



YAYASAN PAHLAWAN TUANKU TAMBUSAI
UNIVERSITAS PAHLAWAN TUANKU TAMBUSAI

FAKULTAS: 1. ILMU KESEHATAN; 2. KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN; 3. TEKNIK; 4. HUKUM;
5. EKONOMI DAN BISNIS; 6. ILMU HAYATI; 7. AGAMA ISLAM

Alamat: Jl. Tuanku Tambusai No. 23 Bangkinang-Kampar-Riau Telp. 081318787713, 085263513813

Website : <http://universitaspahlawan.ac.id>; e-mail: info@universitaspahlawan.ac.id

KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS PAHLAWAN TUANKU TAMBUSAI
NOMOR : 196 /KPTS/UPTT/KP/IX/ 2022

TENTANG

PENUNJUKAN/ PENGANGKATAN DOSEN MENGAJAR SEMESTER GANJIL
FAKULTAS AGAMA ISLAM UNIVERSITAS PAHLAWAN TUANKU TAMBUSAI
TAHUN AKADEMIK 2022/ 2023

REKTOR UNIVERSITAS PAHLAWAN TUANKU TAMBUSAI

- Menimbang : a. bahwa untuk kelancaran proses pembelajaran semester ganjil Program Studi S 1 Ekonomi Syariah dan Prodi S1 Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai Tahun Akademik 2022/ 2023;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a diatas, perlu ditetapkan dengan Keputusan Rektor Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai;
- Mengingat : 1. Undang-undang No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan sebagaimana yang telah diubah dengan Undang-undang No 28 Tahun 2004 tentang Yayasan;
2. Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
3. Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;
4. Undang-undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
5. Peraturan Pemerintah No.4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 139 Tahun 2014 tentang Pedoman Statuta dan Organisasi Perguruan Tinggi.
7. Keputusan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi No.97/KPT/II/2017 tanggal 20 Januari 2017 tentang Izin Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai;
8. Akta Notaris Ratu Helda Purnamasari, SH., MKn. No. 20. tanggal 18 September 2021 tentang Perubahan Badan Hukum Yayasan Pahlawan Tuanku Tambusai;
9. Keputusan YPTT Riau No. 01/KPTS/YPTT/2007 tentang Peraturan Tata Tertib Ketenagakerjaan (Pekerja, Karyawan, Dosen) di lingkungan Yayasan Pahlawan Tuanku Tambusai;

MEMUTUSKAN

- Menetapkan
Pertama : Menunjuk/mengangkat Dosen Mengajar Semester Ganjil Prodi S1 Ekonomi Syariah dan Prodi S1 Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai Tahun Akademik 2022/2023 sebagaimana tersebut dalam lampiran 1 dan 2 keputusan ini;
- Kedua : Nama-nama sebagaimana tersebut dalam lampiran keputusan ini, dipandang cakap dan mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dan bertanggung jawab kepada Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai;
- Ketiga : Segala biaya yang timbul akibat dikeluarkan Surat Keputusan ini akan dibebankan kepada kas Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai;
- Keempat : Keputusan ini berlaku untuk semester ganjil Tahun Akademik 2022/2023, dengan ketentuan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapannya, akan diadakan perbaikan dan perubahan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Bangkinang
Pada Tanggal : 01 September 2022

Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai
Rektor,



Prof. Dr. Amir Luthfi

Tembusan disampaikan kepada Yth:

1. Fakultas Agama Islam Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai
2. Bendahara Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai

LAMPIRAN 1 KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS PAHLAWAN TUANKU TAMBUSAI
NOMOR : 196 /KPTS/UPTT/KP/IX/2022
TANGGAL : 01 SEPTEMBER 2022

PENGANGKATAN DOSEN MENGAJAR SEMESTER GANJIL PROGRAM STUDI S1 EKONOMI
SYARIAH FAKULTAS AGAMA ISLAM UNIVERSITAS PAHLAWAN TUANKU TAMBUSAI
TAHUN AKADEMIK 2022/ 2023

SEMESTER I

NO	MATA KULIAH	SKS	T	P	NAMA DOSEN PENGAJAR
1	Pancasila	2	2	-	Dr. Mohd Winario, M.E.Sy
2	Pengantar Ilmu Ekonomi Mikro	3	3	-	Wahyu Febri Ramadhan Sudirman, SE.M.Sc
3	Pengantar Teknologi Informasi	3	2	1	Arif Mudi Priyatno, S.T.,M.Kom
4	Pengantar Manajemen	3	1,5 1,5	-	Zubaidah Assifya, M.E Dr. Samsurijal Hasan, SP. MM
5	Dasar-Dasar Kewirausahaan	3	1,5 1,5	-	Wahyu Febri Ramadhan Sudirman, SE.M.Sc Nany Librianty, SE.,MMA
6	Pendidikan Agama Islam	2	2	-	Wahyu Febri Ramadhan Sudirman, SE.M.Sc
7	Fiqih Muamalah Dasar	3	3	-	Dr. Mohd Winario, M.E.Sy
8	Sejarah Ekonomi Islam	3	3	-	Dr. Mohd Winario, M.E.Sy
	TOTAL SKS	22	21	1	

Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai
Rektor,




Prof. Dr. Amir Luthfi

Pengantar Ilmu Manajemen

	UNIVERSITAS PAHLAWAN TUANKU TAMBUSAI FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH				
	RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER				
Mata Kuliah	Kode MK	Rumpun MK	Bobot (sks)	Semester	Tanggal Penyusunan
PENGANTAR MANAJEMEN	EP10 2	Mata Kuliah Umum	2 SKS	I	28 Desember 2022
	Dosen Pengembang RPS Dr. Samsurijal HS, MM/ Zubaidah Assyifa, ME		Dosen Pengampu MK Dr. Samsurijal HS, MM/ Zubaidah Assyifa, ME		Ketua Prodi Dr. Mohd. Winario, M.E.Sy
Capaian Pembelajaran (CP)	CP-MK	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu merancang dan menjalankan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, dan pengendalian dalam mengelola suatu organisasi bisnis dan non bisnis serta pengembangannya. 2. Mampu melakukan pengambilan keputusan bisnis dengan mempertimbangkan dinamika lingkungan bisnis global. 3. Mengembangkan dan memelihara jaringan kerja dengan pembimbing, kolega, sejawat baik di dalam maupun di luarlembaganya 			
Deskripsi Singkat MK	Mata Kuliah ini memberikan bekal pengetahuan, pengertian serta pemahaman kepada para mahasiswa agar menguasai wawasan, ruang lingkup berbagai konsep-konsep bisnis dan manajemen. Dalam mata kuliah ini juga diberikan pengetahuan yang berkaitan dengan kompetensi manajerial, komunikasi bisnis,serta tanggung jawab sosial dan etika, baik lingkup lokal, nasional, maupun internasional.				
Materi Pembelajaran/ Pokok Bahasan	Pengantar perkuliahan <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dasar Manajemen dan bisnis 2. Manajer dalam kegiatan Manajemen 				

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Perkembangan ilmu Manajemen 4. Tokoh tokoh pemikir Manajemen 5. Lingkungan dan Budaya Organisasi 6. Fungsi Perencanaan dan pengambilan keputusan 7. Manajemen Strategis Perusahaan 8. Desain dan struktur organisasi 9. Kekuasaan, wewenang, tanggungjawab dan delegasi 10. Manajemen Sumber Daya Manusia 11. faktor individu dalam organisasi 12. Motifasi dan kepemimpinan 13. Pengawasan dan pengendalian organisasi 14. Manajemen Operasi dan produktifitas dalam organisasi 					
Pustaka	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ernie Tisnawati Sule & Kurniawan Saefullah, <i>Pengantar Manajemen</i>. Edisi Pertama, (Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri, 2005) 2. Henki Idirs Issakh, <i>Pengantar Manajemen</i>. Edisi Kedua, (Jakarta: Penerbit In Media, 2014) 3. Bachrudin Sjaroni, Siti Maryam & Agi Syarif Hidayat, <i>Pengantar Manajemen</i>, (Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2015) 4. T. Hani Handoko, <i>Manajemen</i>, Edisi Kedua, (Yogyakarta: BPFU UGM 1998) 5. H.B. Siswanta, <i>Pengantar Manajemen</i>. (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011) 6. Mamduh M. Hanafi, <i>Manajemen</i>, Edisi Pertama, (Yogyakarta: UPP AMPYKPN 1997) 7. Karyoto, <i>Dasar-Dasar Manajemen</i>, (Yogyakarta: Andi Offset, 2016) 8. Elpisah, Samsurijal Hasan dkk, <i>Manajemen</i>, Edisi Pertama, (Jawa tengah, Pena persada, 2022) 					
Media Pembelajaran	<i>White board, spidol, Pengeras Suara, Laptop, LCD dan multi media class equipment</i>					
Team Teaching	Zubaidah Assyifa, ME., DR Syamsurijal					
Matakuliah Prasyarat	-					
Minggu Ke-	Kemampuan Akhir yang diharapkan (Sub-CP MK)	Indikator	Materi Pembelajaran	Metode Pembelajaran	Estimasi Waktu	Kriteria, Bentuk dan Bobot Penilaian

1	Mahasiswa diharapkan mampu memahami tentang: Konsep dasar Manajemen dan bisnis	Mahasiswa mengetahui Tentang: - Organisasi dan manajemen - Fungsi manajemen - Operasional manajemen	Pengantar perkuliahan Konsep dasar Manajemen dan bisnis	Ceramah, diskusi dan Tanya jawab.	1x 150 menit	1. Test 2. Uraian 3. Membuat Resume 4. Membuat Makalah
2	Mahasiswa diharapkan mampu memahami tentang: Manajer dalam kegiatan Manajemen	Mahasiswa mengetahui Tentang: - Manajer sebagai pelaksana manajemen - Manajemen sebagai seni dan sains	Manajer dalam kegiatan Manajemen	Ceramah, Diskusi dan Tanya jawab.	1x 150 menit	1. Test 2. Uraian 3. Membuat Resume 4. Membuat Makalah
3	Mahasiswa diharapkan mampu memahami tentang: Perkembangan Ilmu Manajemen	Mahasiswa mengetahui Tentang: - Sejarah ilmu manajemen - Tiga kelompok pemikiran dalam ilmu manajemen - kontributor ilmu manajemen modern	Perkembangan Ilmu Manajemen	Ceramah, Diskusi dan Tanya jawab.	1x 150 menit	1. Test 2. Uraian 3. Membuat Resume 4. Membuat Makalah
	Mahasiswa diharapkan mampu memahami tentang: Tokoh tokoh pemikir Manajemen	Mahasiswa mengetahui Tentang: - Pemikir pemikir perspektik manajemen klasik - Pemikir pemikir perspektik manajemen perilaku - Pemikir-pemikir	Tokoh tokoh pemikir Manajemen	Ceramah, Diskusi dan Tanya jawab.	1x 150 menit	1. Test 2. Uraian 3. Membuat Resume 4. Membuat Makalah

		perspektif manajemen kuantitatif				
5	Mahasiswa diharapkan mampu memahami tentang: Lingkungan dan Budaya Organisasi	Mahasiswa mengetahui Tentang: -Lingkungan dan organisasi bisnis -Lingkungan internasional dan kegiatan bisnis -Budaya organisasi dan kegiatan bisnis	Lingkungan dan Budaya Organisasi	Ceramah, Diskusi dan Tanya jawab.	1x 150 menit	1. Test 2. Uraian 3. Membuat Resume 4. Membuat Makalah
6	Mahasiswa diharapkan mampu memahami tentang: Fungsi Perencanaan dan pengambilan keputusan	Mahasiswa mengetahui Tentang: - Konsep dasar perencanaan dalam manajemen - Melakukan perencanaan - Penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan	Fungsi Perencanaan dan pengambilan keputusan	Ceramah, Diskusi dan Tanya jawab.	1x 150 menit	1. Test 2. Uraian 3. Membuat Resume 4. Membuat Makalah
7	Mahasiswa diharapkan mampu memahami tentang: Manajemen Strategis Perusahaan	Mahasiswa mengetahui Tentang: - Konsep dasar manajemen strategis - Melakukan manajemen strategistingkatan strategi	Manajemen Strategis Perusahaan	Ceramah, Diskusi dan Tanya jawab.	1x 150 menit	1. Test 2. Uraian 3. Membuat Resume 4. Membuat Makalah
8	Ujian Tengah Semester					

9	Mahasiswa diharapkan mampu memahami tentang: Desain dan struktur organisasi	Mahasiswa mengetahui Tentang: <ul style="list-style-type: none"> - Konsep pengorganisasian - Empat pilar dalam pengorganisasian - Factor factor yang mempengaruhi struktur organisasi - Beberapa pendekatan dalam proses departementalisasi - Struktur organisasi formal dan informal 	Fungsi pengorganisasian dalam manajemen: Desain dan struktur organisasi	Ceramah, Diskusi dan Tanya jawab.	1x 150 menit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Test 2. Uraian 3. Membuat Resume 4. Membuat Makalah
10	Mahasiswa diharapkan mampu memahami tentang: Kekuasaan, wewenang, tanggungjawab dan delegasi	Mahasiswa mengetahui Tentang: <ul style="list-style-type: none"> - Kekuasaan - Wewenang - Tanggung jawab - Delegasi - Sentralisasi dan desentralisasi dalam pengorganisasian - Mendesain pekerjaan 	Kekuasaan, wewenang, tanggungjawab dan delegasi	Ceramah, Diskusi dan Tanya jawab.	1x 150 menit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Test 2. Uraian 3. Membuat Resume 4. Membuat Makalah

11	Mahasiswa diharapkan mampu memahami tentang: Manajemen Sumber Daya Manusia	Mahasiswa mengetahui Tentang: -Fungsi pengorganisasian dan manajemen sumberdaya manusia -Proses sumber daya manusia -Mengelola keragaman dalam pekerjaan	Manajemen Sumber Daya Manusia	Ceramah, Diskusi dan Tanya jawab.	1x 150 menit	1. Test 2. Uraian 3. Membuat Resume 4. Membuat Makalah
12	Mahasiswa diharapkan mampu memahami tentang: Faktor individu dalam organisasi	Mahasiswa mengetahui Tentang: - Karakteristik individu dalam organisasi - Beberapa isu seputar perilaku individu dalam organisasi - Mengelola individu dalam organisasi	faktor individu dalam organisasi	Ceramah, Diskusi dan Tanya jawab.	1x 150 menit	1. Test 2. Uraian 3. Membuat Resume 4. Membuat Makalah
13	Mahasiswa diharapkan mampu memahami tentang: Motifasi dan kepemimpinan	Mahasiswa mengetahui Tentang: - peran dan konsep motifasi dan kepemimpinan - hubungan	Motifasi dan kepemimpinan	Ceramah, Diskusi dan Tanya jawab.	1x 150 menit	1. Test 2. Uraian 3. Membuat Resume 4. Membuat Makalah

		<p>motifasi dan kepemimpinan</p> <ul style="list-style-type: none"> - beberapa pendekatan mengenai kepemimpinan - perilaku politis dalam organisasi - 				
14	Diharapkan mahasiswa mampu : Pengawasan dan pengendalian organisasi	<p>Mahasiswa mampu :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konsep fungsi pengawasan - Fungsi pengawasan dalam praktik - Mempertahankan fungsi pengawasan 	Pengawasan dan pengendalian organisasi	Ceramah, Diskusi dan Tanya jawab.	1x 100 menit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Test 2. Uraian 3. Membuat Resume 4. Membuat Makalah
15	Mahasiswa diharapkan mampu memahami tentang Manajemen Operasi dan dan produktifitas dalam organisasi	<p>Mahasiswa mengetahui Tentang:</p> <ul style="list-style-type: none"> - konsep manajemen operasi. - Produktifitas dalam organisasi perusahaan - Manajemen jasa dan - Manajemen perubahan 	Manajemen Operasi dan produktifitas dalam organisasi	Ceramah, Diskusi dan Tanya jawab.	1x 100 menit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Test 2. Uraian 3. Membuat Resume 4. Membuat Makalah
16	Ujian Akhir Semester					

DAFTAR HADIR KULIAH
PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH - FAKULTAS FAKULTAS AGAMA ISLAM

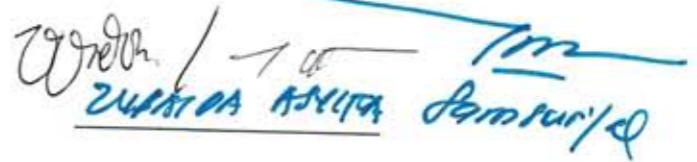
Mata Kuliah : Pengantar Manajemen
 Semester : 1
 Kelas/Tahun Akademik : A/2022/2023

Dosen Pengampu : Dr. Samudra H. S. N. M.
 Dosen Pengajar : Zubaidah,

NO	NIM	NAMA MAHASISWA	PERTEMUAN KE / HARI / TANGGAL																Ket
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	2260206001	BERLIANA PUTRI	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	✓
2	2260206002	NUR AMELIA	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	✓
3	2260206003	NALA AMALIA	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	✓
4	2260206004	DESPIRA	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	✓
5		<u>Usmawati</u>	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	✓
6																			
7																			
8																			
9																			
10																			
11																			
12																			
13																			
14																			
15																			
PARAF DOSEN			W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W
TANGGAL PERTEMUAN			24/9/22	1/10/22	15/10/22	22/10/22	28/10/22	5/11/22	12/11/22	19/11/22	26/11/22	3/12/22	10/12/22	17/12/22	24/12/22	31/12/22	7/1/23	14/1/23	21/1/23
JUMLAH MAHASISWA YANG HADIR HARI INI			5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5

Mengetahui,
 Ketua Program Studi

 Dr. Mohd. Winario, M.E.Sy

Bangkinang, 5 Januari 2023
 Dosen Pengajar

ZUBAIDAH ASHURA SAMBURI

- CATATAN :
- * Jumlah tatap muka / pertemuan mahasiswa tidak boleh kurang dari 80%
 - * Absen harus di tandangangi tidak boleh di checklist
 - * Pakain untuk mahasiswa : tidak boleh memakai sandal, kaos oblong, sandal, anting, kalung, gelang
 - * Pakaian untuk mahasiswi : Tidak boleh memakai sandal, kaos ketat dan baju transparan

UNIVERSITAS PAHLAWAN TUANKU TAMBUSAI
FAKULTAS AGAMA ISLAM
PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH

BATAS MATERI KULIAH

Mata Kuliah : PENGANTAR MANAJEMEN

Semester / SKS : 1 / 3

Kelas/Tahun Akd: A / 2022/2023 Ganjil

Dosen Pengampu : ZUBAIDAH ASSYIFA, S.E.I., M.E

Dosen Pengajar : *Dr. Samsunjal. H.S.P., MM*

NO	HARI/TGL	MATERI	PARAF DOSEN	P. KETUA KELAS
1	Sabtu 24/9/2022	Pengantar Perkuliahan (RPS & kontrak kuliah) 2	<i>Z. Assyifa</i>	<i>D</i>
2	Sabtu 1/10/2022	Pengantar manajemen (konsep dasar & 2 : & ruang lingkup P. manajemen)	<i>Z. Assyifa</i>	<i>D</i>
3	Sabtu 15/10/2022	Perkembangan ilmu manajemen (Alpratuzaetra)	<i>Z. Assyifa</i>	<i>D</i>
4	Sabtu 22/10/2022	Lingkungan Budaya Organisasi (Lismawati)	<i>Z. Assyifa</i>	<i>D</i>
5	Sabtu 28/10/2022	tokoh tokoh pemikir manajemen (kuis) 2.	<i>Z. Assyifa</i>	<i>D</i>
6	Sabtu 5/11/2022	fungsi perencanaan dlm perusahaan 2.	<i>Z. Assyifa</i>	<i>D</i>
7	Sabtu 12/11/2022	Manajemen Strategi perusahaan Suci Mardiah.	<i>Z. Assyifa</i>	<i>D</i>
8	Sabtu 19/11/2022	U+5	<i>Z. Assyifa</i>	<i>D</i>
9	26/11/2022	Desain & Struktur organisasi	<i>Z. Assyifa</i>	<i>D</i>
10	3/12/2022	kekuasaan, kekuasaan, tanggung, delegasi	<i>Z. Assyifa</i>	<i>D</i>
11	10/12/2022	Manajemen SDM	<i>Z. Assyifa</i>	<i>D</i>
12	17/12/2022	Faktor Individu dlm organisasi	<i>Z. Assyifa</i>	<i>D</i>
13	24/12/2022	Motivasi & kepemimpinan	<i>Z. Assyifa</i>	<i>D</i>
14	31/12/2022	Pengawasan & Pengendalian	<i>Z. Assyifa</i>	<i>D</i>
15	7/1/2023	Manaj. operasi & produktifitas	<i>Z. Assyifa</i>	<i>D</i>
16	5/1/2023	UAS	<i>Z. Assyifa</i>	<i>D</i>

Evolusi Teori Manajemen

Disajikan Oleh

Dr.Samsurijal Hasan MM
(0031126490)



UNIVERSITAS PAHLAWAN
TUANKU TAMBUSAI

©samsurijahasan.com

Deskripsi Mata Kuliah

- **Materi Mata Kuliah Pengantar Manajemen Ini Membahas Konsep-konsep,**
- **Prinsip-prinsip, Teknik-teknik, Proses Dan Sistem Manajemen. Dalam**
- **Aplikasinya Menggunakan Landasan Filosofis, Teori Dan Pembentukan**
- **Keterampilan Profesional Berdasarkan Kompetensi Manajerial, Serta**
- **Tanggung Jawab Sosial Dan Etika, Baik Lingkup Lokal, Nasional, Maupun Internasional.**



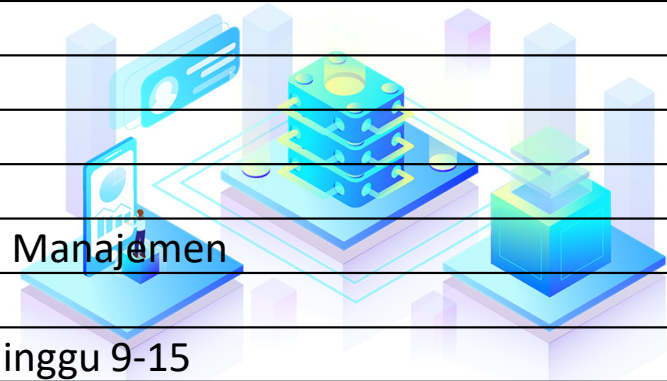
Referensi

- Amirullah & Rindyah Hanafi, 2002. Pengantar Manajemen. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- James A.F. Stoner & R. Edward Freeman. Manajemen, edisi Indonesia, jilid 1 dan 2. Intermedia, Jakarta
- Stephen P. Robins & Mary Coulter, 1999. Manajemen, edisi Indonesia, jilid 1 dan 2. PT. Prehellindo, Jakarta.
- M.A. Mukhyi, 1995. Pengantar Manajemen Umum, Gundarma, Jakarta.
- Fx. Soedjadi, 1997. Analisis Manajemen Modern, Kerangka pikir dan beberapa pokok aplikasi. Gunung Agung, Jakarta.
- Sondang P. Siagian MPA, 1996. Fungsi-fungsi Manajemen. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sukanto Reksohadiprodjo, 1986. Dasar-dasar Manajemen. BPFE, Yogyakarta
- Samsurijal Hasan et.al, 2021. Manajemen Strategi. Pena Persada. Jakarta



Cakupan Studi

Minggu	Keterangan	Materi
1	Minggu Perkuliahan	: Pendahuluan & Evolusi Teori Manajemen
2	Minggu Perkuliahan	: Pengaruh Lingkungan Thd Manajemen
3	Minggu Perkuliahan	: Perencanaan Strategis
4	Minggu Perkuliahan	: Pemecahan Masalah & Pengambilan Keputusan
5	Minggu Perkuliahan	: Pembagian Kerja dan Struktur Organisasi
6	Minggu Perkuliahan	: Koordinasi dan Rentang Manajemen
7	Minggu Perkuliahan	: Koordinasi dan Rentang Manajemen (Lanjutan)
8	Ujian Tengah Semester (UTS)	Materi Minggu 1-7
9	Minggu Perkuliahan	: Pendelegasian Wewenang
10	Minggu Perkuliahan	: Sentralisasi dan Desentralisasi
11	Minggu Perkuliahan	: Motivasi
12	Minggu Perkuliahan	: Kepemimpinan
13	Minggu Perkuliahan	: Dinamika Konflik dalam Organisasi
14	Minggu Perkuliahan	: Peran dan Teknik Pengendalian dlm Manajemen
15	Minggu Perkuliahan	: Sistem Informasi Manajemen
16	Ujian Akhir Semester (UAS)	Materi Minggu 9-15



Dr. H Samsurijal Hasan MM.

196412311989031 100

Lektor/Penata Tk.I (IV/b)

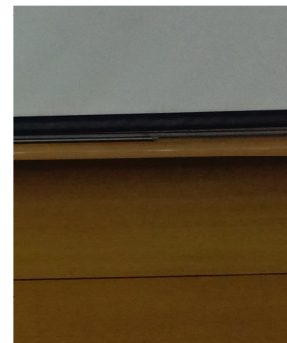
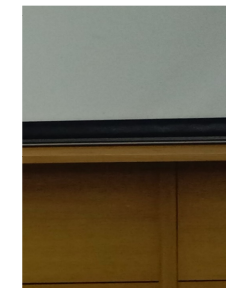
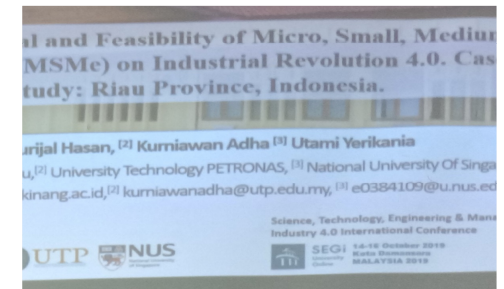
Phd in Marketing Management

samsurijalhasan.com

samsurijalhasan@gmail.com

Dosen LLDIKTI Wilayah X (Sumber, Riau, Jambi dan Kepulauan Riau), tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bangkinang (semenjak tahun 2000 dengan jabatan fungsional Lektor), bekerja pada BAPPEDA Kabupaten Kampar (Tahun 2000 S/d 2015 mulai dari staf, kepada seksi, kepala bidang dan sekretaris) dan Sekretaris Daerah (Tahun 2015-2019 sebagai kepala bagian organisasi dan tatalaksana). Semenjak tahun 2003 s/d 2019 saya menjadi Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD), Majelis Pertimbangan-Tuntutan Ganti Rugi (MP-TGR) atas tatakelola keuangan daerah (tahun 2015-2017) Tim penyusunan Rancangan Perda tentang Organisasi Perangkat Daerah (2017), Perencanaan dan Evaluator kinerja Instansi Pemerintah dan Pelayan Publik (2015-2019) serta Tim penyusunan Standarisasi Harga dan Barang dan jasa Pemerintah Kabupaten Kampar (2015-2019), Pembantu Ketua Bidang Administrasi Umum dan Keuangan STIE Bangkinang (2010 sampai sekarang) pengasuh mata kuliah manajemen strategik dan Studi Kelayakan Bisnis (Prodi Manajemen S1), Pengantar Manajemen dan Pengendalian Manajemen (Prodi S1 Akuntansi) dan Marketing Management pada Program Pasca Sarjana STIE Bangkinang.

Terhitung 1 September 2020, bergabung Bersama Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai.



Quality and
Entrepreneurship

universitaspahlawan.ac.id

Pengantar Manajemen

© samsurijalhasan.com

Definisi

- Seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain (Follet,1997)
- Sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya (Nickels, McHugh and McHugh ,1997)
- Seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan. (Ernie&Kurniawan, 2005)



Definisi

- Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Stoner).
- Manajemen merupakan ilmu dan seni.
- Ada 4 fungsi utama dalam manajemen: Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Actuating/Directing*), dan Pengawasan (*Controlling*)



Faktor-faktor dalam Pencapaian Tujuan

- Adanya penggunaan sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia, maupun faktor-faktor produksi lainnya. Sumber daya tersebut meliputi sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya keuangan, serta informasi (Griffin,2002)
- Adanya proses yang bertahap dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengimplementasian, hingga pengendalian dan pengawasan.
- Adanya seni dalam menyelesaikan pekerjaan.



Sumber Daya Organisasi

- Sumber Daya Manusia
- Sumber Daya Informasi
- Sumber Daya Fisik
- Sumber Daya Kaeuangan
- Sumber Daya Alam
- dll



Pengertian Efektif dan Efisien (Drucker)

Efektif :

- mengerjakan pekerjaan yang **benar** atau **tepat**

Efisien :

- mengerjakan pekerjaan dengan **benar** atau **tepat**



Fungsi-fungsi Manajemen

- Perencanaan (Planning)
- Pengorganisasian (Organizing)
- Pengarahan dan pengimplementasian (Directing/Leading)
- Pengawasan dan Pengendalian (Controlling)



Fungsi Perencanaan

- proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.



