

## Gambaran umum Manajemen

### Manajemen

- Proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan.

Fungsi – fungsi manajemen terbagi atas 2 :

a. Manajemen Fungsional

Hanya bertanggung jawab untuk satu bidang.

b. Manajemen Umum

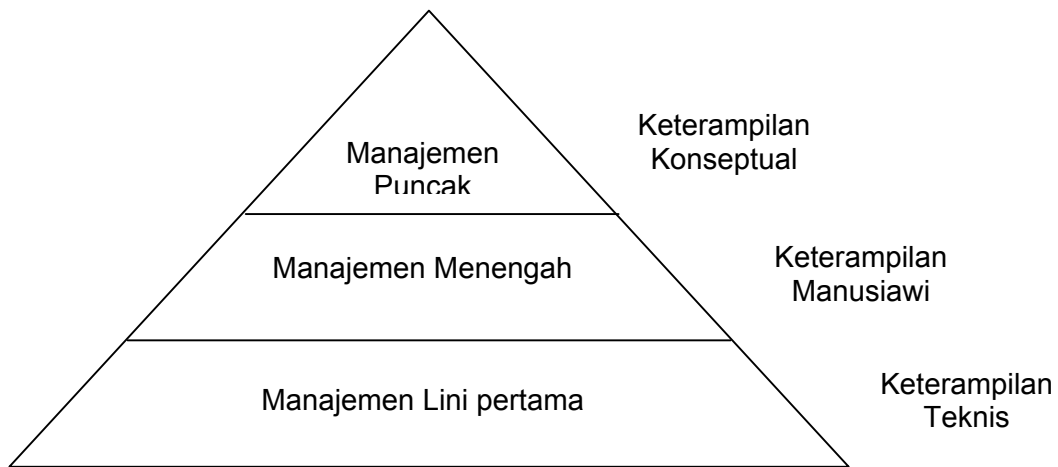
Bertanggung jawab atas semua aktivitas manajemen.

Tingkatan Manajemen :

1. Manajer Lini Pertama, tingkat paling rendah dalam sebuah organisasi dimana orang bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain.
2. Manajer menengah, prinsip tanggung jawab manajer menengah adalah mengarahkan aktivitas yang mengimplementasikan kebijakan organisasi dan menyeimbangkan permintaan manajer mereka dengan kapasitas karyawan.
3. Manajer puncak, bertanggung jawab untuk manajemen keseluruhan dari sebuah organisasi. Biasanya nama jabatan manajer puncak adalah chief executive officer, presiden dan wakil presiden.

Keterampilan manajemen :

- a. Keterampilan teknis
- b. Keterampilan manusiawi
- c. Keterampilan Konseptual



### Evolusi Teori Manajemen :

1. Aliran Manajemen Ilmiah, muncul sebagai bagian dari kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas.

Prinsip-prinsip manajemen ilmiah menurut Frederick W. Taylor :

- a. Perkembangan manajemen ilmiah yang sebenarnya, jadi metode terbaik untuk melaksanakan setiap tugas dapat ditentukan.
  - b. Seleksi ilmiah para pekerja, sehingga setiap pekerja akan diberi tanggung jawab melakukan tugas yang paling cocok dengannya.
  - c. Pendidikan dan pengembangan Ilmiah para pekerja.
  - d. Kerja sama bersahabat dan secara pribadi antara manajemen dan tenaga kerja.
2. Aliran Teori Organisasi Klasik, muncul sebagai bagian dari kebutuhan untuk menemukan pedoman pengelolaan organisasi kompleks.

14 Prinsip manajemen menurut Henri Fayol :

1. Pembagian tugas
2. Wewenang
3. Disiplin
4. Kesatuan Komando
5. Kesatuan Pengarahan
6. Kepentingan individual di bawah kepentingan umum

7. Imbalan
  8. Sentralisasi
  9. Hierarki
  10. Susunan
  11. Keadilan
  12. Stabilitas staf
  13. Inisiatif
  14. Semangat Korps
3. Aliran Tingkah Laku, Sekelompok sarjana manajemen yang terlatih dalam bidang sosiologi, psikologi serta bidang-bidang terkait yang menggunakan beraneka ragam pengetahuan mereka untuk memahami dan menjalankan manajemen organisasi secara lebih efektif.
4. Aliran Kuantitatif (ilmu manajemen), pendekatan masalah manajemen dengan penggunaan teknik matematik untuk membuat model, menganalisis dan menyelesaikannya.

