dari organisasi jasa informasi.

11.2.4 Jenis-jenis Aplikasi Pemakai Akhir

Sedemikian jauh, EUC telah memberikan dampak pada berbagai subsistem utama CBIS dalam tingkat yang beragam. Sebagian aplikasi *end-user computing* telah dibatasi pada:

- sistem pendukung keputusan (DSS) yang relatif mudah

- aplikasi otomatisasi kantor yang memenuhi kebutuhan perseorangan

selebihnya adalah tanggung jawab spesialis informasi untuk bekerja sama dengan pemakai untuk mengembangkan:

- Aplikasi SIM dan SIA
- DSS yang kompleks
- *Aplikasi otomatisasi kantor yang memenuhi kebutuhan* organisasional
- Sistem pakar

EUC memberikan manfaat bagi perusahaan dengan dua cara utama EUC memindahkan sebagian beban kerja pengembangan sistem kepada pemakai serta EUC menghilangkan atau mengurangi kesenjangan komunikasi antara pemakai dan spesialis informasi.

Pemindahan Beban Kerja

Kesenjangan Komunikasi

Resiko *End-User Computing*

- Sistem yang Buruk Sasarannya
- Sistem yang Buruk Rancangan dan Dokumentasinya
- Penggunaan Sumber Daya Informasi yang tidak Efisien
- Hilangnya Integritas Data

- Hilangnya Keamanan

11.2.5 Menempatkan *End-User Computing* dalam Perspektif

End-User Computing adalah suatu fenomena yang tidak akan berlalu. Sebaliknya pengaruhnya akan semakin meningkat. Karena manfaat potensialnya perusahaan harus mengembangkan rencana strategis sumber daya informasi yang memungkinkan EUC untuk bertumbuh dan berkembang. Mengenai resiko jenis pengendalian yang sama dengan yang telah bekerja baik pada jasa informasi harus diterapkan pada area pemakai.

Memandang informasi sebagai suatu sumber daya bukanlah sesuatu yang baru. Yang terjadi pada dekade terakhir ini adalah kesadaran bahwa sumber daya informasi jauh melebihi informasi itu sendiri. Manajemen sumber daya informasi (*information resources management*) atau IRM adalah aktivitas yang dijalankan oleh manajer pada semua tingkatan dalam perusahaan dengan tujuan mengidentifikasi, memperoleh dan mengelola sumber daya informasi yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pemakai.

lalam Perspektif

u fenomena yang
ya akan semakin
berusahaan harus
r daya informasi
dan berkembang.
ama dengan yang
s diterapkan pada

atu sumber daya
da dekade terakhir
a informasi jauh
en sumber daya
ement) atau IRM
ajer pada semua
mengidentifikasi,
informasi yang
ai.

CATATAN

------ Halaman ini sengaja dikosongkan untuk catatan------

BAB XII

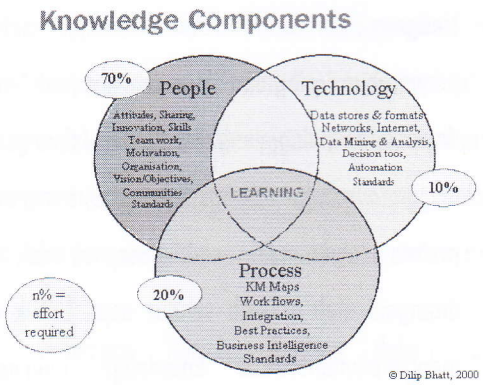
KNOWLEDGE MANAGEMENT

12.1 Pengertian Knowledge management

Knowledge Management (KM) dapat dipandang dari dua sisi yaitu secara operasional dan strategis. KM secara operasional artinya Knowledge Management (KM) merupakan aktifitas perusahaan/organisasi dimana terjadi pengembangan dan pemanfaatan pengetahuan, sedangkan Knowledge Management (KM) secara strategis artinya KM merupakan langkah untuk memantapkan setiap organisasi/perusahaan sebagaiperusahaan yang berbasis pengetahuan.

