

PENGANTAR ILMU MANAJEMEN



Dr. Hj. Nani Machendrawaty, M.Ag.



PENGANTAR ILMU MANAJEMEN

Penulis:

Dr. Hj. Nani Machendrawaty, M.Ag

Penyunting : Asep Saepulrohman
Setting& Lay Out : Tim Mimbar Pustaka
Desain Sampul : Tim Mimbar Pustaka

Cetakan Pertama : Oktober 2019
ISBN : 978-623-90521-5-7

Diterbitkan dan didistribusikan oleh:

CV. Mimbar Pustaka

Redaksi: Jl. Podang No. 1 B. Griya Bukit Manglayang

Cileunyi – Bandung

Mobile: 0852 2014 0076

*Kupersembahkan karya ini untukmu, Partner hidupku
Alm. A. Darun Setiady, M.Si*

*Pelajarilah Manajemen sebagai perjalanan pribadi
yang berlangsung seumur hidup*

KATA PENGANTAR

Kebanyakan di antara kita sudah menyadari bahwa lingkungan sekitar kita selalu bergerak, berubah dan memengaruhi kehidupan. Dalam kehidupan yang semakin kompetitif, melakukan perubahan adalah sebuah kebutuhan mutlak. Namun pengalaman empiris menunjukkan bahwa upaya perubahan tidak selalu berhasil. Untuk itu perubahan yang dilakukan perlu dikelola dengan baik dan benar.

Banyak penulis menegaskan bahwa organisasi, baik yang tradisional maupun modern ataupun pada perusahaan-perusahaan kecil dan besar, membutuhkan manajer-manajer yang mampu bertindak sebagai pemimpin perubahan. Jika tidak, organisasi tersebut atau perusahaan tersebut, mungkin tidak akan mampu bertahan dan akan lenyap tergilas lantaran tidak mampu menghadapi lingkungan yang makin kompetitif.

September 1997, saya mengikuti kuliah tentang “Senior Managers Program” di McGill University, Montreal, Canada. Program ini sangat menarik dan pengetahuan yang diperoleh perlu saya sebarkan kepada pembaca dan pemerhati manajemen. Karena selain bermanfaat, pengetahuan tentang manajemen sangat diperlukan. Itulah sebabnya setelah program ini selesai saya memiliki semangat yang panjang untuk lebih mendalami kemudian mengembangkan ilmu yang saya dapatkan dalam bentuk tulisan. Dengan demikian buku ini merupakan perolehan saya selama mengikuti

Workshop “Senior Managers Program” dipadukan dengan buku bacaan wajib dan artikel dalam beberapa jurnal yang banyak tersedia di Perpustakaan McGill University, dan Perpustakaan UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Impian menulis buku tentang Ilmu Manajemen sebenarnya sudah dimulai sejak saya mengikuti Workshop Manajemen dan menulis buku berjudul “Manajemen Pengembangan Masyarakat Islam” dan Manajemen Dakwah. Dalam buku-buku tersebut saya mengemukakan tiga hal yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu Administrasi, Manajemen dan Leadership. Tiga hal ini menjadi point penting dalam buku Pengantar Ilmu Manajemen ini.

Buku ini diperuntukkan bagi mahasiswa Fakultas Dakwah terutama bagi mahasiswa jurusan Humas, Jurnalistik, dan Manajemen Dakwah (MD) atau juga jurusan Manajemen di Fakultas Ilmu Sosial dan Politik (FISIP) dan masyarakat umum, yang kehidupannya tidak lepas dari aktivitas manajemen dan organisasi.

Saya syukur kepada Allah SWT, Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, yang telah memberikan kesempatan untuk saya mengelola kesibukan akademik, menjaga kesehatan, dan menyelesaikan buku “Pengantar Ilmu Manajemen” ini dengan baik. Selain itu dukungan yang sangat besar dari Mantika Syahid dan Sandra Nursyahidah, putra putri kesayangan saya yang selalu ada untuk menyemangati dan menemani saya. Juga kepada Rovi Solihatun, M. Hum dan suami, saya ucapkan terima kasih

banyak atas kesediaan membantu menyelesaikan buku ini hingga selesai.

Bandung, 27 September 2019
Penulis,

Nani Machendrawaty

PENGANTAR ILMU MANAJEMEN

Mengapa Mempelajari Manajemen?

Pada dasarnya terdapat tiga alasan atau nilai utama yang akan kita dapatkan dari mempelajari manajemen. Ketiga alasan atau nilai utama tersebut adalah dengan mempertimbangkan faktor keuniversalan manajemen, realitas kerja dalam dunia nyata serta peluang dan tantangan yang akan diperoleh ketika menjadi seorang manajer. Dalam kaitannya dengan keuniversalan manajemen, hal ini menunjukkan bahwa manajemen dibutuhkan dalam semua jenis dan aspek usaha organisasi. Setiap organisasi mempunyai pola berbeda dalam merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan. Karenanya manajemen secara universal dibutuhkan untuk membantu memperbaiki cara pengelola organisasi secara efisien dan efektif. Dengan demikian, pelaku organisasi mampu untuk mengenali manajemen yang baik dan mengembangkannya.

Alasan lainnya untuk mempelajari manajemen adalah berdasarkan pada realitas kerja, yaitu kenyataan kita akan mengelola atau dikelola. Para pelaku organisasi mengetahui perannya berdasarkan realitas kerja yang sedang dihadapi.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	1
PENGANTAR ILMU MANAJEMEN	7
DAFTAR ISI.....	8
BAB 1	17
MANAJEMEN DAN ORGANISASI.....	17
1. Pengertian Manajemen.....	17
2. Prinsip Manajemen	22
3. Tingkat dan Keahlian Manajemen	23
3.1 Tingkat Manajemen	23
3.2 Keahlian Manajemen	29
BAB 2	34
EVOLUSI MANAJEMEN	34
1. Pendekatan Klasik.....	35
1.1 Manajemen Sistematis	35
1.2 Manajemen Ilmiah	37
1.3 Manajemen Administratif	40
1.4 Hubungan Manusia	41
1.5 Birokrasi.....	43
2. Pendekatan Kontemporer.....	44

2.1	Manajemen Kuantitatif	45
2.2	Perilaku Organisasi	46
2.3	Teori Sistem	47
2.4	Perspektif Kontinjensi.....	48
BAB 3		50
LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN BUDAYA ORGANISASI		50
1.	Lingkungan Makro.....	51
1.1	Hukum dan Peraturan.....	51
1.2	Perekonomian.....	53
1.3	Teknologi	54
1.4	Demografi	56
2.	Lingkungan Kompetitif.....	57
2.1	Pesaing	57
2.2	Konsumen	59
2.3	Pemasok	60
2.4	Pendatang Baru	60
2.5	Ancaman Substitusi.....	61
3.	Analisis Lingkungan	61
4.	Menanggapi Lingkungan	63
4.1	Beradaptasi terhadap Lingkungan.....	63
4.2	Memengaruhi Lingkungan	65

5.	Mengubah Lingkungan	69
6.	Budaya dan Lingkungan Internal Organisasi.....	72
6.1	Mendiagnosis Budaya	74
6.2	Mengelola Budaya	77
BAB 4	79
TANGGUNG JAWAB SOSIAL	79
DAN ETIKA ORGANISASI	79
1.	Tanggung jawab Sosial	79
2.	Etika Organisasi	83
2.1	Sistem-sistem Etika.....	84
2.2	Etika Bisnis	90
2.3	Lingkungan Etika.....	91
2.4	Pengambilan Keputusan Etis.....	97
BAB 5	102
PERENCANAAN DAN MANAJEMEN STRATEGIS	102
1.	Proses Perencanaan Dasar.....	103
2.	Tingkat-tingkat Perencanaan.....	109
2.1	Perencanaan Strategis	110
2.2	Perencanaan Taktis	112
2.3	Perencanaan Operasional	112
2.4	Perencanaan Manajemen Strategi	115
BAB 6	139

PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	139
1. Ciri-ciri Keputusan Manajerial	139
1.1 Tidak Adanya Struktur.....	139
1.2 Ketidakpastian dan Resiko.....	140
1.3 Konflik	141
2. Tahap-tahap Pengambilan Keputusan.....	142
2.1 Mengenali dan Mendiagnosis Masalah.....	142
2.2 Menghasilkan Berbagai Solusi Alternatif	143
2.3 Mengevaluasi Berbagai Alternatif	143
2.4 Membuat Suatu Pilihan.....	144
2.5 Melaksanakan Keputusan.....	145
2.6 Mengevaluasi Keputusan	146
3. Hal-hal yang Menghalangi Pengambilan Keputusan yang Efektif	146
3.1 Bias-bias Psikologi.....	147
3.2 Tekanan Waktu	148
3.3 Realitas Sosial	149
4. Mengambil Keputusan dalam Kelompok.....	149
5. Mengelola Pengambilan Keputusan Kelompok.....	150
6. Pengambilan Keputusan Organisasi.....	154
6.1 Hambatan bagi para pengambil keputusan	154
6.2 Model-model keputusan organisasi.....	154

6.3	Pengambilan keputusan dalam situasi krisis	155
BAB 7	158
STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI	158
1.	Dasar-dasar Pengorganisasian.....	158
1.1	Pandangan Klasik.....	158
1.2	Pandangan Situasional	159
2.	Struktur Vertikal	162
2.2	Rentang Kendali.....	164
2.3	Delegasi.....	166
2.4	Desentralisasi	167
3.	Struktur Horizontal	168
3.1	Organisasi Fungsional.....	169
3.2	Organisasi Divisional.....	171
3.3	Organisasi Matriks	172
4.	Koordinasi.....	175
BAB 8	178
SUMBER DAYA MANUSIA	178
1.	Proses Perencanaan SDM	178
2.	Penempatan Staf Organisasi.....	180
2.1	Perekrutan	180
2.2	Seleksi	182
2.3	Pengurangan Angkatan Kerja	183

3. Pelatihan dan Pengembangan.....	184
4. Penilaian Kinerja.....	185
BAB 9	188
MOTIVASI.....	188
1. Konsep Motivasi	188
1.3 Teori Isi	190
1.2 Teori Proses.....	193
1.2 Teori Reinforcement	198
2. Pendekatan Sistem Dalam Motivasi.....	201
BAB 10	203
KEPEMIMPINAN	203
1. Kekuasaan dan Kepemimpinan.....	203
2. Pendekatan-pendekatan Tradisional.....	206
2.1 Pendekatan Sifat (<i>trait Approach</i>)	206
2.2 Pendekatan Perilaku (<i>Behavioral Approach</i>)	208
2.3 Pendekatan Situasional (<i>Situational Approach</i>).....	213
3. Teori-teori Kepemimpinan Kontemporer	226
3.1 Kepemimpinan yang Karismatik.....	226
3.2 Kepemimpinan Transformasional	227
3.3 Kepemimpinan Otentisitas	228
3.4 Kepemimpinan Psikoanalisis	228

3.5	Kepemimpinan Ideal	229
BAB 11	230
KOMUNIKASI MANAJERIAL	230
1.	Komunikasi Interpersonal	230
2.	Meningkatkan Keterampilan Komunikasi	232
2.1	Meningkatkan Keterampilan Pengirim Pesan	232
2.2	Kecakapan Nonverbal	234
2.3	Meningkatkan Kemampuan Penerima	235
3.	Komunikasi Organisasi	235
3.1	Komunikasi ke Bawah	235
3.2	Komunikasi ke Atas	237
3.3	Komunikasi Horisontal	238
4.	Jaringan Komunikasi.....	239
BAB 12	241
PENGENDALIAN	241
1.	Konsep Pengendalian.....	241
2.	Pentingnya Pengendalian	243
2.1	Perubahan.....	244
2.2	Kompleksitas.....	244
2.3	Kesalahan	244
3.	Tipe-tipe Pengendalian	245
3.1	Pengendalian Pendahuluan.....	245

3.2	Pengendalian <i>Concurrent</i> (Yes/No).....	246
3.3	Pengendalian Umpan Balik (<i>Post-Action Control</i>).....	247
4.	Metode-metode Pengendalian.....	247
4.1	Pengendalian Non-Kuantitatif.....	247
4.2	Pengendalian Kuantitatif.....	249
5.	Pengendalian yang Efektif	249
6.	Disesuaikan dengan Manajer	251
7.	Perlawanan Terhadap Pengendalian	253
7.1	Alasan Perlawanan.....	253
7.2	Mengatasi Perlawanan Terhadap Pengendalian.....	255
BAB 13	258
SISTEM INFORMASI MANAJEMEN	258
1.	Konsep Sistem Informasi Manajemen	258
2.	Tingkatan Manajer dan Jenis Informasi.....	260
3.	Jenis-jenis Sistem Informasi Manajemen.....	262
3.1	EDP/TPS (Electronic Data Processing / Transaction Processing System).....	262
3.2	MIS (Management Information System)	263
3.3	DSS (Decision Support System).....	264
3.4	EIS (Executive Information System)	264
3.5	<i>Expert System</i>	265
4.	Efektifitas Sistem Informasi Manajemen.....	265

5. Implementasi Sistem Informasi Manajemen.....	269
5.1 Hambatan Sistem Informasi Manajemen	269
5.2 Solusi Sistem Informasi Manajemen	272
DAFTAR PUSTAKA	274
GLOSSARIUM.....	275
RIWAYAT HIDUP PENULIS	296

BAB 1

MANAJEMEN DAN ORGANISASI

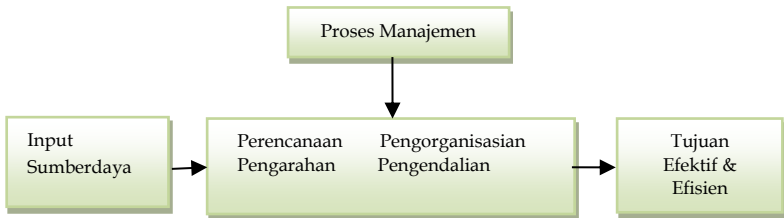
1. Pengertian Manajemen

Pada bagian ini kita akan membahas mengenai bagaimana kaitan antara manajemen dengan organisasi. Namun, kita perlu mendefinisikan manajemen terlebih dahulu. Manajemen merupakan proses mengatur suatu sistem aktivitas individu atau kelompok secara sadar dengan mempertimbangkan unsur, tujuan dan fungsi. Manajemen tidak hanya mencakup kegiatan untuk mencapai dan memenuhi sasaran organisasi tetapi juga menjalankan kegiatan tersebut dengan efektif-efisien. Kata manajemen memiliki makna pimpinan, direksi dan pengurus yang berasal dari kata kerja *manage* berarti mengemudikan, mengurus dan memerintah. Selain itu, istilah manajemen berasal dari bahasa Italia *managiere* yang berarti melatih kuda; orang yang berperan sebagai pelatih kuda. Selanjutnya istilah manajemen berasal dari bahasa Perancis berarti tindakan membimbing dan memimpin.

Beberapa pakar telah merumuskan pengertian manajemen, diantaranya menurut Lauren A. Aply *President Association America Management*. Manajemen adalah *The art of getting think done through others*, yaitu, keahlian untuk menggerakkan orang melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu melalui orang lain. Sejalan dengan definisi di atas, Fridreck Taylor menyebutkan *The art of management is defined as knowing axactly what you want to do and then seeing that they do it in the best and cheapest way* yang berarti manajemen adalah seni yang ditentukan

untuk mengetahui sungguh-sungguh apa yang dikehendaki untuk dikerjakan oleh orang lain dan mengawasi bahwa mereka mengerjakan dengan sebaik-baiknya dan semudah-mudahnya. Selanjutnya, Terry mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses tertentu yang terdiri dari *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* dengan menggunakan seni dan ilmu pengetahuan untuk setiap fungsi yang merupakan petunjuk dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Dengan kata lain, manajemen adalah hal yang dilakukan oleh manajer. Sementara itu, organisasi dapat didefinisikan sebagai kesatuan yang terdiri atas bagian-bagian dalam suatu perkumpulan atau wadah untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa hubungan antara manajemen dan organisasi terjadi dalam suatu proses manajemen; di mana para pelaku organisasi bersinergi untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Efisiensi (tepat guna) menggambarkan tingkat kemubaziran sumber daya yang rendah, yaitu pemerolehan output atau hasil yang maksimal dengan penggunaan input seminimal mungkin. Berikutnya, efektivitas (tepat sasaran) mencerminkan pencapaian sasaran, yaitu melakukan segala sesuatu dengan benar guna membantu organisasi mencapai tujuannya. Dari penjelasan tersebut kita dapat berasumsi bahwa manajemen tidak hanya mencakup kegiatan untuk mencapai dan memenuhi sasaran organisasi, tetapi juga menjalankan kegiatan tersebut dengan efektif dan efisien. Pada umumnya efisiensi yang tinggi akan diiringi dengan efektifitas yang tinggi. Gambar 1.1 menjelaskan kaitan antara manajemen dengan organisasi.