#### **Manajemen dan lingkungan eksternal.**

- **Lingkungan eksternal** adalah semua elemen di luar suatu organisasi yang relevan untuk operasinya; termasuk elemen tindakan langsung dan tindakan tidak langsung.
- **Elemen tindakan langsung** (pihak yang berkepentingan) adalah elemen dari lingkungan yang secara langsung mempengaruhi aktivitas organisasi.  
Terdiri dari 2 pihak : internal dan eksternal.
- **Elemen tindakan tidak langsung** adalah elemen lingkungan eksternal yang mempengaruhi iklim tempat aktivitas berlangsung, tetapi tidak langsung mempengaruhi organisasi.

#### **PERENCANAAN**

- Proses penentuan tujuan, penerjemahan ke dalam strategi, kebijaksanaan dan program organisasi.

**Ada 4 Tahap dasar perencanaan :**

1. Pengamatan situasi, Penyelidikan yang lengkap mempunyai tiga aspek : mendefinisikan masalah, mendiagnosis dan menentukan tujuan.
2. Kembangkan alternatif, biasanya manajer menggunakan cara brainstorming (suatu teknik pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, individu di dlmnya mencoba meningkatkan kreativitas dengan cara mengajukan alternatif secara spontan tanpa memperhatikan kenyataan atau tradisi).
3. Mengevaluasi alternatif dan memilih yang terbaik.
4. Mengimplementasikan keputusan dan memonitor hasil.

**Ada 2 tipe perencanaan :**

## a. Strategic Plan (rencana strategis),

Didesain oleh manajer tingkat tinggi dan menentukan sasaran secara luas untuk organisasi.

## b. Operational Plan (rencana operasional)

Berisi rencana terperinci untuk melaksanakan atau mengimplementasikan rencana strategis dalam kegiatan sehari-hari perusahaan.

Menurut waktunya, ada 2 jenis perencanaan :

1. Single-use plan (rencana sekali pakai),  
Tindakan terinci yang digunakan sekali atau hanya kadang-kadang untuk memecahkan masalah yang tidak muncul berulang kali.
2. Standing Plan (Rencana berkelanjutan),  
Seperangkat keputusan yang telah ditetapkan, dipergunakan oleh manajer untuk menangani aktivitas organisasi ; tipe utamanya adalah kebijakan, prosedur dan peraturan.

**MENGGUNAKAN PROSEDUR UNTUK MEMPERMUDAH IMPLEMENTASI.**

- Kebijakan dan prosedur merupakan peralatan yang berdaya guna untuk mengimplementasikan strategi dan memperoleh komitmen lebih besar dari karyawan.
- Untuk menunjukkan hal ini, kita akan melihat prosedur untuk menentukan tujuan tahunan (annual objectives), manajemen berdasarkan tujuan (management by objectives) dan sistem imbal jasa.

**a. Annual Objectives**

- Tujuan ini menentukan dengan tepat apa yang harus dicapai setiap tahun untuk mencapai sasaran strategis organisasi.
- Dalam proses, tujuan tahunan juga menyediakan target spesifik bagi para manajer untuk prestasi tahun yang akan datang.

**b. Management By Objectives (MBO)**

- Suatu set prosedur formal yang menetapkan dan meninjau kemajuan ke arah sasaran bersama untuk manajer dan bawahan.
- MBO memberikan cara memadukan dan memfokuskan usaha dari seluruh anggota organisasi pada sasaran manajemen yang lebih tinggi dan strategi organisasi secara keseluruhan.
- Kunci MBO adalah desakan pada keterlibatan aktif manajer dan anggota staf di setiap tingkat organisasi.

Program MBO yang efektif mempunyai 6 elemen :

**a. Komitmen pada program.**

- Di setiap tingkat organisasi, komitmen manajer terhadap pencapaian tujuan organisasi serta pada proses MBO diperlukan agar program menjadi efektif.
- Manajer harus bertemu dengan mereka yang dibawah supervisinya, untuk menentukan tujuan dan meninjau kemajuan ke arah tujuan.

**b. Menetapkan sasaran tingkat puncak**

- Program MBO yang efektif biasanya dimulai dengan manajer puncak, yang menentukan strategi organisasi dan menetapkan sasaran pendahuluan yang serupa dengan tujuan tahunan (annual objectives) dalam isi dan istilah.