Knowledge Management adalah Suatu proses sistematis untuk mengoptimalkan pengelolaan dan pemanfaatan knowledge (pengetahuan dan pemahaman) yang tersimpan di

dalam organisasi." (Laudon & Laudon, 2002). Sedangkan Onno W Purba berpendapat bahwa. ***Knowledge Management*** (KM) adalah sebuah konsep yang relatif baru yang bergerak di atas infrastruktur teknologi informasi (Internet & Intranet) yang ada. Sangat berbeda dengan dengan konsep *e-commerce* yang hari-hari ini sedang booming dan banyak di minati oleh orang banyak. *E-commerce* seperti kita rasanya sebetulnya hanyalah membuat effisien proses perdagangan yang sudah ada supaya lebih cepat dan dapat di akses dengan mudah dari segala penjuru dunia.



Gambar 12.1 Komponen Knowledge

Sumber : Dilip Bhatt (2000)

Menurut Dilip Bhatt (2000) bahwa knowledge management memiliki komponen yang saling terkait satu sama lain, adapun komponennya :

1. *People*
2. *Technology*
3. *Process*

Yang mana ketiganya dapat menghasilkan suatu pembelajaran bagi organisasi. Dari gambar dapat diketahui bahwa komponen sumber daya manusia menjadi faktor penting penerapan knowledge management untuk menghasilkan budaya belajar dalam suatu organisasi. Mengapa demikian? Karena hampir sebagian besar pengetahuan yang dimiliki seseorang jauh lebih berpotensi daripada teknologi yang disediakan oleh organisasi.

Knowledge management sendiri merupakan sebuah proses yang kompleks, oleh karena itu tidak mungkin dapat ditangani oleh sebuah vendor saja. Untuk dapat sukses mengimplementasikan knowledge manajemen harus secara cantik menggabungkan berbagai solusi yang ada menjadi satu kesatuan yang komprehensive. Pengetahuan itu bisa dibagi menjadi dua, yaitu :

a. ***Explicit Knowledge***: pengetahuan yang tertulis, terarsip, tersebar (cetak maupun elektronik) dan bisa sebagai bahan pembelajaran (*reference)* untuk orang lain.

b. ***Tacit Knowledge***: pengetahuan yang berbentuk *know-how*, pengalaman, skill, pemahaman, maupun *rules of thumb*. Tacit knowledge dapat dikatakan juga sebagai pengetahuan yang tersimpan dalam otak manusia, misalnya pemikiran, hapalan dan lain-lain. *Tacit knowledge* ini kadang susah diungkapkan atau ditulis. Contohnya, seorang koki hebat kadang ketika menulis resep masakan, terpaksa menggunakan ungkapan "garam secukupnya" atau "gula secukupnya". Soalnya memang dia sendiri nggak pernah ngukur berapa gram itu garam dan gula, semua menggunakan know-how dan pengalaman selama puluhan tahun memasak.

Beberapa Konsep Penting dalam *Knowledge Management*

a. *Tacit Knowledge Vs Codified (Explicit) Knowledge*

b. *Knowledge processes: knowledge generation, knowledge codification and knowledge transfer (realization)*

c. *Codification Vs Personalization:* terkait dengan proses knowledge transfer baik tacit maupun codified.

d. Knowledge market: konsep ini pada dasarnya bertumpu pada pemikiran bahwa 'sesuatu' dapat dipertukarkan dengan knowledge.

e. Communities of practice: konsep yang terkait dengan pembelajaran organisasi.

Pengertian lainnya, manajemen pengetahuan adalah merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang telahdigabung dengan berbagai bentuk pemikiran dan analisa dari macam-macam sumber yang kompeten. Intinya adalah, KM adalah cara agar pengetahuan yang ada lebih memberikan manfaat. Banyak organisasi belum atau tidak mengetahui potensi *knowledge* knowledge+pengalaman) tersembunyi yang dimiliki oleh karyawannya. Mengapa demikian? Riset Delphi Group

menunjukkan bahwa knowledge dalam organisasi tersimpan dalam struktur sebagai berikut:

- 42 % di pikiran (otak) karyawan;
- 26 % dokumen kertas;
- 20 % dokumen elektronik;
- 12% knowledge base elektronik.

Dalam pengelolaan pengetahuan, dikenal istilah explicit knowledge yaitu hasil pengetahuan yang telah berwujud misalnya proposal, CN, company profile, buku kasus,buku order, dan lain-lain, serta tacit knowledge berupa pengetahuan yang masih tersimpan dalam kepala pemiliknya.