Gambar 1.1 Kaitan antara Manajemen dengan Organisasi

Pada dasarnya manajemen memiliki empat fungsi yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Namun, Koontz & O'Donnel berpendapat bahwa fungsi manajemen terbagi menjadi lima, yaitu: *planing* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (penyusunan pegawai), *directing* (pengarahan), dan *controlling* (pengawasan).

Aplikasi dari fungsi-fungsi tersebut dinamakan sebagai proses manajemen. Kata proses digunakan untuk menjabarkan kegiatan yang dilakukan dengan cara sistematis dan kegiatan tersebut dilakukan oleh manajer pada semua tingkat. Fungsi-fungsi tersebut dapat dilihat pada gambar 1.2. dan 1.3.

Dalam praktik manajemen sehari-hari, tidak ada batas awal dan akhir mengenai kapan para manajer akan merancang, mengorganisir, mengarahkan dan mengendalikan. Pada dasarnya, sewaktu manajer menjalankan pekerjaan mereka, mereka akan selalu melakukan fungsi-fungsi tersebut. Oleh sebab itu, proses manajemen akan lebih tepat didefinisikan sebagai serangkaian keputusan dan kegiatan kerja secara terus menerus yang dilajani oleh para menejer sewaktu merancang, mengorganisir, mengarahkan, penyusunan pegawai, dan

BAB 2

EVOLUSI MANAJEMEN

Banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen, namun diketahui bahwa konsep manajemen telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Hal ini dibuktikan dengan adanya Piramida Giza yang dibangun oleh lebih dari 1.000 orang dalam kurun waktu 20 tahun. Bangunan yang sangat kompleks ini, hanya bisa diselesaikan dengan koordinasi yang baik atau dengan menerapkan konsep-konsep manajemen.

Di antara tahun 400 SM dan 350 SM, orang-orang Yunani mengenal manajemen sebagai sebuah seni tersendiri dan menganjurkan pendekatan dari sisi ilmu pengetahuan. Pada tahun 1400-an, praktik-praktik manajemen lainnya dapat disaksikan di kota Venesia, Italia, yang saat itu menjadi pusat perekonomian dan perdagangan. Pada saat itu, orang-orang Venesia menstandarisasi produksi melalui penggunaan lini perakitan, membangun gudang-gudang, dan menggunakan sistem inventori untuk memantau isi gudang mereka. Meskipun manajemen telah dipraktikkan sejak ribuan tahun yang lalu, tetapi kejadian semacam itu relatif sporadis dan tidak ada upaya yang sistematis untuk mempelajari manajemen. Sepanjang sejarah, kebanyakan manajer beroperasi hanya dengan cara mencoba dan gagal (*trial and error*).

Perkembangan manajemen mulai dibutuhkan secara serius pada akhir abad 19-an, setelah terjadi dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen. Peristiwa pertama terjadi pada tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik. Dalam bukunya *The Wealth of*

Nation, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Peristiwa penting kedua adalah revolusi industri di Inggris. Revolusi industri menandai dimulainya penggunaan mesin untuk menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut “pabrik”. Transisi ini mengakibatkan para manajer membutuhkan teori yang dapat membantu meningkatkan efektifitas dan efisiensi produksi. Selanjutnya, manajemen muncul sebagai sebuah ilmu formal.

Dalam perkembangannya, ilmu manajemen memiliki dua pendekatan umum yaitu, pendekatan klasik dan pendekatan kontemporer. Dua pendekatan tersebut akan diuraikan pada pembahasan selanjutnya.

1. Pendekatan Klasik

Periode klasik berlangsung dari pertengahan abad ke-19 sampai awal 1950-an. Pendekatan-pendekatan besar yang muncul dalam periode ini adalah manajemen sistematis, relasi manusia, dan birokrasi.

1.1 Manajemen Sistematis

Selama abad ke-19, pertumbuhan bisnis AS berpusat pada produksi. Koordinasi yang buruk menyebabkan banyak masalah dan kegagalan sering terjadi dalam proses produksi. Para penulis printis seperti Adam Smith, meyakini bahwa, pada saat itu, manajemen perusahaan-perusahaan masih

kacau. Sehingga mereka mencurahkan ide-idenya untuk membantu manajemen perusahaan menjadi sistematis.

Pendekatan manajemen sistematis (*systematic management*) berupaya untuk menciptakan berbagai prosedur dan proses spesifik dalam operasi-operasi untuk memastikan adanya koordinasi dalam segala aspek. Manajemen sistematis menekankan operasi-operasi ekonomi, pemilihan staf yang memadai, pemeliharaan berbagai inventori untuk memenuhi permintaan konsumen dan pengawasan organisasi. Tujuan-tujuan ini dapat dicapai melalui:

- Definisi tugas dan tanggung jawab yang cermat;
- Teknik-teknik yang distandarisasi untuk melaksanakan tugas-tugas;
- Cara-cara khusus untuk mengumpulkan, menangani, menyebarkan, dan menganalisis informasi;
- Sistem akuntansi biaya, pengupahan dan pengawasan produksi untuk memfasilitasi koordinasi dan komunikasi internal.

Manajemen sistematis menekankan operasi-operasi internal karena para manajer memusatkan perhatian terutama untuk memenuhi kebutuhan akibat meledaknya permintaan yang diakibatkan oleh revolusi industri. Selain itu, para manajer dibebaskan untuk berfokus pada isu-isu internal dari efisiensi karena pemerintah tidak membatasi praktik-praktik bisnis secara signifikan. Akhirnya, tenaga kerja dikelola dengan sangat buruk. Akibatnya, banyak manajer yang lebih berorientasi pada barang-barang, alih-alih pada orang. Manajemen sistematis tidak mengatasi seluruh isu abad ke-19 yang dihadapi oleh para manajer, tetapi fokus untuk

BAB 3

LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN BUDAYA ORGANISASI

Sebagai suatu sistem, suatu organisasi akan berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya. Keberlangsungan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya. Oleh karena itu, organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan. Kegagalan menyesuaikan diri akan berakibat fatal terhadap keberlangsungan organisasi tersebut. Selain itu, budaya organisasi diharapkan mampu memengaruhi respon suatu organisasi terhadap lingkungannya.

Sejajar dengan pendapat Hanafi (1997), bahwa lingkungan mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap sebuah organisasi. Lingkungan yang memberikan pengaruh langsung disebut juga sebagai lingkungan kerja (*task environment*), sedangkan lingkungan yang memberikan pengaruh secara tidak langsung disebut sebagai lingkungan umum (*general environment*). Contoh lingkungan yang berpengaruh secara langsung adalah perusahaan pesaing dan karyawan. Sedangkan contoh lingkungan yang berpengaruh secara tidak langsung adalah kondisi demografis. Berdasarkan jenisnya, lingkungan organisasi dapat dibedakan menjadi dua macam. Pertama, lingkungan external yang terdiri dari lingkungan langsung (kompetitif) dan lingkungan tidak langsung (makro). Kedua, lingkungan internal.