**c. Sasaran Individual**

- Setiap manajer dan staf mempunyai tanggung jawab pekerjaan dan tujuan yang jelas. Maksudnya adalah untuk membantu karyawan memahami dengan jelas apa yang diharapkan untuk mereka kerjakan dan membantu setiap orang merencanakan secara efektif untuk mencapai sasaran yang menjadi target mereka.

*d. Partisipasi*

- Semakin besar partisipasi manajer dan karyawan dalam menetapkan sasaran, semakin besar kemungkinan sasaran akan tercapai.

*e. Otonomi dalam mengimplementasikan rencana*

- Setelah tujuan disetujui, individu diberi kebebasan yang besar dalam memilih cara untuk mencapainya, tanpa perlu mendapat persetujuan manajer tingkat tinggi.

*f. Tinjauan prestasi kerja*

- Manajer dan karyawan secara periodik bertemu untuk meninjau kemajuan ke arah tujuan. Dalam tinjauan tersebut, mereka memutuskan masalah apa yang ada dan yang dapat dikerjakan oleh masing-masing pihak. Bila perlu, tujuan bisa dimodifikasi pada periode peninjauan berikutnya.

## **PENGORGANISASIAN**

- Sebuah organisasi adalah pola hubungan –banyak hubungan yang saling terjalin secara simultan- yang menjadi jalan bagi orang, dengan pengarahan dari manajer, untuk mencapai sasaran bersama.
- Proses manajerial dari pengorganisasian termasuk pembuatan keputusan, penciptaan kerangka kerja, sehingga organisasi tersebut dapat bertahan dari keadaan yang baik pada masa kini hingga masa depan.

### **Teori-teori organisasi :**

a. Menurut G. R Terry :

1. Pengorganisasian dalam pengertian real (real sense) menunjukkan hubungan antar manusia sebagai akibat organisasi.
2. Pengorganisasian dalam pengertian abstrak menunjukkan hubungan antara unit-unit / departemen-departemen kerja.

b. Menurut Drs. M. Manullang :

1. Organisasi dalam arti dinamis adalah suatu proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembatasan tugas-tugas atau tanggung jawab serta wewenang dan

penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang-orang dapat bekerja bersama seefektif mungkin untuk pencapaian tujuan.

2. Organisasi dalam arti statis adalah setiap gabungan yang bergerak ke arah tujuan bersama, dengan istilah populer adalah struktur organisasi atau bagan organisasi. Jadi organisasi dalam arti dinamis disebut pengorganisasian, dalam arti statis disebut organisasi.

c. Menurut Drs. Soekarno K. :

1. Organisasi sebagai alat manajemen adalah wadah, tempat manajemen, sehingga memberikan bentuk bagi manajemen yang memungkinkan manajer dapat bergerak. Jadi, sama dengan organisasi dalam arti statis.
2. Organisasi sebagai fungsi manajemen (organisasi dalam pengertian dinamis) adalah organisasi yang memberikan kemungkinan bagi manajemen dapat bergerak dalam batas tertentu. Organisasi dalam arti dinamis berarti organisasi itu mengadakan pembagian pekerjaan.

d. Menurut Koontz & O'Donnel

1. Fungsi pengorganisasian manajer meliputi penentuan penggolongan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk tujuan perusahaan, pengelompokan kegiatan tersebut ke dalam suatu bagian yang dipimpin oleh seorang manajer, serta melimpahkan wewenang untuk melakukannya.

e. Menurut Prof. Dr. Sondang P. Siagian :

1. Organisasi ialah suatu bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dan dalam ikatan itu terdapat seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

f. Menurut James D. Mooney :

1. Organisasi adalah setiap bentuk perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.

g. Menurut Chester I. Barnard :

1. Organisasi adalah suatu sistem kerja sama yang terkoordinasi secara sadar dan dilakukan oleh dua orang atau lebih.

h. Menurut Prof. Dr. Mr. S. Pradjudi Atmosudiro :

1. Organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu.

**Aspek-aspek penting dari definisi-definisi di atas adalah :**

1. Adanya kelompok orang yang bekerja sama.
2. Adanya tujuan tertentu yang akan dicapai
3. Adanya pekerjaan yang akan dikerjakan
4. Adanya penetapan dan pengelompokkan pekerjaan
5. Adanya wewenang dan tanggung jawab
6. Adanya pendelegasian wewenang
7. Adanya hubungan (relationship) satu sama lain
8. Adanya penempatan orang-orang yang akan melakukan pekerjaan
9. Adanya tata tertib yang harus ditaati.