Mengacu pada paragraph di atas, berarti tacit knowledge ini yang persentasenya paling besar. Sehingga penting sekali untuk menjadikan *tacit knowledge* tersebut menjadi *explicit knowledge* yang jelas lebih mudah diakses dan disebarkan. KM merupakan proses yang terus-menerus harus dilakukan sehingga proses tersebut akan menjadi satu budaya dari perusahaan tersebut, dan akhirnya perusahaan akan membentuk perusahaan yang berbasis kepada pengetahuan. Contoh aplikasi teknologi informasi yang terkait dengan konsep ini adalah: intranet, *email/mailing list, corporate portal, web collaboration, tele-conference*, chatting, dan lain sebagainya.

Knowledge Management memiliki arti yang penting dalam suatu bisnis :

a. Adanya dorongan untuk mewujudkan masyarakat berbasis informasi (*information society*).
b. Semakin pentingnya peran distribusi pengetahuan-pemahaman (*knowledge*) dalam mewujudkan kompetensi inti (*core competence*) organisasi.
c. Pengetahuandan pemahaman sebagai bagian dari kekayaan (*assets*) untuk peningkatan produktifitas organisasi.
d. Dorongan untuk mengimplementasikan rancangan struktur organisasi horisontal.

12.2 Teknologi Informasi dan Manajemen

Kebutuhan akan informasi dalam era globalisasi semakin tinggi, diperlukan suatu terobosan yang dapat memudahkan perolehan informasi. Seiring dengan hal itu, berbagai metode dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan dan informasi bagi masyarakat, salah satunya dengan model knowledge management, yang mengikutsertakan teknologi informasi di dalam pengolahan pengetahuan.

Saat ini, teori teknologi informasi mencoba untuk menjual konsep *knowledge management.* Dari sudut pandang teknologi informasi, dinyatakan dengan mewujudkan suatu sistem yang dapat mendeteksi berbagai kreasi dari suatu organisasi pengetahuan baru dapat dengan mudah diidentifikasi, siapa orang yang membangun dan atau menguasi suatu pengetahuan yang berguna bagi orang lain, hal ini diwujudkan oleh teknologi informasi dengan bagaimana caranya agar dapat diakses secara bebas dan cepat.

Dengan konsep *database enterprise*, yang terus di-*update* dengan pengetahuan-pengetahuan baru, dapat melayani kepada semua *knowledge workers* sebagai sumber referensi dimana mereka dapat melakukan konsultasi, asistensi, dan pencerahan terhadap pekerjaannya masing-masing. Beberapa inisiatitor *knowledge management* sebelumnya merasa frustasi dengan berbagai cara yang mereka lakukan untuk membangun organisasi pengetahuan, hal ini disebabkan karena kurangnya dorongan/rangsangan untuk mendokumentasikan/melaporkan pengetahuan yang didapatkan dari pekerjaan mereka sehari-hari. Implementasi *information and communication technology* dalam menumbuh kembangkan pengetahuan diharapkan dapat juga berperan sebagai pendukung, memberikan *feedback*,

sekaligus penyeimbang kita sebagai insan manusia yang memiliki bakat emosional dan spiritual.

Berikut hubungan teknologi informasi dan manajemen, antara lain:

a. Distribusi Pengetahuan dan Pemahaman- Office Automation
   - Word processing; Desktop publishing
   - Imaging systems; Web Publishing
   - Databases

b. Kreasi Pengetahuan dan Pemahaman - Knowledge Work Systems
   - Computer Aided Design; Virtual Reality; Investment Workstations

c. Berbagi Pengetahuan dan Pemahaman-Group Collaboration
   - Groupware
   - Intranets

d. Kodifikasi Pengetahuan dan Pemahaman- Artificial Intelligence
   - Expert systems; Neural nets; Fuzzy logic
   - Intelligent agents; Generic algoritms