1. Lingkungan Makro

Lingkungan makro tidak memberikan pengaruh secara langsung. Lingkungan makro memengaruhi organisasi melalui dua cara: (1) mendorong pembentukan stakeholder; (2) menciptakan lingkungan di mana organisasi harus mengantisipasi perubahan lingkungan tersebut. Sebagai contoh, perkembangan teknologi komputer yang semakin pesat sangat memengaruhi organisasi. Cara kerja organisasi dari pencatatan transaksi berubah ke pengembangan basis data. Sehingga organisasi harus mengantisipasi perubahan tersebut. Uraian berikut akan menjelaskan beberapa element lingkungan umum organisasi atau lingkungan makro.

1.1 Hukum dan Peraturan

Pemerintah dapat memengaruhi kesempatan-kesempatan bisnis melalui hukum pajak, kebijakan ekonomi, dan pengaturan perdagangan internasional. Sebuah contoh pengendalian pada tindakan bisnis adalah standar-standar pemerintah AS sehubungan dengan tindakan penyuaipan. Di beberapa negara, uang suap dan uang pelicin adalah lazim, dan merupakan cara-cara yang diharapkan dalam berbisnis, tetapi untuk perusahaan AS, semua ini adalah praktik-praktik ilegal. Tentu saja, beberapa perusahaan AS telah dikenai denda karena melakukan penyuaipan ketika bersaing secara internasional.

Regulator adalah organisasi-organisasi pemerintah khusus dalam sebuah lingkungan tugas yang lebih sempit. Lembaga-lembaga *regulator* atau kementerian, seperti *Occupational Safety and Health Administration* (OSHA), *Interstate Commerce Commission* (ICC), *Federal Aviation*

Administration (FAA), *Equal Employment Opportunity Commission* (EEOC), *National Labor Relations Board* (NLRB), *Office of Federal Contract Compliance Programs* (OFCCP), dan *Environmental Protection Agency* (EPA) berhak untuk menyelidiki praktik-praktik perusahaan dan mengambil tindakan hukum untuk memastikan kepatuhan mereka terhadap hukum.

Securities and Exchange Commission (SEC) mengatur pasar keuangan AS. Sejak terjadinya skandal-skandal *insider-trading*, SEC telah merombak total kebijakan-kebijakan intestasi dan praktik-praktik dalam negerinya. Food and Drug Administration (FDA) dapat mencegah suatu perusahaan menjual produk yang berbahaya atau tidak efektif bagi masyarakat. Perusahaan-perusahaan farmasi publik, misalnya, harus menghadapi peraturan FDA, SEC, dan badan pengawas pemerintah lainnya. Sebuah studi yang didanai oleh FDA menemukan bahwa beberapa pasien yang meminum Vioxx, obat penawar rasa sakit yang sangat menguntungkan bagi perusahaan Merck, memiliki risiko lebih besar terkena serangan jantung (sebuah studi dari National Cancer Institute menemukan efek yang sama dari Celebrex, produk Pfizer). Merck harus menarik obatnya dari seluruh dunia sehingga harga sahamnya menurun tajam. SEC dan Departemen Kehakiman AS juga melakukan penyelidikan terpisah untuk masalah tersebut.

Dalam banyak kasus, komunitas perusahaan memandang pemerintah sebagai lawan. Bagaimanapun juga, banyak organisasi menyadari bahwa pemerintah mungkin adalah sumber keunggulan kompetitif bagi suatu perusahaan atau industri secara keseluruhan. Sebagai contoh, kebijakan umum mungkin mencegah atau membatasi masuknya para pesaing asing atau para pesaing lokal yang baru ke dalam sebuah

BAB 4

TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN ETIKA ORGANISASI

1. Tanggung jawab Sosial

Semakin besar lembaga bisnis, semakin besar pula tuntutan masyarakat terhadap lembaga tersebut. Pada tahun 1960-an dan 1970-an, lingkungan sosial dan politik menjadi semakin penting bagi perusahaan di Amerika ketika masyarakat mengalihkan perhatiannya pada permasalahan seperti kesetaraan kesempatan, pengendalian polusi, energi dan pelestarian sumber daya alam, dan perlindungan pekerja dan konsumen. Perdebatan ini berfokus pada konsep tanggung jawab sosial perusahaan.

Tanggung jawab sosial perusahaan adalah kewajiban kepada masyarakat yang ditanggung oleh perusahaan. Perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial memaksimalkan dampak positif pada masyarakat dan meminimalkan dampak negatifnya.

Tanggung jawab sosial dapat dikelompokkan menjadi lebih spesifik:

1. Tanggung jawab ekonomi perusahaan

Tanggung jawab ekonomi adalah memproduksi barang dan jasa yang diinginkan oleh masyarakat pada suatu tingkat harga yang dapat membuat bisnisnya terus berjalan dan memenuhi kewajibannya kepada investor.

2. Tanggung jawab etis

Tanggung jawab etis meliputi pemenuhan berbagai ekspektasi lainnya dari masyarakat, yang bukan sekedar hukum tertulis.

3. Tanggung jawab hukum

Tanggung jawab hukum adalah sebuah tanggung jawab untuk mematuhi hukum lokal, negara, dan internasional.

4. Tanggung jawab filantropis

Tanggung jawab ini merupakan perilaku dan aktivitas tambahan yang dianggap baik oleh masyarakat dan yang didukung oleh nilai-nilai yang dianut.

Pandangan-pandangan yang Saling Bertentangan

Isu tanggung jawab sosial perusahaan memiliki dua pandangan mendasar yang saling bertolak belakang dalam menjabarkan prinsip tanggung jawab manajerial. Pandangan pertama adalah pandangan klasik yang secara luas dikaitkan dengan karya-karya awal Adam Smith, "*The Wealth of Nations*." Pandangan ini menyatakan bahwa fokus utama manajemen adalah memaksimalkan laba. Dalam konteks ini, tanggung jawab manajerial tidak lain adalah menjalankan bisnis sesuai dengan harapan dan kepentingan pemilik perusahaan atau pemegang saham, yaitu mendapatkan hasil pengembalian investasi yang sebesar-besarnya. Menurut pandangan ini, manajer bertindak sebagai agen bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan berkewajiban untuk memaksimalkan nilai (keuntungan) perusahaan.

Selanjutnya, Milton Friedman, seorang ekonom pemenang Nobel dari University of Chicago berpendapat bahwa tanggung jawab sosial dari bisnis adalah untuk meningkatkan keuntungannya. Adapun pendapat lainnya yang terkenal adalah organisasi boleh membantu meningkatkan

BAB 5

PERENCANAAN DAN MANAJEMEN STRATEGIS

Perencanaan merupakan fungsi pertama dalam fungsi manajemen. Pentingnya perencanaan formal di dalam organisasi telah bertumbuh pesat. Hingga pertengahan periode 1990-an, kebanyakan perencanaan sifatnya tidak terstruktur dan terfragmentasi. Perencanaan formal hanya terbatas pada beberapa perusahaan besar saja. Meskipun pelopor-pelopor manajemen seperti Alfred Sloan dari General Motors melembangkan proses-proses perencanaan formal, perencanaan baru menjadi fungsi manajemen secara luas sejak beberapa dekade terakhir. Meski pada awalnya perusahaan yang lebih besar mengadopsi perencanaan formal, kini bahkan perusahaan lebih kecil yang dijalankan oleh wirausahawan agresif yang senang mengambil peluang juga melakukan perencanaan formal.

Perencanaan merupakan proses pengambilan keputusan sistematis yang dilakukan secara sadar berkaitan dengan tujuan dan kegiatan yang hendak dilakukan oleh seseorang, sebuah kelompok, unit kerja atau organisasi di masa depan. Perencanaan bukanlah respons informasi atau tiba-tiba terhadap suatu krisis, melainkan suatu upaya yang dilakukan dengan sengaja yang diarahkan dan dikendalikan oleh manajer dan sering kali memerlukan pengetahuan dan pengalaman karyawan dari segala lapisan perusahaan. Perusahaan menyediakan kepada individu maupun unit pekerja berupa panduan yang jelas untuk diikuti dalam kegiatan mereka di masa mendatang. Pada saat yang sama, panduan ini tergantung pada keadaan spesifik dan kondisi yang berubah-ubah.