**Macam-macam organisasi :**

a. Berdasarkan proses pembentukannya :

1. Organisasi formal : Organisasi yang dibentuk secara sadar dengan tujuan-tujuan tertentu, yang diatur dengan ketentuan-ketentuan formal (misalnya : AD, ART dan peraturan tertulis).
2. Organisasi informal : Organisasi yang terbentuk tanpa disadari sepenuhnya, dengan tujuan yang juga tidak sepenuhnya disadari karena terjalin lewat hubungan-hubungan pribadi yang tidak tertulis.

b. Berdasarkan kaitannya dengan pemerintah :

1. Organisasi resmi, organisasi yang dibentuk oleh (atau ada hubungannya dengan) pemerintah, misalnya jawatan, lembaga pemerintah, perusahaan negara, dll.
2. Organisasi tidak resmi, organisasi yang tidak ada hubungannya dengan pemerintah, misalnya organisasi swasta.

- c. Berdasarkan skala (ukuran) :
  - 1. Organisasi besar
  - 2. Organisasi sedang (menengah)
  - 3. Organisasi kecil
  
- d. Berdasarkan tujuan :
  - 1. Public organization (organisasi pelayanan), organisasi sosial yang tujuan utamanya untuk melayani kepentingan umum, tanpa perhitungan untung-rugi; tujuannya adalah layanan dan bukan laba. Misalnya pemerintah, yayasan, dll.
  - 2. Business organization (organisasi perusahaan), organisasi yang didirikan untuk tujuan komersil (mendapatkan laba) dan semua tindakannya selalu bermotifkan laba (profit motive).
  
- e. Berdasarkan organization chart (bagan organisasi) :
  - 1. Berbentuk segitiga vertikal, pada bagan organisasi ini, manajemen puncak terdapat pada puncak segitiga, semakin dekat ke puncak segitiga, jabatan semakin tinggi dan sebaliknya. Bagan organisasi ini semakin ke bawah semakin melebar.
  - 2. Berbentuk segitiga horisontal dari kiri ke kanan, manajemen puncak terdapat pada sebelah kiri dan cara membacanya dari kiri ke kanan. Bagan ini melebar ke kanan, berarti posisi yang paling kanan adalah kedudukan yang paling rendah.
  - 3. Berbentuk lingkaran (circulair), menurut bagan ini puncak manajemen terdapat pada pusat lingkaran; semakin dekat posisi jabatan ke pusat lingkaran, semakin penting fungsinya.

Struktur departemen organisasi secara formal dapat dilakukan dengan tiga cara pokok :

- 1. Departementasi Fungsional, organisasi menurut fungsi menyatukan semua orang yang terlibat dalam satu aktivitas atau beberapa aktivitas berkaitan yang disebut fungsi dalam satu departemen. Seperti pemasaran atau keuangan dikelompokkan ke dalam 1 unit.
- 2. Departementasi divisional, departemen perusahaan besar yang berupa bisnis terpisah; mungkin ditujukan untuk membuat dan menjual produk spesifik atau melayani pasar spesifik.
- 3. Organisasi proyek dan matriks, struktur sebuah organisasi yang di dalamnya setiap karyawan melapor kepada manajer fungsional atau manajer divisi.

## KOORDINASI

- Suatu usaha kerja sama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu, sehingga terdapat saling mengisi, saling membantu dan saling melengkapi.
- Orang yang menggerakkan / mengkoordinasi unsur-unsur manajemen untuk mencapai tujuan disebut koordinator (manajer).

### ➤ Teori-teori koordinasi :

- a. Menurut E. F. L. Brech dalam bukunya, *The Principle and Practice of Management* :
  - Koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri.
- b. Menurut G. R. Terry dalam bukunya, *Principle of Management* :
  - Koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron / teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan.

Menurut tinjauan manajemen, koordinasi menurut Terry meliputi :

1. Jumlah usaha baik secara kuantitatif, maupun secara kualitatif
2. Waktu yang tepat dari usaha-usaha tersebut
3. Directing atau penentuan arah usaha-usaha tersebut

### ➤ Syarat-syarat koordinasi :

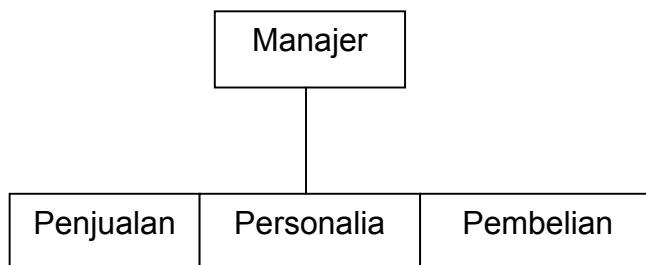
1. Sense of Cooperation, perasaan untuk saling bekerja sama, dilihat per bagian.
2. Rivalry, dalam perusahaan besar, sering diadakan persaingan antar bagian, agar saling berlomba untuk kemajuan.
3. Team Spirit, satu sama lain per bagian harus saling menghargai.
4. Esprit de Corps, bagian yang saling menghargai akan makin bersemangat.