Kegiatan dalam Fungsi Perencanaan

- Menetapkan tujuan dan target bisnis
- Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
- Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
- Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis



Fungsi Pengorganisasian

- **proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi**



Kegiatan dalam Fungsi Pengorganisasian

- **Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan**
- **Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggungjawab**
- **Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja**
- **Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat**



Fungsi Pengarahan dan Implementasi

- **proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi.**



Kegiatan dalam Fungsi Pengarahan dan Implementasi

- **Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan**
- **Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan**
- **Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan**



Fungsi Pengawasan dan Pengendalian

- **proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.**

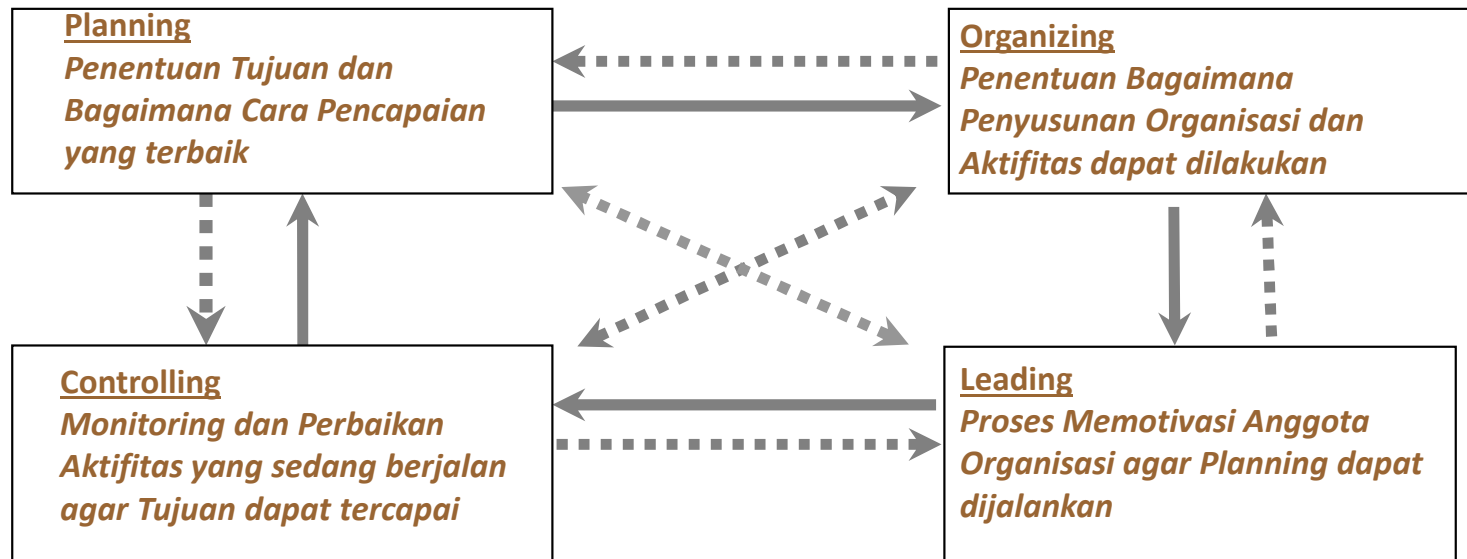


Kegiatan dalam Fungsi Pengawasan dan Pengendalian

- Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan
- Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
- Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis



Kegiatan dalam Fungsi-fungsi Manajemen



Keterangan:

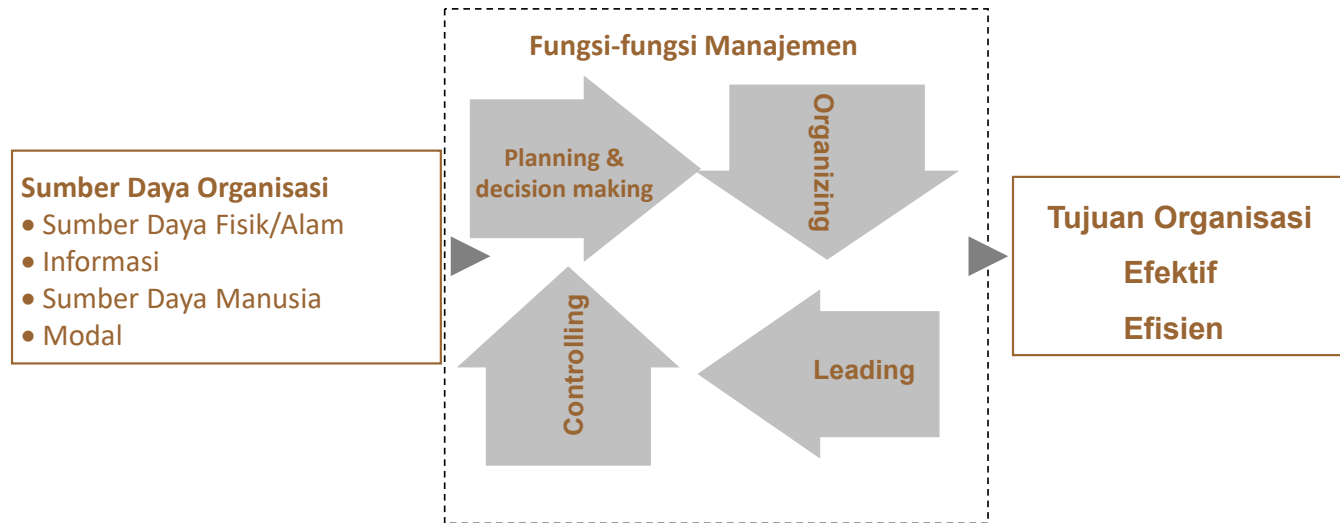


Menunjukkan Arah Tahapan dari setiap fungsi manajemen

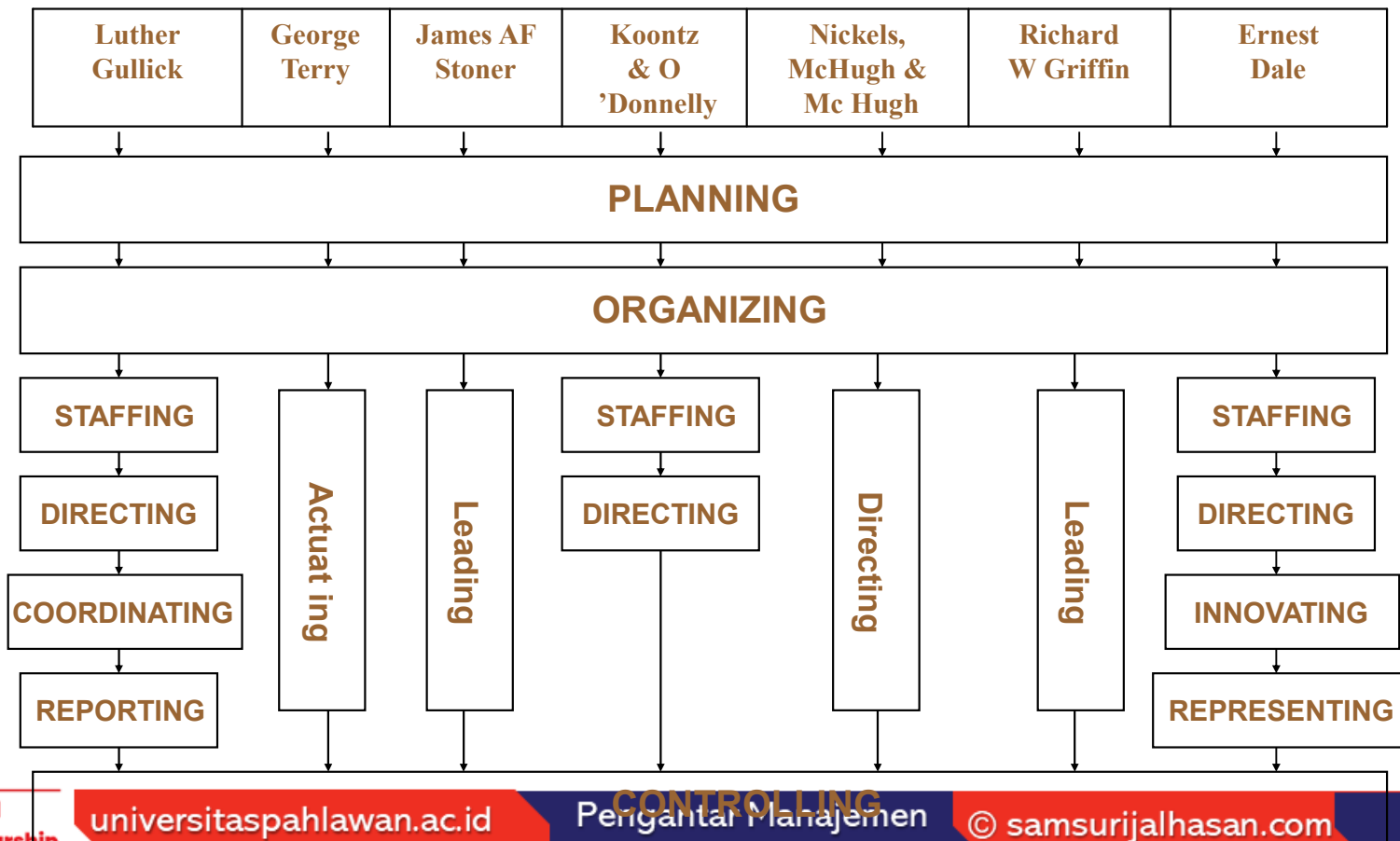


Menunjukkan keterkaitan timbal balik antar fungsi manajemen

Sumber Daya Organisasi, Tujuan, dan Fungsi-fungsi Manajemen



Perbedaan pandangan dalam Fungsi-fungsi Manajemen



Fungsi Operasional dalam Manajemen

- Manajemen Sumber Daya Manusia
- Manajemen Pemasaran
- Manajemen Operasi/Produksi
- Manajemen Keuangan
- Manajemen Informasi



Manajemen Sumber Daya Manusia

- **Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah**



Manajemen Pemasaran

- **Manajemen Pemasaran adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen, dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan**



Manajemen Produksi

- **Manajemen Produksi adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik produksi yang seefisien mungkin, dari mulai pilihan lokasi produksi hingga produk akhir yang dihasilkan dalam proses produksi**



Manajemen Keuangan

- **Manajemen Keuangan adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis yaitu diukur berdasarkan profit. Tugas manajemen keuangan diantaranya merencanakan dari mana pembiayaan bisnis diperoleh, dan dengan cara bagaimana modal yang telah diperoleh dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan**



Manajemen Informasi

- **Manajemen Informasi adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha memastikan bahwa bisnis yang dijalankan tetap mampu untuk terus bertahan dalam jangka panjang. Untuk memastikan itu manajemen informasi bertugas untuk menyediakan seluruh informasi yang terkait dengan kegiatan perusahaan baik informasi internal maupun eksternal, yang dapat mendorong kegiatan bisnis yang dijalankan tetap mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di masyarakat**



Sejarah Ilmu Manajemen

- **Peninggalan fisik sebagai ciri adanya implementasi ilmu manajemen; seperti Piramida di Mesir, Bangunan Ka'bah di Makkah, Tembok Cina, dan lain sebagainya**
- **Peninggalan fisik tersebut menggambarkan adanya aktifitas yang teratur dan bertahap di masa lalu yang saat ini dinamakan manajemen**



Owen dan Babbage : Pionir Ilmu Manajemen Modern

Robert Owen (1771-1858)

- **Perlunya SDM dan Kesejahteraan Pekerja dalam sebuah organisasi**

Charles Babbage (1792-1871)

- **Pentingnya Efisiensi dalam kegiatan Produksi, khususnya dalam penggunaan fasilitas dan material produksi**



Tiga Kelompok Pemikiran Terdahulu dalam Ilmu Manajemen

- **Perspektif Manajemen Klasik**
 - **Kelompok Manajemen Ilmiah atau Saintifik**
 - **Perusahaan manufaktur, Bank Umum, Perusahaan Asuransi, Perusahaan Ritel, dll**
 - **Kelompok Manajemen Administrasi**
- **Perspektif Manajemen Perilaku**
 - **Studi Hawthorne**
 - **Teori Relasi Manusia**
 - **Teori Perilaku Kontemporer**
- **Perspektif Manajemen Kuantitatif**
 - **Kelompok Manajemen Sains**
 - **Kelompok Manajemen Operasi**



Perspektif Manajemen Klasik

- Kelompok Manajemen Ilmiah atau Saintifik
 - **Frederich W Taylor (1856-1915)**
 - Time and Motion Studies, Piecework pay system, Empat Prinsip dasar Manajemen Ilmiah
 - **Frank Gilberth (1868-1924) dan Lilian Gilberth (1878-1972)**
 - Efisiensi dalam Produksi, Psikologi Industri, dan Manajemen SDM
 - **Henry L Gant (1861-1919)**
 - Empat Gagasan Peningkatan Manajemen, Gantt Chart,
 - **Harrington Emerson (1853-1931)**
 - 14 Prinsip Efisiensi
- Perspektif Manajemen Administrasi
 - **Henry Fayol (1841-1925)**
 - 14 Prinsip Fayol dalam Manajemen
 - **Lyndall Urwick (1891-1983)**
 - Panduan Manajemen (Managerial Guidelines)
 - **Max Weber (1864-1920)**
 - Birokrasi dalam Organisasi

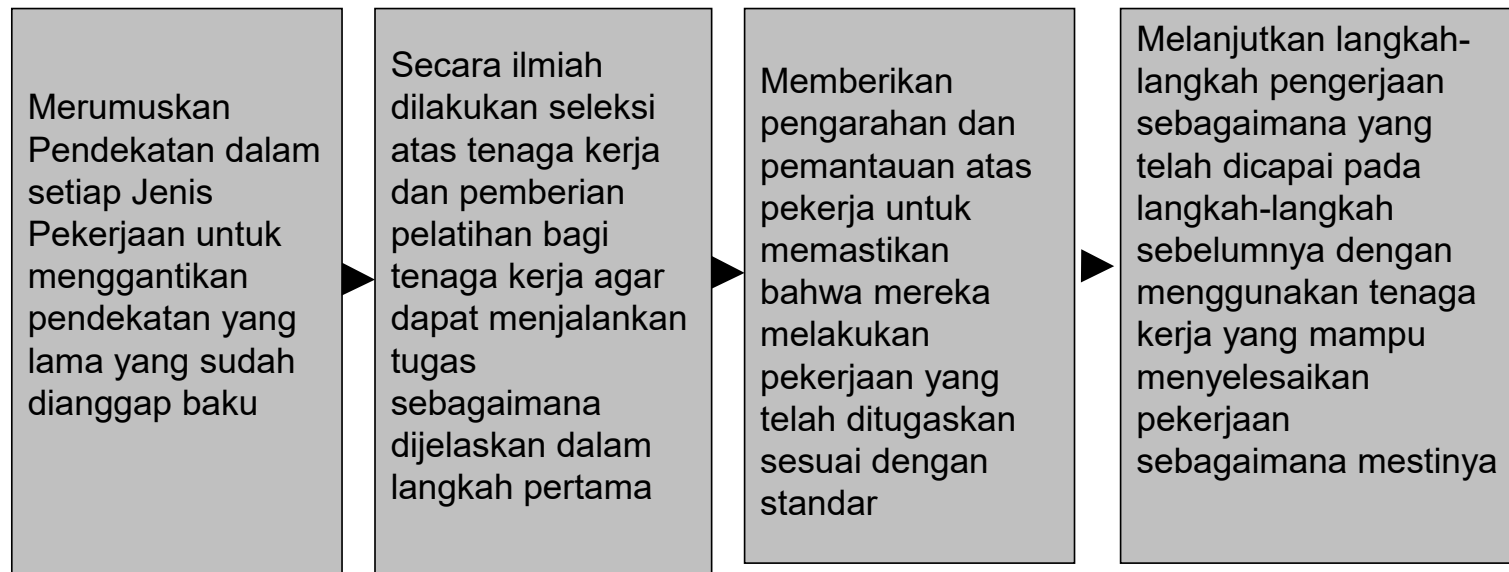


Ilustrasi

Time Motion Studies dan Piecework Pay System dari Taylor

Pekerja	Kemampuan Pengerjaan dan Jumlah Upah yang diterima
A	Karena mampu mengerjakan 25 Unit atau diatas standar, maka upah yang diterima adalah $25 \text{ unit} \times \text{Rp. } 2.000 = \text{Rp. } 50.000$
B	Karena pengerjaannya hanya 20 unit atau dibawah standar, maka upah yang diterima adalah $20 \text{ unit} \times \text{Rp. } 1.750 = \text{Rp. } 35.000$
C	Karena pengerjaannya sebanyak 24 Unit atau sesuai dengan standar, maka upah yang diterima adalah $24 \text{ unit} \times \text{Rp. } 2.000 = \text{Rp. } 48.000$

4 Prinsip Taylor dalam Tahapan



Empat Gagasan Gantt dalam Manajemen

- **Kerjasama yang saling menguntungkan antara tenaga kerja dan pimpinan**
- **Seleksi ilmiah tenaga kerja atau karyawan**
- **Sistem insentif untuk merangsang produktifitas karyawan dan organisasi**
- **Penggunaan instruksi-instruksi kerja yang terperinci.**



12 Prinsip Efisiensi Emerson

- Tujuan-tujuan dirumuskan dengan jelas
- Kegiatan yang dilakukan harus masuk akal dan realistis
- Adanya staff yang memiliki kualifikasi yang tepat
- Adanya kedisiplinan
- Diberlakukannya pemberian kompensasi yang adil
- Perlu adanya laporan dari setiap kegiatan secara tepat, akurat, dan terpercaya, sehingga diperlukan semacam sistem informasi atau akuntansi.
- Adanya kejelasan dalam pemberian perintah, perencanaan dan pembagian kerja.
- Adanya penetapan standar dari setiap pekerjaan, baik dari segi kualitas kerja maupun waktu pengerjaan.
- Kondisi pekerjaan perlu distandardisasi.
- Kegiatan operasional harus juga distandardisasikan.
- Instruksi-instruksi praktis tertulis harus dibuat secara standar.
- Sebagai kompensasi atas efisiensi, perlu dibuat rencana pemberian insentif.



14 Prinsip Fayol dalam Manajemen

1. **Pembagian Kerja** – yaitu adanya spesialisasi akan meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja
2. **Wewenang** – yaitu adanya hak untuk memberi perintah dan dipatuhi.
3. **Disiplin** – harus ada respek dan ketaatan pada peranan-peranan dan tujuan organisasi.
4. **Kesatuan Perintah** – bahwa setiap pekerja hanya menerima instruksi tentang kegiatan tertentu dari hanya seorang atasan.
5. **Kesatuan Pengarahan** – kegiatan operasional dalam organisasi yang memiliki tujuan yang sama harus diarahkan oleh seorang manajer dengan penggunaan satu rencana.
6. **Meletakkan kepentingan perseorangan di bawah kepentingan umum** – kepentingan perseorangan harus diupayakan agar senantiasa dibawah kepentingan organisasi. Artinya prioritas harus didahulukan untuk kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi.



14 Prinsip Fayol (lanjutan)

7. **Balas jasa – kompensasi untuk pekerjaan yang dilaksanakan harus adil baik bagi karyawan maupun pemilik.**
8. **Sentralisasi – adanya keseimbangan antara pendekatan sentralisasi dengan desentralisasi**
9. **Garis wewenang (scalar system) – adanya garis wewenang dan perintah yang jelas.**
10. **Order – sumber daya organisasi termasuk sumber daya manusianya, harus ada pada waktu dan tempat yang tepat. Penempatan orang-orang harus sesuai dengan pekerjaan yang akan dikerjakan.**
11. **Keadilan – Perlakuan dalam organisasi harus sama dan tanpa ada diskriminasi**
12. **Stabilitas Staf dalam Organisasi – perlu adanya kestabilan dalam menjalankan organisasi, tidak terlalu cepat ataupun terlalu lambat.**
13. **Inisiatif – setiap pekerja harus diberi kesempatan untuk mengembangkan dirinya dan diberi kebebasan untuk merencanakan dan menjalankan tugasnya secara kreatif walaupun memungkinkan terjadi kesalahan.**
14. **Esprit de Corps (semangat korps) – Prinsip ini menekankan bahwa pada dasarnya kesatuan adalah sebuah kekuatan. Pelaksanaan operasional organisasi perlu memiliki kebanggaan, kesetiaan, dan rasa memiliki dari para anggota yang tercermin pada semangat korps/kebersamaan.**



Kesimpulan mengenai Perspektif Manajemen Klasik

Kontribusi Manajemen Klasik

- spesialisasi pekerjaan
- studi mengenai masa dan beban kerja
- metode ilmiah dalam manajemen
- Dikenalnya fungsi-fungsi manajemen.
- Prosedur dan Birokrasi

Keterbatasan Manajemen Klasik

- Kurang memperhatikan aspek kemanusiaan dari pekerja, seperti motif, tujuan, perilaku, dan lain sebagainya



Perspektif Manajemen Perilaku

- Hugo Munstberg (1863-1916)
Pentingnya pemahaman psikologis khususnya motivasi para pekerja
- Studi Hawthorne (Elton Mayo)
 - **Teori Perhatian (Attention Theory)**
 - **Pekerja akan lebih produktif jika merasa diperhatikan**
 - **Teori Penerimaan Sosial (Social Acceptance Theory)**
 - **Pekerja akan menunjukkan produktifitas berdasarkan faktor penerimaan sosial**
- Teori Relasi Manusia
 - **Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow**
 - **Teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor**
- Teori Perilaku Kontemporer
 - **Perhatian pada perilaku pekerja yang disebabkan oleh faktor psikologis, sosiologis, antropologis, dan lain sebagainya**
 - **Melahirkan konsentrasi ilmu Perilaku Organisasi**



Perspektif Manajemen Kuantitatif

- Kelompok Manajemen Sains

Pengenalan penggunaan model matematis dalam kegiatan bisnis dan industri, seperti penentuan jumlah Teller dalam sebuah Bank (kasus Bank of England), peramalan atas volume penjualan, dan lain sebagainya

- Kelompok Manajemen Operasi

- *Lanjutan dari kelompok Manajemen Sains*
- *Adanya fokus pada pendekatan kuantitatif untuk peningkatan efisiensi*
- *Dikenalnya pendekatan Analisa Break Even, Queuing Theory, dll*



Teori Manajemen Kontemporer

- **Perspektif Sistem dalam Manajemen**

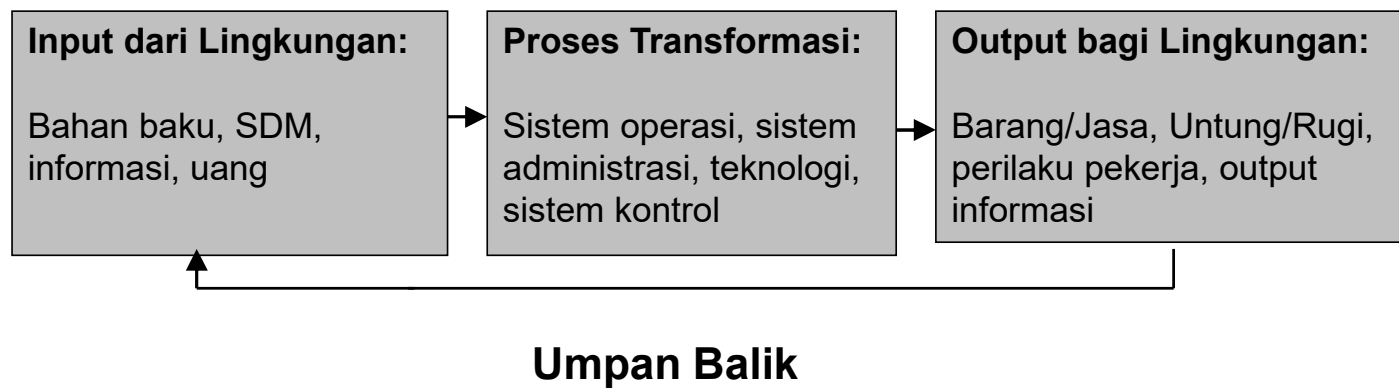
Open System, Sub-Sistem, Sinergi dan Entropi

- **Perspektif Kontingensi dalam Manajemen**

There is no such things as one best and general way on management



Perspektif Sistem dalam Manajemen



Perspektif Sistem dalam Manajemen

- Sistem terbuka adalah sistem yang melakukan interaksi dengan lingkungan dimana kebalikannya, sistem tertutup tidak melakukan interaksi dengan lingkungan.
- Sub-sistem merupakan elemen-elemen dalam sistem organisasi atau manajemen yang satu sama lainnya saling berkaitan
- Sinergi adalah konsep yang menjelaskan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan secara bersama-sama akan memberikan hasil yang lebih baik daripada jika hanya dikerjakan oleh seorang saja.
- Entropi adalah kondisi dimana organisasi mengalami penurunan produktifitas dan kualitasnya disebabkan ketidakmampuan dalam membaca dan beradaptasi dengan lingkungan.



Berbagai Isu kontemporer dalam Perkembangan Ilmu Manajemen

- ***Downsizing***
- ***Diversity management***
- ***Information Technology***
- ***Globalization***
- ***Ethics and Social Responsibility***
- ***Managing for Quality***
- ***Service Economy***



Modern Management Guru

- **John Aldair**
efektif leadership dan centered leadership
- **Igor Ansoff**
strategic management, Ansoff Matrix
- **Chris Argyris**
learning organization, single loop & double loop learning
- **Chester Barnard**
organizational behavior and executive behavior
- **Percy Barnevik**
Multinational corporate management system



Modern Management Guru (lanjutan)

- **Christopher Bartlett**
Entrepreneurial organization
- **Warren Bennis**
Adhocracy on Leadership and management
- Robert Blake
Managerial grid
- Edward de Bono
lateral thinking, valued monopolies

dan lain sebagainya



Motivasi

Disajikan Oleh

Dr.Samsurijal Hasan MM
(0031126490)

UNIVERSITAS PAHLAWAN
TUANKU TAMBUSAI



©samsurijahasan.com

Pengertian

Apa Motivasi itu ?

Faktor-faktor yang menyebabkan/menyalurkan / mempertahankan perilaku individu



Empat Pola Motivasi

- Achievement Motivation
 - Tantangan → kemajuan dan pertumbuhan
- Affiliation Motivation
 - Dorongan melakukan hubungan dengan orang lain
- Competence Motivation
 - Dorongan untuk berprestasi → mutu pekerjaan
- Power Motivation
 - Dorongan untuk mengendalikan keadaan
 - Mengambil resiko dalam bertindak
 - Perlu didukung oleh ke tiga pola yang lain.



Tujuan memotivasi pekerja

- Mendorong gairah dan semangat pekerja
- Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
- Meningkatkan produktivitas
- Mempertahankan stabilitas dan loyalitas
- Meningkatkan kedisiplinan
- Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik



- Meningkatkan kreativitas dan partisipasi
- Meningkatkan kesejahteraan
- Mempertinggi rasa tanggung jawab
- Meningkatkan efisiensi penggunaan alat dan bahan baku



Cara memotivasi pekerja

- The strong approach
 - Menekankan kewenangan sebagai pemimpin
- The be good approach
 - Memberi kondisi kerja dan tunjangan yang baik
- Implicit bargaining
 - Persetujuan terhadap hasil kerja dan imbalan



- Competition
 - Yang bekerja baik → mendapatkan bonus yang sesuai
- Internalized motivation
 - Perluasan pekerjaan (job enlargement)
 - Penggiliran pekerjaan (job rotation)
 - Pentingnya kepuasan sosial
 - Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi



Pandangan memotivasi pekerja dalam perusahaan

Ada 3 model, yakni :

1. Model tradisional (Taylor)
- 2 Model Hubungan sesama manusia (E Mayo)
- 3 Model sumberdaya Manusia



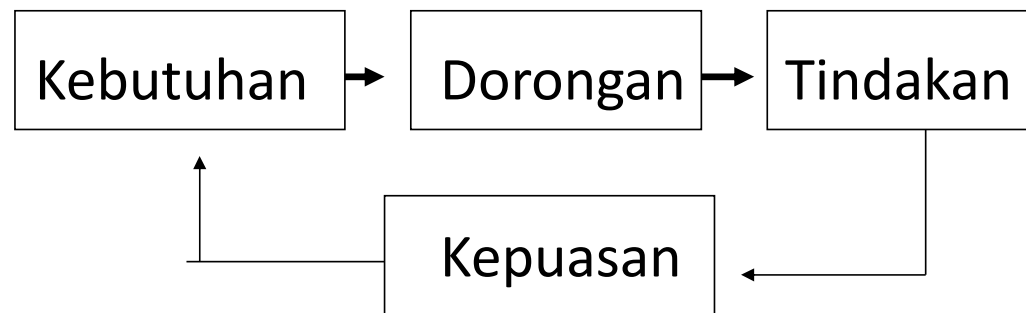
1. Model tradisional (Taylor)
 - Pekerja dimotivasi oleh insentif (uang)
- 2 Model Hubungan sesama manusia (E Mayo)
 - Kontak sosial antar pekerja penting
- 3 Model sumberdaya Manusia
 - Pekerja tak hanya termotivasi oleh uang atau ingin puas, tapi juga pencapaian dan makin kerja, manajer bertanggung jawab pencapaian tujuan organisasi dan individu sesuai dengan kontribusi perhatian / kemampuan individu.



Teori Motivasi

1. “Content theories”

- Menekankan pada faktor-faktor dalam individu yang berpengaruh pada tindakan



- Motivasi itu sangat kompleks :
 - a. Tingkat kebutuhan berbeda untuk setiap individu dan berubah menurut waktu
 - b. Cara pencapaian kebutuhan berbeda-beda
 - c. Tindakan yang diambil tidak selalu konsisten



2. Process theories :

- ✓ Menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa
- ✓ Kebutuhan hanya satu bagian dari suatu proses individu bertindak
- ✓ Agar ada penghargaan → kerja keras



3. Reinforcement theories (*behavior modification*)

- Tindakan yang lalu bagaimana berpengaruh pada tindakan yang akan datang melalui proses ajar
- Orang harus taat pada hukum, karena disekolah sudah dijelaskan !!!



Pandangan sistem terhadap Motivasi di dalam organisasi :

Ada 3 set variabel yang berpengaruh.

1. Karakteristik individu → hirarki kebutuhan dan ERG theory
 - Perhatian
 - Kecakapan
 - Kebutuhan



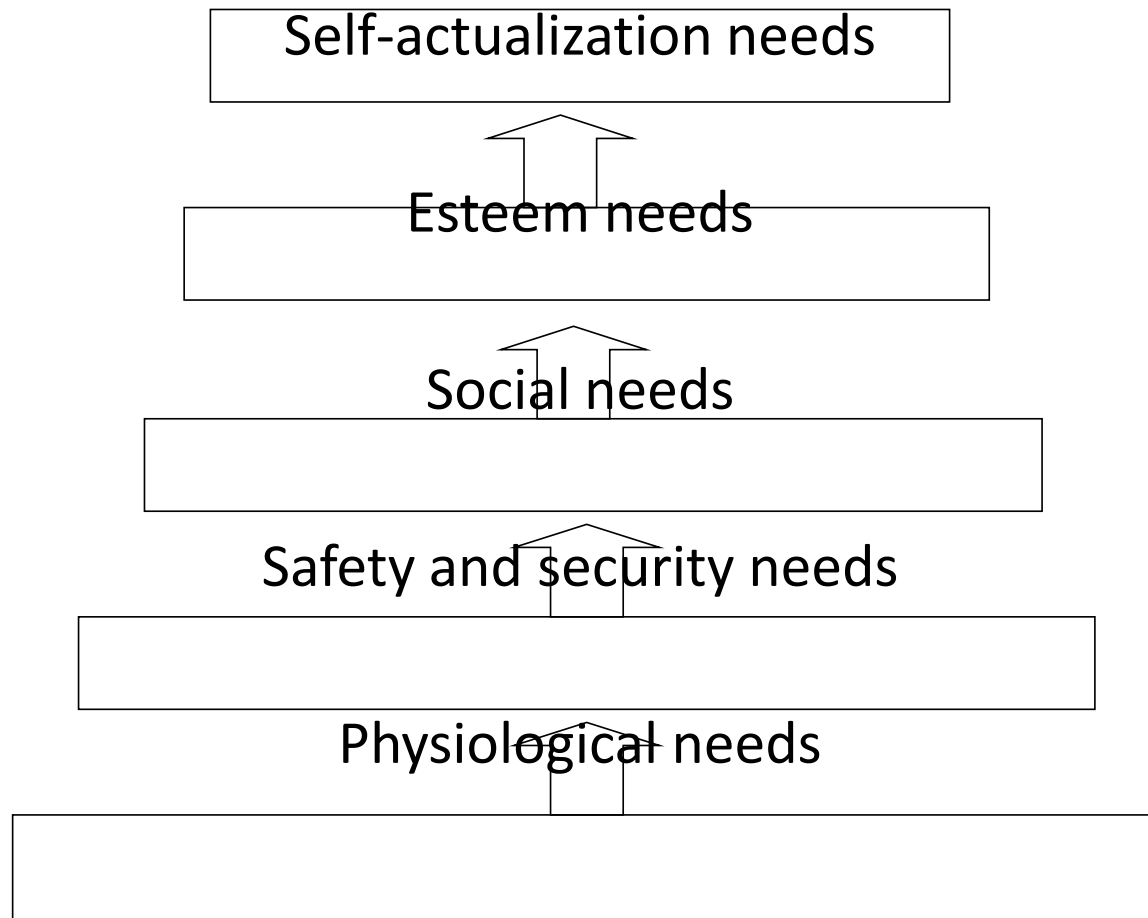
2. Karakteristik pekerjaan
 - Tipe penghargaan
 - Tingkat otonomi
 - Tingkat variasi pekerjaan
3. Karakteristik situasi kerja
 - Lingkungan kerja langsung (atasan)
 - Praktek penghargaan (individu, kelompok)
 - Budaya organisasi



Hirarki Kebutuhan (Maslow)

- Kebutuhan fisiologis (udara, air, makan, seks)
- Kebutuhan rasa aman (aman, bebas dari ancaman)
- Kebutuhan kasih sayang / sosial (cinta, perasaan memiliki, hubungan, manusia sesama)
- Kebutuhan penghargaan / esteem (hormat, kemampuan, status, dll)
- Kebutuhan aktualisasi diri / self actualization (tumbuh, perasaan saling melengkapi, merealisasikan potensi)





ERG theory (Clayton Alderfer) →
kebutuhan dibagi 3

Existence needs : hirarki kebutuhan Maslow

Relatedness needs : kebutuhan hubungan sesama
manusia

Growth needs : kebutuhan kreativitas /
produktivitas individu



Bagaimana memotivasi pekerja supaya efektif

- Manajer harus aktif memotivasi bawahan
- Manajer memahami kelebihan & kekurangannya sebelum menerangkannya ke bawahan



- Manajer harus sadar bahwa pekerja punya dorongan / kemampuan berbeda beda
- Penghargaan diberikan berdasarkan prestasi / performance, bukan sekedar senioritas
- Pekerjaan dirancang penuh dengan tantangan dan variasi. Bawahan sadar tantang apa yang diharapkan dari dirinya



Koordinasi & Rentang Manajemen

Disajikan Oleh

Dr.Samsurijal Hasan MM
(0031126490)



UNIVERSITAS PAHLAWAN
TUANKU TAMBUSAI

©samsurijahasan.com

KOORDINASI

- G.R. Terry

koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan.