1. Proses Perencanaan Dasar

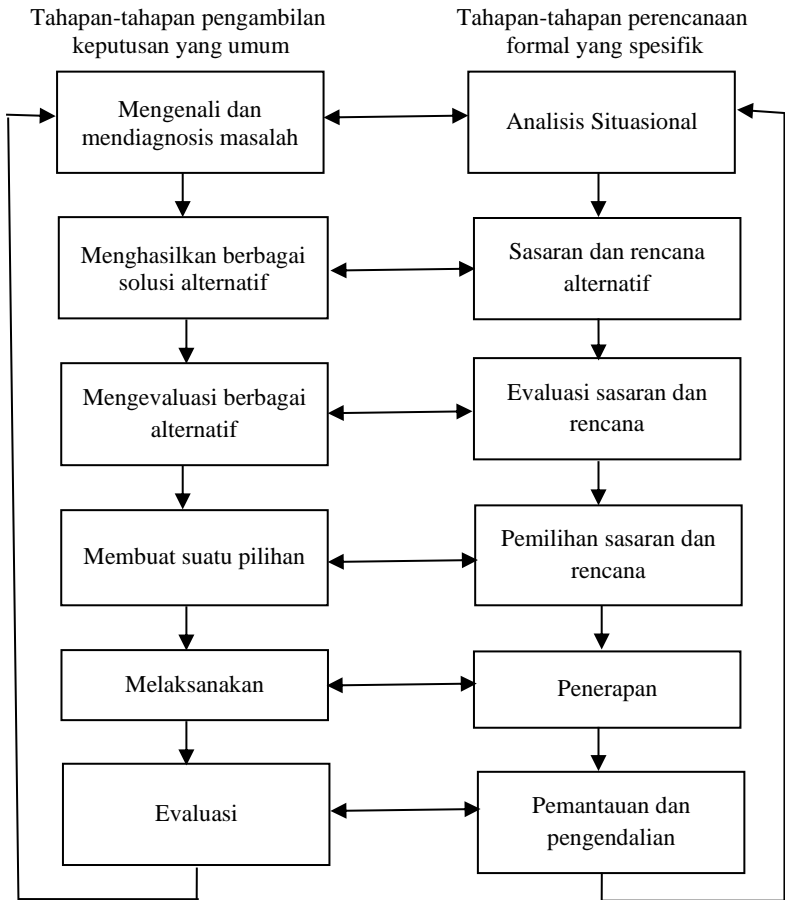
Perencanaan merupakan proses keputusan, maka langkah-langkah penting yang diikuti dalam proses perencanaan formal serupa dengan langkah-langkah pengambilan keputusan dasar yang diringkas pada gambar 5.1 mencakup kenyataan bahwa keadaannya bukanlah proses satu arah, melainkan sebuah siklus. Hasil dari keputusan dan rencana dievaluasi dan jika perlu direvisi.

Langkah 1: Analisis Situasional

Sebagaimana yang didukung oleh pendekatan kontinjensi (situasional), perencanaan dimulai dengan suatu analisis situasional. Dibatasi oleh waktu dan sumber daya, para perencana harus mengumpulkan, mengartikan, dan merangkum semua informasi yang relevan terhadap isu perencanaan yang sedang dibahas. Analisis situasional yang mendalam harus mempelajari kejadian-kejadian di masa lalu, memperhatikan kondisi di masa sekarang, dan mencoba untuk meramalkan tren-tren di masa depan.

Analisis situasional berfokus pada kekuatan-kekuatan internal yang memengaruhi organisasi atau unit kerja dan konsisten dengan pendekatan sistem terbuka, mempelajari pengaruh-pengaruh dari lingkungan eksternal. Hasil dari langkah ini adalah identifikasi dan diagnosis dari asumsi-asumsi perencanaan, isu-isu dan juga permasalahannya. Analisis situasional yang mendalam akan menunjukkan keputusan-keputusan perencanaan yang perlu kita lakukan. Contohnya, jika kita adalah manajer dalam suatu perusahaan penerbitan majalah yang sedang mempertimbangkan untuk meluncurkan majalah olahraga untuk pasar kaum remaja, analisis kita akan menyertakan faktor-faktor seperti jumlah

remaja yang berlangganan majalah, kondisi perekonomian di masa sekarang, tingkat ketertarikan remaja pada olahraga, dan kemampuan perusahaan untuk melayani pasar dengan efektif. Analisis situasional yang rinci akan membantu manajer dalam memutuskan sebuah rencana.



Gambar 5.1 Tahapan-tahapan pengambilan keputusan (bab 6)

BAB 6

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

1. Ciri-ciri Keputusan Manajerial

Pengambilan keputusan pada dasarnya adalah memilih satu alternatif dari beberapa alternatif. Pada dasarnya semua anggota organisasi membuat keputusan, terutama terkait dengan pekerjaan mereka dan organisasi di mana mereka bekerja. Uraian dibawa ini akan menjelaskan mengenai ciri-ciri keputusan manajerial.

1.1 Tidak Adanya Struktur

Ketiadaan struktur adalah kondisi umum yang dijumpai dalam masalah-masalah pengambilan keputusan manajerial. Masalah-masalah sifatnya baru dan tidak terstruktur, menjadikan pihak pengambilan keputusan merasa tidak pasti bagaimana untuk melanjutkan. Sebuah perbedaan penting yang mengilustrasikan hal ini adalah antara keputusan-keputusan yang terprogram dan tidak terprogram. Keputusan-keputusan terprogram sudah pernah dihadapi dan pernah dibuat sebelumnya. Keputusan ini memiliki jawaban-jawaban yang tepat secara objektif dan dapat dipecahkan dengan menggunakan berbagai aturann sederhana, kebijakan atau perhitungan numerik. Jika keputusan-keputusan yang terpenting telah terprogram, maka kehidupan manajerial perusahaan akan menjadi jauh lebih mudah. Namun para manajer biasanya menghadapi keputusan-keputusan tidak terprogram, yaitu keputusan-keputusan yang baru, tidak biasa dan rumit yang tidak memiliki pedoman yang terinci untuk menangani suatu masalah.

1.2 Ketidakpastian dan Resiko

Situasi yang dihadapi oleh para manajer seringkali sangat berlainan. Dalam satu waktu manajer menghadapi situasi yang relatif pasif, konsekuensi dari keputusan dapat diperkirakan dengan tingkat kepastian yang relatif tinggi. Pada situasi lain manajer lebih sering menghadapi situasi dengan ketidakpastian yang tinggi. Ketidakpastian berarti manajer memiliki informasi yang tidak memadai untuk mengetahui berbagai konsekuensi dari berbagai tindakan mereka. Kepastian adalah keadaan yang terjadi ketika para pengambil keputusan memiliki informasi yang akurat dan komprehensif. Ketika para pengambil keputusan dapat memperkirakan kemungkinan dari berbagai konsekuensi, namun tidak dapat mengetahui dengan pasti yang akan terjadi, hal ini menunjukkan sebuah risiko yang sedang dihadapi. Risiko muncul ketika peluang berhasilnya suatu tindakan adalah kurang dari 100 persen dan kerugian mungkin terjadi. Risiko seperti halnya ketidakpastian adalah fakta kehidupan dalam mengambil keputusan manajerial. Namun hal ini tidaklah sama dengan mengambil risiko, karena kenyataannya adalah pengambil keputusan yang baik lebih memilih untuk mengelola risiko.

Hal ini berarti, ketika para pengambil keputusan menerima fakta bahwa berbagai keputusan konsekuensial melibatkan risiko, mereka melakukan segala hal yang mereka bisa untuk mengantisipasi risiko, menguranginya dan mengendalikannya.