➤ **Sifat-sifat koordinasi :**

1. Koordinasi adalah dinamis, bukan statis.
2. Koordinasi menekankan pandangan menyeluruh oleh seorang manajer dalam kerangka mencapai sasaran.
3. Koordinasi hanya meninjau suatu pekerjaan secara keseluruhan.

➤ **Koordinasi dibedakan atas :**

1. Koordinasi vertikal, tindakan-tindakan atau kegiatan penyatuan, pengarahan yang dijalankan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit, kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggung jawabnya.



2. Koordinasi horisontal, tindakan-tindakan atau kegiatan penyatuan, pengarahan yang dijalankan terhadap kegiatan dalam tingkat organisasi yang setingkat.

Koordinasi horisontal terbagi :

- a. Interdisciplinary, Koordinasi dalam rangka mengarahkan, menyatukan tindakan, mewujudkan, menciptakan disiplin antara unit yang satu dengan unit yang lain secara intern maupun ekstern pada unit-unit yang sama tugasnya.
- b. Inter-Related, koordinasi antar badan (instansi). Unit-unit yang fungsinya berbeda, tetapi instansinya saling berkaitan secara intern-ekstern yang selevel.

➤ **Cara mengadakan Koordinasi :**

1. Memberikan keterangan langsung dan secara bersahabat. Keterangan mengenai pekerjaan saja tidak cukup, karena tindakan yang tepat harus diambil untuk menciptakan, menghasilkan koordinasi yang diharapkan.
2. Mensosialisasikan tujuan kepada para anggota, agar tujuan tersebut berjalan secara bersama, tidak sendiri-sendiri.

3. Mendorong anggota untuk bertukar pikiran, mengemukakan ide, dll.
4. Mendorong anggota untuk berpartisipasi dalam tingkat perumusan dan penciptaan sasaran.

➤ **Coordination dan Cooperation :**

- Koordinasi berhubungan dengan sinkronisasi, jumlah, waktu, arah dan mempunyai arti lebih luas daripada kooperasi.
- Kooperasi adalah tindakan bersama oleh sejumlah orang terhadap tujuan yang sama.

**WEWENANG, DELEGASI,  
SENTRALISASI DAN DESENTRALISASI**

➤ **Definisi wewenang :**

- c. Menurut Louis A. Allen dalam bukunya, *Management and Organization* :
  - Wewenang adalah jumlah kekuasaan (powers) dan hak (rights) yang didelegasikan pada suatu jabatan.
- d. Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnel dalam bukunya, *The Principles of Management* :
  - Authority adalah suatu hak untuk memerintah / bertindak.
- e. Menurut G. R. Terry :
  - Wewenang adalah kekuasaan resmi dan kekuasaan pejabat untuk menyuruh pihak lain supaya bertindak dan taat kepada pihak yang memiliki wewenang itu.
- f. Menurut R. C. Davis dalam bukunya, *Fundamentals of Management* :
  - Authority adalah hak yang cukup, yang memungkinkan seseorang dapat menyelesaikan suatu tugas/kewajiban tertentu.

Jadi, wewenang adalah dasar untuk bertindak, berbuat dan melakukan kegiatan/aktivitas perusahaan.  
Tanpa wewenang orang-orang dalam perusahaan tidak dapat berbuat apa-apa.

Wewenang terbagi atas 3 jenis :

- a. Line Authority (wewenang lini), wewenang manajer yang bertanggung jawab langsung, di seluruh rantai komando organisasi, untuk mencapai sasaran organisasi.
- b. Staff Authority (wewenang staf), wewenang kelompok, individu yang menyediakan saran dan jasa kepada manajer lini.
- c. Functional Authority (wewenang fungsional), wewenang anggota staf departemen untuk mengendalikan aktivitas departemen lain karena berkaitan dengan tanggung jawab staf spesifik.