- E.F.L. Brech,

koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok dengan masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri

- Mc. Farland,

koordinasi adalah suatu proses di mana pimpinan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur di antara bawahannya dan menjamin kesatuan tindakan di dalam mencapai tujuan bersama



KOORDINASI

- Handoko (2003:195)
mendefinisikan koordinasi (coordination) sebagai proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.



3 Macam Ketergantungan

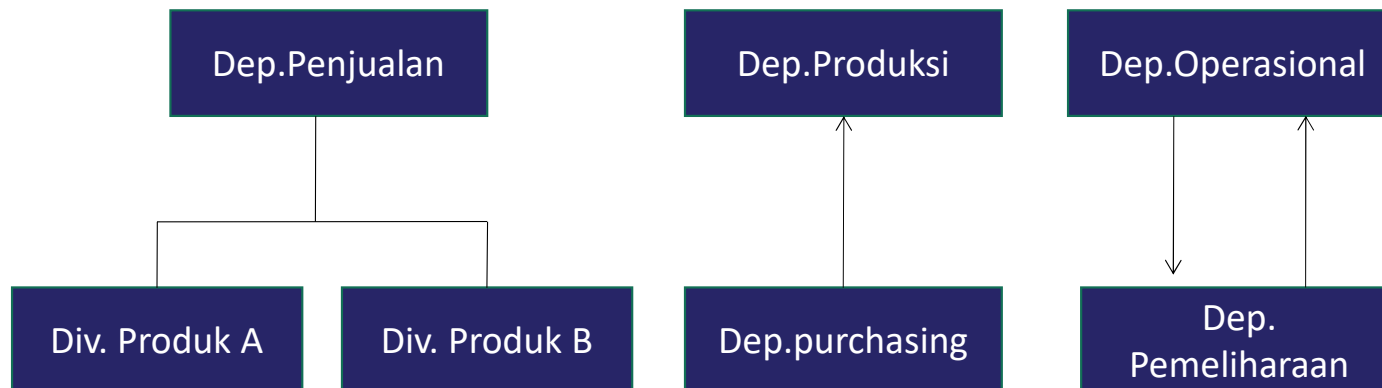
Terdapat 3 (tiga) macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi seperti diungkapkan oleh James D. Thompson :

- **Saling ketergantungan yang menyatu (pooled interdependence)**, bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir



3 Macam Ketergantungan

- **Saling ketergantungan yang berurutan (sequential interdependence)**, di mana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja.
- **Saling ketergantungan timbal balik (reciprocal interdependence)**, merupakan hubungan memberi **dan** menerima antar satuan organisasi.



Masalah Dalam Koordinasi

Paul R. Lawrence dan Jay W. Lorch (Handoko, 2003:197) mengungkapkan 4 (empat) tipe perbedaan dalam sikap dan cara kerja yang mempersulit tugas pengkoordinasian, yaitu:

- Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu.

Para anggota dari departemen yang berbeda mengembangkan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi yang baik.

Misalnya

Bagian penjualan menganggap bahwa diversifikasi produk harus lebih diutamakan daripada kualitas produk.

Bagian akuntansi melihat pengendalian biaya sebagai faktor paling penting sukses organisasi.



Masalah Dalam Koordinasi

- Perbedaan dalam orientasi waktu.

Misalkan Manajer produksi akan lebih memperhatikan masalah-masalah yang harus dipecahkan segera atau dalam periode waktu pendek.

Biasanya bagian penelitian dan pengembangan lebih terlibat dengan masalah-masalah jangka panjang.

- Perbedaan dalam orientasi antar-pribadi.

Kegiatan produksi memerlukan komunikasi dan pembuatan keputusan yang cepat agar prosesnya lancar, sedang bagian penelitian dan pengembangan mungkin dapat lebih santai dan setiap orang dapat mengemukakan pendapat serta berdiskusi satu dengan yang lain.

- Perbedaan dalam formalitas struktur.

Setiap tipe satuan dalam organisasi mungkin mempunyai metode-metode dan standar yang berbeda untuk mengevaluasi program terhadap tujuan dan untuk balas jasa bagi karyawan.



Tipe-Tipe Koordinasi

- Terdapat 2 (dua) tipe koordinasi, yaitu:
 - Koordinasi vertikal adalah kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit, kesatuan-kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggungjawabnya.
 - Koordinasi horisontal adalah mengkoordinasikan tindakan-tindakan atau kegiatan - kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi (aparatus) yang setingkat.



Sifat Koordinasi

- terdapat 3 (tiga) sifat koordinasi, yaitu:
- Koordinasi adalah dinamis bukan statis.
- Koordinasi menekankan pandangan menyeluruh oleh seorang koordinator (manajer) dalam rangka mencapai sasaran.
- Koordinasi hanya meninjau suatu pekerjaan secara keseluruhan.
- Asas koordinasi adalah asas skala (hierarki) artinya koordinasi itu dilakukan menurut jenjang-jenjang kekuasaan dan tanggungjawab yang disesuaikan dengan jenjang-jenjang yang berbeda-beda satu sama lain. Tegasnya, asas hirarki ini bahwa setiap atasan (koordinator) harus mengkoordinasikan bawahan langsungnya.



Syarat Koordinasi

- Terdapat 4 (empat) syarat koordinasi, yaitu:
- Sense of cooperation (perasaan untuk bekerjasama), ini harus dilihat dari sudut bagian per bagian bidang pekerjaan, bukan orang per orang.
- Rivalry, dalam perusahaan-perusahaan besar sering diadakan persaingan antara bagian-bagian, agar bagian-bagian ini berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.
- Team spirit, artinya satu sama lain pada setiap bagian harus saling menghargai.
- Esprit de corps, artinya bagian-bagian yang diikutsertakan atau dihargai, umumnya akan menambah kegiatan yang bersemangat.



3 Pendekatan Koordinasi Yang Efektif

- Teknik manajemen dasar

Dengan mempergunakan teknik-teknik manajemen dasar : hirarki manajerial, rencana dan tujuan sebagai pengarah umum kegiatan-kegiatan serta aturan-aturan dan prosedur-prosedur

- Meningkatkan koordinasi potensial

Menjadi diperlukan bila bermacam-macam satuan organisasi menjadi saling tergantung dan lebih luas dalam ukuran dan fungsi

- Mengurangi kebutuhan akan koordinasi

Dalam beberapa situasi adalah tidak efisien untuk mengembangkan cara pengkoordinasian tambahan. Ini dapat dilakukan dengan penyediaan tambahan sumber daya-sumber daya untuk satuan-satuan organisasi atau penglompokan kembali satuan-satuan organisasi agar tugas-tugas dapat berdiri sendiri.



Mekanisme Pengkoordinasi Dasar

- Hirarki manajerial

Rantai perintah, aliran informasi dan kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas dapat menumbuhkan integrasi bila dirumuskan secara jelas serta dilaksanakan dengan pengarahan yang tepat.

- Aturan dan prosedur

Adalah keputusan-keputusan manajerial yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian rutin, sehingga dapat juga menjadi peralatan yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.

- Rencana dan penetapan tujuan

Pengembangannya dapat digunakan untuk pengoordinasian melalui pengarah seluruh satuan organisasi terhadap sasaran-sasaran yang sama. Ini diperlukan bila aturan **dan** prosedur tidak mampu lagi memproses seluruh informasi yang dibutuhkan untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan satuan-satuan organisasi



Kebaikan dan Hambatan Koordinasi yang efektif

- *Kebaikan :*
 - Beban tiap bagian tidak terlalu berat, karena adanya keseimbangan antar bagian.
 - Tiap bagian akan memperoleh informasi yang jelas dalam partisipasi pencapaian tujuan dan tahu perannya masing-masing sehingga dapat memberikan saran dan komentar terhadap kemungkinan ketidakserasian antar bagian.
 - Schedul kerja saling terkait sehingga menjamin penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya.



Kebaikan dan Hambatan Koordinasi yang efektif

- ***Kelemahan :***

- Perbedaan tiap bagian dalam orientasi pencapaian tujuan.
- Perbedaan dalam orientasi waktu.
- Perbedaan orientasi antar pribadi.
- Perbedaan dalam formalitas struktur



RENTANG MANAJEMEN

Rentang manajemen atau rentang kendali adalah kemampuan manajer untuk melakukan koordinasi secara efektif yang sebagian besar tergantung jumlah bawahan yang melapor kepadanya.

Prinsip rentang manajemen berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer. Bawahan yang terlalu banyak kurang baik, demikian pula jumlah bawahan yang terlalu sedikit juga kurang baik



Penentuan rentang yang tepat

- Rentang manajemen mempengaruhi penggunaan efisien dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka.

Terlalu melebarnya rentang berarti manajer harus mengendalikan jumlah bawahan yang besar sehingga menyebabkan tidak efisien. Sebaliknya jika rentang terlalu sempit dapat menyebabkan manajer tidak digunakan sepenuhnya.

- Ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi.

Semakin sempit rentang manajemen, struktur organisasi akan berbentuk "tall" dengan banyak tingkat pengawasan di antara manajemen puncak dan tingkat paling rendah.

Sedangkan rentang manajemen yang melebar akan menghasilkan struktur yang berbentuk "flat" yang berarti tingkat manajemen semakin sedikit dan akan mempengaruhi efektifitas manajer di semua tingkatan.



Pendekatan Graicunas

- Dalam memilih suatu rentangan, manajer harus mempertimbangkan tidak hanya hubungan satu dengan satu secara langsung dengan bawahan yang diawasi tetapi juga hubungan mereka dengan bawahan dalam kelompok dua atau lebih.
- Rumus: $R=n\{2(n-1)+(n-1)\}$
dalam hal ini:
 - * R: jumlah hubungan
 - * N: jumlah bawahan



Faktor - Faktor yang mempengaruhi Rentang Manajemen

- **Kesamaan fungsi-fungsi**

Semakin sejenis fungsi-fungsi yang dilaksanakan oleh kelompok kerja, rentangan semakin kecil.

- **Kedekatan geografis**

Semakin dekat kelompok kerja ditempatkan, secara fisik, rentangan semakin kecil.

- **Tingkat pengawasan langsung yang dibutuhkan**

Semakin sedikit pengawasan langsung dibutuhkan, rentangan semakin kecil.

- **Tingkat koordinasi pengawasan yang dibutuhkan**

Semakin berkurang **koordinasi** yang dibutuhkan, rentangan semakin kecil.

- **Perencanaan yang dibutuhkan manajer.**

Semakin sedikit perencanaan yang dibutuhkan, rentangan semakin kecil.

- **Bantuan organisasional yang tersedia bagi pengawas.**

Lebih banyak bantuan yang diterima pengawas dalam fungsi-fungsi seperti penarikan, latihan, **dan** pengawasan mutu, rentangan semakin kecil.



Kewenangan (Authority)

- 2 Pandangan mengenai Kewenangan
 - Pandangan Klasik (Hierarchical View)
 - Pandangan berdasarkan Penerimaan (Acceptance View)



Persyaratan agar Kewenangan Efektif (Chester Barnard)

- bawahan dapat memahami apa yang diinginkan atau dikomunikasikan oleh pimpinan atau atasan
- pada saat sang bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasannya, dia meyakini bahwa apa yang diperintahkan konsisten atau tidak bertentangan dengan rencana pencapaian tujuan organisasi
- pada saat sang bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasannya, dia meyakini bahwa apa yang diperintahkan konsisten mendukung nilai, misi, maupun motif pribadi atau kelompoknya
- sang bawahan mampu secara mental maupun fisik menjalankan apa yang diperintakkannya

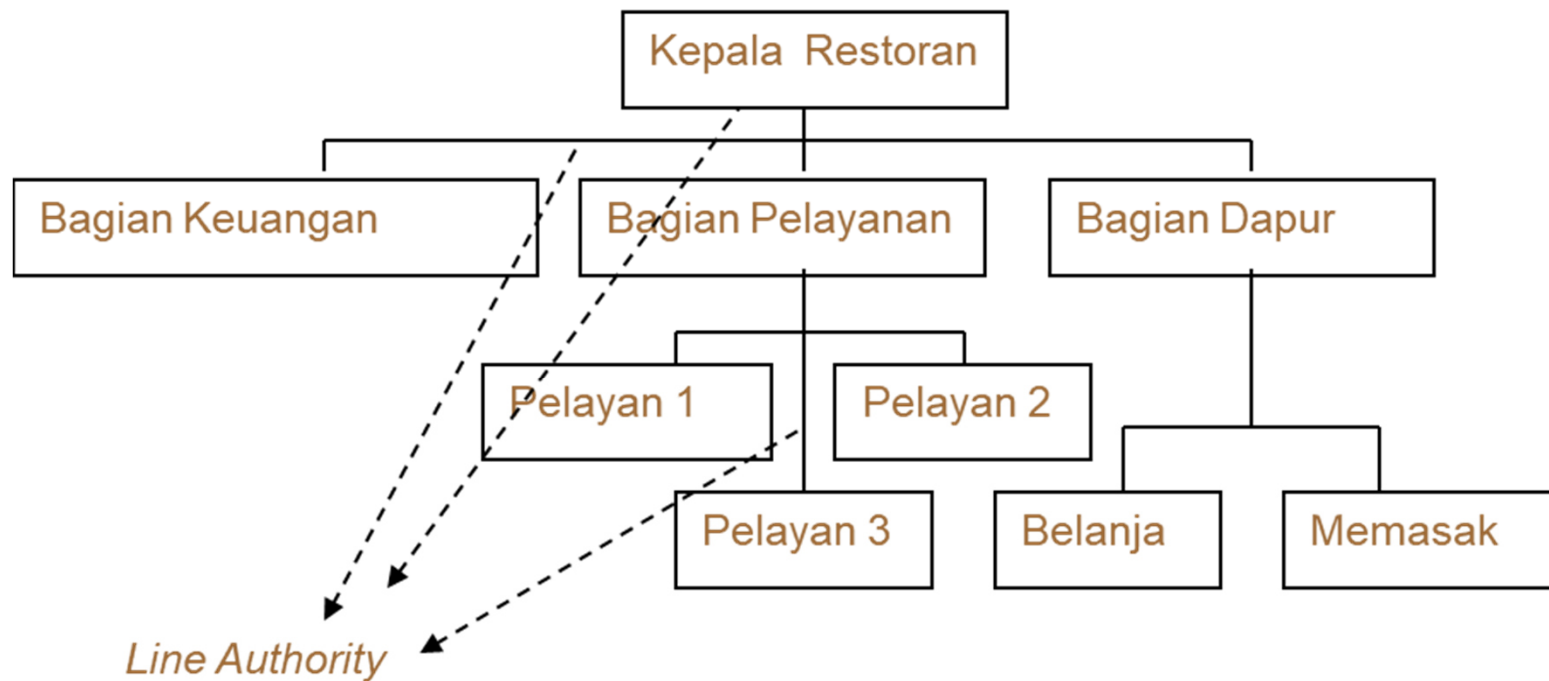


Jenis Kewenangan

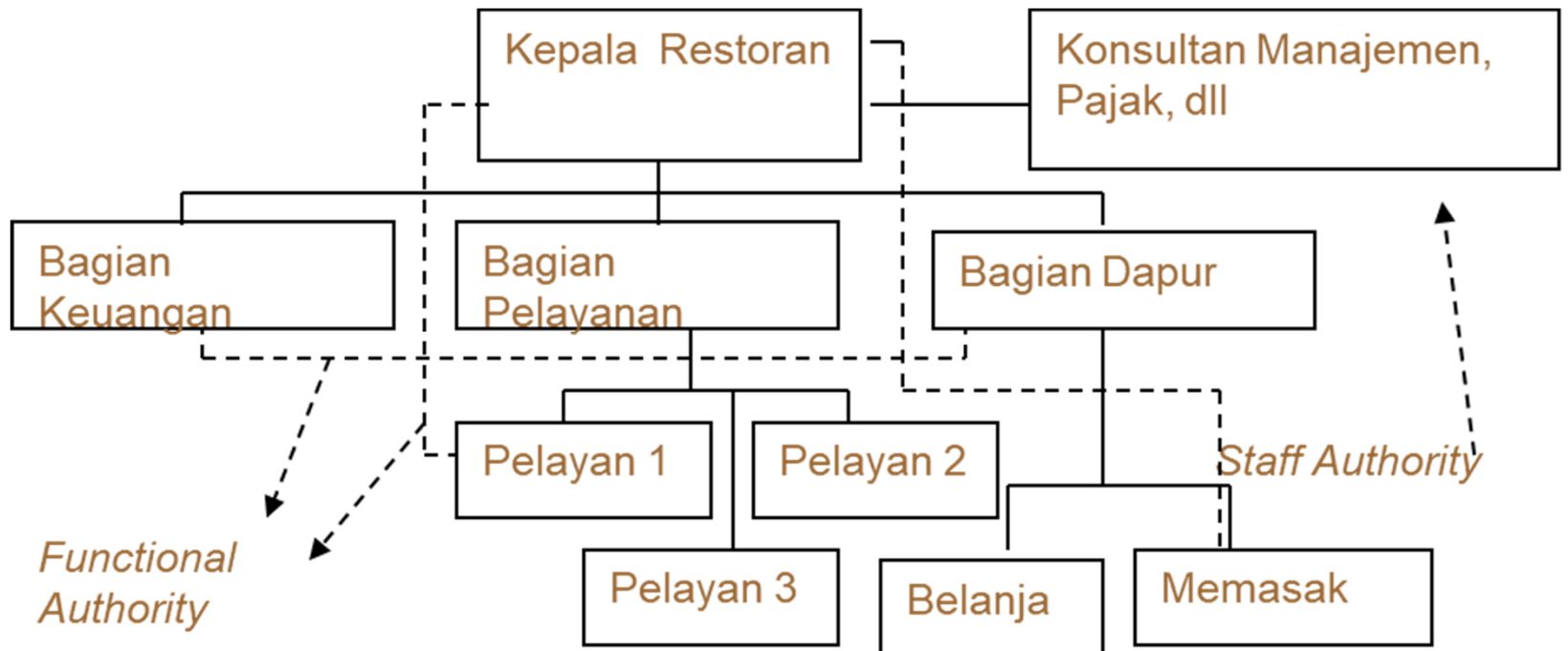
- Kewenangan Lini
- Kewenangan Staf
- Kewenangan Fungsional



Kewenangan Lini



Kewenangan Staff dan Fungsional



Pelimpahan Wewenang

- Pelimpahan wewenang adalah proses pengalihan tugas kepada orang lain yang sah atau terlegitimasi (menurut mekanisme tertentu dalam organisasi) dalam melakukan berbagai aktifitas yang ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi yang jika tidak dilimpahkan akan menghambat proses pencapaian tujuan tersebut
- Manfaat Pelimpahan Wewenang
 - pelimpahan wewenang memungkinkan sub-bagian atau bawahan mempelajari sesuatu yang baru dan memperoleh kesempatan untuk melakukan sesuatu yang baru tersebut
 - bahwa pelimpahan wewenang mendorong tercapainya keputusan yang lebih baik dalam berbagai hal
 - penyelesaian pekerjaan akan dapat dilakukan dengan lebih cepat sekiranya pelimpahan wewenang tersebut berjalan sebagaimana mestinya dan diberikan kepada orang yang bertanggung jawab



Pelimpahan Wewenang

- Kendala dalam Pelimpahan Wewenang
 - Kapasitas Staf yang terbatas
 - Kurang bertanggung jawabnya atasan akibat pelimpahan wewenang
- Kunci Pelimpahan Wewenang agar Efektif
 - Kepercayaan atasan pada bawahan
 - Komunikasi terbuka antara atasan dengan bawahan
 - Kemampuan manajer dalam memahami tujuan organisasi, tuntutan pekerjaan, dan kemampuan bawahan



Pelimpahan Wewenang

- Tindakan agar Wewenang agar Efektif
 - Penentuan hal-hal yang dapat didelegasikan
 - Penentuan orang yang layak untuk menerima delegasi
 - Penyediaan sumber daya yang dibutuhkan
 - Pelimpahan tugas yang akan diberikan
 - Intervensi pada saat yang diperlukan



Sentralisasi vs Desentralisasi

- Sentralisasi merujuk kepada cara pengorganisasian dimana keseluruhan tugas, tanggung jawab, dan perintah dipusatkan dari hirarki yang paling tinggi untuk kemudian hirarki yang dibawahnya menerjemahkan dalam bentuk tindak lanjut dari apa yang telah diputuskan dari hirarki yang tertinggi
- Desentralisasi merupakan pelimpahan kewenangan dari hirarki yang lebih tinggi kepada hirarki yang lebih rendah dalam hal pengambilan keputusan dan penentuan dengan cara bagaimana kegiatan akan dijalankan



Pengaruh Lingkungan Terhadap Manajemen

Disajikan Oleh

Dr.Samsurijal Hasan MM
(0031126490)

UNIVERSITAS
PAHLAWAN
TUANKUTAMBUSAI



UNIVERSITAS PAHLAWAN
TUANKUTAMBUSAI

©samsurijahasan.com

Pengaruh Lingkungan Terhadap Manajemen

- Lingkungan eksternal = lingkungan yang berada di luar organisasi saling mempertukarkan sumber dayanya dengan organisasinya tersebut dan tergantung satu sama lain.
- Organisasi mendapatkan input (bahan baku, uang, tenaga kerja) dari lingkungan eksternal, kmdn ditransformasikan menjadi produk dan jasa sebagai output bg lingk.eksternal



Pengaruh Lingkungan Terhadap Manajemen

- Ling. Eksternal = adalah semua kejadian di luar perusahaan yg memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan (Williams, 2001)
- Ling. Eksternal tdd unsur2 di luar perusahaan yg sbgn besar tdk dpt dikendalikan & berpengaruh dlm pembuatan keputusan oleh manajer (Handoko, 1999)
- Lingk. eksternal tdd unsur2 yg berada di luar suatu organisasi yg relevan pd keg. organisasi itu (Stoner, 1996)



LINGKUNGAN EKSTERNAL DIBAGI 2 :

Menurut James A.F. Stoner :

- 1. Unsur-unsur tindakan langsung
- 2. Unsur-unsur tindakan tak langsung

Menurut T.Hani Handoko :

1. Lingk.eksternal mikro
2. Lingk.eksternal makro



Menurut Chuck Williams :

- 1. Lingk. Khusus
- 2. Lingk. Umum
- 3. Lingk. yg berubah

Kesimpulan , lingk.eksternal tdd :

1. Lingk. Ekstern mikro (unsur2 tindakan langsung/lingk.khusus)
2. Lingk. Ekstern makro (unsur2 tindakan tak langsung/lingk.umum)



- Lingk.ekstern mikro terdiri dr :
1. Pelanggan (customers)
 - Pelanggan membeli produk barang & jasa.
 - Perusahaan tdk dpt hidup tanpa dukungan pelanggan.
 - Jd, utk mencapai keberhasilan usahanya suatu perusahaan perlu mengamati perubahan kebutuhan & keinginan pelanggan
 - Pengamatan reaktif & proaktif merupakan strategi dlm mengamati kebutuhan & keinginan pelanggan.

- Pengamatan reaktif = memusatkan perhatian pd kecenderungan & masalah pelanggan setelah kejadian, ex : mendengarkan keluhan pelanggan
- Pelanggan proaktif thd pelanggan = dgn memperkirakan kejadian, kecenderungan & masalah sebelum hal itu tjd (sebelum pelanggan mengeluh)

2. Pesaing (Competitors)

- Pesaing = perusahaan di dlm industri yg sama & menjual produk /jasa kpd pelanggan



- Perbedaan antara keberhasilan & kegagalan usaha tergantung pd apakah perusahaan melaukan pelayanan yg lbh baik drpd pesaing lain.
- Perusahaan harus melakukan analisis bersaing yaitu menentukan siapa pesaingnya, mengantisipasi pergerakan pesaing, serta memperhitungkan kekuatan & kelemahan pesaing



3. Pemasok (suppliers)

- Pemasok = perusahaan yg menyediakan bhn baku, TK, keuangan & sumber informasi kpd perusahaan lain
- Terdpt hub.slng ketergantungan antara pemasok & perusahaan
- Ketergantungan perusahaan pd pemasok = pentingnya produk pemasok bg perusahaan & sulitnya mencari sumber lain sbg pengganti



- Ketergantungan pemasok pd perusahaan = tingkat dimana perusahaan pembeli sbg pelanggan bg pemasok & sulitnya menjual produk kpd pembeli lain

4. Perwakilan-perwakilan pemerintah

- Hub. Organisasi dlm perwakilan2 pemerintah berkembang smkn kompleks.
- Peraturan2 industri yg ditetapkan oleh perwakilan pemerintah ini hrs ditaati oleh organisasi dlm operasinya, prosedur perijinan & pembatasan2 lainnya utk melindungi masy.



- 5. Lembaga keuangan
- Organisasi2 tergantung pd bermacam2 lembaga keuangan, spt bank2 komersial, bank2 instansi & perusahaan asuransi termsk pasar modal.
- Lembaga keuangan ini sangat dibutuhkan perusahaan utk menjaga & memepluas kegiatan2nya spt pendanaan utk membangun fasilitas baru & membeli peralatan baru, serta pembelajaran operasi2nya



Lingkungan eksternal makro

1. Ekonomi

- Keadaan ekonomi suatu negara akan mempengaruhi sbgn besar organisasi yg beroperasi di dlmnya
- Pd keadaan perekonomian yg sedang tumbuh, secara umum kemampuan dy beli masy. utk membeli suatu produk/jasa meningkat



Lingkungan eksternal makro

- Tp, kondisi perekonomian spt itu tdk menjamin bhw perusahaan jg bertumbuh, hanya menyediakan lingk.yg mendorong terjdnya pertumbuhan usaha
- Dlm keadaan perekonomian yg lesu, dy beli masy.yg menurun, membuat pertumbuhan usha mjd sulit
- Shg para manajer perusahaan hrs sll mengantisipasi variabel2 ekonomi spt kecenderungan inflasi, tingkat suku bunga, kebijakan fiscal & moneter & harga2 yg ditetapkan pesaing



Lingkungan eksternal makro

2. Teknologi

- Teknologi = pengetahuan, peralatan & teknik yg digunakan utk mengubah bentuk masukan (input) jd keluaran (output)
- shg perub.dlm tekn.dpt membantu perusahaan menyediakan produk yg lbh baik/menghslkan produknya dgn lbh efisien
- Tp perub.tekn.jg dpt memberikan suatu ancaman bg perusahaan2 tradisional
- Ex : perusahaan fotocopy pd awalnya memberi ancaman bg perusahaan kertas karbon



Lingkungan eksternal makro

3. Politik Hukum

- Komponen politik/hkm = Undang2, peraturan & keputusan pemerintah yg mengatur perilaku usaha
- Komp. Politik/hkm ini dlm periode ttt akan menentukan operasi perusahaan
- Shg manajer tdk mgkn mengabaikan iklim politik & hkm2 maupun peraturan yga ada di suatu negara, spt perlakuan yg adil dlm pembayaran gaji hrs sesuai dg upah minimum yg ditetapkan pemerintah



Lingkungan eksternal makro

4. Sosial budaya

Komponen sosbud merujuk pd demografi serta perilaku, sikap & norma2 dr penduduk dlm suatu masy. ttt

Pertama, perub.karakteristik demografi spt jmlh penduduk dg ketrampilan khusus, pertumbuhan/pengurangan dr golongan populasi ttt, mempengaruhi cara perusahaan menjalankan usahanya

Kedua, perub.sosbud dlm perilaku, sikap, & norma2 jg memepengaruhi permintaan akan produk & jasa suatu usaha



Lingkungan internal

- Lingk.internal = kejadian & kecenderungan dlm suatu organisasi yg memepngaruhi manajemen, karyawan & budaya organisasi
- Lebih mudah dikendalikan pd lingk internal perusaah ini drpd lingk.eksternal perusahaan
- Budaya organisasi = nilai2 keyakinan & sikap yg berlaku di antara organisasi
- Sumber utama dr budaya organisasi datang dr pendiri perusahaan



Lingkungan internal

- Para pendiri perusahaan ini telah menanamkan keyakinan, sikap & nilai2 di perusahaan
- Shg walau pensiun, meninggal/mengundurkan diri, nilai2 sikap & keyajkiana dpt tetap bertahan di dlm budaya organisasi perusahaan
- Budaya yg dpt menyesuaikan & mendorong keterlibatan karyawan, dpt memperjelas tujuan & arah strategis organisasi serta senantiasa mengajarkan nilai-nilai & keyakinan organisasi, dpt membantu perusahaan mencapai pertumbuhan penjualan, pengembalian modal,keuntungan, mutu & kepuasan pelanggan yg lbh tinggi.



Lingkungan internal

- Pengganti perilaku, penambahan perilaku & perubahan benda2 perlambang adalah cara2 yg dpt dilakukan manajer utk memulai perubahan budaya organisasi.
- Factor-faktor yang termasuk lingkungan internal dunia usaha adalah
 1. Tenaga kerja dalam arti pekerja atau karyawan : meliputi lingkungan kerja fisik dan nonfisik, upah dan gaji jaminan hari tua, pengembangannya dan sebagainya



Lingkungan internal

2. Peralatan dan mesin-mesin : tata letak, pemeliharaan / perawatan, pembebanan, penerapan teknologi baru dan sebagainya
3. Modal : para pemilik/penyetor modal, pengelolaan dana
4. Bahan mentah, penolong, barang setengah jadi dan barang jadi : pergudangan, arus aliran fisiknya dan sebagainya
5. System informasi dan administrasi untuk kepentingan pengambilan keputusan bagi manajemen, misalnya buku-buku anggaran pembelian bahan, rencana penjualan, laporan penggunaan/ realisasi dana dan sebagainya



- Contoh pengaruh timbal balik antara lingkungan dan perusahaan:
- Lingkungan eksternal makro : dunia usaha turut serta meningkatkan perekonomian masyarakat (tingkat pendapatan mereka bertambah) sebab factor-faktor produksi yang mereka serahkan dibayar oleh dunia usaha. Adanya peningkatan taraf kehidupan menyebabkan permintaan akan hasil-hasil produksi dari dunia usaha juga meningkat. Hal ini berarti pula bahwa kegiatan dunia usaha tetap berlangsung bahkan semakin berkembang

- **Lingkungan Eksternal Mikro** : kelangsungan hidup dari penyedia bahan mentah sangat tergantung pada kegiatan dunia usaha, sebab dunia usaha membutuhkan bahan mentah untuk menghasilkan alat pemuas. Dengan kelancaran kegiatan dunia usaha berarti pula dibutuhkan bahan mentah yang lebih banyak.
- **Lingkungan Internal** : apalagi lingkungan kerja menyenangkan dan kesejahteraan serta pengembangan karyawan / pekerja diperhatikan, maka semangat kerja akan semakin tinggi. Prestasi kerja yang tinggi akan menguntungkan dunia usaha.



Koordinasi & Rentang Manajemen

Disajikan Oleh

Dr.Samsurijal Hasan MM
(0031126490)



UNIVERSITAS PAHLAWAN
TUANKU TAMBUSAI

©samsurijahasan.com

KOORDINASI

- G.R. Terry

koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan.

- E.F.L. Brech,

koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok dengan masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri

- Mc. Farland,

koordinasi adalah suatu proses di mana pimpinan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur di antara bawahannya dan menjamin kesatuan tindakan di dalam mencapai tujuan bersama



KOORDINASI

- Handoko (2003:195)
mendefinisikan koordinasi (coordination) sebagai proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.