Sebagai contoh, manajer memiliki pengalaman historis mengenai akibat kenaikan harga. Berdasarkan pengalaman tersebut, manajer melakukan perhitungan akibat-akibat dari kenaikan harga dan mengembangkan skenario-skenario yang

mungkin, misal: penjualan menurun disatu pihak tetapi margin keuntungan naik di lain pihak. Manajer kemudian dapat menghitung kemungkinan probabilitas untuk setiap skenario, misal penjualan tetap dengan probabilitas 10 persen, penjualan turun 10 persen dengan probabilitas 20 persen, turun 30 persen dengan probabilitas 30 persen, turun 30 persen dengan probabilitas 20 persen, turun 40 persen dengan probabilitas 20 persen. Kemudian manajer dapat menggunakan simulasi untuk melihat pengaruh keputusan terhadap keuntungan perusahaan. Manajer juga masih mempunyai kendali atas beberapa variabel tertentu. Misalkan manajer dapat meningkatkan promosi sehingga kenaikan harga dapat dibagi oleh promosi, selanjutnya manajer dapat melakukan perhitungan kombinasi tersebut.

1.3 Konflik

Keputusan-keputusan yang penting bahkan menjadi sulit karena konflik-konflik yang dihadapi oleh para manajer. Konflik terjadi ketika seorang manajer harus mempertimbangkan tekanan-tekanan yang saling bertentangan dari berbagai sumber yang berbeda. Hal ini terjadi pada dua tingkatan.

Pertama, para pengambil keputusan perorangan mengalami konflik psikologis ketika ada beberapa pilihan yang menarik atau ketika tidak ada satupun dari pilihan pilihan tersebut yang menarik. Contohnya, seorang manajer mungkin harus memutuskan siapa yang akan diberhentikan, sementara ia tidak ingin memberhentikan siapa pun. Atau ia mungkin menghadapi tiga orang pelamar yang menjajikan suatu posisi, namun hanya memilih satu, berarti ia harus menolak dua pelamar lainnya.

BAB 7

STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI

1. Dasar-dasar Pengorganisasian

Para pelaku organisasi sering kali menjelaskan struktur organisasi dengan melihat bagan organisasinya. Bagan organisasi menunjukkan posisi-posisi di dalam sebuah perusahaan dan metode penyusunannya atau struktur pelaporan dan pembagian kerja dalam suatu organisasi. Kebanyakan organisasi/perusahaan memiliki bagan organisasi resmi yang dibuat untuk memberikan informasi mengenai hal tersebut.

Sebelum menentukan bagan organisasi, perusahaan harus membuat desain organisasi. Desain organisasi merupakan proses memilih pola menyeluruh bagaimana suatu organisasi distruktur atau alat untuk mencapai strategi organisasi. Pada dasarnya terdapat dua pandangan mengenai desain organisasi yaitu pandangan klasik dan situasional.

1.1 Pandangan Klasik

Pandangan ini berusaha mencari cara terbaik untuk desain organisasi percaya pada organisasi dengan struktur hierarkis dan wewenang formal. Pendekatan ini mencoba mencari model universal yang cocok untuk semua situasi.

Salah satu contoh pendekatan klasik adalah organisasi birokrasi yang diusung oleh Max Weber di mana ada struktur hierarkis dan formal yang jelas. Pandangan klasik mempunyai sisi positif karena mendorong efisiensi dan mendorong organisasi lebih lanjut. Sementara itu, juga terdapat sisi negatif diantaranya: (1) tidak memperhatikan sisi

manusiawi; (2) keyakinan pada universalitas; (3) kata birokrasi mempunyai kesan sebagai organisasi besar, terpengaruh banyak kepentingan politik, lamban dan tidak responsif terhadap lingkungannya.

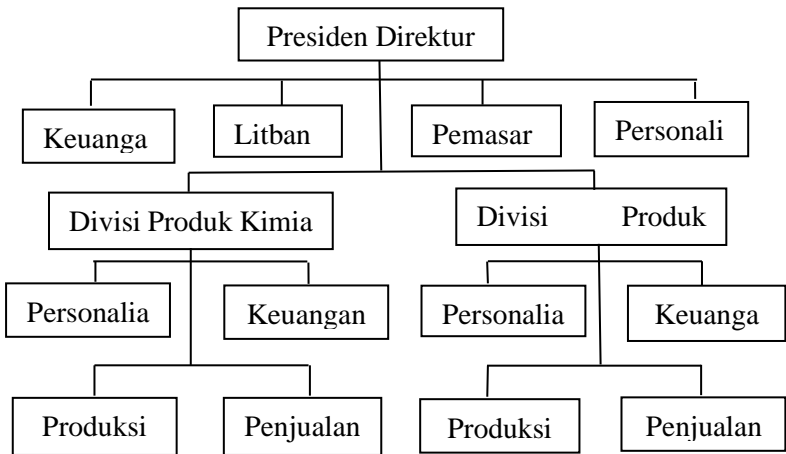
Sementara itu, pandangan neo-klasik berusaha menonjolkan sisi manusiawi organisasi, menurut mereka organisasi mempunyai dua tujuan yaitu ekonomi dan kepuasan karyawan. Karena itu, pandangan ini disebut juga pandangan perilaku. Dorongan pandangan ini bermula dari suatu studi Hawthorne yang menyebutkan bahwa organisasi dapat diperbaiki dengan membuat organisasi menjadi tidak terlalu formal dan mendorong partisipasi karyawan. Beberapa tokoh aliran neo-klasik adalah McGregor, Chris Argyris dan Rensis Linkert.

1.2 Pandangan Situasional

Pendekatan ini meyakini bahwa desain organisasi yang optimal tergantung kepada faktor-faktor situasional yang relevan, antara lain, teknologi, lingkungan, ukuran, dan siklus kehidupan organisasi.

Tom Burns and G.M Stalker melihat kaitan antara elemen lingkungan dengan desain organisasi. Berdasarkan hal demikian, mereka membedakan organisasi dalam dua jenis: mekanistik dan organis. Organisasi mekanistik ditandai oleh spesialisasi kerja yang tinggi, tujuan dan wewenang untuk setiap individu dalam organisasi ditetapkan secara rinci oleh manajemen seperti yang digambarkan oleh organisasi birokrasi. Sebaliknya, organisasi organis ditandai dengan kelompok kerja dan komunikasi yang intensif antar anggotanya.

Teknologi juga mempengaruhi desain organisasi. Joan Woodward melakukan penelitian dan menemukan bahwa teknologi berpengaruh terhadap tingkatan manajemen dan rentang kendali, studi tersebut mendapatkan kritikan dari tim peneliti University of Aston yang menemukan bahwa ukuran juga mempengaruhi organisasi. Menurut mereka, studi Woodward hanya berlaku untuk perusahaan kecil, di mana organisasi tersebut tergantung pada teknologi pokok mereka. Untuk organisasi besar, ketergantungan semacam itu tidak terasa karena organisasi besar tidak ada teknologi pokok tertentu yang dominan.



Gambar 7.1 Sebuah Bagan Organisasi Tradisional

Keterangan:

1. Kotak melambangkan pekerjaan yang berbeda.

BAB 8

SUMBER DAYA MANUSIA

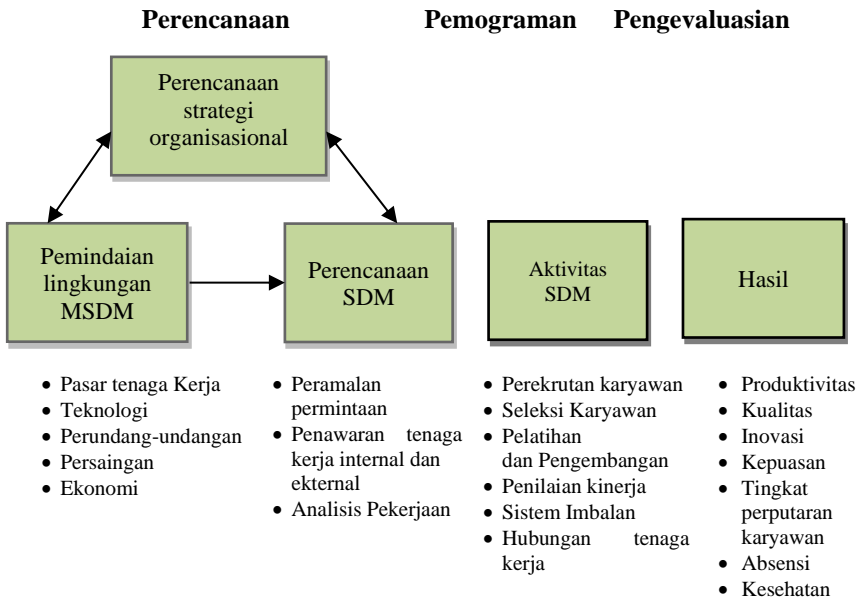
Pada dasarnya, kualitas organisasi sangatlah bergantung pada kualitas orang-orang yang berada didalamnya. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) hadir untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki angkatan kerja yang berkualitas, berharga, langka, tidak dapat ditiru dan terorganisir. Dewasa ini, mengelola modal manusia (*human capital*) untuk dapat mempertahankan keunggulan kompetitif merupakan bagian terpenting dari fungsi SDM suatu organisasi.