➤ **Definisi Kekuasaan :**

Kuasa adalah kekuatan, seseorang yang disegani karena mempunyai kekuatan tertentu, baik kekuatan fisik, mental maupun karena mempunyai pengaruh yang cukup luas.

➤ **Sumber-sumber Kekuasaan :**

- a. Reward Power (kekuasaan menghargai), didasarkan pada kemampuan seseorang untuk memberi penghargaan kepada orang lain, untuk melaksanakan perintah/memenuhi persyaratan prestasi kerja.
- b. Coercive Power (kekuasaan memaksa), didasarkan pada kemampuan orang yang mempengaruhi untuk menghukum orang yang dipengaruhi jika tidak memenuhi persyaratan.
- c. Legitimate Power (kekuasaan sah), kekuasaan ini ada jika seseorang karyawan atau orang yang dipengaruhi mengakui bahwa orang yang mempengaruhi memang berhak untuk menggunakan pengaruh dalam batas-batas tertentu.
- d. Expert Power (kekuasaan keahlian), didasarkan pada persepsi / keyakinan bahwa orang yang mempengaruhi mempunyai keahlian relevan/pengetahuan khusus yang tidak dimiliki oleh orang yang dipengaruhi.
- e. Referent Power (kekuasaan rujukan), didasarkan pada keinginan orang yang dipengaruhi untuk dihubungkan dengan atau meniru orang yang mempengaruhi.

➤ **Delegasi**

Tindakan memberikan wewenang dan tanggung jawab formal untuk menyelesaikan aktivitas spesifik kepada bawahan.

➤ **Definisi Delegasi menurut para ahli :**

a. Menurut Ralph C. Davis :

- Pendelegasian wewenang hanyalah tahapan dari suatu proses ketika penyerahan wewenang berfungsi melepaskan kedudukan dengan melaksanakan pertanggung jawaban.

b. Menurut Louis A. Allen :

- Pendelegasian adalah proses yang diikuti oleh seorang manajer dalam pembagian kerja yang ditimpakan padanya, sehingga ia dapat memperoleh orang-orang lain untuk membantu pekerjaan yang tidak dapat ia kerjakan.

➤ **Sentralisasi**

Sebagian besar wewenang/kekuasaan masih tetap dipegang oleh manajer puncak. Hanya sebagian kecil saja disebar ke seluruh struktur organisasi.

➤ **Desentralisasi**

Sebagian kecil wewenang/kekuasaan dipegang oleh manajer puncak, sedang sebagian besar kekuasaan menyebar pada seluruh struktur organisasi.

## **PENYUSUNAN PERSONALIA DAN ORGANISASI**

➤ **Human Resource Planning :**

- Perencanaan masa depan kebutuhan personnel sebuah organisasi, memperhatikan aktivitas internal dan berbagai faktor dalam lingkungan eksternal.

➤ **Recruitment :**

- Mengembangkan kumpulan calon tenaga kerja dalam hubungan dengan rencana sumber daya manusia.

➤ **Selection :**

- Proses saling menguntungkan, organisasi memutuskan apakah akan menawarkan pekerjaan atau tidak dan calon memutuskan apakah akan menerima tawaran atau tidak.

➤ **Training Program :**

- Proses yang didesain untuk mempertahankan atau memperbaiki prestasi kerja saat ini.

➤ **Developmental Program :**

- Proses mendesain untuk pengembangan keterampilan yang perlu demi aktivitas pekerjaan di masa depan.

## **PENGARAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI**

➤ **Motivasi :**

- Pemberian daya perangsang atau kegairahan kerja kepada pegawai, agar bekerja dengan segala daya upayanya.