Masalah – masalah dalam pencapaian kordinasi yang efektif

Paul R Lawrance and Jay W Loarc, mengemukakan ada empat tipe perbedaan sikap dan cara kerja individu dan departemen dalam organisasi yang mempersulit tugas pengkordinasian bagian – bagian secara efektif :

1. Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu
2. Perbedaan dalam orientasi waktu
3. Perbedaan dalam orientasi antar waktu
4. Perbedaan dalam formalitas struktur



Mekanisme Pengkoordinasi Dasar yang bisa digunakan untuk mengatasi perbedaan tersebut adalah

1. Hirarki manajerial atau tingkatan dalam manajerial
2. Aturan dan prosedur yang berlaku
3. Rencana dan penetapan tujuan



RENTANG MANAJEMEN

- Prinsip rentang manajemen berkaitan erat dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh manajer atau atasan.
- Antara rentang manajemen dan koordinasi saling berhubungan erat. Ada anggapan bahwa semakin besar jumlah rentangan semakin sulit untuk mengkoordinasikan kegiatan bawahan secara efektif
- Ada dua alasan mengapa penentuan rentang manajemen yang tepat adalah penting
 1. Rentang manajemen mempengaruhi penggunaan efisien dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka.
 2. Ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi.



Ada beberapa faktor yang mempengaruhi rentang manajemen

1. Kesamaan fungsi-fungsi
2. Kedekatan geografis
3. Tingkat pengawasan langsung yang dibutuhkan
4. Tingkat koordinasi pengawasan yang dibutuhkan
5. Bantuan organisasi yang tersedia bagi pengawas
6. Faktor yang berhubungan dengan situasi, berhubungan dengan atasan dan bawahan



Pendekatan Graicunas untuk memilih atau menetapkan rentang manajemen

- Dalam memilih suatu rentangan, manajer harus mempertimbangkan tidak hanya hubungan satu dengan satu secara langsung dengan bawahan yang diawasi tetapi juga hubungan mereka dengan bawahan dalam kelompok dua atau lebih.
- Rumus:
$$R = n\{2(n-1) + (n-1)\}$$
dalam hal ini:
 - * R: jumlah hubungan
 - * N: jumlah bawahan

Kekuasaan, Wewenang dan Pendelegasian



• Pengertian Kekuasaan

Menurut *Boone* dan *Kurtz*, sumber kekuasaan digolongkan ke dalam lima jenis jenis kekuasaan yaitu :

1. Dalam memberi *imbalan* (reward)

Kemampuan yang dimiliki oleh pimpinan untuk memberikan sesuatu yang diinginkan oleh bawahan atau pengikutnya.

2. Dalam menerapkan *hukuman* (coervice)

Kekuasaan yang bersifat negatif yang biasanya dilaksanakan dalam bentuk pemberian hukuman atau ancaman pada bawahan

3. Karena *keahlian* (expert)

Keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Para pengikut atau bawahan biasanya selalu mengikuti saran atau advis yang diberikan oleh seorang pemimpin yang menguasai keterampilan atau pengetahuan tertentu.



4. Dalam bentuk *panutan/idola* (referent)

Didasarkan pada kharisma yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang menjadi idola atau panutan. Pengikut atau bawahan pada umumnya selalu meniru dan mengikuti gaya dan perilaku tokoh yang menjadi idolanya.

4. Karena *kewenangannya yang sah* (legitimate)

Sumber-sumber kekuasaan yang dimiliki oleh seseorang karena ia diberikan kewenangan resmi untuk melaksanakan kekuasaannya.



Wewenang dan pendelegasian

A. KONSEP DASAR

Menurut T.H. Handoko (2003:212) Wewenang (*authority*) adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu.

Ada dua pandangan yang saling berlawanan mengenai sumber wewenang, yaitu:

1. Teori formal. Pandangan wewenang *formal* menyebutkan bahwa wewenang adalah dianugerahkan; wewenang ada karena seseorang di beri atau dilimpahi atau di warisi hal tersebut.
2. Teori Penerimaan (*acceptance theory of authority*) menyanggah pendapat bahwa wewenang dapat dianugerahkan.

Secara ringkas dapat disimpulkan, wewenang dan tanggung jawab adalah sama dalam *jangka panjang (in the long run)*. Dalam *jangka pendek (in the short run)*, bagaimana juga, tanggung jawab seorang manajer hampir selalu lebih besar dari wewenangnya, karena ini merupakan ciri delegasi.

Jenis wewenang dalam organisasi:

1. Wewenang lini
2. Wewenang staf
3. Wewenang staf fungsional

B. PENDELEGASIAN WEWENANG

Delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang kebawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya.

Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan, yaitu:

1. Pendelegasian menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan
2. Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas
3. Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan kewajiban atau tanggungjawab
4. Pendelegasian menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai

C. ALASAN-ALASAN PENDELEGASIAN

1. Pendelegasian memungkinkan manajer dapat mencapai lebih dari bila mereka menangani setiap tugas sendiri.
2. Delegasi wewenang dari atasan ke bawahan merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien.
3. Delegasi juga memungkinkan manajer memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas yang lebih penting.
4. Delegasi memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang bahkan dapat digunakan sebagai alat untuk belajardari kesalahan.

Louis Allen (T.H. Handoko, 2003:228) mengemukakan beberapa teknik khusus untuk membantu manajer melakukan delegasi dengan efektif:

1. Tetapkan tujuan.
2. Tegaskan tanggung jawab dan wewenang.
3. Berikan motivasi kepada bawahan.
4. Meminta penyelesaian kerja.
5. Berikan latihan.
5. Adakan pengawasan yang memadai.

Tanggung Jawab (*Responsibility*)

- Kewenangan dan Tanggung Jawab

Manajer yang diberi wewenang menyadari terdapat tanggung jawab dalam setiap kewenangan, dan menjalankan tanggung jawab tersebut

- Kewenangan vs Tanggung Jawab

Manajer yang diberi wewenang menyadari terdapat tanggung jawab dalam setiap kewenangan, dan cenderung menghindari dari tanggung jawab tersebut



Pelimpahan Wewenang

- Pelimpahan wewenang adalah proses pengalihan tugas kepada orang lain yang sah atau terlegitimasi (menurut mekanisme tertentu dalam organisasi) dalam melakukan berbagai aktifitas yang ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi yang jika tidak dilimpahkan akan menghambat proses pencapaian tujuan tersebut
- Manfaat Pelimpahan Wewenang
 - *pelimpahan wewenang memungkinkan sub-bagian atau bawahan mempelajari sesuatu yang baru dan memperoleh kesempatan untuk melakukan sesuatu yang baru tersebut*
 - *bahwa pelimpahan wewenang mendorong tercapainya keputusan yang lebih baik dalam berbagai hal*
 - *penyelesaian pekerjaan akan dapat dilakukan dengan lebih cepat sekiranya pelimpahan wewenang tersebut berjalan sebagaimana mestinya dan diberikan kepada orang yang bertanggung jawab*



- Kendala dalam Pelimpahan Wewenang
 - *Kapasitas Staf yang terbatas*
 - *Kurang bertanggung jawabnya atasan akibat pelimpahan wewenang*
- Kunci Pelimpahan Wewenang agar Efektif
 - *Kepercayaan atasan pada bawahan*
 - *Komunikasi terbuka antara atasan dengan bawahan*
 - *Kemampuan manajer dalam memahami tujuan organisasi, tuntutan pekerjaan, dan kemampuan bawahan*



- Tindakan agar Wewenang agar Efektif
 - *Penentuan hal-hal yang dapat didelegasikan*
 - *Penentuan orang yang layak untuk menerima delegasi*
 - *Penyediaan sumber daya yang dibutuhkan*
 - *Pelimpahan tugas yang akan diberikan*
 - *Intervensi pada saat yang diperlukan*



Sentralisasi vs Desentralisasi

- **Sentralisasi** merujuk kepada cara pengorganisasian dimana keseluruhan tugas, tanggung jawab, dan perintah dipusatkan dari hirarki yang paling tinggi untuk kemudian hirarki yang dibawahnya menerjemahkan dalam bentuk tindak lanjut dari apa yang telah diputuskan dari hirarki yang tertinggi
- **Desentralisasi** merupakan pelimpahan kewenangan dari hirarki yang lebih tinggi kepada hirarki yang lebih rendah dalam hal pengambilan keputusan dan penentuan dengan cara bagaimana kegiatan akan dijalankan



Desain Pekerjaan

- Pendekatan Mekanis
- Pendekatan Motivasi
- Pendekatan Biologis



Pemecahan Masalah & Pengambilan Keputusan

Disajikan Oleh

Dr.Samsurijal Hasan MM
(0031126490)



UNIVERSITAS
PAHLAWAN
TUANKU TAMBUSAI



UNIVERSITAS PAHLAWAN
TUANKU TAMBUSAI

©samsurijahasan.com

Pemecahan Masalah

- Menurut Anderson:
sebuah proses yang diawali dengan pengamatan perbedaan diantara keadaan aktual dengan keadaan yang diinginkan, dilanjutkan dengan langkah memperkecil atau menghilangkan perbedaan tersebut.



Langkah-Langkah dalam pemecahan menurut Anderson:

1. Pengenalan dan pendefenisian masalah
2. Penentuan sejumlah solusi alternatif
3. Penentuan kriteria yang akan digunakan dalam mengevaluasi solusi alternatif
4. Evaluasi solusi alternatif
5. Pemilihan solusi alternatif terpilih
6. Implentasi solusi alternatif terpilih
7. Evaluasi hasil yang di peroleh untuk menentukan diperolehnya solusi yang memuaskan.



Pengidentifikasian Masalah

Adanya masalah menunjukkan adanya gap antara goal dan objective organisasi dengan kinerja aktual.

Faktor yang mengganggu identifikasi masalah:

- Persepsi terhadap masalah (penilaian atas masalah)
- Penetapan masalah dalam lingkup solusi
- Identifikasi gejala sebagai masalah



Pengevaluasian Alternatif

- Alternatif yang sudah dipilih dievaluasi dan dibandingkan dengan objective.
- Objective dari pengambilan keputusan setiap alternatif harus berupa hasil/keluaran positif paling banyak dan akibat buruk paling kecil.
- Hubungan Alternatif – Hasil:
 - Kepastian : Pengetahuan lengkap ttg probabilitas output
 - Ketidakpastian : Tidak punya pengetahuan ttg probabilitas output
 - Resiko : Punya beberapa probabilitas output



Penyelesaian Masalah dan Pengambilan Keputusan

Masalah vs Gejala

“ if we fail to identify the problem, we will fail to solve the problem “

- **Penentuan faktor Penyebab**
- **Pendekatan dalam Penyelesaian Masalah**
- **Pengambilan Keputusan atas alternatif penyelesaian Masalah**

Pembuatan Keputusan:

- Proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai dengan situasi.
- Untuk menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi



3 Tipe Keputusan

- **Keputusan Terprogram / Terstruktur**

Keputusan yang berulang-ulang dan rutin, sehingga dapat diprogram pelaksanaannya. dilakukan terutama pada manajemen tingkat bawah.

contoh : Manajer produksi dari PT. XYZ selalu melakukan kegiatan rutin disetiap awal bulan, yaitu dengan melakukan pembelian bahan baku untuk persediaan.

- **Keputusan Setengah Terprogram**

Keputusan yang sebagian dapat diprogram, sebagian berulang-ulang dan rutin dan sebagian tidak terstruktur. bersifat rumit dan membutuhkan perhitungan - perhitungan serta analisis yg terperinci.



3 Tipe Keputusan

Contoh : Manejer Keuangan pada PT. X memutuskan untuk melakukan penggantian mesin di pabrik (harus menghitung dengan cermat sebelum melakukan investasi pada mesin yang akan dibeli agar investasi yang dilakukan tidak merugikan perusahaan).

- **Keputusan Tidak Terprogram**

keputusan yang tidak terjadi berulang-ulang dan tidak selalu terjadi. Keputusan ini terjadi di manajemen tingkat atas. Informasi untuk pengambilan keputusan tidak terstruktur tidak mudah untuk didapatkan dan tidak mudah tersedia dan biasanya berasal dari lingkungan luar.

Contoh : Seorang Presiden Direktur harus selalu bisa mengambil keputusan dengan cepat demi kelangsungan perusahaannya. Pengambilan keputusan yang dia ambil berdasarkan informasi pasar yang harus selalu ia dengan dan ketahui. Contohnya adalah harga saham yang selalu berubah. Dia harus bisa menyesuaikan keuangan perusahaan agar harga saham perusahaan pada bursa efek bisa selalu stabil.



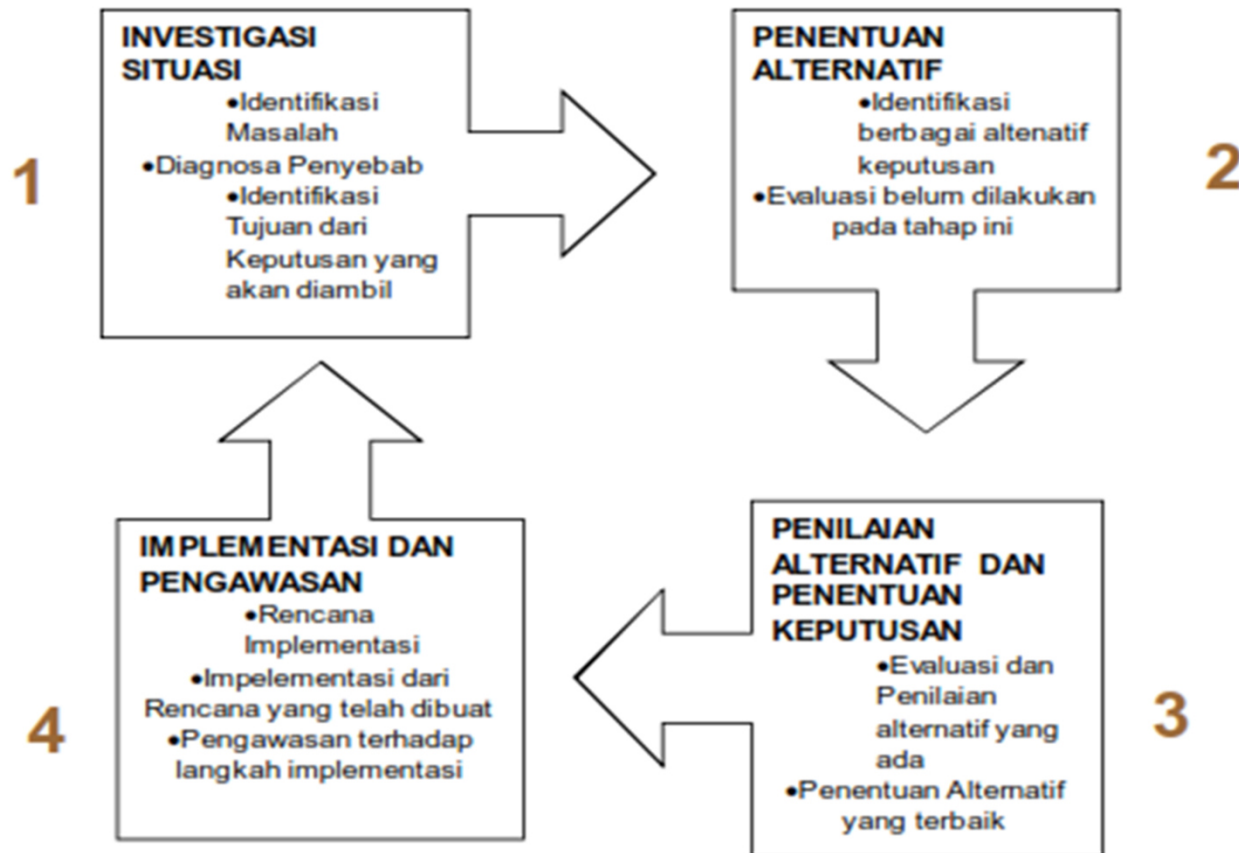
Lingkungan dan Pengambilan Keputusan

- Keputusan pada saat Keadaan yang pasti (*certainty*)
- Keputusan pada saat Keadaan yang tidak pasti (*uncertainty*)
- Keputusan pada saat Keadaan mengandung resiko (*risky condition*)

Proses Pengambilan keputusan



Proses Pengambilan keputusan



Pemilihan Alternatif

- Pemilihan alternatif yang dipilih berdasarkan hasil/keluaran yang sesuai objective.
- Perlu mempertimbangkan dampak alternatif + dan - terhadap objective yang lain (tujuan yang satu optimal sedangkan tujuan yang lain tidak optimal).
- Tidak mungkin solusi keputusan akan memuaskan semuanya, tetapi yang optimal adalah yang sesuai standar.



Penerapan Keputusan

- Keputusan yang baik adalah yang efektif untuk implementasi
- Perlu pengujian terhadap perilaku orang terhadap keputusan tersebut.

Pengendalian dan Pengevaluasian

Efektivitas manajemen terkait dengan pengukuran hasil periodik

Perlu pengendalian dan evaluasi keputusan terhadap objective



Faktor penentu keputusan

No	Landasan waktu	Deskripsi
1.	Masa lalu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengalaman dan peristiwa masa lalu ▪ Keinginan masa lalu yang belum terwujud ▪ Masalah dan tantangan yg timbul pada masa lalu dan belum terselesaikan ▪ Ketersediaan informasi masa lalu
2.	Masa kini	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perubahan faktor lingkungan: politik, ekonomi, sosial budaya. ▪ Dorongan visi, misi dan keinginan yang hendak dicapai. ▪ Masalah dan tantangan yang timbul sebagai hasil dari perubahan lingkungan. ▪ Adanya konsep kelangkaan dan keterbatasan ▪ Adanya konsep tentang tindakan atas dasar kesadaran untuk memilih salah satu alternatif atas masalah yang dihadapi ▪ Keputusan-keputusan yang diambil oleh organisasi lain ▪ Ketersediaan <i>real time information</i>, informasi yang relevan dan berkualitas ▪ Adanya sejumlah pengetahuan hasil akumulasi masa lalu yang bernilai tinggi
3.	Masa depan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visi, misi dan tujuan yang hendak dicapai ▪ Perubahan faktor lingkungan yang akan terjadi ▪ Ketidakpastian dan peluang timbulnya risiko dan kelangkaan ▪ Ketersediaan <i>expected information</i> yang diharapkan membantu proses pengambilan keputusan

Informasi Sbg Bahan Baku Pengambilan Keputusan

- Peran informasi dlm PK
- Tergantung pada level keputusan:
 - level strategik
 - Level manajemen
 - Level pengetahuan
 - Level operasional



Level manajemen

- Pemanfaatan sumberdaya secara efisien dan efektif
- Implementasi tujuan yang ditetapkan pada level strategik (Taktik yg dijalankan biasanya bersifat jangka pendek ± 1 thn)

Contoh : bagaimana manajemen tingkat menengah menjalankan taktik supaya perencanaan strategi dapat dilakukan dengan berhasil..??

(pembuatan program kerja, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, pelaporan dan analisis)



Level strategik

- Berkaitan dengan penentuan sejumlah tujuan, sumberdaya, dan kebijakan organisasi
- Memprediksi masa depan lingkungan ekstrnal dan internal
- Harmonisasi karakteristik organisasi dengan leingkungannya

Contoh : Tujuan perusahaan adalah dlm waktu 5 thn menjadi penjual terbesar didalam industri dgn menguasai 60% pasar (yang harus dilakukan??)



Level pengetahuan

- Penilaian kembali sejumlah ide baru dalam menghasilkan produk jasa atau barang
- Penentuan cara untuk sosialisasi ide baru
- Penentuan cara untuk distribusi informasi



Level operasional

- Menentukan cara terbaik untuk menerapkan tugas khusus yang telah ditetapkan
- Mengalokasikan sumberdaya sesuai dengan arahan level manajemen dan strategik

Contoh : pengawasan terhadap program dan seluruh anggaran yang dijalankan sesuai dengan rencana strategik



Gaya Pengambilan Keputusan

- Penghindar Masalah

Mengabaikan informasi yang menunjukkan sebuah masalah. Para penghindari masalah ini tidak aktif dan tidak ingin menghadapi masalah.

- Penyelesai Masalah

Mencoba menyelesaikan masalah-masalah yang muncul. Mereka bersikap reaktif menghadapi masalah-masalah yang timbul.

- Pencari Masalah

Seorang pencari masalah secara aktif mencari masalah-masalah guna diselesaikan atau mencari peluang-peluang baru untuk dikejar.



Model Pengambilan Keputusan

- Model Keputusan Klasik

Berpandangan bahwa manager bertindak dalam kepastian. Pendekatan klasik ini merupakan model yang sangat rasional untuk pembuatan keputusan manajerial.

- Model Perilaku / Administratif

Menurut Herbert Simon, manager dalam pengambilan keputusan menghadapi tiga kondisi :

- (a) Informasi tidak sempurna dan tidak lengkap,
- (b) Rasionalitas yang terbatas (*bounded rationality*),
- (c) Cepat puas (*satisfice*).



Perencanaan Strategis

Disajikan Oleh

Dr.Samsurijal Hasan MM
(0031126490)

UNIVERSITAS
PAHLAWAN
TUANKU TAMBUSAI



UNIVERSITAS PAHLAWAN
TUANKU TAMBUSAI

©samsurijahasan.com

Materi:

- Pengertian perencanaan strategi.
- Tugas manajemen strategi.
- Hubungan perencanaan strategi dengan perencanaan lainnya.
- Keuntungan dan kelemahan perencanaan strategi.
- Karakteristik rencana strategis formal.
- Struktur dan isi program.
- Kegiatan pokok perencanaan strategis.
- Proses perencanaan strategis.



Pengertian perencanaan strategis

Rencana strategis adalah pernyataan rencana spesifik mengenai bagaimana untuk mencapai ke arah masa depan yang akan diambil oleh entitas.

Perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program jangka panjang selama beberapa tahun ke depan.

Hasil dari proses perencanaan strategi berupa dokumen yang dinamakan strategic plan yang berisi informasi tentang program-program beberapa tahun yang akan datang.



Tugas manajemen strategi

1. Mengembangkan visi dan misi strategik
2. Merangkai/menyusun tujuan-tujuan
3. Membangun (*Craft*) suatu strategi untuk mencapai tujuan-tujuan
4. Melaksanakan dan mengeksekusi strategi
5. Mengevaluasi dan mengambil inisiatif untuk membuat koreksi penyesuaian-penyesuaian (jika diperlukan).



Hubungan perencanaan strategi dgn perencanaan lainnya

Perbedaan antara formulasi strategi dan perencanaan strategis:

Formulasi Strategi	Perencanaan Strategi
Proses memutuskan strategi baru	Proses untuk memutuskan penerapan strategi tersebut
Manajemen menentukan cita-cita organisasi dan menciptakan strategi-strategi utama untuk mencapai strategi tersebut	Mengambil cita-cita dan strategi yang telah ditentukan dan mengembangkan program- program yang akan melaksanakan strategi dan mencapai cita-cita tersebut
Kegiatan yang tidak sistematis karena strategi diperiksa kembali sebagai respons terhadap kesempatan atau ancaman yang dirasakan	Kegiatan yang sistematis karena prosedur dan jadwal sudah ditentukan



Hubungan perencanaan strategi dgn perencanaan lainnya

Perbedaan antara penyusunan anggaran dan perencanaan strategis:

Penyusunan Anggaran	Perencanaan Strategi
Dititikberatkan pada jangka waktu satu tahun.	Dipusatkan pada jangka waktu beberapa tahun.
Mendasarkan pada program yang telah disahkan terlebih dahulu.	Mendahului penyusunan anggaran.



Keuntungan perencanaan strategi

- Memberikan pedoman yang konsisten bagi kegiatan-kegiatan perusahaan.
- Membantu manajer mengantisipasi masalah-masalah sebelum timbul menjadi lebih berat dan bagaimana menanganinya.
- Membantu para manajer dalam pembuatan keputusan.
- Meminimalkan kemungkinan kesalahan, karena tujuan atau sasaran dan strategi dirumuskan dengan sangat cermat.



Kelemahan perencanaan strategi

- Memerlukan investasi terhadap waktu, uang, dan orang yang cukup besar.
- Penetapan dan pemeliharaan suatu perencanaan strategik (sistem formal) melibatkan banyak biaya.
- Perencanaan strategik kadang-kadang cenderung membatasi perencanaan hanya terhadap pilihan yang paling rasional dan bebas resiko.



Karakteristik rencana strategis formal

- Adanya keyakinan dari manajemen puncak akan pentingnya perencanaan strategis
- Organisasi yang dijalankan bertaraf besar dan rumit. Dan perlu diperhatikan masalah; struktur dan isi program, hubungan organisasional, dan gaya manajemen puncak.
- Prediksi ketidakpastiaan yang akan timbul dimasa depan.



Struktur dan isi program

- Hampir di semua organisasi industrial:
Program adalah produk atau keluarga produk ditambah riset dan pengembangan, aktivitas-aktivitas umum dan administratif, akuisisi yang direncanakan, atau aktivitas-aktivitas penting lainnya yang tidak sesuai dengan lini produk yg ada saat ini.
- Dalam organisasi jasa:
Program cenderung berkaitan dengan jenis jasa yang diberikan oleh entitas tersebut.



Kegiatan pokok perencanaan strategis

- Menganalisis program-program baru yang diusulkan
Ide-ide program baru bisa berasal dari mana pun.
Usulan-usulan biasanya pada intinya bersifat reaktif atau proaktif yaitu, muncul sebagai reaksi terhadap ancaman yang dirasakan.
- Menganalisis program-program yang sedang berjalan



Proses perencanaan strategis:

1. Meninjau dan memperbaharui rencana strategis dari tahun lalu.
2. Memutuskan asumsi dan pedoman.
3. Iterasi pertama dari rencana strategis baru.
4. Analisis.
5. Iterasi kedua dari rencana strategis baru.
6. Meninjau dan menyetujui.



Karakteristik dari Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program selama beberapa tahun ke depan.



Hubungan Perencanaan Strategis dengan Formulasi Strategi

Bahwa formulasi strategi merupakan proses untuk memutuskan strategi baru, sementara perencanaan strategis untuk memutuskan bagaimana mengimplementasikan strategi tersebut.



Evolusi dari Perencanaan Strategis

- Saat ini, banyak organisasi menghargai keunggulan dari pembuatan rencana untuk tiga atau lima tahun kedepan. Praktik menyatakan rencana tersebut dalam dokumen atau model format adalah luas, tetapi bukan berarti diterima secara universal. Jumlah rincian umumnya jauh lebih sedikit dibandingkan dengan rencana strategis pada tahun 1950-an.



Manfaat dan Keterbatasan dari Perencanaan Strategis

1. kerangka kerja untuk mengembangkan anggaran tahunan
2. Alat pengembangan manajemen
3. Mekanisme untuk memaksa manajemen agar memikirkan jangka panjang
4. Alat untuk menyejajarkan manajer dengan strategi jangka panjang perusahaan.



Struktur dan Isi Program

Hampir di semua organisasi industrial, program adalah produk atau keluarga produk, ditambah riset dan pengembangan, aktivitas-aktivitas umum dan administratif, akuisisi yang direncanakan, atau aktivitas-aktivitas penting lainnya yang tidak sesuai dengan lini produk yang ada saat ini



Hubungan Organisasional

Proses perencanaan strategis melibatkan manajemen senior dan manajer dari unit bisnis atau pusat tanggung jawab utama lainnya, dibantu oleh staf mereka. Tujuan utamanya adalah untuk memperbaiki komunikasi antara eksekutif korporat dengan eksekutif unit bisnis dengan cara menyediakan rangkaian aktivitas terjadwal, melalui mana mereka dapat mencapai sekelompok tujuan dan rencana yang disetujui bersama



Menganalisis Program-Program Baru Yang Diusulkan

- Ide-ide untuk program baru berasal dari mana pun dalam organisasi
- Beberapa unit merupakan sumber yang lebih mungkin dari ide-ide baru dibandingkan dengan unit-unit lain, karena alasan-alasan yang jelas.
- Usulan-usulan untuk program pada intinya bersifat *reaktif* atau *proaktif*, yaitu muncul sebagai reaksi terhadap ancaman yang dirasakan, seperti kabar burung mengenai pengenalan produk baru oleh pesaing, atau sebagai inisiatif untuk mengkapitalisasi suatu kesempatan



Analisis Investasi Modal

- a) Nilai sekarang bersih dari proyek tersebut, yaitu, kelebihan nilai sekarang dari estimasi arus kas masuk terhadap jumlah investasi yang diperlukan
- b) Tingkat pengembalian internal yang implisif dalam hubungan antara arus kas masuk dan kas keluar.



Empat Alasan Untuk Tidak Menggunakan Teknik Nilai Sekarang Dalam Menganalisis Semua Usulan

1. Usulan tersebut mungkin jelas menarik sehingga perhitungan dari nilai sekarang bersihnya tidak diperlukan
2. Estimasi yang terlibat dalam usulan begitu tidak pasti sehingga membuat perhitungan nilai sekarang bersih dipercaya tidak sesuai dengan usahanya
3. Alasan untuk usulan tersebut adalah selain peningkatan profitabilitas
4. Tidak ada alternatif yang layak untuk diadopsi



Pengaturan untuk Analisis

Suatu tim mungkin mengevaluasi usulan yang sangat besar dan penting, dan proses tersebut mungkin memerlukan waktu satu tahun atau lebih. Bahkan untuk usulan yang kecil, sejumlah besar diskusi biasanya terjadi antara pengusul dengan staf kantor pusat.



Menganalisis Program-Program Yang Sedang Berjalan

Selain mengembangkan program-program baru, banyak perusahaan memiliki cara yang sistematis untuk menganalisis program-program yang sedang berjalan. Beberapa teknik analisis dapat membantu dalam proses ini. Bagian ini menggambarkan analisis rantai nilai (value chain analysis) dan perhitungan biaya berdasarkan aktivitas (*activity based costing*). Ada 2 cara:

- *Analisis Rantai Nilai*
- *Perhitungan Biaya Berdasarkan Aktivitas*



Analisis Rantai Nilai

Dari perspektif perencanaan strategi, konsep rantai nilai menyoroti tiga bidang yang potensial berguna:

1. Hubungan dengan pemasok
2. Hubungan dengan pelanggan
3. Hubungan proses didalam rantai nilai dari perusahaan tersebut.



Perhitungan Biaya Berdasarkan Aktivitas

Dasar alokasi, atau pemicu biaya, untuk masing-masing pusat biaya mencerminkan *penyebab* dari terjadi biaya yaitu, elemen yang menjelaskan mengapa jumlah biaya yang terjadi dipusat biaya atau aktivitas itu, bervariasi.



Kegunaan Informasi ABC

- Informasi mengenai besaran dari perbedaan ini dapat mengarah kepada perubahan dalam kebijakan berkaitan dengan lini penuh versus lini produk terfokus
- Penetapan harga
- Keputusan buat atau beli
- Keputusan bauran produk
- Penambahan atau penghapusan produk
- Penghapusan aktivitas tidak bernilai tambah
- Penekanan pada tata ruang pabrik yang lebih baik dan kesederhanaan dalam desain produk



Langkah-langkah Meninjau dan Memperbarui Rencana Strategis

1. Meninjau dan memperbaharui rencana strategis dari tahun lalu
2. Memutuskan asumsi dan pedoman
3. Iterasi pertama dari rencana strategis baru
4. Analisis
5. Iterasi kedua dari rencana strategis baru
6. Meninjau dan menyetujui.



Iterasi Pertama dari Rencana Strategis

Rencana strategis yang telah selesai berisi:

1. Pos-pos kunci neraca lainnya
2. laporan laba rugi
3. Persediaan
4. Piutang
5. Jumlah karyawan
6. Informasi kuantitatif mengenai penjualan dan produksi
7. Pengeluaran untuk pabrik dan akuisisi modal lainnya
8. Arus kas yang tidak biasa lainnya
9. Penjelasan serta justifikasi naratif



Analisis

Hanya ada tiga cara untuk menutup kesenjangan perencanaan:

1. Temukan kesempatan untuk perbaikan dalam rencana unit bisnis
2. Melakukan akuisisi
3. Meninjau ulang tujuan korporat, manajemen senior biasanya fokus pada yang pertama



Tinjauan dan Persetujuan akhir

Suatu pertemuan dengan pejabat-pejabat senior korporat umumnya mendiskusikan rencana yang direvisi secara panjang lebar. Rencana tersebut juga mungkin dipresentasikan pada suatu pertemuan dengan dewan direksi. CEO memberikan persetujuan akhir



Sentralisasi dan Desentralisasi

Disajikan Oleh

Dr.Samsurijal Hasan MM
(0031126490)



UNIVERSITAS
PAHLAWAN
TUANKU TAMBUSAI



UNIVERSITAS PAHLAWAN
TUANKU TAMBUSAI

©samsurijahasan.com

Pengertian

- Sentralisasi merupakan proses pemusatan wewenang dan tanggung jawab kepada manajemen puncak.
- Desentralisasi merupakan pelimpahan kewenangan dari hierarki yang lebih tinggi kepada hierarki yang lebih rendah dalam hal pengambilan keputusan dan penentuan dengan cara bagaimana kegiatan akan dijalankan.