Selanjutnya, SDM menjadi penting ketika suatu organisasi menghadapi situasi-situasi tertentu seperti: persaingan yang semakin tajam, organisasi yang semakin besar dan kompleks, pertumbuhan yang semakin lambat dan pangsa pasar yang menurun, keterlibatan pemerintah yang semakin besar, pendidikan tenaga kerja yang semakin tinggi, perubahan nilai dan perubahan demografi karyawan. MSDM meliputi aktivitas seperti mewawancarai calon karyawan, mengevaluasi kinerja, merancang program pelatihan dan kompensasi dan lain sebagainya.

1. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM bertujuan menjamin terpenuhinya kebutuhan sumber daya manusia organisasi. Proses perencanaan SDM terjadi dalam tiga tahapan: perencanaan, pemograman dan pengevaluasian. Pertama, manajer SDM perlu mengetahui rencana bisnis organisasi untuk memastikan bahwa jenis dan jumlah orang yang tepat telah tersedia. Kedua, organisasi melakukan pemograman aktivitas-aktivitas SDM secara spesifik, seperti perekrutan,

pelatihan, dan PHK. Ketiga, aktivitas SDM akan dievaluasi untuk mengetahui apakah mereka telah memberikan hasil yang dibutuhkan untuk memberikan kontribusi pada rencana bisnis organisasi. Gambar 8.1 akan menjelaskan mengenai proses perencanaan SDM.



Gambar 8.1 Tinjauan mengenai Proses Perencanaan SDM

Bagian tersulit dalam proses perencanaan SDM adalah melakukan peramalan permintaan, yaitu menentukan banyaknya dan jenis orang yang dibutuhkan. Peramalan permintaan akan kebutuhan orang akan didapat dari rencana organisasi. Selain permintaan, penawaran tenaga kerja juga harus diramalkan, yaitu estimasi mengenai banyaknya dan

jenis karyawan yang sebenarnya akan diperoleh organisasi. Setelah memiliki gambaran yang cukup baik mengenai penawaran maupun permintaan berbagai jenis karyawan, para manajer dapat mulai mengembangkan pendekatan-pendekatan untuk merekonsiliasi keduanya. Dalam beberapa kasus, organisasi ternyata membutuhkan lebih banyak orang dari yang mereka miliki saat ini.

Jika permasalahan permintaan dan penawaran merupakan aktivitas-aktivitas makro, perencanaan juga memiliki sisi mikro yang disebut analisis pekerjaan (*job analysis*). Analisis pekerjaan akan menjelaskan dua hal. Pertama, analisis memberikan uraian mengenai pekerjaan itu sendiri kepada manajer SDM. Informasi ini disebut sebagai suatu uraian pekerjaan (*job description*). Sebagai contoh, uraian pekerjaan bagi seorang manajer akuntansi adalah bertanggung jawab atas laporan keuangan bulanan, kuartalan, dan tahunan bekerjasama dengan manajer-manajer lini yang menyangkut masalah-masalah keuangan serta melakukan supervisi terhadap departemen akuntansi.

2. Penempatan Staf Organisasi

Setelah perencanaan SDM, manajer dapat memusatkan perhatian pada penempatan staf organisasi. Fungsi penempatan staf terdiri atas tiga aktivitas yang saling berhubungan: perekrutan, seleksi, dan penempatan ulang.

2.1 Perekrutan

Perekrutan (*recruitment*) membantu memperbanyak kumpulan kandidat yang dapat dipilih untuk suatu jabatan. Perekrutan dapat dilakukan secara internal (dengan

BAB 9

MOTIVASI

1. Konsep Motivasi

Manajemen tradisional menitikberatkan pada metode instruksi, yakni menentukan hal-hal yang dianggap penting oleh manajer. Cara ini tidak mempertimbangkan apakah pekerjaan tersebut sesuai dengan kemampuan bawahan. Seiring dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan penemuan-penemuan baru dalam bidang psikologi mengenai kepribadian dan tingkah laku manusia, serta perkembangan ilmu manajemen. Teori manajemen modern berpendapat bahwa tingkah laku manusia didorong oleh motif-motif tertentu dan suatu pekerjaan akan berhasil jika didasarkan pada motivasi yang dimiliki oleh seseorang.

Motivasi bukanlah ciri pribadi. Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong seseorang bertindak atau berperilaku tertentu. Pemahaman mengenai motivasi bukan hal yang mudah. Motivasi merupakan sesuatu yang ada dalam diri seseorang dan tidak nampak dari luar. Sehingga motivasi sulit untuk ditafsirkan. Sebagai contoh, seorang mahasiswa yang rajin belajar, maka secara langsung kita dapat mengatakan bahwa mahasiswa tersebut memiliki motivasi belajar yang tinggi. Meskipun sebenarnya mahasiswa tersebut rajin bukan karena motivasi belajar melainkan karena ingin mendapatkan perhatian dari temannya. Motivasi akan terlihat melalui perilaku seseorang. Selanjutnya, motivasi juga mengacu kepada sebuah proses di mana seseorang berusaha dengan energi, terarah dan berkelanjutan. Elemen energi adalah ukuran dari intensitas atau dorongan. Seseorang yang termotivasi akan menunjukkan usaha dari

kerja kerasnya. Kemudian diarahkan kepada tujuan tertentu yanghendak dicapai dengan tingkat ketekunan yang tinggi secara terus menerus.

Pendekatan Mengenai Motivasi

Terdapat tiga pendekatan terhadap motivasi yaitu: pendekatan tradisional, hubungan manusia dan pendekatan *Human Resource Management*.

Pendekatan Tradisional. Pendekatan ini dipelopori oleh bapak manajemen yaitu Frederick W.Taylor. Menurut pendekatan ini motivasi seseorang didorong oleh keinginan untuk memperoleh gaji/uang. Karyawan pada umumnya malas, tidak mau bekerja. Tetapi setelah didorong dengan insentif uang, karyawan mau bekerja. Tetapi kebutuhan manusia tidak hanya uang. Manusia juga membutuhkan interaksi dengan orang lain. Uang saja tidak cukup memenuhi kebutuhan sosial tersebut. Dengan dasar kritik semacam ini maka munculah pendekatan *human relation*.

Pendekatan Hubungan Manusia. Pendekatan ini mengatakan bahwa motivasi seseorang didorong oleh keinginannya untuk berinteraksi dengan orang lain. Salah satu tokoh pendekatana ini adalah Elton Mayo. Tugas-tugas yang dikerjakan oleh pekerja secara rutin akan membuat karyawan bosan. Dalam hal ini manajer dapat mengaktifkan kegiatan-kegiatan sosial seperti pertemuan informal (arisan, pengajian).

Pendekatan *Human Resource Management*. Pendekatan ini mengatakan bahwa kepentingan karyawan harus diperhitungkan. Menurut pendekatan ini, pekerjaan itu sendiri dapat memberi motivasi terhadap karyawan. Tanggung jawab terhadap pekerjaan, penyelesaian pekerjaan

dan prestasi kerja merupakan sumber motivasi yang harus diperhitungkan untuk mendorong karyawan.

Teori Motivasi

Cara lain untuk melihat motivasi adalah dengan menggolongkan teori motivasi ke dalam tiga kalsifikasi: (1) teori isi; (2) teori proses; (3) teori Reinforcement.