➤ **Teori-teori motivasi :**

a. Teori motivasi klasik

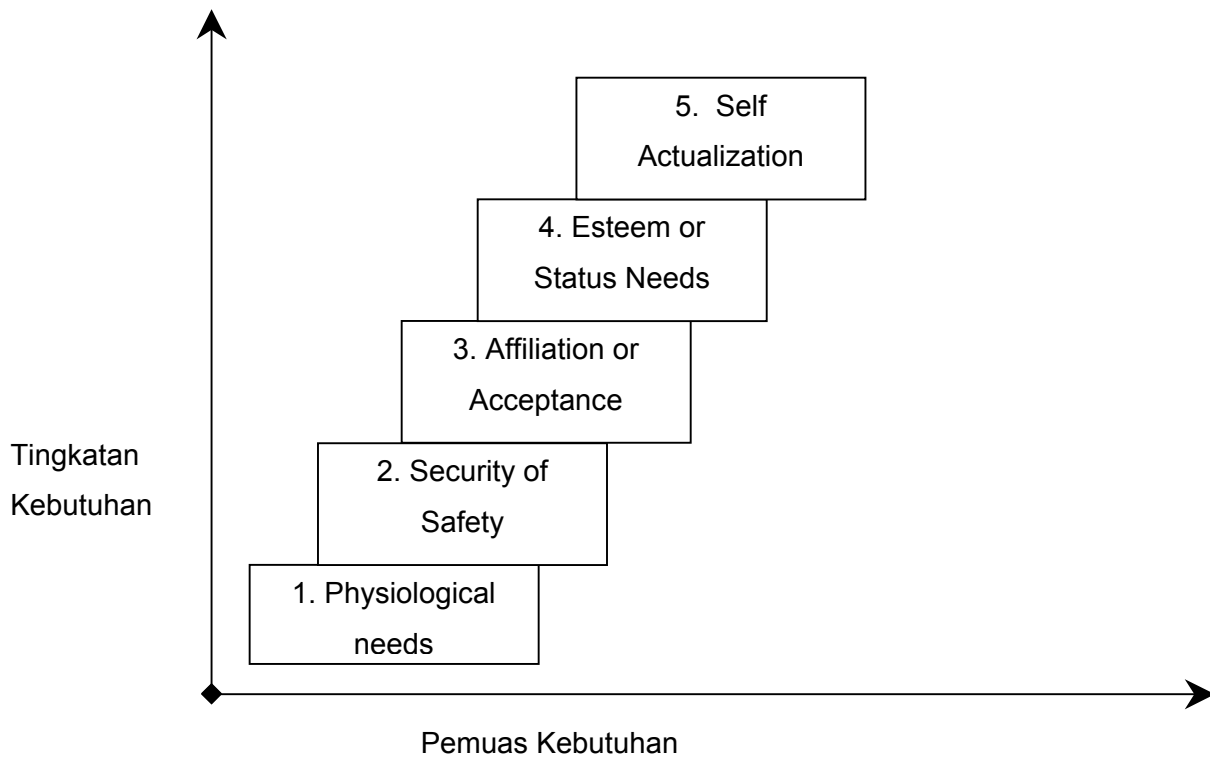
Teori motivasi Frederik Winslow Taylor, dinamakan teori motivasi klasik karena ia memandang motivasi para pekerja hanya dari sudut pemenuhan kebutuhan biologis saja. Kebutuhan biologis tersebut dipenuhi melalui gaji/upah yang diberikan, baik berupa uang ataupun barang sebagai imbalan dari prestasi yang telah diberikannya.

Dengan demikian teori ini beranggapan bahwa jika gaji pekerja ditingkatkan maka dengan sendirinya ia akan lebih bergairah bekerja.

b. Teori motivasi Abraham H. Maslow

Seseorang bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat dua menjadi utama, begitu seterusnya.

Kebutuhan manusia berjenjang, yakni :



c. Teori motivasi dua faktor dari Frederick Herzberg

ia beranggapan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

1. Maintenance factors (faktor-faktor pemeliharaan), merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.
2. Motivation factors (faktor-faktor motivasi), menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan.

c. Teori motivasi Human Relations

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungannya. Dikatakan bahwa seseorang akan berprestasi, bila diterima dan diakui dalam lingkungannya.

- d. Teori motivasi Claude S. George  
Teori ini menyatakan bahwa se

seorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja. Antara lain :

1. Upah yang layak
2. Kesempatan untuk maju
3. Pengakuan sebagai individu
4. Keamanan kerja
5. Tempat kerja yang baik
6. Penerimaan oleh kelompok
7. Perlakuan yang wajar
8. Pengakuan atas prestasi

➤ **Komunikasi**

Merupakan hal penting dalam manajemen untuk menyampaikan perintah, informasi, berita, laporan maupun dalam hal menjalin hubungan antara seseorang dengan orang lain.

➤ **Proses Komunikasi**

1. Komunikator (giver) mempunyai ide yang merangsangnya/stimulus untuk disampaikan kepada komunikan (receiver).
2. Ide dialihkan ke dalam lambang-lambang komunikasi
3. Lambang/symbol tersebut dikeluarkan melalui saluran
4. Simbol komunikasi dipersepsi, ditafsirkan, jika dimengerti, maka
5. Terjadi action/feed back/kelakuan dan timbullah interaksi.