Keuntungan dan Kerugian

- Kelebihan sistem sentralisasi adalah seluruh keputusan dan kebijakan yang ada diputuskan di pusat.
- Kelebihan sistem desentralisasi adalah sebagian keputusan dan kebijakan yang ada di daerah dapat diputuskan di daerah tanpa campur tangan pemerintah pusat.



- Kelemahan sistem sentralisasi adalah dimana sebuah kebijakan dan keputusan pemerintah daerah dihasilkan oleh orang-orang yang berada di pemerintah pusat sehingga waktu untuk memutuskan suatu hal menjadi lebih lama.
- kekurangan dari sistem desentralisasi adalah pada daerah tertentu, wewenang itu hanya menguntungkan pihak tertentu atau golongan dan dipergunakan untuk mengeruk keuntungan oleh para oknum atau pribadi. Hal ini terjadi karena sulit dikontrol oleh pemerintah pusat.



Hubungan antara sentralisasi dengan desain keputusan organisasi

1. semakin tinggi spesialisasi semakin besar sentralisasi - pekerjaan yang terspesialisasi tdk memerlukan keleluasaan wewenang.
2. semakin sedikit wewenang didelegasikan, semakin besar sentralisasi.
3. semakin besar departemen fungsional dan proses, semakin besar sentralisasi - mengharuskan agar aktifitas beberapa departemen terkait terkoordinasikan.
4. semakin luas rentang kendali semakin berkurang sentralisasi - pekerjaan yg relatif tdk dispesialisasi sangat membutuhkan kekuasaan pengendalian



Tingkat Desentralisasi

- dipengaruhi oleh beberapa faktor;
 1. ukuran organisasi
 2. lingkungan
 3. karakteristik lain seperti budaya perusahaan, preferensi manajemen, kemampuan karyawan dan biaya keputusan



Pengantar

- **Pembagian Kekuasaan**

- Dalam rangka menyelenggarakan kepentingan rakyat
- Mencegah kesewenang-wenangan
- (Fungsi Kekuasaan → Lembaga-lembaga Negara)

- **Hubungan Kekuasaan**

- **Horisontal**

Hubungan antara kekuasaan eksekutif, legislatif, dan yudikatif.

- **Vertikal**

Hubungan yang bersifat atasan dan bawahan, dalam arti antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Di dalamnya terdapat semacam pembagian kerja antara pusat dan daerah

- **Pembagian Kerja**



Pembagian Kekuasaan secara Vertikal:

- **Pembagian Kekuasaan menurut tingkatnya.**
- Dalam hal ini yang dimaksud adalah **Pembagian Kekuasaan antara beberapa tingkat pemerintahan.**
- **Carl J. Friedrich** memakai istilah **Pembagian Kekuasaan secara Teritorial (*Territorial Division of Power*).**
- Pembagian Kekuasaan ini dengan jelas dapat kita saksikan kalau kita **melakukan perbandingan** antara negara **KESATUAN**, negara **FEDERAL** serta **KONFEDERASI**.
- **(Dalam negara Kesatuan jelas sekali terlihat bhw) Pembagian kekuasaan secara vertikal melahirkan garis hubungan antara pusat dan daerah dalam sistem :**
 - 1. Desentralisasi**
 - 2. Dekonsentrasi**
 - 3. Medebewind**



1. Desentralisasi :

Pasal 1 Butir 7 UU No. 32/2004 tentang Pemerintahan Daerah:

“Penyerahan wewenang pemerintahan oleh Pemerintah kepada daerah otonomi untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia”



Desentralisasi dan Sentralisasi

Konsensus nasional mengenai keberadaan desentralisasi dalam Negara Kesatuan Indonesia tersebut mengandung arti bahwa penyelenggaraan organisasi dan administrasi negara Indonesia tidak hanya semata-mata atas dasar asas sentralisasi, tetapi juga dengan desentralisasi dan otonomi daerah sebagai perwujudannya. Dengan demikian, setidaknya-tidaknya di kalangan Pembentuk UUD 1945 dan penyelenggara organisasi negara Indonesia telah diterima pemikiran yang mendasar bahwa sentralisasi dan desentralisasi masing-masing sebagai asas organisasi tidak ditempatkan pada kutub yang berlawanan (*dichotomy*), tetapi kedua asas tersebut merupakan suatu rangkaian kesatuan (*continuum*). Kedua asas ini memiliki fungsi yang berlainan, tetapi saling melengkapi bagi keutuhan organisasi negara. Sentralisasi berfungsi menciptakan keseragaman, sedangkan desentralisasi menciptakan keberagaman dalam penyelenggaraan pemerintahan.



2. Dekonsentrasi :

Pasal 1 Butir 8 UU No. 32 / 2004 tentang Pemerintahan Daerah:

“Pelimpahan wewenang pemerintahan oleh Pemerintah kepada Gubernur sebagai wakil Pemerintah dan/atau kepada instansi vertikal di wilayah tertentu.”



Dekonsentrasi

- Pelimpahan wewenang
- Pembuatan keputusan, keuangan dan fungsi manajemen
- Level pemerintahan yang berbeda
- Dalam Yurisdiksi pemerintah pusat
- Melahirkan *local state government* atau *field administration* atau wilayah administrasi.



Penerapan dari asas desentralisasi & dekonsentrasi

- **Pada Negara Kesatuan**

- - adalah merupakan perwujudan dari
- **DISTRIBUTION OF POWERS** antara **PEMERINTAH PUSAT & PEMDA**
- Sebagai konsekwensinya :
- Terjadi penyerahan urusan Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah



DISTRIBUTION OF POWERS pada Negara Federal

(Kebalikan dari Negara Kesatuan):

- Distribution of Powers (Pembagian Kekuasaan) antara Pemerintah Federal dan Pemerintah Negara Bagian adalah lanjutan dan konsekwensi dari penyerahan kekuasaan dan kedaulatan oleh negara-negara bagian kepada Pemerintah Federalnya dalam rangka menegakkan suatu Negara Serikat.
- Terdapat penyerahan urusan dari Negara2 Bagian ke Pusat, karena negara2 bagian yang sebelumnya merupakan negara2 berdaulat penuh dan berdiri sendiri, menyerahkan urusan2 & hal2 tertentu untuk diselenggarakan oleh Pemerintah Federal.



3. Medebewind (Tugas Pembantuan):

Pasal 1 Butir 9 UU No. 32 / 2004 tentang Pemerintahan Daerah:

“Penugasan dari Pemerintah kepada daerah* dan/atau desa, dari pemerintah provinsi kepada kabupaten/kota dan/atau desa, serta dari pemerintah kabupaten/kota kepada desa untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu”

(* daerah = Provinsi, Kabupaten, Kota)



PEMERINTAHAN DAERAH

Dasar Pemikiran:

Penyelenggaraan pemerintahan daerah disesuaikan dengan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yaitu pemerintahan daerah, yang mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan, diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia;

Pemerintahan daerah dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan otonomi daerah, perlu memperhatikan hubungan antarsusunan pemerintahan dan antarpemerintahan daerah, potensi dan keanekaragaman daerah. Aspek hubungan wewenang memperhatikan kekhususan dan keragaman daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.



PRINSIP-PRINSIP

- prinsip otonomi seluas-luasnya
- prinsip otonomi yang nyata dan bertanggungjawab.
- prinsip penyelenggaraan otonomi daerah harus selalu berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan selalu memperhatikan kepentingan dan aspirasi yang tumbuh dalam masyarakat.
- Prinsip menjamin keserasian hubungan antara Daerah dengan Daerah lainnya



UU yang mengatur Pemerintahan Daerah

1. **UU 22/1948:** Pokok-pokok Pemerintahan Daerah bagi Jawa, Madura, Sumatera dan Kalimantan.
2. **UU 44/1950:** Pokok-pokok Pemerintahan Daerah bagi Sulawesi, Maluku dan Nusa Tenggara.
3. **UU 1/1957:** Pokok-pokok Pemerintahan Daerah
4. **UU 18/1965:** Pokok-pokok Pemerintahan Daerah
5. **UU 19/1965:** Desa Praja
6. **UU 5/1974:** Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah
7. **UU 5/1979:** Pemerintahan Desa
8. **UU 22/1999:** Pemerintahan Daerah
9. **UU 32/2004:** Pemerintahan Daerah



PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DI DAERAH

Konsep Dasar

Structural Efficiency Model

- *Local Democracy Model*

- Hubungan antara Kabupaten/Kota dan Provinsi semula *'dependent'* dan *'subordinate'* kini menjadi *'independent'* dan *'coordinate'*.

→ *'integrated prefectural system'* yang utuh ke *'integrated prefectural system'* yang parsial hanya pada tataran provinsi.

(Dianutnya *'integrated prefectural system'* pada propinsi dengan peran ganda Gubernur sebagai KDH dan Wakil Pemerintah dimaksudkan untuk mengintegrasikan kembali daerah otonom yang secara desentralisasi memiliki karakteristik keterpisahan)



Istilah-Istilah dalam Peraturan PEMERINTAHAN DAERAH (UU No. 32 Tahun 2004)

- Otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- Daerah otonom, selanjutnya disebut daerah, adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.



Istilah...

- Desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintahan oleh Pemerintah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- Dekonsentrasi adalah pelimpahan wewenang pemerintahan oleh Pemerintah kepada Gubernur sebagai wakil pemerintah dan/atau kepada instansi vertikal di wilayah tertentu.
- Tugas pembantuan adalah penugasan dari Pemerintah kepada daerah dan/atau desa dari pemerintah provinsi kepada kabupaten/kota dan/atau desa serta dari pemerintah kabupaten/kota kepada desa untuk melaksanakan tugas tertentu.



Pemerintahan Daerah

1. Pemerintahan daerah provinsi yang terdiri atas pemerintah daerah provinsi dan DPRD provinsi;
2. Pemerintahan daerah kabupaten/kota yang terdiri atas pemerintah daerah kabupaten/kota dan DPRD kabupaten/kota.

Pemerintah daerah terdiri atas kepala daerah dan perangkat daerah.



Urusan Pemerintahan

Konsep urusan pemerintahan menunjukkan dua indikator penting, yaitu fungsi atau aktivitas dan asal urusan pemerintahan tersebut. Urusan pemerintahan yang didistribusikan hanya berasal dari Presiden dan tidak berasal dari Lembaga Negara lainnya. Oleh karena itu, dalam konteks ini muncul berbagai urusan pemerintahan seperti pendidikan, kesehatan, pekerjaan umum dan lain-lain. Dalam hal ini tidak lazim untuk menyebut urusan konstitusi, legislasi dan yudikasi dalam tataran otonomi daerah.



PEMBAGIAN URUSAN PEMERINTAHAN

- Pemerintahan daerah menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya, kecuali urusan pemerintahan yang oleh Undang-Undang ini ditentukan menjadi urusan Pemerintah.
- Pemerintahan daerah menjalankan otonomi seluas-luasnya untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan.
- Urusan pemerintahan yang menjadi urusan Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
 - a. politik luar negeri;
 - b. pertahanan;
 - c. keamanan;
 - d. yustisi;
 - e. moneter dan fiskal nasional; dan
 - f. Agama.



urusan pemerintahan..

- Dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi urusannya, Pemerintah menyelenggarakan sendiri atau dapat melimpahkan sebagian urusan pemerintahan kepada perangkat Pemerintah atau wakil Pemerintah di daerah atau dapat menugaskan kepada pemerintahan daerah dan/atau pemerintahan desa.
- Dalam urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah di luar urusan pemerintahan, Pemerintah dapat:
 - a. menyelenggarakan sendiri sebagian urusan pemerintahan;
 - b. melimpahkan sebagian urusan pemerintahan kepada Gubernur selaku wakil Pemerintah; atau
 - c. menugaskan sebagian urusan kepada pemerintahan daerah dan/atau pemerintahan desa berdasarkan asas tugas pembantuan.



urusan pemerintahan...

Penyelenggaraan urusan pemerintahan dibagi berdasarkan kriteria eksternalitas, akuntabilitas, dan efisiensi dengan memperhatikan keserasian hubungan antar susunan pemerintahan.

- “kriteria eksternalitas” adalah penyelenggara suatu urusan pemerintahan ditentukan berdasarkan luas, besaran, dan jangkauan dampak yang timbul akibat penyelenggaraan suatu urusan pemerintahan.
- “kriteria akuntabilitas” adalah penanggungjawab penyelenggaraan suatu urusan pemerintahan ditentukan berdasarkan kedekatannya dengan luas, besaran, dan jangkauan dampak yang ditimbulkan oleh penyelenggaraan suatu urusan pemerintahan.
- “kriteria efisiensi” adalah penyelenggara suatu urusan pemerintahan ditentukan berdasarkan perbandingan tingkat daya guna yang paling tinggi yang dapat diperoleh.



urusan pemerintahan...

- Penyelenggaraan urusan pemerintahan merupakan pelaksanaan hubungan kewenangan antara Pemerintah dan pemerintahan daerah provinsi, kabupaten dan kota atau antarpemerintahan daerah yang saling terkait, tergantung, dan sinergis sebagai satu sistem pemerintahan.
- Urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintahan daerah, yang diselenggarakan berdasarkan kriteria tertentu terdiri atas urusan wajib dan urusan pilihan.



urusan pemerintahan...

- “urusan wajib” adalah urusan yang sangat mendasar yang berkaitan dengan hak dan pelayanan dasar warga negara antara lain:
 - a. perlindungan hak konstitusional;
 - b. perlindungan kepentingan nasional, kesejahteraan masyarakat, ketentraman dan ketertiban umum dalam kerangka menjaga keutuhan NKRI; dan
 - c. pemenuhan komitmen nasional yang berhubungan dengan perjanjian dan konvensi internasional.
- “urusan pilihan” adalah urusan yang secara nyata ada di Daerah dan berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan kondisi, kekhasan dan potensi unggulan daerah.



Dalam organisasi negara bangsa selalu terdapat sejumlah urusan pemerintahan yang sepenuhnya diselenggarakan secara sentralisasi beserta penghalusannya dekonsentrasi. Tetapi tidak pernah terdapat suatu urusan pemerintahan apapun yang diselenggarakan sepenuhnya secara desentralisasi. Urusan pemerintahan yang menyangkut kepentingan dan kelangsungan hidup berbangsa dan bernegara lazimnya diselenggarakan secara sentralisasi dan dekonsentrasi. Urusan pemerintahan yang mengandung dan menyangkut kepentingan masyarakat setempat (lokalitas) diselenggarakan secara desentralisasi.



- Urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah disertai dengan sumber pendanaan, pengalihan sarana dan prasarana, serta kepegawaian sesuai dengan urusan yang **didesentralisasikan**.
- Urusan pemerintahan yang dilimpahkan kepada Gubernur disertai dengan pendanaan sesuai dengan urusan yang **didekonsentrasikan**.



Pembagian Kerja dan Struktur Organisasi

Disajikan Oleh

Dr.Samsurijal Hasan MM
(0031126490)



UNIVERSITAS
PAHLAWAN
TUANKU TAMBUSAI



UNIVERSITAS PAHLAWAN
TUANKU TAMBUSAI

©samsurijahasan.com

Pengertian...

- **ORGANISASI**

merupakan wadah yang dibentuk oleh sekelompok orang (lebih dari satu) yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran bersama.

- **PEMBAGIAN KERJA**

Menunjukkan individu atau satuan organisasi mana yang bertanggung jawab untuk kegiatan organisasi tertentu.

- **STRUKTUR ORGANISASI**

Dapat dikatakan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola.



ORGANISASI

3 komponen struktur organisasi:

1. Kompleksitas

Paduan diferensiasi yang ada di dalam sebuah organisasi. Termasuk spesialisasi dan pembagian kerja.

2. Formalisasi

Sejauh mana sebuah organisasi menyandarkan dirinya kepada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku dari para pegawainya.

3. Sentralisasi

Mempertimbangkan di mana letak dari pusat pengambilan keputusan, sentralisasi atau didesentralisasi.



PENGGORGANISASIAN (ORGANIZING)

Pengorganisasian →

proses penyusunan struktur organisasi yg sesuai dengan tujuan organisasi, sumberdaya-sumberdaya yg dimiliki dan lingkungan yg melingkupinya.

Aspek utama proses penyusunan struktur

Organisasi ada 2 (dua) yaitu:

- * Departementalisasi → Pengelompokkan kerja
- * Pembagian kerja → Pemerincian tugas pekerjaan

Pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses, akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya, yg tercermin pada struktur organisasi yg mencakup :

1. Pembagian kerja
2. Departementalisasi
3. Bagan organisasi formal
4. Rantai perintah dan kesatuan perintah
5. Tingkat-tingkat hirarki manajemen
6. Saluran komunikasi
7. Penggunaan komite
8. Rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yg tidak dapat dihindarkan



STRUKTUR ORGANISASI

Pengertian :

Struktur organisasi (desain organisasi):

- mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola.
- menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yg menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggungjawab



Faktor-faktor utama yg menentukan perancangan struktur organisasi :

1. Strategi organisasi untuk mencapai tujuan
2. Teknologi yang digunakan
3. Anggota/ karyawan dan orang-orang yg terlibat dalam organisasi
4. Ukuran organisasi



PEMBAGIAN KERJA

- Prinsip Pembagian Kerja (Division Of Labor) adalah **tiang dasar pengorganisasian**.

Misal : Pembagian kerja dalam team sepak bola (ada manajer tim, pelatih, asisten pelatih, penjaga gawang, dll)



BAGAN ORGANISASI

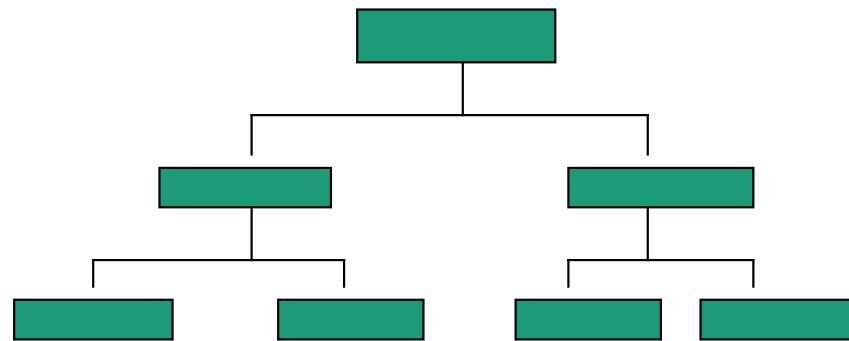
Bagan organisasi menggambarkan 5 aspek utama suatu struktur organisasi sbb:

1. Pembagian kerja
2. Manajer dan bawahan atau rantai perintah
3. Tipe pekerjaan yang dilaksanakan
4. Pengelompokan segmen-segmen pekerjaan
5. Tingkatan manajemen

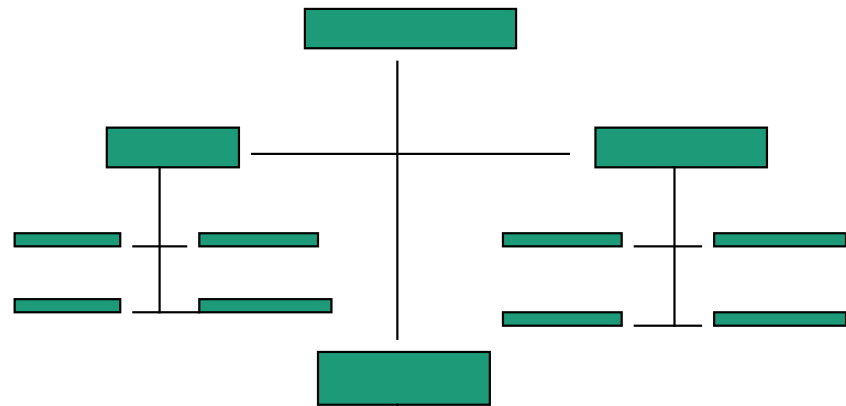


BENTUK BAGAN ORGANISASI

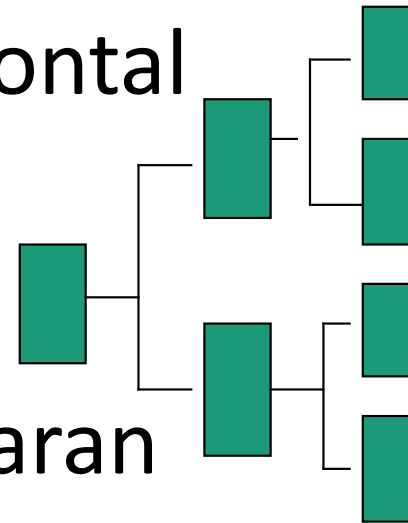
Bentuk Piramid



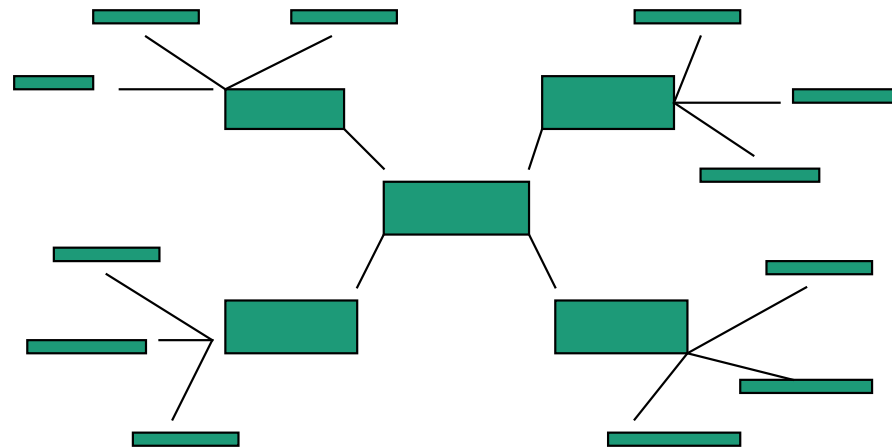
Bentuk Vertikal



Bentuk Horizontal



Bentuk Lingkaran



BENTUK DEPARTEMENTALISASI

1. Fungsi : pemasaran, keuangan, produksi
2. Produk atau jasa : mesin cuci, TV
3. Wilayah : DIY, Jateng, Jabar
4. Langganan / konsumen : pedagang eceran, pemerintah
5. Proses atau peralatan : dept pembungkusan
6. Waktu : Shift 1, 2, 3
7. Pelayanan : kelas bisnis, eksekutif
8. ***Alpha –numeral*** : no Telp
9. Proyek dan matriks : perusahaan konstruksi



Dasar Pembagian Kerja

Berdasarkan :

- Fungsi
- Produksi
- Rangkaian kerja (seri, paralel, gabungan)
- Langganan
- Jasa
- Alat
- Wilayah
- Waktu
- Jumlah (produksi, pegawai)



FAKTOR YG HARUS DIPERHATIKAN DALAM PEMBAGIAN KERJA

1. Tiap satuan organisasi memiliki rincian aktivitas yg jelas
2. Tiap pejabat memiliki rincian tugas yg jelas
3. Jumlah tugas 4-12 macam
4. Variasi tugas yg sejenis atau erat hubungannya satu sama lain
5. Beban aktivitas tiap satuan organisasi dan beban tugas pejabat merata
6. Penempatan para pejabat yg tepat
7. Penambahan atau pengurangan pegawai berdasarkan volume kerja
8. Pembagian kerja tidak menimbulkan “pengkotakan pejabat”
9. Penggolongan tugas : rutin, spesial, kreatif
10. Memperhatikan dasar pembagian kerja



DASAR SOTK (Struktur Organisasi Tenaga Kerja) DI INDONESIA

- Di bawah UU 22/1999
 1. PP NO. 84/2000, diganti dengan
 2. PP NO. 8/2003
- Di bawah UU 32/2004
 - PP NO. 41/2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah



Pendelegasian Wewenang

Disajikan Oleh

Dr.Samsurijal Hasan MM
(0031126490)

UNIVERSITAS
PAHLAWAN
TUANKU TAMBUSAI



UNIVERSITAS PAHLAWAN
TUANKU TAMBUSAI

©samsurijahasan.com

Pendelegasian

” Mengapa pendelegasian itu penting?” Atau "mengapa pendelegasian itu penting dalam hidup dan kerja suatu organisasi?" Pendelegasian itu sangat penting bagi hidup dan kerja setiap organisasi dengan alasan-alasan mendasar berikut di bawah ini.

Melalui pendelegasian, pemimpin memberi tugas, wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggung jawaban kepada bawahan demi pemastian tanggung jawab tugas (agar setiap individu peserta suatu organisasi berfungsi secara normal).

Dengan pendelegasian, pekerjaan keorganisasian dapat berjalan dengan baik tanpa kehadiran pemimpin puncak atau atasan secara langsung.



Dalam pendelegasian, pemimpin memercayakan tugas, wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban yang sekaligus "menuntut" adanya hasil kerja yang pasti dari bawahan.

Mendelegasikan atau pelimpahan pekerjaan pada bawahan, seringkali dipandang sebagai suatu keuntungan atau fasilitas yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Namun cukup mengejutkan mengetahui ternyata tidak semua menyukai dan mempergunakannya, saat menjadi pemimpin



Wewenang

Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar mencapai tujuan tertentu. Ada 2 pandangan mengenai sumber wewenang, yaitu :

- Formal, bahwa wewenang di anugerahkan karena seseorang diberi atau dilimpahkan/diwarisi hal tersebut
- Penerimaan, bahwa wewenang seseorang muncul hanya bila hal itu diterima oleh kelompok/individu kepada siapa wewenang tersebut dijalankan

Kekuasaan (power) sering sekali dicampur adukan dengan pengertian wewenang. Kekuasaan itu sendiri memiliki arti sebagai suatu kemampuan untuk melakukan hak tersebut.



Pendelegasian Wewenang

Adakalanya seseorang yang berada disuatu posisi memiliki berbagai keterbatasan dalam melakukan suatu pekerjaan, jumlah pekerjaan serta keahlian yang dimiliki dan apabila keterbatasan ini tidak dapat ditanggulangi, hal ini akan memperburuk kinerja Organisasi. Maka perlu dilakukannya pelimpahan wewenang dan tanggung jawab atau biasa disebut *delegation*.



Manfaat Pelimpahan Wewenang

1. Pelimpahan wewenang memungkinkan sub-bagian atau bawahan mempelajari sesuatu yang baru dan memperoleh kesempatan untuk melakukan sesuatu yang baru tersebut.
2. Bahwa pelimpahan wewenang mendorong tercapainya keputusan yang lebih baik dalam berbagai hal.
3. Penyelesaian pekerjaan akan dapat dilakukan dengan lebih cepat sekiranya pelimpahan wewenang tersebut berjalan sebagaimana mestinya dan diberikan kepada orang yang bertanggung jawab



Dasar Pendelegasian wewenang

1. Pemimpin hanya dapat bekerja bersama dan bekerja melalui orang lain, sesuatu yang hanya dapat diwujudkan melalui pendelegasian wewenang.
2. Dengan pendelegasian wewenang, pekerjaan keorganisasian dapat berjalan dengan baik tanpa kehadiran pemimpin puncak atau atasan secara langsung.
3. Dalam pendelegasian, pemimpin memercayakan tugas, wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban yang sekaligus "menuntut" adanya hasil kerja yang pasti dari bawahan.
4. Pendelegasian wewenang membuktikan adanya pimpinan dan bawahan dalam organisasi.



Ada beberapa sikap terhadap delegasi/pendelegasian wewenang yang memiliki efek negatif ataupun positif. Sikap-sikap tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin sering tidak mendelegasikan tugas karena berbagai alasan, yaitu pemimpin tidak tahu atau takut, dan mempertahankan status bos, serta tidak memercayai orang lain/mencurigai orang lain.
2. Pemimpin sering mendelegasikan semua tugas karena pemimpin tidak tahu ataupun ingin membebaskan diri/meringankan diri dari kewajibannya.
3. Pemimpin sering mendelegasikan sedikit tugas karena pemimpin takut atau sangat hati-hati, atau kurang/tidak percaya
4. Pemimpin dapat dan patut mendelegasikan tugas dengan bertanggung jawab



Hambatan - Hambatan Pendelegasian

- Hambatan hambatan pada delegator
- 1. Kemampuan yang diragukan oleh dirinya sendiri
- 2. Meyakini bahwa seseorang “mengetahui semua rincian”
- 3. “Saya dapat melakukannya lebih baik oleh diri saya sendiri” buah pikiran yang keliru.
- 4. Kurangnya pengalaman dalam pekerjaan atau dalam mendelegasikan
- 5. Rasa tidak aman
- 6. Takut tidak disukai
- 7. Penolakan untuk mengakui kesalahan
- 8. Kurangnya kepercayaan pada bawahan
- 9. Kesempurnaan, menyebabkan kontrol yang berlebihan
- 10. Kurangnya ketrampilan organisasional dalam menyeimbangkan beban kerja
- 11. Kegagalan untuk mendelegasikan kewenangan yang sepadan dengan tanggung jawab.
- 12. Keseganan untuk mengembangkan bawahan
- 13. Kegagalan untuk menetapkan kontrol dan tindak lanjut yang efektif.



➤ Hambatan hambatan pada yang diberi delegasi

1. Kurangnya pengalaman
2. Kurangnya kompetensi
3. Menghindari tanggung jawab
4. Sangat tergantung dengan bos
5. Kekacauan [*disorganization*]
6. Kelebihan beban kerja
7. Terlalu memperhatikan hal hal yang kurang bermanfaat

➤ Hambatan hambatan dalam situasi

1. Kebijakan tertuju pada satu orang
2. Tidak ada toleransi kesalahan
3. Kekritisan keputusan
4. Urgensi, tidak ada waktu untuk menjelaskan [krisis manajemen]
5. Kebingungan dalam tanggung jawab dan kewenangan.
6. Kekurangan tenaga



PENGERTIAN WEWENANG

Wewenang → hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu

Ada 2 pandangan berlawanan :

1. Teori formal/ pandangan klasik → wewenang adalah dianugerahkan, ada karena dilimpahi
2. Teori penerimaan → wewenang muncul hanya jika diterima oleh kelompok atau individu



WEWENANG → adanya **POWER** (kekuasaan)

- Kekuasaan atau power berarti suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang atau merubah orang atau situasi
- *Kekuasaan dapat berkonotasi positif maupun negatif*



FAKTOR YANG MENDASARI ADANYA KEKUASAAN

- **Reward Power**
kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari seseorang yang posisinya memungkinkan dirinya untuk memberikan penghargaan terhadap orang-orang yang berada di bawahnya
- **Coercive Power**
Kekuasaan untuk memberikan hukuman adalah kebalikan atau sisi negatif dari reward power
- **Legitimate Power**
Legitimate Power atau Kekuasaan yang Sah adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari suatu legitimasi tertentu
- **Expert Power**
Kekuasaan yang berdasarkan keahlian atau kepakaran adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari kepakaran atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang
- **Referent Power**
kekuasaan yang muncul akibat adanya karakteristik yang diharapkan oleh seseorang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki pengaruh terhadap seseorang atau sekelompok orang tersebut

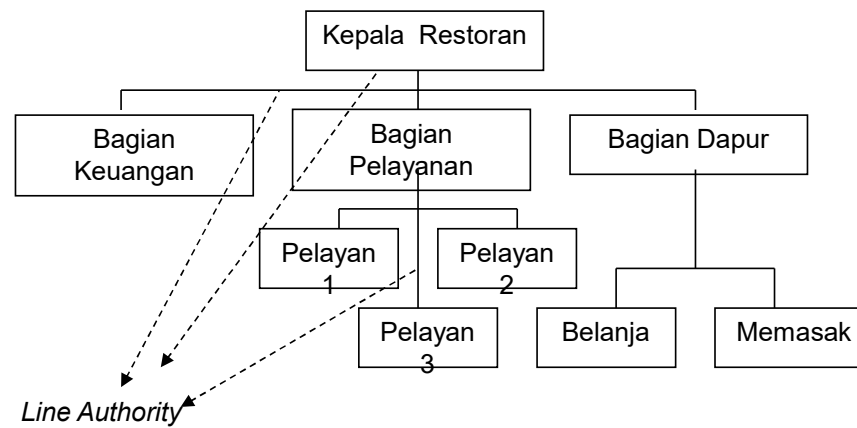


JENIS-JENIS WEWENANG

1. Wewenang Lini (*line authority*) → adalah kekuasaan, hak dan tanggung jawab langsung berada pada seseorang atas tercapainya tujuan. Ia berwenang mengambil keputusan dan berkuasa, berhak serta bertanggung jawab langsung untuk merealisasi keputusan tersebut.