12.3 Kunci Keberhasilan Knowledge Management

Menciptakan *Knowledge Management* yang efektif, terdapat 3 (tiga) langkah, antara lain, yang pertama adalah melibatkan teknologi sebagai platform dalam mendukung proses manajemen pengetahuan. Dengannya, akan tercipta cara sistemik dalam mengumpulkan, menyebarkan, dan membagi pengetahuan. Teknologi pula yang membuat informasi perusahaan jadi terlembagakan untuk menghindari kesalahan serupa, menghindari proses penemuan, mempersingkat siklus belajar, sekaligus memandu penciptaan keputusan berdasar pengetahuan mendalam. Secara konkret, teknologi dalam *Knowledge Management System* (KMS) bisa berbentuk mesin pencari, *workflow, enterprise content management, document management system, data warehouse, data mining, data mart, artificial intelligent, expert system, portal,* web generasi 2.0, dan seterusnya. Kedua, melakukan taksonomi atau mendeskripsikan dan mengelompokkan pengetahuan yang dibutuhkan. Hal ini dilakukan karena revolusi pengetahuan via Internet sekarang, jelas memerlukan solusi agar pengetahuan mudah dicari karena sudah terstruktur. Dengan taksonomi, akan terbangun istilah atau kosakata standar yang umum digunakan. Secara konkret, caranya adalah dengan

mengelompokkan sesuatu yang memiliki kemiripan, melakukan peta pengetahuan, menciptakan kamus istilah, dan seterusnya. Taksonomi adalah proses yang menegaskan keberhasilan KMS tidak selalu bergantung teknologi canggih yang dipakai. Tapi juga pada posisi taksonomi sebagai jembatan manusia dengan proses, manusia dengan teknologi, dan proses dengan teknologi. Ketiga, menumbuhkembangkan kepedulian karyawan kepada KMS.

Kunci Keberhasilan *Knowledge Management System* (KMS) adalah sebagai berikut :

a. Dorongan untuk terus mewujudkan efisiensi-efektifitas kegiatan organisasi.
b. Kesadaran untuk memenangkan persaingan dalam bisnis ('*no competition, no strategy*')
c. Optimalisasi kapabilitas yang terdapat dalam suatu organisasi, misalnya kapabilitas R&D.
d. Kemampuan dalam mengelola 'intellectual capital'.

Keberhasilan *Knowledge Management* tersebut menjadi suatu trend dan mengakibatkan perubahan dalam sistem komersial, dari pola yang berbasis fungsional ke dalam bentuk jejaring kemudian kebutuhan terhadap *'skilled worker'* bergeser dari

kemampuan operasional ke kemampuan *intelligence* (analisis, sintesis, dan evaluatif) dan juga pengendalian manajemen bergeser dari pola mechanistic ke dalam bentuk organic. *Knowledge management* menjanjikan suatu perubahan yang berfokus pada pengembangan dan penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas suatu organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Hawamdeh, S., and Hart, L.T., 2002. *Information and Knowledge Society*, McGraw Hill Education (Asia), Singapore,

A. Mulyana, *Teori Komunikasi-modul 10*, 2008

Choo, Chun Wei, 1988. "*the Knowing Organization. How Organizations Use Information to Constract Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*". Oxford Univeristy Press, New York. pp.14.

David A. Garvin, 1993. *Building a Learning Organization*,

Ikujiro Nonaka, 1991. *The Knowledge Creating Company*,

Hanafi, Mamduh M, 2004, *Manajemen*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN

Handoko, Hani, 1995, *Manajemen* Edisi II, Yogyakarta: BPFE

Laudon, Kenneth C. and Jane P. Laudon .2002. *Management Information System: Managing the Digital Firm, 7th*. New Jersey : Prentice-Hall.

Malhotra, Yogesh (1998) . Knowledge Management , Knowledge Organizations & Knowledge Workers : A View from the Front Lines.

Miftah Thoha, Perilaku Organisasi, 1996

Nurastuti, W. 2009. Pengantar Manajemen. Universitas Respati Jogjakarta.

Effendi,OU, 2001. *Dimensi-Dimensi Komunikasi*,

Peter F. Drucker, 1988. *The Coming of the New Organization*,

Probst, Gilbert., Raub, Steffen, & Romhardt, Kai (2001). *Managing Knowledge Building Blocks for Success*. New York : John Wiley & Sons.

Raymond McLeod, Jr, 2005. "Sistem Informasi Manajemen", Texas A&M University).