➤ **Hambatan komunikasi**

1. Hambatan semantis ➡ hambatan bahasa yang disebabkan kata-kata atau kalimat yang dipergunakan yang artinya bermacam-macam.
2. Hambatan teknis ➡ hambatan yang disebabkan oleh alat-alat teknis yang dipergunakan kurang baik/rusak, misalnya mikropon kurang baik, telepon kurang baik dll.
3. Hambatan biologis ➡ hambatan yang ditimbulkan oleh kurang baiknya pendengaran/ucapan komunikator, misalnya tuli, gagu.
4. Hambatan physiologis ➡ hambatan kejiwaan yang disebabkan oleh perbedaan status, keadaan. Misalnya mahasiswa yang sedang ujian sidang.
5. Hambatan persepsi ➡ hambatan yang disebabkan kurang mempunya penangkapan, daya nalar komunikan dll, sehingga ia menafsirkan isi pesan berbeda dengan apa yang dimaksudkan oleh komunikator.

➤ **Kepemimpinan**

Proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok.

➤ **Tipe-tipe Kepemimpinan**

- a. Deserter, tipe pemimpin yang perhatiannya terhadap produksi maupun terhadap manusia pekerjaanya rendah ; gaya kepemimpinan terburuk.

- b. Missionary, tipe pemimpin yang perhatiannya terhadap produksi rendah, sedangkan perhatian terhadap manusia pekerjanya paling besar ; gaya kepemimpinan berorientasi pada manusia pekerja.
- c. Autocrat, tipe pemimpin yang perhatiannya terhadap produksi paling besar sedangkan perhatian terhadap manusia pekerjanya rendah ; gaya kepemimpinan berorientasi pada produksi.
- d. Compromiser, tipe pemimpin yang perhatiannya terhadap produksi, maupun terhadap manusia pekerja sedang-sedang saja ; gaya kepemimpinan berimbang.
- e. Executive, tipe pemimpin yang perhatiannya baik terhadap produksi maupun terhadap manusia pekerjanya paling besar ; gaya kepemimpinan terbaik.

➤ **Teori X dan Y dari Mc Gregor**

a. Teori X beranggapan bahwa :

- ✦ Rata-rata karyawan itu malas dan tidak suka bekerja.
- ✦ Umumnya karyawan tidak berambisi dan menghindarkan tanggung jawab.
- ✦ Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan dikendalikan.
- ✦ Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak mempedulikan sasaran organisasi.

Tipe kepemimpinan teori x adalah “otoriter” sedang gaya kepemimpinannya berorientasi pada “prestasi”.

b. Teori Y beranggapan bahwa :

- ✦ Rata-rata karyawan rajin dan sesungguhnya bekerja, sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat.
- ✦ Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju.
- ✦ Karyawan selalu berusaha untuk mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu.

**SOAL-SOAL MANAJEMEN DAN SIM 1  
PTA 2005-2006**

1. Ada yang berpendapat bahwa manajemen itu adalah ilmu dan seni (art). Apa maksudnya ?
2. Sebutkan dan jelaskan tingkatan manajer yang anda ketahui ? Berikan contohnya !
3. Sebutkan dan jelaskan tahapan proses perencanaan !
4. Sebutkan keuntungan dari dibuatnya perencanaan dalam suatu perusahaan (min. 5) !
5. Sebutkan definisi organisasi menurut Drs. Soekarno K. !
6. Sebutkan dan jelaskan 3 macam wewenang !

7. Apa yang dimaksud pendelegasian ?
8. Apa manfaat pendelegasian wewenang kepada orang lain (min. 5) ?
9. Jelaskan arti dari sentralisasi dan desentralisasi !
10. Jelaskan syarat terjadinya koordinasi !
11. Jelaskan 2 jenis koordinasi horisontal !
12. Jelaskan Teori motivasi dua faktor dari Frederick Herzberg !
13. Sebutkan dan jelaskan tipe-tipe kepemimpinan !
14. Sebutkan dan jelaskan teori-teori motivasi !
15. Jelaskan hambatan-hambatan dalam komunikasi !
16. Jelaskan pengertian dari teori X dan Y dari Mc. Gregor !
17. Jelaskan jenjang kebutuhan manusia menurut Abraham H. Maslow !
18. Sebutkan dan Jelaskan lima jenis kebutuhan beserta contohnya !
19. Jelaskan perbedaan koordinasi dan kooperasi !
20. Sebutkan dan Jelaskan sifat-sifat koordinasi !