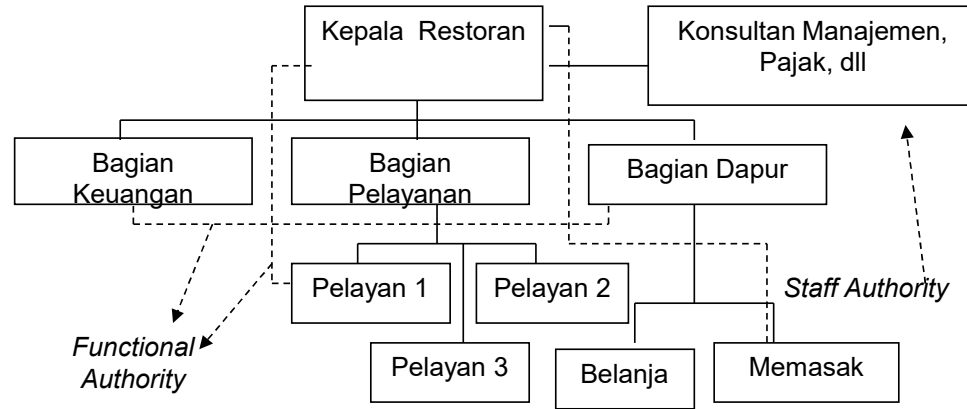
Wewenang Lini



2. Wewenang Staf (*staff authority*) → kekuasaan dan hak, hanya untuk memberikan data, informasi dan saran-saran saja untuk membantu lini, supaya bekerja efektif dalam mencapai tujuan.
3. Wewenang Staf Fungsional (*functional staff authority*) → hubungan terkuat yang dapat dimiliki staf dengan satuan-satuan lini. Para staf atau spesialis untuk menyarankan, memberi rekomendasi konsultasi pada personalia yang tinggi



Kewenangan Staff dan Fungsional



DELEGASI

DELEGASI → merupakan pelimpahan wewenang dan tanggungjawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu

DELEGASI WEWENANG → proses di mana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya.

Ada 4 kegiatan ketika delegasi dilakukan :

- 1. Pendelegasi menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan**
- 2. Pendelegasi melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan**
- 3. Penerimaan delegasi menimbulkan kewajiban dan tanggungjawab**
- 4. Pendelegasi menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai**



TANGGUNG JAWAB

- **Kewenangan dan Tanggung Jawab**

Manajer yang diberi wewenang menyadari terdapat tanggung jawab dalam setiap kewenangan, dan menjalankan tanggung jawab tersebut

- **Kewenangan vs Tanggung Jawab**

Manajer yang diberi wewenang menyadari terdapat tanggung jawab dalam setiap kewenangan, dan cenderung menghindar dari tanggung jawab tersebut



- Kendala dalam Pelimpahan Wewenang
 - *Kapasitas Staf yang terbatas*
 - *Kurang bertanggung jawabnya atasan akibat pelimpahan wewenang*
- Kunci Pelimpahan Wewenang agar Efektif
 - *Kepercayaan atasan pada bawahan*
 - *Komunikasi terbuka antara atasan dengan bawahan*
 - *Kemampuan manajer dalam memahami tujuan organisasi, tuntutan pekerjaan, dan kemampuan bawahan*



Wewenang (Authority)

“Hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan / tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu”

• **Contoh :**

“Seorang manajer suatu organisasi mempunyai hak untuk memberi perintah dan tugas, serta menilai pelaksanaan kerja karyawan dibawahnya”

• Sumber – sumber wewenang

1. Posisi / Urutan orang tersebut
2. Atribut Pribadi
3. Keahlian / Pengetahuan



Wewenang Vs Kekuasaan

Kekuasaan adalah....

“Kemampuan untuk melakukan hak tersebut “

“ Kemampuan untuk mempengaruhi individu kelompok, keputusan atau kejadian “

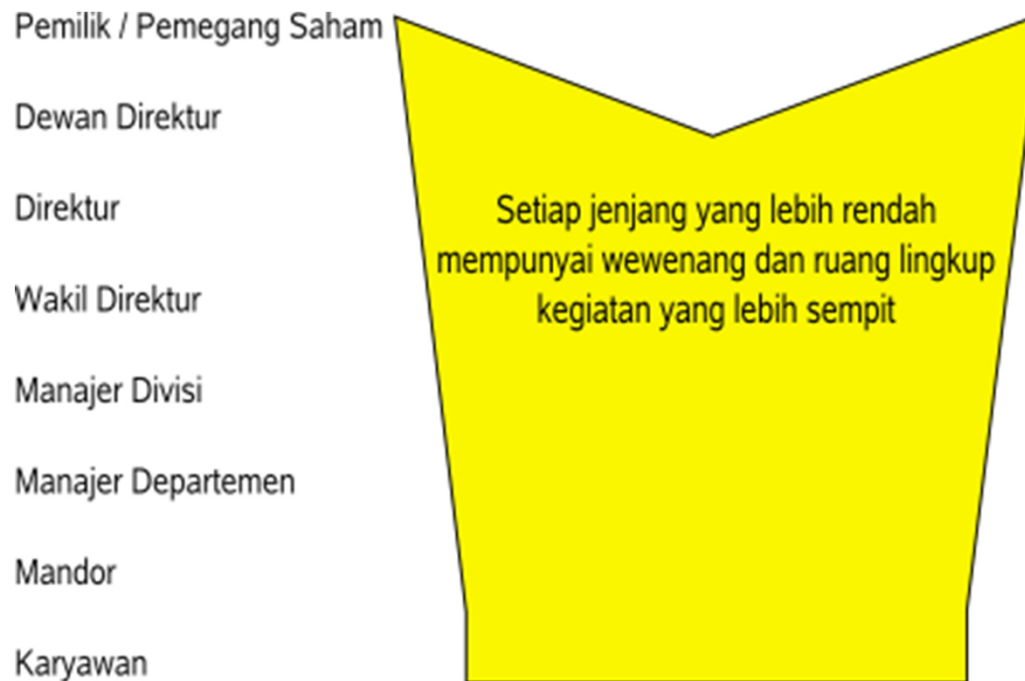


Wewenang tanpa **kekuasaan** atau kekuasaan tanpa wewenang akan menyebabkan konflik dalam organisasi

Delegasi bisa diartikan pelimpahan wewenang & tanggung jawab maksudnya jika keterbatasan tsb tidak akan ditanggulangi /diselesaikan maka akan memperburuk kinerja organisasi



“Pendelegasian Wewenang”



Wewenang Formal

Tipe kekuasaan yang kita hubungkan dengan struktur organisasi dan manajemen. Kekuasaan itu berdasarkan pengakuan keabsahan usaha manajer untuk menggunakan pengaruh.

Dasar Wewenang Formal

Pandangan Klasik

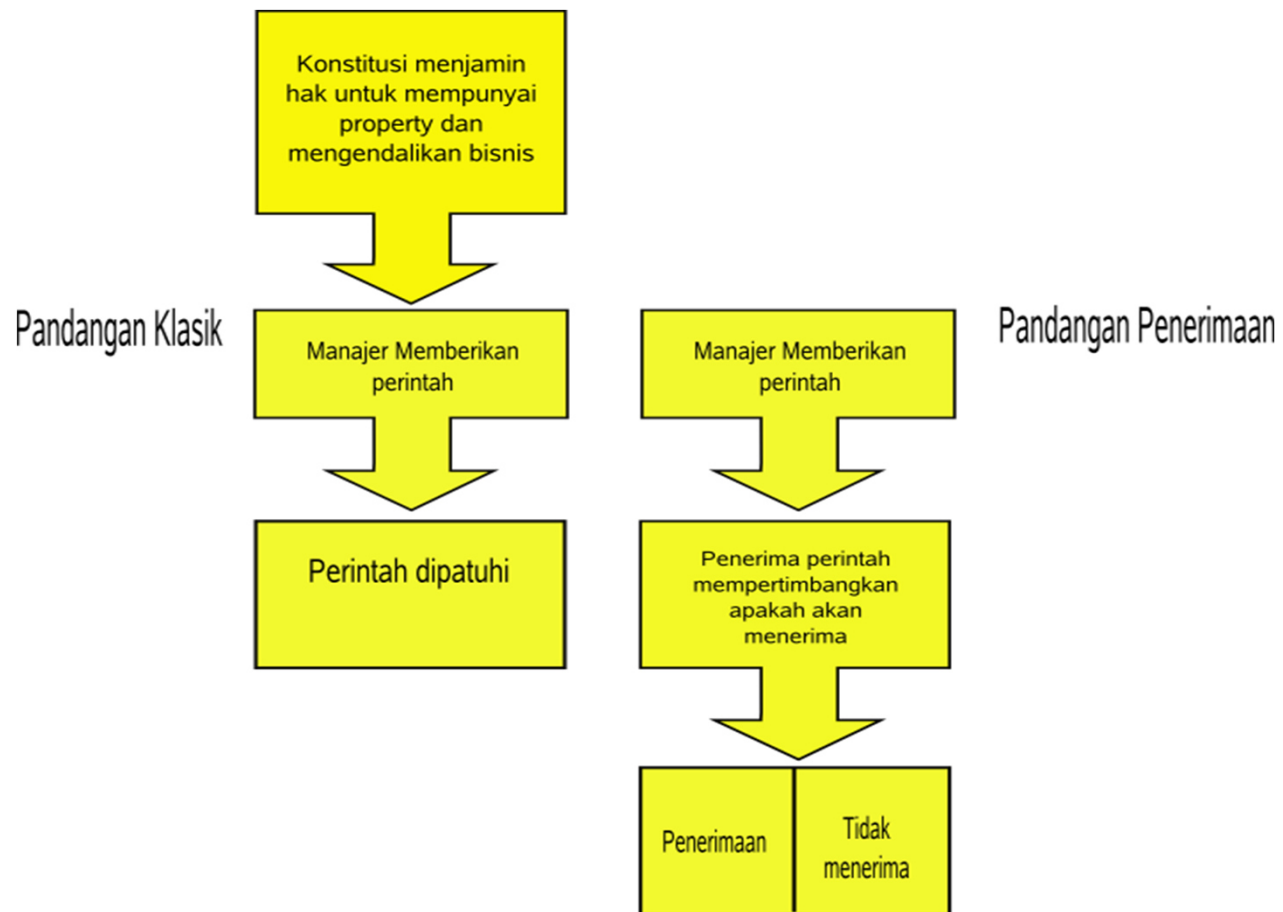
Wewenang berasal dari tingkat yang amat tinggi, dan kemudian secara hukum diteruskan ke bawah melalui tingkat demi tingkat.

Pandangan Penerimaan

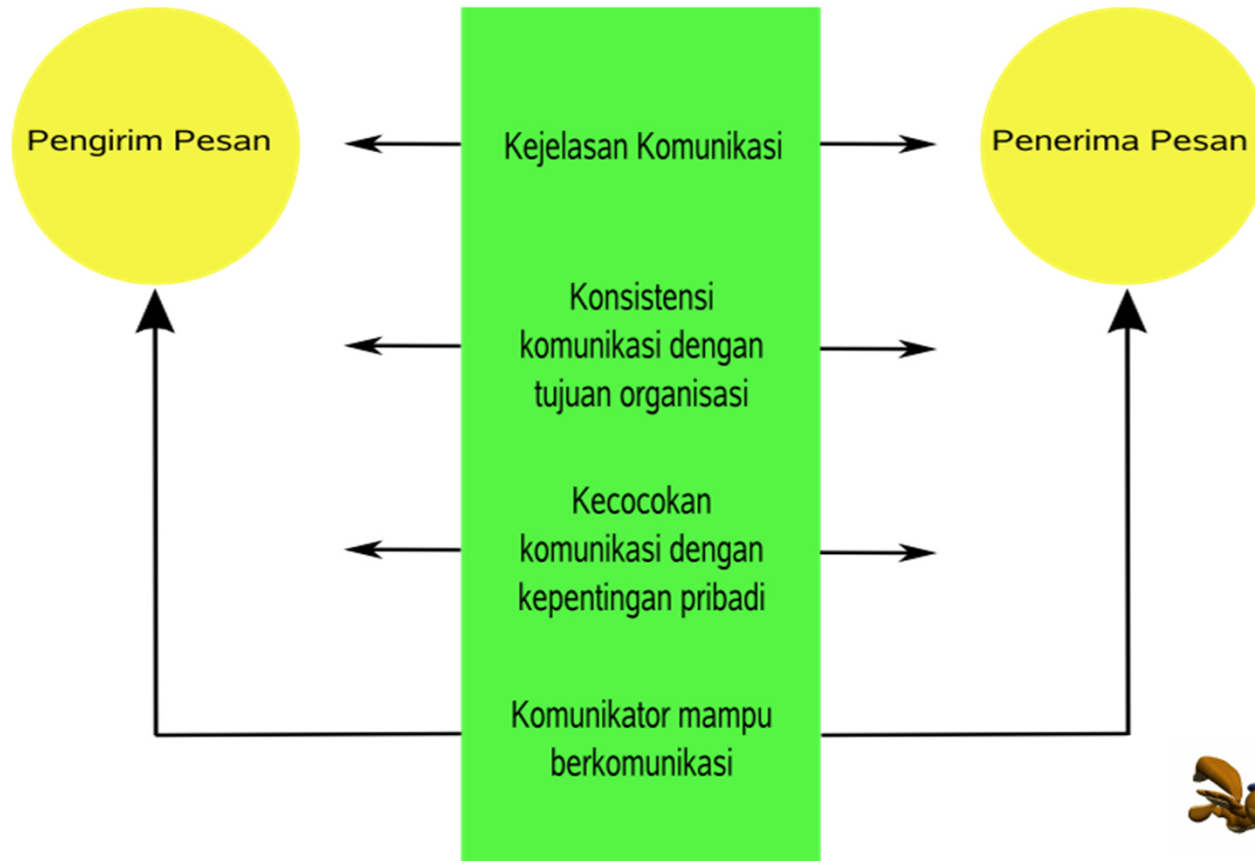
Dasar wewenang terletak dalam diri orang yang dipengaruhi bukannya orang yang mempengaruhi.



Dua Pandangan Wewenang Formal



Pandangan Barnard mengenai Pandangan Penerimaan Wewenang Formal



Kisaran Wewenang yang Dapat Diterima



Wewenang Lini dan Staf



♦ Wewenang Lini

Wewenang manajer yang bertanggung jawab langsung di seluruh rantai komando organisasi untuk mencapai sasaran organisasi.

♦ Contoh

Manajer di perusahaan manufaktur mungkin membatasi fungsi lini pada produksi dan penjualan sedangkan manajer di department store dengan elemen kunci adalah pembelian akan mempertimbangkan departemen pembelian dan departemen penjualan sebagai aktivitas lini.



Wewenang Lini dan Staf



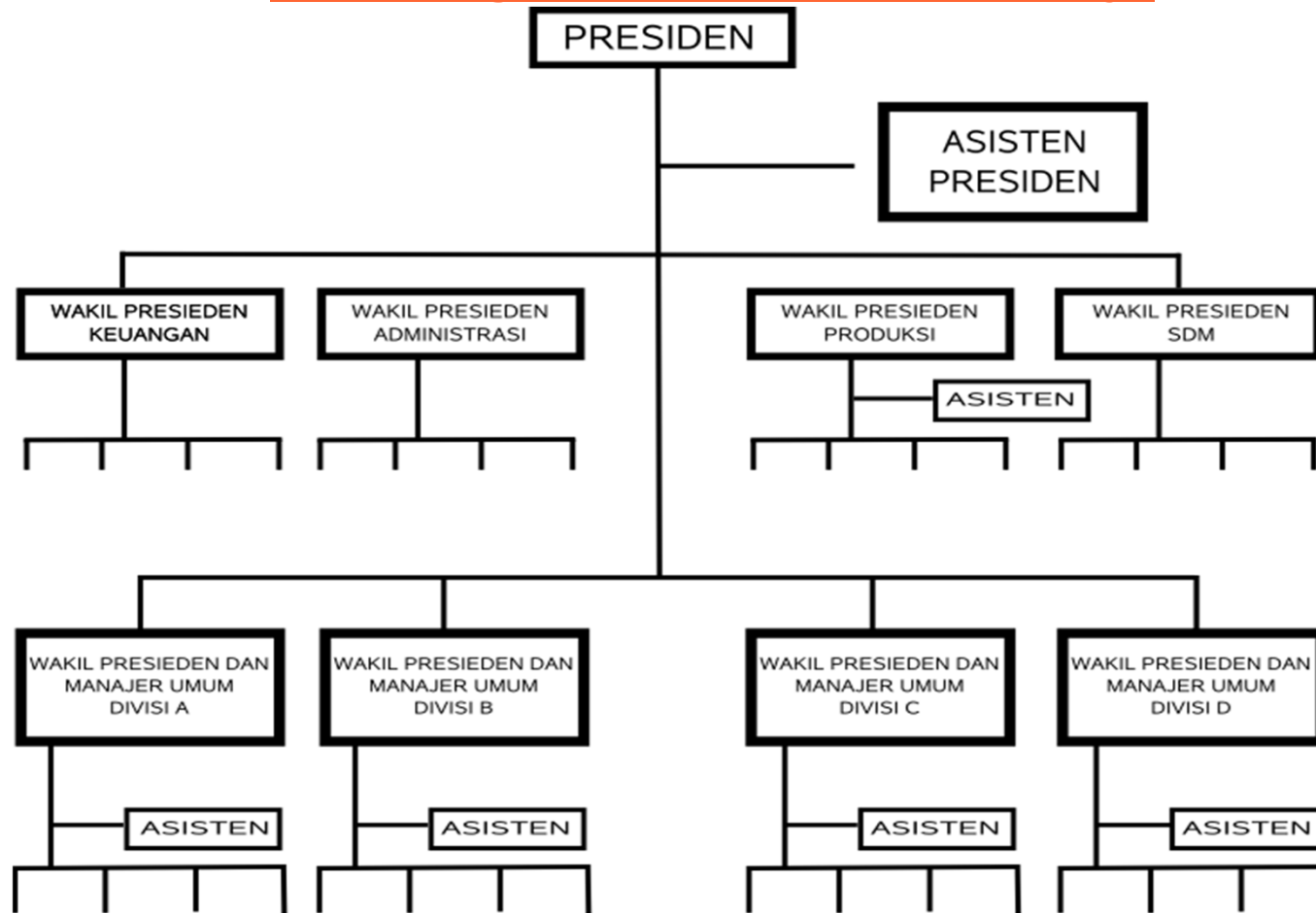
♦ Wewenang Staf

Wewenang kelompok individu yang menyediakan saran dan jasa kepada manajer lini.

♦ Contoh

Seorang staf menawarkan manajer lini saran perencanaan dengan lewat penelitian, analisis, dan pengembangan pilihan ataupun telah digunakannya staf penasihat untuk pembuatan keputusan dari kaisar, raja, diktator dan parlemen selama masa sejarah yang tercatat.

Wewenang Lini dan Staf serta posisinya





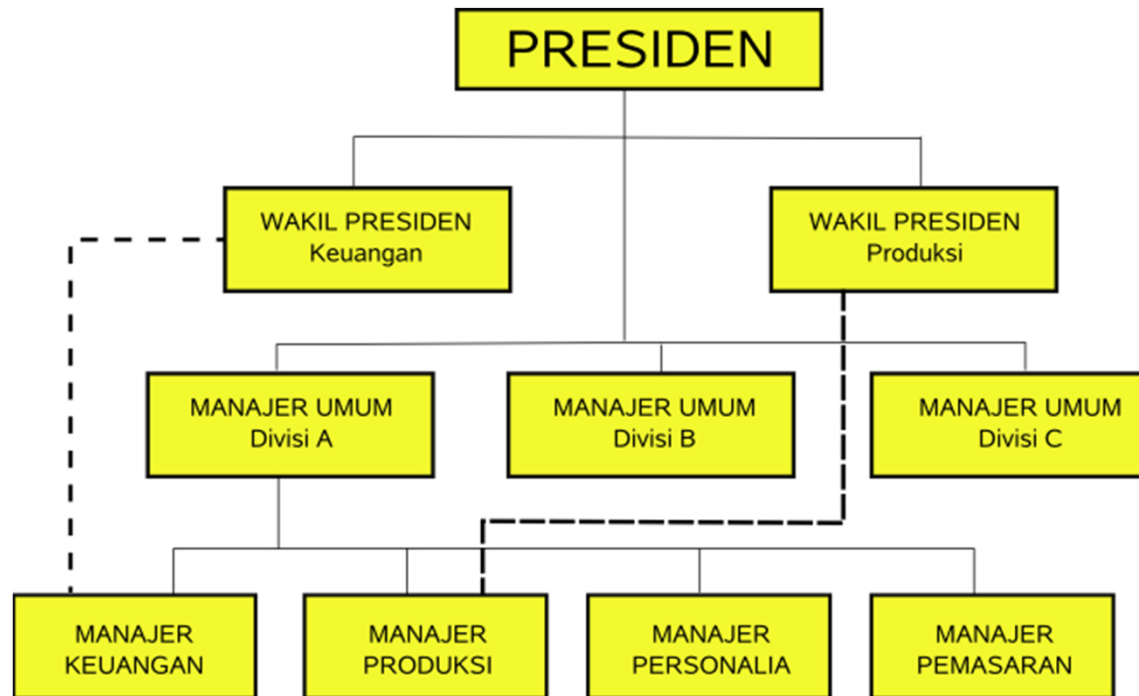
♦ **Wewenang Fungsional**

Wewenang anggota staf departemen untuk mengendalikan aktivitas departemen lain karena berkaitan dengan tanggung jawab staf spesifik.

♦ **Contoh :**

Seorang manajer keuangan Divisi A melapor lewat rantai komando kepada manajer umum Divisi A, tetapi juga bertanggung jawab kepada wakil presiden untuk keuangan di tingkat korporasi.

Wewenang Fungsional dan Hubungan “Garis Terputus-putus”



Peran dan Teknik Pengendalian dalam Manajemen

Disajikan Oleh

Dr.Samsurijal Hasan MM
(0031126490)

UNIVERSITAS
PAHLAWAN
TUANKUTAMBUSAI



UNIVERSITAS PAHLAWAN
TUANKUTAMBUSAI

©samsurijahasan.com

PENGERTIAN PENGENDALIAN

Pengertian pengendalian menurut para ahli :

1. Robbin dan Coulter (1999), mengartikan pengendalian (controlling) sebagai suatu proses memantau kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan itu telah berjalan sebagai mana yang telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti.
2. Stoner, Freeman dan Gilbert (1996), mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai suatu proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan.
3. Robert J. Mokler, memberikan pengertian pengendalian yang menekankan elemen esensial proses pengendalian dalam beberapa langkah. Pengendalian didefinisikan sebagai suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar prestasi dengan sasaran perencanaan, merancang system umpan balik informasi, membandingkan prestasi actual dengan standar yang telah ditetapkan itu, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan yang sedang digunakan sedapat mungkin secara lebih efisien dan efektif guna mencapai sasaran perusahaan.



Jenis – jenis pengendalian

- Pengendalian pendahuluan

Pengendalian ini memastikan bahwa sebelum kegiatan dimulai, maka sumber daya manusia, bahan dan modal yang diperlukan sudah dianggarkan sehingga bilamana kegiatan dilakukan, maka sumber daya tersebut tersedia, baik menyangkut jenis, kualitas, kuantitas, maupun sesuai dengan kebutuhan.

- Pengendalian bersamaan

Dalam hal ini, manajer melakukan fungsi pengarahan kepada pekerjaan bawahannya. Pengarahan yang dimaksud, yaitu melalui tindakan ketika mereka memberikan instruksi kepada bawahan dalam berbagai metode dan prosedur yang layak serta mengawasi pekerjaan bawahan untuk menjamin supaya pekerjaan dikerjakan dengan baik.

- Pengendalian umpan balik

Sistem pengendalian umpan balik biasanya berfokus pada hasil-hasil akhir sebagai dasar perbaikan berbagai tindakan masa depan. Metode umpan balik yang dipakai dalam bisnis meliputi analisis laporan keuangan, pengendalian kualitas, dan evaluasi kinerja karyawan.



- Pentingnya Pengendalian

Ada beberapa faktor yang membuat pengendalian semakin diperlukan oleh setiap organisasi, adalah :

1. Perubahan lingkungan organisasi;

Munculnya inovasi produk, pesaing baru, bahan baku baru, peraturan pemerintah baru, menuntut fungsi pengendalian yang lebih ketat.

2. Peningkatan kompleksitas organisasi;

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengendalian yang lebih formal dan hati-hati atau lebih efisien dan efektif.



3. Kesalahan-kesalahan;

Sistem pengendalian memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan sebelum menjadi kritis.

4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasian wewenang;

Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengendalian.



- Jenis-jenis Pengendalian
 1. Waktu pengendalian;
 - a. Pengendalian preventif
 - b. Pengendalian represif
 2. Objek pengendalian;
 - a. Pengendalian produksi
 - b. Pengendalian keuangan
 - c. Pengendalian manusia
 3. Subjek pengendalian;
 - a. Pengendalian intern
 - b. Pengendalian ekstern
 4. Cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengendalian;
 - a. Peninjauan pribadi
 - b. Pengendalian melalui laporan tertulis
 - c. Pengendalian melalui lisan
 - d. Pengendalian melalui laporan kepada hal-hal khusus



- Langkah-langkah dalam Proses Pengendalian
Proses pengendalian adalah proses pengukuran kinerja aktual, membandingkan dengan sebuah pedoman dan menempuh tindakan koreksi bila terjadi penyimpangan.

Langkah-langkah proses pengendalian adalah :

1. Menetapkan alat pengukur (standar);
 - a. Standar fisik
 - b. Standar moneter
 - c. Standar waktu
2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan;
 - a. Berapa kali pelaksanaan seharusnya diukur
 - b. Dalam bentuk apa pengukuran akan dilakukan
 - c. Siapa yang akan terlibat



3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan;

- a. Pengamatan (observasi)
- b. Laporan-laporan baik lisan dan tertulis
- c. Metode-metode otomotif, pengujian (test)

4. Perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan;

- a. Mengidentifikasi penyebab-penyebab terjadinya penyimpangan

5. Pengambilan tindakan koreksi;

- a. Mengubah standar
- b. Mengubah penguluran pelaksanaan
- c. Mengubah cara dalam menganalisa



- Kualitas Sistem Pengendalian yang Efektif

Ciri-ciri sebuah sistem pengendalian yang efektif adalah :

- Ketepatan
- Tepat waktu
- Hemat
- Fleksibel
- Dapat dipahami
- Kriteria yang masuk akal
- Penempatan yang strategis
- Tekanan pada perkecualian
- Multi kriteria
- Tindakan koreksi



- Alat Bantu Pengendalian Manajerial adalah
 1. Manajemen By Exception (MBE) adalah

Manajemen dengan pengecualian memungkinkan manajer untuk mengarahkan perhatiannya pada bidang-bidang pengendalian yang paling kritis dan mempersilahkan para karyawan atau tingkat manajemen rendah untuk menangani variasi-variasi rutin
 2. Manajemen Information System (MIS)

Memainkan peranan penting dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen perencanaan dan pengendalian dengan efektif



- Berbagai Teknik dan Metode Pengendalian

Teknik dan metode pengendalian terdiri atas dua kelompok, yaitu :

1. Metode pengendalian bukan kuantitatif (non-quantitative);

Teknik-teknik yang digunakan :

- a. Pengamatan
- b. Inspeksi teratur dan langsung
- c. Pelaporan lisan dan tertulis
- d. Evaluasi pelaksanaan
- e. Diskusi antara manajer dan bawahan



2. Metode pengendalian kuantitatif ;

Teknik-teknik yang digunakan:

- a. Anggaran
- b. Audit
- c. Analisa break even
- d. Analisa rasio



Proses pengendalian

Proses pengendalian terdiri dari 4 aktifitas yaitu:

•Langkah 1. Menetapkan Standar (Establishing Standards)

Yang dimaksud dengan Standar disini adalah sasaran atau target yang harus dicapai dalam menjalankan fungsi manajemen. Standar ini akan digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja dari suatu unit kerja, departemen ataupun organisasi secara keseluruhan. Standar dapat juga disebut sebagai kriteria untuk menilai kinerja organisasi atau unit kerja dari organisasi tersebut. Pada umumnya, Standar dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis yaitu Tangible dan Intangible.

Tangible (terukur atau nyata) Tangible adalah standar yang dapat diukur dan nyata. Biasanya disebut juga dengan Standar yang terukur (Measurable Standards). Standar Terukur yang ditentukan oleh Manajemen dapat berupa Standar waktu yang harus dicapai (Time), standar biaya (Cost), standar penjualan (Sales), standar pangsa pasar (Market Share), standar produktivitas (Productivity) hingga laba yang harus dicapai (Profit).

Intangible (Tidak Terukur atau tidak berwujud) Intangible adalah standar yang tidak dapat diukur secara moneter ataupun angka. Standar Intangible ini lebih sulit diukur jika dibandingkan dengan standar tangible. Contohnya Standar Intangible seperti sikap dan tingkah laku seorang karyawan, penyimpangan pekerjaan seorang karyawan, kreativitas karyawan ataupun kesetiaan pelanggan.



- **Langkah 2. Mengukur Kinerja (Performance Measurement)**

Langkah kedua dalam fungsi Pengendalian Manajemen adalah mengukur kinerja. Manajemen akan dapat lebih mudah mengukur kinerja apabila unit/satuan ataupun kriteria kinerja telah ditentukan sebelumnya. Pada dasarnya, Pengukuran kinerja harus berada pada unit atau satuan yang sama dengan kriteria yang telah ditentukan. Unit/satuan atau tolak ukur harus terdefinisi dengan baik dan seragam sepanjang proses pengukuran atau penilaian ini. Misalnya, jika kita menentukan standar produktivitas adalah dalam bentuk satuan persentasi (%), kita harus tetap menggunakan persentasi (%) untuk mengukurnya dan tidak boleh menggunakan satuan lain seperti biaya (Rupiah) untuk mengukurnya.



- **Langkah 3. Membandingkan kinerja aktual dengan Standar yang ditentukan (Comparison of actual and standard performance)**

Membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditentukan merupakan langkah yang sangat penting. Langkah penetapan standar dan langkah pengukuran kinerja pada dasarnya adalah langkah persiapan, sedangkan langkah perbandingan ini merupakan langkah aktif yang harus dikerjakan oleh manajemen. Penyimpangan dapat didefinisikan sebagai kesenjangan antara kinerja aktual dengan target atau standar yang ditetapkan. Seorang Manajer harus mengetahui dua hal dalam langkah ini, yaitu bentuk penyimpangan yang terjadi dan penyebab terjadinya penyimpangan.

Manajer juga harus mengetahui dan membedakan yang mana merupakan penyimpangan minor (kecil) yang dapat diabaikan terlebih dahulu dan yang mana merupakan penyimpangan utama yang harus segera mengambil tindakan yang serius. Sebagai contoh, jika biaya alat-alat tulis terjadi kenaikan dari target 5% menjadi aktual 8% maka penyimpangan tersebut dapat dikategorikan sebagai penyimpangan minor (kecil). Namun disisi lain, jika tingkat cacat produksi bulanan meningkat terus menerus maka dapat dikategorikan sebagai penyimpangan besar yang harus segera diambil tindakan perbaikannya. Setelah mengetahui penyimpangan yang terjadi, seorang manajer harus segera mencari penyebab terjadinya penyimpangan tersebut.