Romi Satria Wahono, *Menghidupkan Pengetahuan Sudahkah Kita Lakukan?*, Jurnal Dokumentasi dan Informasi – Baca, LIPI, 2005.

Ronald Adler dan George Rodman, 1997. *Understanding Human Communication*,

Saputri, DL.2009. Knowlegde Management Bagi Sistem Informasi Perpustakaan.Universitas Gadjah Mada. Tesis tidak dipublikasikan. Binus University.Jakarta.

Shapiro, C. and Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Networked Economy*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1999. Schermerhorn, *John R. Jr, 1997, Management*, New York: John Wiley & Sons Ltd

Steward L.Tubbs dan Sylvia Moss, 1994. *Human Communication*,

Tiwana, Amrit (1999) . *The Knowledge Management Toolkit*. New Jersey: Prentice Hall PTR.

Willcocks, L., *Information Management: The Evaluation of Information Systems Investments*, Chapman & Hall, London, 1995.

Sumber internet :

1) http://www.scribd.com/doc/44384026/Apa-Sih-Knowledge-Management Itu (diakses hari Minggu, tanggal 24 April 2010 Jam 2.20 AM)

2) http://www.detikinet.com/read/2010/04/24/141835/1344775/328/manajemen-pengetahuan-di-era-teknologi-informasi/(diakses hari Minggu, tanggal 24 April 2010 Jam 2.20 AM)

3) http://nasar.staff.umm.ac.id/ (diakses hari Minggu, tanggal 24 April 2010 Jam 2.20 AM)

4) http://anton182.wordpress.com/2009/11/15/knowledge-management-dan-kiat-praktisnya/ (diakses hari Minggu, tanggal 24 April 2010 Jam 2.20 AM)
5) http://goeswateamwork.com/index.php/sistem/55-knowledge-management?lang = (diakses hari Minggu, tanggal 24 April 2010 Jam 2.20 AM)
6) http://teknik-informatika.com/teknologi-informasi-bidang-manajemen/= (diakses hari Minggu, tanggal 24 April 2010 Jam 3.20 AM)
7) http://community.gunadarma.ac.id/public/blog/view/id_5294/title_sistem-informasi-manajemen/(diakses hari Minggu, tanggal 24 April 2010 Jam 3.50 AM)
8) http://fahmibaharun.wordpress.com/2009/12/29/pengertian-sim/ (diakses hari Minggu, tanggal 24 April 2010 Jam 3.50 AM)
9) http://mti.ugm.ac.id/~harrismare/Database/Materi/Handout%20%20Database.doc (diakses hari Minggu, tanggal 24 April 2010 Jam 3.50 AM)
10) http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/pengantar_manajemen_umum/Bab_2.pdf (diakses hari Minggu, tanggal 24 April 2010 Jam 3.50 AM)
11) http://kalisasuhardi.blogspot.com/2010/11/manajemen-by-objective-mbo.html (diakses hari Minggu, tanggal 24 April 2010 Jam 3.50 AM)

Riwayat Penulis



Wiji Nurastuti SE,MT (Wiwit AB) lahir di Sukoharjo, 20 Juni 1978. Background pendidikan manajemen perusahaan (S1) dan teknologi informasi (S2). Disamping sebagai Dosen penulis juga aktif berwirausaha di CV. Nabila Zafira Mahalia (CV. NAZMA), sebagai owner dan konsultan SDM dan IT. Penulis juga aktif di berbagai organisasi antara lain KAGAMA MTI dan HIPAWI (Himpunan Peduli Kewirausahaan), SMEDC UGM dan Frontier di Yogyakarta. Kegiatan seminar dan workshop yang berhubungan dengan manajerial menjadi rutinitas selain mengajar, sedangkan aktivitas yang pernah dilakukan di luar pulau jawa adalah aktif di INKINDO (Ikatan Konsultan Indonesia), HIAS (Himpunan Idealisme Antar Suku) dan HIPERPRO (Himpunan Perempuan Produktif) di Samarinda Kalimantan Timur. Saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan penulis melalui email wiwit_cihui@yahoo.com atau wiwit@mti.ugm.ac.id .

Pengantar
Sistem Informasi Manajemen

ISBN 978-602-8177-16-0