- **Langkah 4. Mengambil tindakan koreksi/perbaikan (Taking Corrective Action)**

Begitu penyimpangan dan penyebab penyimpangan diketahui, tahap selanjutnya adalah mengambil tindakan perbaikan. Jika penyimpangan yang terjadi merupakan penyimpangan kecil yang masih dapat diterima maka tidak perlu melakukan tindakan korektif. Namun jika penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan besar yang telah melampaui batas yang dapat diterima maka harus segera mengambil tindakan perbaikan dan mengambil tindakan-tindakan pencegahan supaya tidak terjadi lagi dikemudian hari.

Contohnya, target tingkat kecacatan (reject rate) produk di produksi yang dapat diterima adalah 2%, namun pada aktualnya tingkat kecacatan produk di produksi adalah 5%. Tingkat kecacatan tersebut telah melampaui batas yang dapat diterima sehingga diperlukan penyelidikan terhadap penyimpangan tersebut. Setelah diselidiki, ternyata yang menyebabkan tingginya tingkat kecacatan produk ini adalah adanya pengaturan mesin yang salah. Dengan diketahuinya penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, maka kita harus mengambil tindakan perbaikan yaitu mengatur kembali mesin tersebut ke pengaturan yang benar dan memberikan indikasi di mesin supaya tidak terjadi pengaturan yang salah lagi di kemudian hari.

Penetapan tujuan (goal setting), pengukuran (measuring), membandingkan kinerja actual dengan standar kinerja (comparing actual performance against standard) dan tindakan manajerial (managerial action).



Penetapan tujuan diawali dengan adanya penetapan terlebih dahulu berbagai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, strategi untuk mencapai tujuan tersebut sampai penentuan anggaran yang menunjukkan rencana alokasi masing-masing sumber daya organisasi perusahaan dalam menunjang pencapaian tujuan. Pengukuran merupakan penetapan satuan numeric terhadap suatu objek yang di ukur. Aktifitas pengukuran menyangkut 2 hal :

- Pengukuran berkaitan dengan apa yang di ukur.
- Pengukuran berkaitan dengan bagaimana pengukuran dilakukan.

Membandingkan merupakan proses membandingkan kinerja actual dengan standard kinerja dan berbagai tujuan yang telah ditetapkan tujuan maupun standard ditetapkan pada tahap perencanaan (planning).

Tindakan managerial langkah terakhir dari proses pengendalian adalah melakukan evaluasi terhadap kinerja yang dicapai organisasi secara keseluruhan maupun pencapaian kinerja individu.



KARAKTERISTIK PENGENDALIAN YANG EFEKTIF

Efektifitas adalah kemampuan untuk memilih sasaran yang tepat. Dengan demikian, pengendalian yang efektif berarti pengendalian yang tepat sesuai dengan proses yang harus dilalui tanpa mentimpang dari system yang dianut sehingga tahapan yang dilalui benar. Secara umum pengendalian yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Akurat

Informasi atas kinerja harus akurat. Ketidakakuratan data dari suatu system pengendalian dapat mengakibatkan organisasi mengambil tindakan yang akan menemui kegagalan untuk memperbaiki suatu permasalahan atau menciptakan permasalahan baru.

2. Tepat Waktu

Informasi harus dihimpun, diarahkan, dan segera dievaluasi jika akan diambil tindakan tepat waktunya guna menghasilkan perbaikan.

3. Objektif Dan Komprehensif

Informasi dalam suatu system pengendalian harus mudah dipahami dan dianggap objektif oleh individu yang menggunakannya. Maka objektif system pengendalian, makin besar kemungkinannya bahwa individu dengan sadar dan efektif akan merespons informasi yang diterima, demikian sebaliknya.



4. Dipusatkan pada Tempat Pengendalian Strategis

System pengendalian strategis sebaiknya dipusatkan pada bidangnya yang paling banyak kemungkinan akan terjadi penyimpangan dari standar, atau yang akan menimbulkan kerugian yang paling besar.

5. Secara Ekonomi Realistic

Pengeluaran biaya harus ditekan seminimum mungkin sehingga terhindar dari pemborosan yang tidak berguna.

6. Secara Organisasi Realistic

System pengendalian harus dapat digabungkan dengan realitas organisasi. Misalnya, individu harus dapat melihat hubungan antara tingkat kinerja yang harus dicapainya dan imbalan yang akan menyusul kemudian.

7. Dikoordinasikan dengan Arus Pekerjaan organisasi

Informasi pengendalian perlu untuk dikoordinasikan dengan arus pekerjaan diseluruh organisasi karena dua alasan. Pertama, setiap langkah dalam proses pekerjaan dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan seluruh operasi. Kedua, informasi pengendalian harus sampai pada semua orang yang perlu untuk menerimanya.

8. Fleksibel

Pada setiap organisasi pengendalian harus mengandung sifat fleksibel yang sedemikian rupa sehingga organisasi tersebut dapat segera bertindak untuk mengatasi perubahan yang merugikan atau memanfaatkan peluang baru.

9. Preskriptif dan Operasional

Pengendalian yang efektif dapat mengidentifikasi tindakan perbaikan apa yang perlu diambil setelah terjadi penyimpangan dari standar.

10. Diterima Para Anggota Organisasi

Pengendalian tersebut harus bertalian dengan tujuan yang berarti dan diterima



PERANCANGAN SISTEM PENGENDALIAN

Tidak ada sistem yang baik dan buruk, yang ada adalah suatu desain system pasfit dengan lingkungan bisnis yang dihadapi oleh organisasi. Suatu system dengan lingkungan tempat system tersebut digunakan untuk menjadikan system tersebut efektif untuk menjalankan bisnis di lingkungan tersebut. Oleh karena itu mendesain system pengendalian manajemen, karakteristik lingkungan bisnis yang dimasuki oleh organisasi merupakan dasar untuk mendesain system tersebut. Pendekatan penyusunan system seperti itu disebut Contingency Approach.

Lingkungan bisnis ibarat suatu territorial, untuk menjelajahi diperlukan suatu peta. Peta yang menggambarkan lingkungan bisnis yang dihadapi oleh manajemen disebut paradigm the way we see the world. Paradigm tertentu kita memandang dunia yang dihadapi, dan dengan paradigma ini kita bersikap dan bertindak. Serta berdasarkan paradigma tersebut kita mendesain system suatu alat yang kita digunakan untuk mengorganisasikan berbagai sumber daya untuk mewujudkan system.

Setiap sistem terdiri dari dua bagian: struktur dan proses struktur.



PENGENDALIAN KEUANGAN

- Laporan keuangan

Laporan keuangan digunakan untuk menelusuri nilai uang dari barang atau jasa yang masuk kedalam dan luar organisasi. Laporan memberikan sarana untuk memonitori tiga kondisi utama keuangan, yaitu:

- Likuiditas yaitu kemampuan mengubah aktiva menjadi uang tunai agar dapat memenuhi kebutuhan jangka pendek.
- Kondisi umum keuangan yaitu keseimbangan jangka panjang antara utang dan kekayaan.
- Profitabilitas yaitu kemampuan untuk mendapatkan laba secara kurun waktu yang panjang.



METODE ANGGARAN

- Anggaran adalah laporan kuantitatif formal mengenai sumber daya yang disisihkan untuk melaksanakan aktivitas yang telah direncanakan selama jangka waktu tertentu. Anggaran dapat dinyatakan dalam bentuk uang yang mudah digunakan dalam berbagai kegiatan aktivitas organisasi atau perusahaan. Aspek keuangan dari anggaran dapat memberikan informasi secara langsung mengenai modal dan laba. Anggaran juga dapat menetapkan standar prestasi kerja yang jelas dan tidak meragukan untuk jangka waktu tertentu. Proses pembuatan anggaran dimulai ketika manajer menerima ramalan ekonomi serta penjualan penjualan dan laba untuk tahun mendatang dari manajemen puncak, bersama dengan jadwal kapan dengan pengukuran harus diselesaikan. Selama proses penjualan anggaran ketika sumber daya yang terbatas milik perusahaan dialokasikan, manajer mungkin merasa khawatir bahwa mereka tidak mendapat bagian yg adil.



Jenis – Jenis Anggaran

Jenis jenis anggaran Meliputi yaitu :

- Anggaran operasi

Menunjukkan barang dan jasa yang diperkirakan akan dikonsumsi oleh perusahaan selama periode anggaran .

- Anggaran keuangan

Menyatakan secara rinci uang yang akan dikeluarkan oleh perusahaan selama periode yang sama dan darimana asal uang tersebut.



Kepemimpinan

Disajikan Oleh

Dr.Samsurijal Hasan MM
(0031126490)

UNIVERSITAS
PAHLAWAN
TUANKU TAMBUSAI



UNIVERSITAS PAHLAWAN
TUANKU TAMBUSAI

©samsurijahasan.com

KISI-KISI MATERI DAN SASARAN PEMBELAJARAN

- 1. Pengertian Manajer dan Manajemen**
- 2. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan**
- 3. Perbedaan Dan Persamaan Antara Manajemen & Kepemimpinan**
- 4. Kepemimpinan Sektor Publik**
- 5. Kualitas Kepemimpinan**



PENGERTIAN MANAJER DAN MANAJEMEN

Manager (Choirul Saleh; 2016) is a person who responsible for planning, organizing actuating and controlling or administering all of part of a company or similar organization.
(Manajer adalah seorang yang bertanggungjawab untuk merencanakan, mengorganisasikan dan melakukan pengawasan atau melakukan pengaturan atas semua bagian yang ada perusahaan dalam organisasi)

Manajemen adalah proses penyelesaian pekerjaan secara sistematis, efisien dan efektif dengan menggunakan pikiran dan tenaga orang lain (Choirul Saleh; 2016)



FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Fungsi-fungsi manajemen menurut beberapa Ahli dan teoritisi :

George R. Terry	Chuck William	Choirul Saleh
Planning	Planning	Planning
Organizing	Organizing	Organizing
Actuating	Leading	Budgeting
Controlling	Controlling	Actuating
		Coordinating
		Controlling



Pengertian Kepemimpinan

- Swansburg (1995), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas suatu kelompok yang terorganisasi dalam usahanya mencapai penetapan dan pencapaian tujuan
- Menurut George Terry (1986), Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan suka rela untuk mencapai tujuan kelompok
- Kepimpinan merupakan penggunaan **keterampilan seseorang** dlm **mempengaruhi orang lain** untuk **melaksanakan sesuatu** dengan sebaik-baiknya sesuai dg kemampuan (Sullivan & Decker, 1989)



KESIMPULAN

- definisi pengertian kepemimpinan diatas maka kepemimpinan dipandang sebagai suatu proses interaktif yang dinamis yang mencakup tiga dimensi yaitu dimensi pimpinan, bawahan dan situasi.



PERBEDAAN

- kepemimpinan
 - menekankan pada proses perilaku yang berfungsi di dalam dan di luar satu organisasi, seorang pemimpin harus dapat memotivasi dan member inspirasi orang lain secara individu maupun secara kelompok.
- manajemen
 - pengkoordinasian dan pengintegrasian semua sumber yang ada melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dalam pencapaian tujuan



Gaya Kepemimpinan

- Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin
- Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu



Kepemimpina vs Kepribadian

- Bagaimana kepribadianmu?
- [..\video kepemimpinan\Tes Kepribadian Otak Kanan dan Otak Kiri, Penting - TKP - YouTube.MKV](#)



Gaya Kepemimpinan

1. Demokrasi
2. Otoriter (otokratik)
3. Partisipatif
4. Bebas tindak (Laisser-faire)



Macam Gaya Kepemimpinan

- **Gaya Kepemimpinan Demokratis**

- orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek
- usaha untuk memanfaatkan kemampuan setiap orang yang ada dalam organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan
- mengambil keputusan sangat mementingkan diskusi dan musyawarah
- berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork*



Gaya Kepemimpinan Otoriter

- menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil
- Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal
- Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan



Gaya Kepemimpinan Bebas

- kebalikan dari tipe atau gaya kepemimpinan otoriter
- cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*)
- Pemimpin berkedudukan sebagai symbol
- Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahannya dan keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan



Partisipatif

- Merupakan gabungan antara otokratik dan demokratik
- Pemimpin menyampaikan hasil analisa masalah dan mengusulkan tindakannya
- Staf diminta saran dan kritiknya serta mempertimbangkan respon staf terhadap usulnya
- Keputusan akhir oleh kelompok



Bebas tindak

- Merupakan pimpinan official
- Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan
- Karyawan menentukan sendiri kegiatan tanpa pengarahan, supervisi dan koordinasi
- Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan
- Kebijakan lebih banyak dibuat oleh para bawahan
- Karyawan mengevaluasi pekerjaan sesuai dengan caranya sendiri



- Pimpinan hanya sebagai sumber informasi dan pengendalian minimal
- Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya
- Prakarsa selalu datang dari bawahan
- Hampir tiada pengarahan dari pimpinan
- Tanggungjawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang perorang



Kesimpulan

- Gillies (1994) menyimpulkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang jelek dan tidak ada kepemimpinan yang selalu tepat untuk semua situasi
- Seberapa baik kepemimpinanmu ? [..\video kepemimpinan\Seberapa baik kepemimpinanmu - \(Tes Kepribadian\) - YouTube.MKV](#)



Teori munculnya kepemimpinan

- Teori Genetis (Keturunan).
 - “*Leader are born and nor made*” bahwa pemimpin itu dilahirkan (bakat lahir bukannya dibuat).
 - Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin
 - Disebutkan pula bahwa gen sifat kepemimpinan diturunkan oleh orang tuanya yang juga seorang pemimpin.



- Teori Sosial.

- *“Leader are made and not born”*

- pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya lahir secara kodrati.

- Para penganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

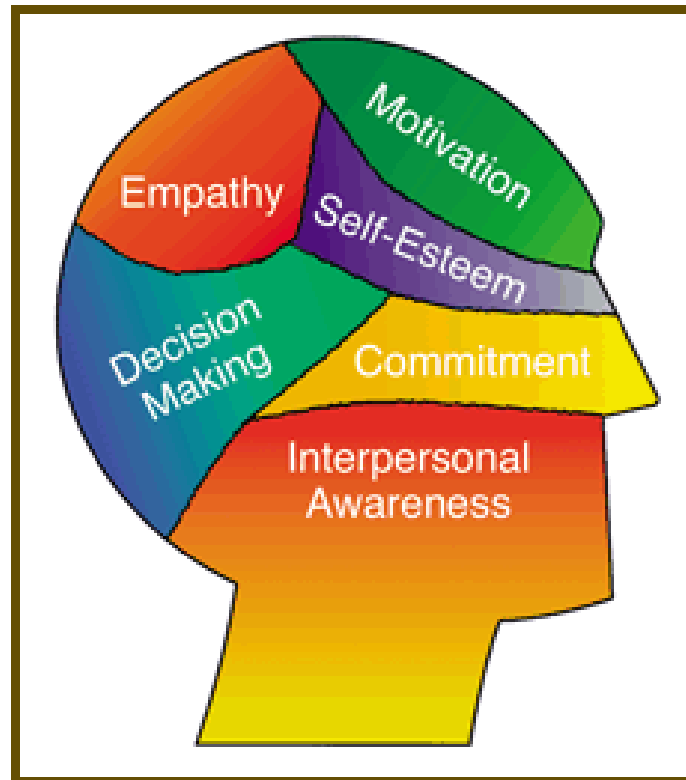


- Teori Ekologis

- seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan.
- Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut.



Sifat Dasar Kepemimpinan



Kompetensi Kepemimpinan

- kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan



- Kouzes dan Posner (1995) ada 5 (lima) praktek mendasar pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan unggul, yaitu;
 - (1) pemimpin yang menantang proses,
 - (2) memberikan inspirasi wawasan bersama,
 - (3) memungkinkan orang lain dapat bertindak dan berpartisipasi,
 - (4) mampu menjadi penunjuk jalan, dan
 - (5) memotivasi bawahan.



Burwash (1996) menyatakan bahwa,

- beberapa kriteria kualitas kepemimpinan manajer yang baik antara lain,
 - memiliki komitmen organisasional yang kuat,
 - visionary,
 - disiplin diri yang tinggi,
 - tidak melakukan kesalahan yang sama,
 - antusias,
 - berwawasan luas,
 - kemampuan komunikasi yang tinggi,
 - manajemen waktu,
 - mampu menangani setiap tekanan,
 - mampu sebagai pendidik atau guru bagi bawahannya,
 - empati,
 - berpikir positif,
 - memiliki dasar spiritual yang kuat,
 - dan selalu siap melayani.



10 ketrampilan untuk menjadi seorang pemimpin yang sukses

- Tentukan Visi Anda
- Jelaskan Visi Anda
- Kenali Gaya Kepemimpinan Anda
- Bedakan Kepemimpinan dengan Manajemen
- Pelajari dan Taati Aturan
- Jaga Kepercayaan Kolega Anda
- Pahami Aturan Kekuasaan
- Bertindaklah seperti Seorang Pemimpin
- Kaderisasi kepemimpinan
- Jaga Keseimbangan Hidup Anda



5 Dimensi kepercayaan

- Integritas: merujuk pada kejujuran dan kebenaran.
- Kompetensi: mencakup pengetahuan dan ketrampilan teknis dan interpersonal.
- Konsistensi terkait dengan kehandalan, prediktabilitas dan pertimbangan baik seseorang dalam menangani situasi-situasi. Ketidak sesuaian antara kata-kata dan tindakan mengikis kepercayaan.
- Loyalitas adalah keinginan untuk melindungi dan menyelamatkan wajah untuk orang lain. Kepercayaan menuntut bahwa anda dapat bergantung pada seseorang untuk tidak bertindak oportunis.
- Keterbukaan: Anda mengandalkan orang untuk memberikan ke anda kebenaran senyatanya.



Tingkatan Manajemen (Manajemen Level)

- Manajer lini garis-pertama (*first line*)
 - tingkatan manajemen paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional
- Manajer menengah (*Middle Manager*)
 - manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi
- Manajer Puncak (*Top Manager*)
 - terdiri dari kelompok yang relative kecil, manager puncak bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dari organisas



Ketrampilan Managerial

- [Robert L. Katz](#) pada tahun [1970-an](#) mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar
 - Keterampilan konseptual (*conceptional skill*)
 - Keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*)
 - Keterampilan teknis (*technical skill*)
 - **Keterampilan manajemen waktu**
 - **Keterampilan membuat keputusan**



Tingkat kepemimpinan dan gaya yang diperlukan :

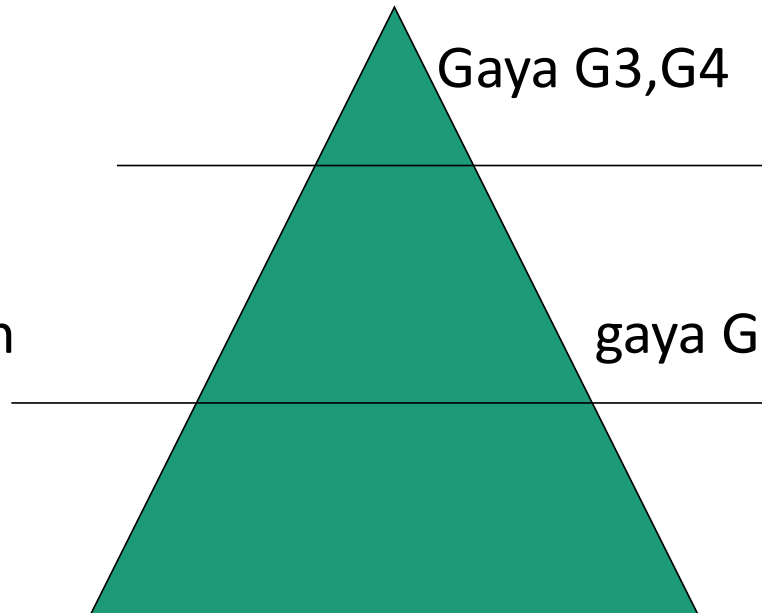
- Manajer puncak

Gaya G3,G4

- Manajer menengah

gaya G3,G4,G1,G2

Manajer tingkat pertama



PRINSIP – HINDARI PEMIMPIN

“ A I D S ” (Aku – Iri - Dengki – Sirik)

- Apakah saya bisa menerima kritikan ?
- Apakah saya terlalu suka mencela orang lain ?
- Jika terjadi ketidakberesan, apakah saya menyalahkan semua orang kecuali saya ?
- Apakah saya berprasangka buruk ?



JIKA YA > 2 ... ANDA BESAR KEPALA

Bagaimana untuk mengurangi kepala yang kebesaran :

Mintalah teman anda untuk menyebut 4 hal yang tidak baik tentang anda !



*Where there is no **leadership** The nation falls,
but in an abundance of **counselors** there is
safety*



iv. SPECIFIC LEADER SKILLS

- A. Leadership through Decision Making
- B. Leadership through Contact : Management by Walking Around
- C. Leadership through Power
- D. Leadership through Vision :
 - Transformational Leadership
 - Leadership through Persuasion



iv. SPECIFIC LEADER SKILLS

1. **Initiate ideas**
2. **Informally interact with subordinates**
3. **Stand up for and support subordinates**
4. **Take responsibility**
5. **Develop a group atmosphere**
6. **Organize and structure work**
7. **Communicate formally with subordinates**
8. **Reward and punish subordinates**
9. **Set goals**
10. **Make decisions**
11. **Train and develop employee skills**
12. **Solve problems**
13. **Generate enthusiasm**



A. LEADERSHIP THROUGH DECISION MAKING

- Pengambilan keputusan adalah perilaku tertentu atau keterampilan yang penting bagi seorang pemimpin untuk memiliki hal tersebut.
- Vroom dan Yetton percaya bahwa kinerja kepemimpinan dapat ditingkatkan dengan mengajarkan para pemimpin untuk menjadi pembuat keputusan yang lebih baik.



B. LEADERSHIP THROUGH CONTACT : MANAGEMENT BY WALKING AROUND

- (MBWA) adalah teori perilaku spesifik lain yang populer. Satu ini menyatakan bahwa para pemimpin dan manajer yang paling efektif ketika mereka keluar dari kantor mereka, berjalan-jalan dan bertemu dengan dan berbicara dengan karyawan dan pelanggan tentang kebutuhan dan kemajuan mereka.



C. LEADERSHIP THROUGH POWER

Ada lima basic tipe dari power:

1. Expert power
2. Legitimate power
3. Reward and coercive powers
4. Referent power



d. Leadership through vision: transformational leadership

Lima karakteristik yang tidak dimiliki oleh pemimpin yang buruk

1. Vision
2. Differentiation
3. Values
4. Transmission of Vision and Values
5. Flaws



d. Leadership through vision: leadership through persuasion

Dua aspek penting dalam persuasi komunikator dan pesan

- Persuasion by communication
 - Expertise
 - Trustworthiness
 - Attractiveness
- The message
 - Message discrepancy
 - One-sided vs two-sided arguments
 - Threats



v. CULTURAL DIFFERENCES IN LEADERSHIP : PROJECT GLOBE

- Penelitian project globe memiliki sembilan dimensi:
 - ✓ Uncertainty avoidance
 - ✓ Power distance
 - ✓ Social collectivism
 - ✓ In-group collectivism
 - ✓ Gender egalitarianism
 - ✓ Assertiveness
 - ✓ Future orientation
 - ✓ Performance orientation
 - ✓ Humane orientation



Dinamika Konflik dalam Organisasi

Disajikan Oleh

Dr.Samsurijal Hasan MM
(0031126490)

UNIVERSITAS
PAHLAWAN
TUANKU TAMBUSAI



UNIVERSITAS PAHLAWAN
TUANKU TAMBUSAI

©samsurijahasan.com



Definisi dan makna penting Manajemen Konflik Organisasi



► Menurut Killman and Thomas, Konflik adalah kondisi terjadinya ketidakcocokan antarnilai atau tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungan dengan orang lain. Kondisi yang telah dikemukakan tersebut dapat mengganggu, bahkan menghambat tercapainya emosi atau stres yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja.¹



► Menurut Stoner, Konflik Organisasi mencakup ketidaksepakatan mengenai tentang sumber daya yang langka atau perselisihan tentang tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian.

► Daniel Webster mendefinisikan konflik sebagai persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain dan keadaan atau perilaku yang bertentangan.





Ciri-ciri Konflik Organisasi

► Ada beberapa ciri-ciri mengenai Konflik Organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Ada dua pihak secara perseorangan ataupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.
2. Timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorangan ataupun kelompok atau organisasi dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan.
3. Munculnya interaksi yang ditandai dengan perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan, seperti status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang-pangan, materi dan kesejahteraan atau tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonus, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis, seperti: rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan, dan aktualisasi diri.
4. Munculnya tindakan yang saling berhadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut.
5. Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise, dan sebagainya.²





Sumber-sumber Konflik: dalam diri individu (*Intraindividual Conflict*)

- 1. Konflik yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai (*goal conflict*), ada 3 jenis yaitu:

1) Approach-approach conflict, yaitu orang didorong untuk melakukan pendekatan positif terhadap dua persoalan atau lebih, tetapi tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain.

2) Approach-avoidance conflict, yaitu orang didorong untuk melakukan pendekatan terhadap persoalan yang mengacu pada satu tujuan dan pada waktu yang sama didorong untuk melakukan terhadap persoalan tersebut dan tujuannya dapat mengandung nilai positif dan negatif bagi orang yang mengalami konflik.

3) Avoidance-avoidance conflict, yaitu orang didorong untuk menghindari dua atau lebih hal yang negatif, tetapi tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain.³





Sumber-sumber Konflik: dalam diri individu (*Intraindividual Conflict*)



- 2. Konflik yang berkaitan dengan peran dan ambigius
- Dalam organisasi, konflik sering terjadi karena adanya perbedaan peran dan ambigius dalam tugas dan tanggung jawab terhadap sikap, nilai, dan harapan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi. Terdapat 4 variable pokok, yaitu:



- 1) Mempunyai kesadaran akan terjadinya konflik peran;
- 2) Menerima kondisi dan situasi jika muncul konflik yang membuat tekanan dalam pekerjaan;
- 3) Memiliki kemampuan untuk bertoleransi stres;
- 4) Memperkuat sikap/sifat pribadi lebih tahan dalam menghadapi konflik yang muncul dalam organisasi.





Faktor-faktor yang Mendasari Munculnya Konflik



► Ada beberapa faktor yang mendasari munculnya konflik antarpribadi dalam organisasi, yaitu:

- 1) Pemecahan masalah secara sederhana, fokusnya tertuju pada penyelesaian masalah dan orang-orangnya tidak mendapatkan perhatian utama.
- 2) Penyesuaian/kompromi, kedua pihak bersedia saling memberi dan menerima, namun tidak selalu langsung tertuju pada masalah yang sebenarnya. Waspada terhadap masalah emosi yang tidak pernah disampaikan kepada manajer/pimpinan.
- 3) Tidak sepakat, tingkat konflik ini ditandai dengan pendapat yang diperdebatkan, dan mengambil sikap menjaga jarak.
- 4) Kalah/menang, hal ini adalah ketidaksepakatan yang disertai sikap bersaing yang sangat kuat.





Faktor-faktor yang Mendasari Munculnya Konflik



5) Pertarungan/ penerbangan, orang-orang yang terlibat didalamnya saling menembak dari jarak dekat, kemudian mundur untuk menyelamatkan diri.

6) Keras kepala, hal ini adalah mentalitas “dengan caraku atau tidak sama sekali”, satu-satunya yang dapat menyelamatkan konflik ini adalah tetap mengacu pada pemikiran yang logis.

7) Penyangkalan, ini adalah salah satu jenis konflik yang paling sulit diatasi karena tidak ada komunikasi secara terbuka dan terus terang. Konflik hanya di pendam, konflik yang tidak dapat diungkapkan adalah konflik yang tidak dapat diselesaikan.





Dampak Positif Konflik



1) Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti tidak pernah absen tanpa alasan yang jelas, masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara efektif, hasil kerja meningkat baik kuantitas maupun kualitasnya.

2) Meningkatnya hubungan kerja sama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing.

3) Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antarpribadi ataupun antarkelompok dalam organisasi, seperti terlihat dalam upaya peningkatan prestasi kerja, tanggung jawab, dedikasi, loyalitas, kejujuran, inisiatif, dan kreativitas.

4) Semakin berkurangnya tekanan, intrik yang dapat membuat stres bahkan produktivitas kerja semakin meningkat.

5) Banyaknya karyawan/aparatur yang dapat mengembangkan karier sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan (education), pelatihan (training), dan konseling (counseling) dalam aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik.





Dampak Negatif Konflik



- 1) Meningkatkan jumlah absensi karyawan/aparatur dan seringnya karyawan/aparatur keluar pada saat jam kerja berlangsung.
- 2) Banyak karyawan yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab.
- 3) Banyak karyawan/aparatur yang sakit, sulit untuk berkonsentrasi dalam pekerjaannya, muncul perasaan kurang aman, merasa tertolak oleh teman ataupun atasan, merasa tidak dihargai hasil pekerjaannya, timbul stres yang berkepanjangan yang bisa berakibat sakit tekanan darah tinggi, ataupun lainnya.
- 4) Seringnya karyawan/ aparatur melakukan mekanisme pertahanan diri apabila memperoleh teguran dari atasan.
- 5) Meningkatnya kecenderungan karyawan/ aparatur yang keluar-masuk. Kondisi yang semacam ini bisa menjadi penghambat kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh karena produksi terhambat, kehilangan karyawan/ aparatur potensial, waktu tersita karena kegiatan seleksi dan memberikan latihan serta memunculkan pemborosan dalam *cost benefit*.



❖ ORGANISASI FORMAL vs ORGANISASI INFORMAL

Menurut **Argyris** Perbedaan karekteristik dari Organisasi tersebut adalah:

FORMAL	INFORMAL
Hubungan antara atasan & bawahan ditentukan peraturan	Hubunngan antara atasan dan bawahan berdasar kebutuhan masing-masing
Pemimpin ditetapkan	Pemimpin dipilih berdasarkan kesepakatan
Pengendalian perilaku melalui pemberian balas jasa dan hukuman	Pengendalian melauai pemenuhan kebutuhan
Bawahan sangat tergantung pada atasan	Kurang tergantung pada pimpinan

❖ **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI**

- Manusia melakukan kegiatan dan bereaksi terhadap kegiatan orang lain dalam organisasi baik dari pimpinan atau sesama anggota, ini menyebabkan timbulnya bermacam-macam dinamika perilaku dalam organisasi.
- Sebagai **Wadah**, dapat dikatakan bahwa organisasi bersifat memberikan adanya suatu kepastian dan ketentuan tentang pelaksanaan hubungan kerja antara manusia.
- Sebagai **Proses**, dapat dikatakan organisasi bersifat dinamis sebab itulah ia hidup, selalu bergerak, berkembang dan berubah-ubah. Adanya sifat dinamis ini dipengaruhi oleh beberapa factor, antara lain:
 - a. Faktor Internal
 - b. Faktor Eksternal

Bab
Dinamika Organisasi

A. FAKTOR INTERN (DALAM)

- Tujuan
- Manusia-manusia
- Tata hubungan

B. FAKTOR EKTERN (LUAR)

□ **NON FISIK**

- **Bersifat Konstitusional-politis**
Contoh: UUD, Tap MPR, KEPRES, SISTEM PEMERINTAHAN
- **Bersifat Sosial-politis**
Contoh: Partisipasi masyarakat, Parpol, Susunan hidup masyarakat, Peranan kelompok.
- **Bersifat Sosial-ekonomi**
Contoh: Kondisi hidup penduduk, Sumber penghasilan, umlah penduduk, Lapangan kerja.
- **Bersifat Sosial-religius**
Contoh: Pengaruh Agama, Hubungan pemeluk agama, Organisasi keagamaan.
- **Bersifat Sosial-kultur**
Contoh: Tingkat kecerdasan berpikir.
- **Bersifat Teknik-teknologis**
Contoh: Penemuan teknologi

□ **BERSIFAT FISIK**

Misalnya: Faktor letak, Keadaan Alam, Daerah, Sumber-sumber Alamiah, Keadaan Iklim dan Cuaca.

❖ DINAMIKA KONFLIK

- Pada hakekatnya konflik adalah pertarungan menang kalah antara kelompok atau perorangan yang berbeda kepentingan satu sama lain dalam organisasi
- Timbulnya konflik atau pertentangan diakibatkan komunikasi dan informasi dalam organisasi tidak menemui sasarannya.

A. JENIS-JENIS KONFLIK BERDASAR PERANAN:

- Konflik Peranan (*Person Role Conflict*)

- Konflik antar Peranan (*Inter-role Conflict*)
Timbul akibat satu orang menjabat dua atau lebih fungsi yang bertentangan

- Konflik Pemenuhan harapan (*Intersender Conflict*)
Memenuhi harapan dari beberapa orang

- Konflik akibat informasi tidak sesuai (*Intrasender Conflict*)

B. Jenis Konflik Menurut Pihak Yang Bertentangan

1. Konflik dalam diri individu (*conflict within the individual*)

Konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya.

2. Konflik antar-individu (*conflict among individuals*)

Terjadi karena perbedaan kepribadian (*personality differences*) antara individu yang satu dengan individu yang lain.

3. Konflik antara individu dan kelompok (*conflict among individuals and groups*)

Terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma - norma kelompok tempat ia bekerja.

Bab
Dinamika Organisasi

4. **Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama (*conflict among groups in the same organization*)** Konflik ini terjadi karena masing - masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya untuk mencapainya.
5. **Konflik antar organisasi (*conflict among organizations*)** Konflik ini terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negatif bagi organisasi lainnya. Misalnya, dalam perebutan sumberdaya yang sama.
6. **Konflik antar individu dalam organisasi yang berbeda (*conflict among individuals in different organizations*)** Konflik ini terjadi sebagai akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang berdampak negatif bagi anggota organisasi yang lain. Misalnya, seorang manajer *public relations* yang menyatakan keberatan atas pemberitaan yang dilansir seorang jurnalis.



C. Jenis Konflik Dilihat dari Posisi Seseorang dalam Struktur Organisasi

- Winardi (1992:174) membagi konflik menjadi empat macam, dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi. Keempat jenis konflik tersebut adalah sebagai berikut:

1) Konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi. Misalnya, antara atasan dan bawahan.

2) Konflik horizontal, yaitu konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi. Misalnya, konflik antar karyawan, atau antar departemen yang setingkat.

- 3) **Konflik garis-staf**, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini yang biasanya memegang posisi komando, dengan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasehat dalam organisasi.

- 4) **Konflik peran**, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan. Di samping klasifikasi tersebut di atas, ada juga klasifikasi lain, misalnya yang dikemukakan oleh Schermerhorn, *et al.* (1982), yang membagi konflik atas: *substantive conflict*, *emotional conflict*, *constructive conflict*, dan *destructive conflict*.

D. Jenis Konflik dilihat dari Fungsi:

- Berdasarkan fungsinya, Robbins (1996:430) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu:
 - 1) Konflik fungsional** adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok.
 - 2) Konflik disfungsional** adalah konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok

D. Jenis Konflik dilihat dari Fungsi:

- Menurut Robbins, batas yang menentukan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional sering tidak tegas (kabur)
- Suatu konflik mungkin fungsional bagi suatu kelompok, tetapi tidak fungsional bagi kelompok yang lain
- Konflik dapat fungsional pada waktu tertentu, tetapi tidak fungsional di waktu yang lain.

D. Jenis Konflik dilihat dari Fungsi:

- Kriteria yang membedakan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional adalah
- ✓ Dampak konflik tersebut terhadap kinerja kelompok, bukan pada kinerja individu
- ✓ Jika konflik tersebut dapat meningkatkan kinerja kelompok, walaupun kurang memuaskan bagi individu, maka konflik tersebut dikatakan fungsional
- ✓ Demikian sebaliknya, jika konflik tersebut hanya memuaskan individu saja, tetapi menurunkan kinerja kelompok maka konflik tersebut disfungsional

❖ **SUMBER UTAMA KONFLIK**

1. Kebutuhan membagi sumberdaya terbatas
2. Perbedaan tujuan
3. Saling tergantungnya kegiatan kerja
4. Perbedaan nilai atau persepsi
5. Kemenduaan organisasional
6. Gaya Individual

❖ FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB TIMBULNYA KONFLIK

- Menurut Robbins (1996), konflik muncul karena ada kondisi yang melatar - belakangnya (*antecedent conditions*)
- Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga ketegori, yaitu:

- 1.Komunikasi,
- 2.Struktur, dan
- 3.Variabel pribadi

❖ FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB TIMBULNYA KONFLIK

1. Komunikasi,

- Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalah - pahaman antara pihak-pihak yang terlibat
- Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi anteseden untuk terciptanya konflik

❖ FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB TIMBULNYA KONFLIK

2. Struktur,

- Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup:
 - ✓ Ukuran (kelompok),
 - ✓ Derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok,
 - ✓ Kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja),
 - ✓ Kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok,
 - ✓ Gaya kepemimpinan,
 - ✓ Sistem imbalan, dan
 - ✓ Derajat ketergantungan antara kelompok

❖ FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB TIMBULNYA KONFLIK

2. Struktur,

- Penelitian menunjukkan bahwa **ukuran kelompok** dan **derajat spesialisasi** merupakan **variabel yang mendorong terjadinya konflik**.
- Makin besar kelompok, dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik.

❖ FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB TIMBULNYA KONFLIK

3. Variabel pribadi

- Sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi:
 - ✓ Sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu,
 - ✓ Karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan (*idiosyncrasies*) dan berbeda dengan individu yang lain.

❖ FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB TIMBULNYA KONFLIK

3. Variabel pribadi

- Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya, individu yang sangat otoriter, dogmatik, dan menghargai rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial.
- Jika salah satu dari kondisi tersebut terjadi dalam kelompok, dan para karyawan menyadari akan hal tersebut, maka munculah persepsi bahwa di dalam kelompok terjadi konflik.
- Keadaan ini disebut dengan konflik yang dipersepsikan (*perceived conflict*)

❖ FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB TIMBULNYA KONFLIK

3. Variabel pribadi

- Jika individu terlibat secara emosional, dan mereka merasa cemas, tegang, frustrasi, atau muncul sikap bermusuhan, maka konflik berubah menjadi konflik yang dirasakan (*felt conflict*)
- Konflik yang telah disadari dan dirasakan keberadaannya itu akan berubah menjadi konflik yang nyata, jika pihak-pihak yang terlibat mewujudkannya dalam bentuk perilaku.
- Misalnya, serangan secara verbal, ancaman terhadap pihak lain, serangan fisik, huru-hara, pemogokan, dan sebagainya.

❖ **EMPAT BIDANG STRUKTUR YANG SERING KONFLIK:**

1. Konflik Hirarkis (antar berbagi tingkatan organisasi)
2. Konflik Fungsional (antar berbagai departemen)
3. Konflik Lini-Staff
4. Konflik Formal-Informal

❖ Teori Motivasi

- **Motivasi** adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.
- Motivasi dapat dibedakan menjadi motivasi internal dan motivasi eksternal.
- Motivasi yang muncul atas kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internal.

❖ Teori Motivasi

a. Motivasi internal:

❑ *Motivasi Fisiologi*

Merupakan Motivasi alamiah contohnya: Lapar & Haus

❑ *Motivasi Psikologis*

➤ Motivasi Kasih Sayang (*Affectional motivation*)

(menciptakan kehangatan, keharmonisan)

➤ Mempertahankan diri (*Ego-defensive motivation*)

(melindungi kepribadian, mendapatkan kebanggaan)

➤ Memperkuat diri (*Ego-bolstering motivation*)

(mengembangkan kepribadian, berprestasi)

❖ Teori Motivasi

b. Motivasi eksternal

- Menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada didalam individu yang dipengaruhi oleh faktor-faktor intern,
- Pada teori eksternal tidak mengabaikan motivasi internal akan tetapi mengembangkannya

❖ Teori Motivasi

b. Motivasi eksternal

- Teori Motivasi eksternal dijelaskan dengan Teori X dan Teori Y yang ditemukan **Mc. Gregor**
- Inti dari Teori tersebut adalah:
- “Teori Tradisional mengenai **kehidupan organisasi banyak** diarahkan dan dikendalikan oleh teori X yang menganggap rata-rata pekerja malas, tidak suka bekerja maka harus dipaksa dan dikendalikan, dihukum jika perlu, diarahkan demi mencapai tujuan tetapi pada **kenyataanya teori X tidak mampu menjawab** seluruh fakta yang terjadi dalam organisasi”

❖ Teori Motivasi

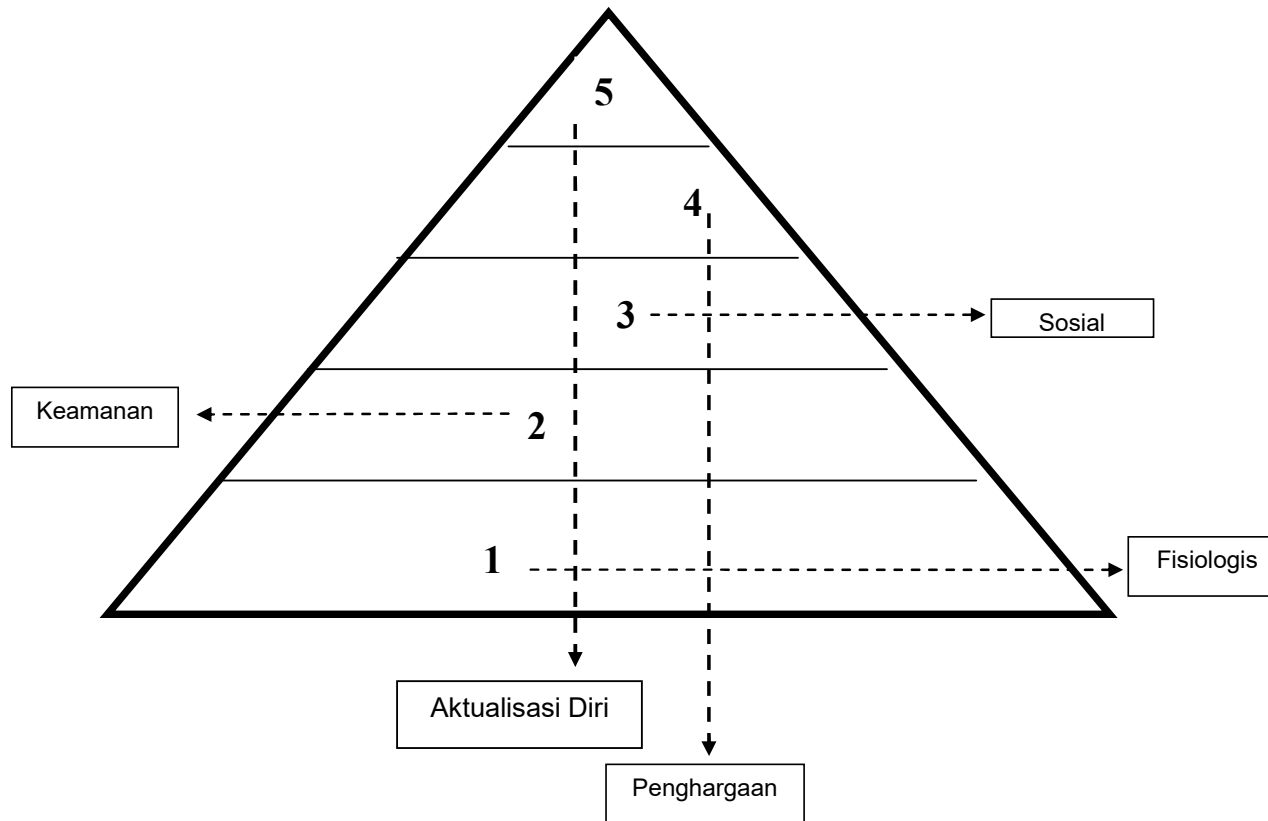
b. Motivasi eksternal

- Oleh sebab itu dimunculkan teori Y untuk menjawabnya, teori ini beranggapan:
 - ✓ Usaha fisik atau mental dalam bekerja adalah kodrat manusia, rata-rata mereka bersedia belajar dalam kondisi yang memungkinkan:
 - Dengan tanggung jawab,
 - Ada kecerdikan, kreatifitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah,
 - Hukuman bukan salah satu jalan untuk mencapai tujuan, organisasi seharusnya memberikan kesempatan untuk mereka dalam berprestasi.

❖ Teori Motivasi

- Tahun 1943 terjadi pengembangan teori motivasi yang dikenal dengan “Hirarki Kebutuhan Maslow” yang dikemukakan **Abraham Maslow**.
- Lima tingkatan keinginan dan kebutuhan menurutnya adalah
 1. Fisiologi : Lapar, haus, perumahan dll
 2. Keamanan : Keselamatan, perlindungan dll
 3. Sosial : Rasa cinta, kekeluargaan, persahabatan, kasih sayang
 4. Penghargaan : Status, kedudukan, kehormatan
 5. Aktualisasi Diri : Pemenuhan diri, pengembangan diri, kreatifitas, ekpresi diri.

❖ Teori Motivasi



Sistem Informasi Manajemen

Disajikan Oleh

Dr.Samsurijal Hasan MM
(0031126490)



UNIVERSITAS
PAHLAWAN
TUANKU TAMBUSAI



UNIVERSITAS PAHLAWAN
TUANKU TAMBUSAI

©samsurijahasan.com

KONSEP DASAR INFORMASI

Raymond Mcleod:

“Informasi adalah data yang diolah menjadi bentuk yang memiliki arti bagi sipenerima dan bermanfaat bagi pengambilan keputusan saat ini atau masa yang akan datang ” [4\)](#)

- **Jenis informasi**

- Formal** : dihasilkan dari dalam organisasi
- Informal** : berasal dari luar organisasi

[4\)](#) Raymond McLeod, Jr, Management Information System A Study Of Computer-Base Information System 6 th edition, by Prentice-Hall, Inc 1992



KONSEP DASAR INFORMASI

- Ciri informasi

- Terbaru
- Tepat waktu
- Relevan
- Konsisten
- Penyajian dalam bentuk yang sederhana

- Pengguna informasi

- Low Level Managers
- Middle Level Managers
- Top Level Managers



INFORMASI

Menurut PAKAR

Gordon B, Davis:

Informasi adalah data yang diolah menjadi bentuk yang memiliki arti bagi sipenerima dan bermanfaat bagi pengambilan keputusan saat ini atau mendatang

Jhon G, Burch:

Informasi adalah hasil pembentukan, penyusunan, pengorganisasian atau pengubahan data yang menambah tingkat pengetahuan.



FUNGSI INFORMASI

Adapun fungsi informasi adalah:

- Meningkatkan pengetahuan bagi sipemakai
- Mengurangi ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan pemakai
- Mengambarkan keadaan yang sebenarnya dari sesuatu hal.



SISTEM INFORMASI

DEFINISI

Adalah suatu sistem di dalam suatu organisasi yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian, mendukung operasi, bersifat manajerial dan kegiatan strategi dari suatu organisasi dan menyediakan pihak luar tertentu dengan laporan-laporan yang diperlukan

Menurut R.Mcleod:

Sistem Informasi merupakan sistem yang mempunyai kemampuan untuk mengumpulkan informasi dari semua sumber dan menggunakan berbagai media untuk menampilkan informasi



SISTEM INFORMASI menurut PAKAR

- **Gordon B. Davis:**
 - “Sistem Informasi Manajemen adalah sebuah sistem manusia atau mesin yang terpadu untuk menyajikan informasi guna mendukung fungsi operasi manajemen dan pengambilan keputusan dalam suatu organisasi”
- **Bryce:**
 - “Sistem informasi adalah suatu rangkaian proses bisnis yang secara logis saling berhubungan untuk mencapai tujuan organisasi”.



SISTEM INFORMASI menurut PAKAR

- **Menurut Taggart:** informasi dalam suatu lingkungan sistem informasi harus mempunyai persyaratan umum sebagai berikut:
 - Diketahui oleh penerima sebagai referensi yang tepat
 - Sesuai dengan kebutuhan yang ada dalam proses pembuatan/ pengambilan keputusan
 - Mempunyai nilai surprise, yaitu hal yang sudah diketahui hendaknya jangan diberikan
 - Dapat menuntun pemakai untuk membuat keputusan. Suatu keputusan tidak selalu menuntut adanya tindakan.



SISTEM INFORMASI menurut PAKAR

- **Brooker dkk**, menyatakan bahwa: sistem informasi yang menghasilkan informasi dengan persyaratan di atas harus mempunyai beberapa sifat seperti :
 - **Pemrosesan informasi yang efektif**. Hal ini berhubungan dengan pengujian terhadap data yang masuk, pemakaian perangkat keras dan perangkat lunak yang sesuai
 - **Manajemen informasi yang efektif**. Dengan kata lain, operasi manajemen, keamanan dan keutuhan data yang ada harus diperhatikan
 - **Keluwesan**. Sistem informasi hendaknya cukup luwes untuk menangani suatu macam operasi
 - **Kepuasan pemakai**. Hal yang paling penting adalah pemakai mengetahui dan puas terhadap sistem informasi.



HUBUNGAN DATA dan INFORMASI

Data bersifat objektif → sangat bergantung bagi si penerimanya.



Konsep Dasar Sistem

- **Definisi Sistem**

- Sekumpulan unsur (elemen/kegiatan/prosedur) yang saling terpadu dan bekerjasama satu sama lain
- Keberadaannya membentuk sebuah fungsi untuk mencapai tujuan

- **Contoh :**

- **Sistem Komputer**

- Unsur : Keyboard, CPU, Monitor, Mouse, Printer, Modem
- Tujuan : Pengolahan Data

- **Sistem Tubuh**

- Unsur : Organ tubuh, panca indra
- Tujuan : Kelangsungan hidup

- **Sistem Pabrik**

- Unsur : Orang, Mesin, Order
- Tujuan : Produksi



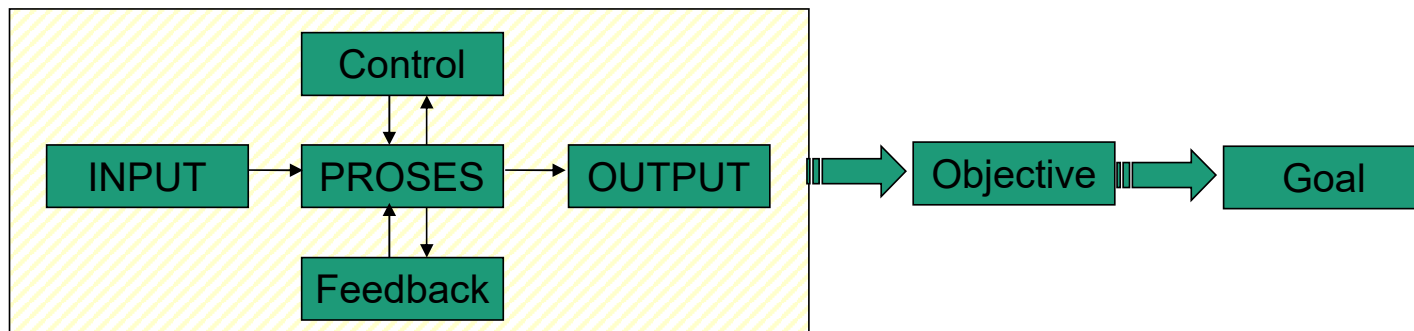
Karakteristik Sistem

- **Komponen (component)** : sesuatu yang menjadi bagian sistem (benda, aturan, orang)
- **Batas (boundary)** : sesuatu yang membedakan dengan sistem lainnya
- **Lingkungan (environment)** : sesuatu yang berada di luar sistem (mempengaruhi sistem)
- **Penghubung (interface)** : menjembatani fungsi antar komponen
- **Masukan (input)** : sesuatu yang digunakan sebagai bahan untuk diolah lebih lanjut
- **Pengolahan (processing)** : Kegiatan memproses bahan masukan menjadi hasil keluaran
- **Keluaran (output)** : berbagai macam bentuk yang dihasilkan melalui pengolahan



Karakteristik Sistem

- **Sasaran (objective)** : sesuatu yang ingin dicapai dalam jangka pendek dan atau panjang
- **Tujuan (goal)** : pencapaian akhir yang hendak dicapai dalam waktu yang panjang
- **Kendali (control)** : menjaga sistem agar tetap berjalan sesuai rencana dan tujuannya
- **Umpan Balik (feed back)** : mengukur operasional proses sistem (mengembalikan kondisi menyimpang menjadi standar)



Klasifikasi Sistem

- **Sistem Abstrak dan Sistem Fisik**
 - Abstract system : tidak tampak nyata (OS, program komputer)
 - Physical System : Tampak nyata bisa dijamah (komputer, manusia)
- **Sistem Alamiah dan Sistem Buatan**
 - Natural system : terjadi dengan sendirinya (sistem tata surya)
 - Human made system : hasil karya manusia (komputer, mobil)
- **Sistem Tertentu dan Sistem Tak Tentu**
 - Deterministic system : diprediksi dan dideteksi dengan pasti
 - Probabilistic system : prediksi tidak pasti, ada probabilitas
- **Sistem Tertutup dan Sistem Terbuka**
 - Closed system : tidak dipengaruhi lingkungan diluar sistem, menerima masukan tertentu menghasilkan keluaran tertentu
 - Open system : dipengaruhi lingkungan luar, menerima masukan dari subsistem lain dan memberikan keluaran untuk subsistem lain



Konsep Dasar Informasi

- **Definisi Informasi**

- Hasil pengolahan data yang sudah menjadi bentuk yang memiliki arti tertentu
- Data -> sekumpulan fakta yang menjadi bahan pengolahan lebih lanjut
- Bentuk data : objek, kualitatif, kuantitatif

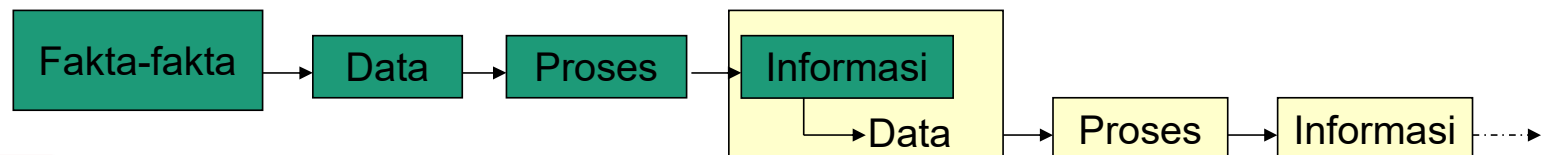
- **Contoh :**

- **Informasi kependudukan**

- Data : Biodata penduduk (nama, jenis kelamin, TTL, pekerjaan)
- Informasi : Jumlah penduduk, penduduk miskin, DPT

- **Informasi Akademik**

- Data : Biodata mahasiswa, Nilai, Aktifitas
- Informasi : Absen per kelas, Transkrip, IP, IPK, Ijazah



Faktor Informasi

Fungsi, Biaya, Nilai, dan Mutu Informasi

- **Fungsi Informasi**

- Menambah pengetahuan
- Mengurangi ketidakpastian
- Mengurangi resiko kegagalan
- Mengurangi keanekaragaman/varian
- Memberi standar (aturan/ukuran/batasan)



Faktor Informasi

Fungsi, Biaya, Nilai, dan Mutu Informasi

- **Nilai Informasi**

- Kemudahan dalam memperolehnya
- Bersifat luas dan lengkap
- Memperhatikan ketelitian (accuracy)
- Kecocokan dengan pengguna (relevance)
- Ketepatan waktu (timeliness)
- Kejelasan (clarity)
- Keluwesan (flexibility)
- Dapat dibuktikan (bukan prasangka/perkiraan)
- Dapat diukur



Faktor Informasi

Fungsi, Biaya, Nilai, dan Mutu Informasi

- **Mutu Informasi**
 - Kontrol sistem untuk mengeliminir kesalahan
 - Pemeriksaan internal dan eksternal
 - Penambahan batas ketelitian data
 - Feedback dari pemakai untuk menilai kesalahan yang mungkin terjadi



Faktor Informasi

Fungsi, Biaya, Nilai, dan Mutu Informasi

- **Biaya Informasi**

- Biaya perangkat keras
- Biaya analisis, perancangan dan pelaksanaan sistem
- Biaya tempat dan lingkungan
- Biaya perubahan (perubahan metode)
- Biaya operasi



Konsep Dasar Manajemen

- Definisi Manajemen
 - Pengelolaan kegiatan untuk menjalankan tugas dan fungsi serta tujuan suatu organisasi
 - Proses memanfaatkan sumberdaya yang tersedia untuk mencapai tujuan
- Kegiatan dalam manajemen
 - Perencanaan, pengendalian, pengawasan, pengambilan keputusan
- Sumberdaya
 - Manusia, material, modal
 - Informasi

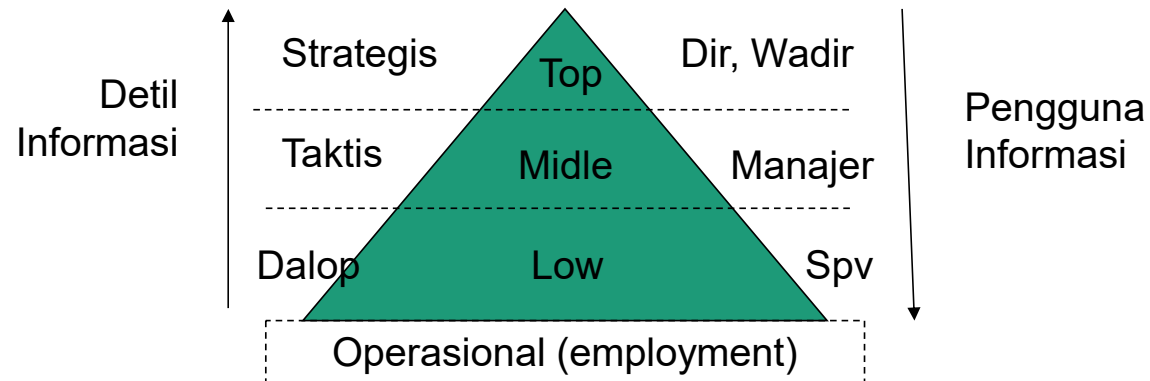


Proses Manajemen

Tingkatan kegiatan manajemen

- Perencanaan dan Pengendalian Operasional
 - Low level management
- Perencanaan taktis dan Pengendalian manajemen
 - Midle level management
- Perencanaan strategis
 - Top level management

Manajemen Informasi



Level Manajemen dan Pengguna Informasi

Sistem Informasi Manajemen

- Definisi

- Terminologi frase : Kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok **unsur** dalam sebuah **organisasi** yang saling terkait dalam usaha memecahkan suatu masalah dengan memanfaatkan **sumberdaya manajemen** sehingga sampai pada sebuah pemberian **informasi** untuk mendukung pengambilan **keputusan**
- James Alter (1992) buku Information System : A Management Perspective : Kombinasi antar **prosedur kerja, informasi, orang, dan teknologi informasi** yang **diorganisasikan** untuk mencapai **tujuan** dalam sebuah **organisasi**



Sistem Informasi Manajemen

- Definisi

- Bodnar dan Hopwood (1993) buku Accounting Information System : **Kumpulan perangkat keras dan perangkat lunak** yang dirancang untuk **mentransformasikan** data dalam bentuk **informasi** yang berguna
- Turban, McLean, dan Waterbe (1999) buku Information Technology for Management Making Connection for Strategies Advantages : **Sistem** yang **mengumpulkan, memproses, menyimpan, menganalisa, dan menyebarkan informasi** untuk **tujuan** yang spesifik



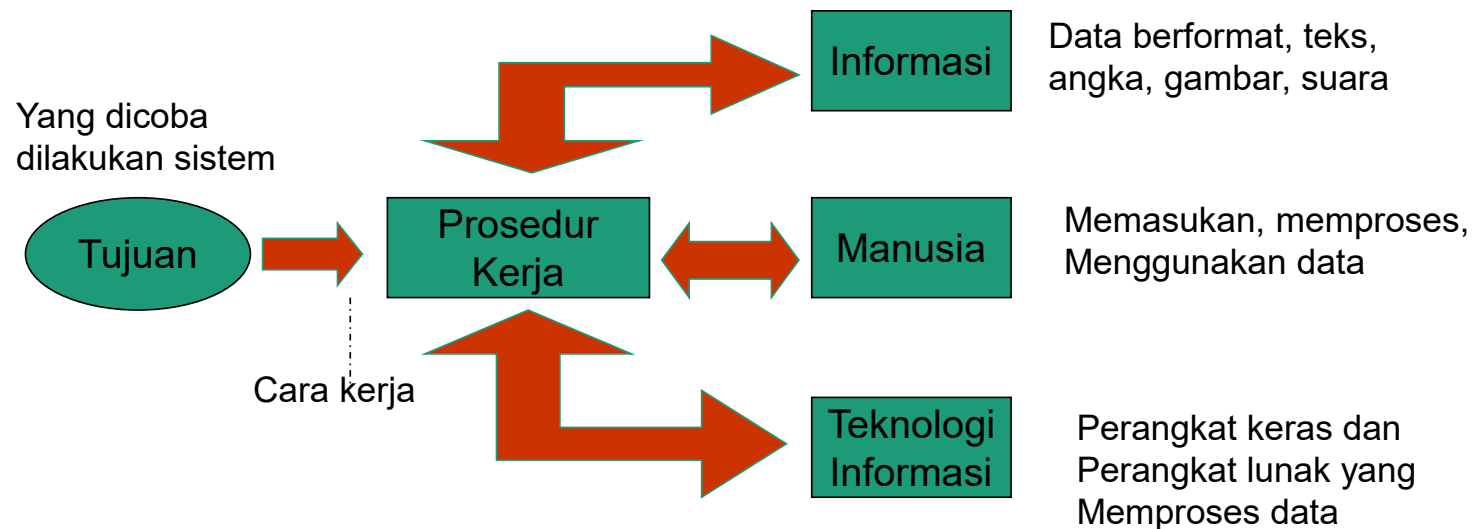
Kesamaan dari berbagai teori

Produk : Informasi

Tujuan : Menghasilkan Informasi untuk berbagai pihak

Fungsi : Pengelolaan sumber-sumber masukan hingga menjadi informasi

Sumber masukan : Data dan atau Informasi



Pengaruh Pengelolaan SI dalam Organisasi

- Cost of running
 - Penekanan biaya, menaikkan profit
- Customer Service
 - Kemudahan pelayanan, meningkatkan performa layanan
- Management Process
 - Tertib tata laksana pengelolaan organisasi



Contoh-contoh Sistem Informasi

- Sistem reservasi pesawat terbang pada biro perjalanan (travel agent)
- Sistem transaksi kredit (mobil, elektronik, perabot)
- Sistem transaksi pembayaran tunai di supermarket
- Sistem pembuatan SIM di kepolisian
- Sistem akademik di perguruan tinggi



Tugas Kelompok

Bentuk Kelompok terdiri dari 2 orang

Aturan penulisan :

- Buat makalah ukuran kertas A4, ketik 1,5 spasi, huruf Times Roman ukuran 12
- Left Margin 4 cm, Top 3 cm, Right 3 cm, Bottom 3 cm
- Jumlah halaman bebas
- Dikumpulkan minggu depan

Materi Tugas :

- Pilih tempat yang menurut anda pantas dan harus memiliki sistem informasi
 - Toko Grosir, Swalayan, Apotik, Kantor pemerintah, Rumah Sakit,sekolah, dll
- Lakukan pengamatan
 - Menurut kelompok anda Informasi apa saja yang dihasilkan
 - Menurut kelompok anda Data apa saja yang dibutuhkan
- Ulasan
 - Buat uraian terhadap sistem yang anda amati menurut karakteristik sistem
 - Menurut klasifikasi sistem termasuk dalam jenis apa
 - Buat uraian terhadap informasi yang dihasilkan sistem tersebut menurut fungsi informasi
 - Kelompokan informasi yang dihasilkan menurut level manajemen