1.3 Teori Isi

Berdasarkan teori isi motivasi pada dasarnya adalah ingin melihat faktor-faktor dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berperilaku tertentu dan kebutuhan apa yang ingin dipenuhi olehnya. Kenapa seseorang terdorong untuk berperilaku tertentu?

Teori Motivasi Maslow

Seseorang pada mulanya memiliki kebutuhan. Sebagai contoh, seseorang lapar, berarti ia mempunyai kebutuhan untuk makan. Kebutuhan tersebut mendesak ingin dipenuhi dan berubah menjadi dorongan. Kemudian orang tersebut melakukan tindakan, pergi ke warung makan dan makan di warung tersebut. Setelah selesai makan, kebutuhan makan terpenuhi.

Maslow menyebutkan bahwa pada diri seseorang terdapat sebuah hierarki yang terdiri atas lima kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis, kebutuhan seseorang akan makann, minuman, tempat tinggal dan kebutuhan fisik lainnya termasuk seks;

BAB 10

KEPEMIMPINAN

Pimpinan atau kepemimpinan merupakan variabel yang erat kaitannya dengan tugas manajer. Manajer diharapkan dapat memimpin organisasinya dengan baik. Meskipun demikian, manajer dan pemimpin memiliki pengertian yang berbeda. Pemimpin biasanya dikaitkan dengan orang yang mempunyai semangat, kharisma, dan kemampuan untuk memotivasi orang lain yang tinggi. Sementara itu, manajer biasanya dikaitkan dengan orang yang mampu merencanakan, mengelola, dan mengendalikan organisasi dengan baik, tetapi tidak memiliki kemampuan memotivasi orang dengan baik.

Pemimpin adalah orang yang mempengaruhi orang lain untuk mencapai sasaran. Semakin banyak jumlah pengikutnya, semakin besar pengaruh pimpinan tersebut. Semakin berhasil pencapaian sasaran-sasaran yang layak, maka semakin terlihat kepemimpinannya. Selanjutnya, secara umum, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari individu-individu dalam suatu kelompok.

1. Kekuasaan dan Kepemimpinan

Hal yang sentral bagi kepemimpinan yang efektif adalah kekuasaan (*power*)-kemampuan untuk memengaruhi orang lain. Dalam organisasi, hal ini berarti kemampuan untuk dapat menuntaskan sesuatu atau mencapai sasaran meskipun mendapatkan hambatan. Salah satu pendekatan awal dalam memahami kekuasaan disampaikan oleh French dan Revan,

yang menyatakan bahwa para pemimpin memiliki lima potensi sumber kekuasaan dalam organisasi.

Kekuasaan yang Sah (*Legitimate Power*)

Pemimpin dengan kekuasaan yang sah memiliki hak atau wewenang untuk memberikan perintah kepada orang lain. Manajer mempunyai wewenang resmi memerintah bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Bawahan secara implisit mempunyai kewajiban untuk menerima dan menjalankan perintah tersebut.

Kekuasaan Imbalan (*Reward Power*)

Kekuasaan ini datang dari kemampuan seseorang memberikan balasan kepada orang lain yang melakukan pekerjaan tertentu. Sebagai contoh, seorang manajer bekerja keras untuk mencapai sasaran kinerjanya guna mendapatkan penilaian kinerjanya yang positif dan kenaikan gaji yang besar dari atasannya. Di lain pihak, jika kebijakan perusahaan menentukan bahwa setiap orang menerima kenaikan gaji yang sama, kekuasaan imbalan seorang pemimpin akan menurun karena ia tidak mampu memberikan kenaikan gaji yang lebih besar.

Kekuasaan Paksaan (*Coercive Power*)

Pemimpin dengan kekuasaan paksaan memiliki kendali atas hukuman, jika seseorang tidak dapat mengerjakan sesuatu. Kekuasaan ini merupakan sisi negatif dari kekuasaan balasan. Hukuman dapat berupa hukuman ringan seperti peringatan sampai kepada hukuman yang berat yaitu pemberhentian kerja. Kekuasaan hukuman biasanya digunakan untuk menjaga standar prestasi minimal atau menjaga kepatuhan terhadap organisasi.

Kekuasaan Kekaguman (*Referent Power*)

Pemimpin dengan kekuasaan kekaguman memiliki sifat-sifat pribadi yang menarik orang lain; orang-orang patuh karena rasa kagum, rasa suka pribadi atau keinginan untuk menjadi seperti pemimpin tersebut. Sebagai contoh, manajer-manajer muda yang ambisius meniru kebiasaan kerja dan gaya profesional dari seorang eksekutif yang sukses dan karismatik. Seorang eksekutif yang tidak kompeten, tidak disukai, dan kurang dihargai akan memiliki kekuasaan kekaguman yang kecil.

Kekuasaan Keahlian (*Expert Power*)

Pemimpin yang memiliki kekuasaan keahlian memiliki keahlian atau kepakaran tertentu, sehingga dapat mengambil manfaat dari keahlian tersebut. Sebagai contoh, seorang dokter dapat menyuruh pasiennya untuk meminum obat dan pasiennya bersedia meminum obat tersebut. Pasien menganggap dokter memiliki keahlian dalam bidang kesehatan.

Sumber: Diadaptasi dari J.R.P. French dan B. Reven, "The Bases of Social Power," dalam *Studies in Social Power*, ed. D. Cartwright (Ann Arbor, Mi: Institute for Social Research, 1959).

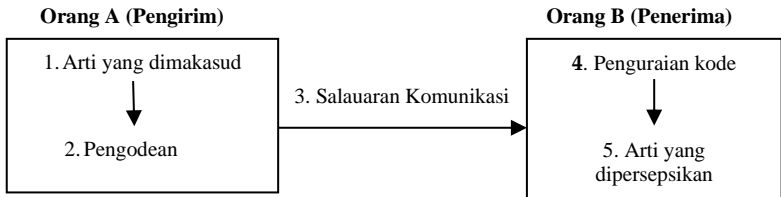
Pemimpin akan menggunakan power atau kekuasaan untuk memengaruhi yang dipimpin. Tingkat penggunaan kekuasaan tersebut juga sangat berbeda dari pemimpin yang satu dengan pemimpin lainnya. Ada pemimpin yang dapat menggunakan kekuasaannya sepenuhnya sementara ada juga yang tidak menggunakan kekuasaan tersebut dengan sepenuhnya.

BAB 11

KOMUNIKASI MANAJERIAL

1. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi yang efektif merupakan aspek fundamental untuk prestasi kerja dan keefektifan manajerial. Komunikasi adalah perpindahan informasi dan makna dari satu pihak kepada pihak lain melalui penggunaan simbol bersama. Gambar 11.1 menunjukkan model umum tentang proses komunikasi.



Gambar 11.1 Model Komunikasi Satu Arah

Pengirim (*sender*) memulai proses ini dengan menyampaikan informasi kepada pihak penerima (*receiver*)—yakni orang yang dimaksudkan oleh pesan tersebut. Pengirim memiliki arti (*meaning*) yang ingin disampaikan dan membentuk sandi (*encode*) dari arti tersebut ke dalam simbol (contohnya, kata-kata yang dipilih untuk pesan tersebut). Kemudian pengirim memindahkan (*transmit*), atau mengirim pesan melalui beberapa saluran (*channel*), seperti media lisan, tulis atau elektronik. Penerima menguraikan sandi dari pesan dan mencoba untuk menafsirkan arti pesan yang dikirim. Penerima mungkin akan memberikan umpan

balik (*feedback*) pada pengirim dengan membentuk sandi sebagai jawaban dari pesan pengirim.

Pesan yang dimaksudkan tidak selalu “menyebrang” menuju penerima. Proses komunikasi seringkali menemui gangguan (*noise*) atau hambatan yang akan menghalangi pemahaman yang sempurna dari pesan yang disampaikan. Hambatan bisa terjadi dalam semua tahap proses komunikasi. Hambatan dapat berasal dari internal atau external penerima. Hambatan internal misal: tidak menaruh perhatian atau penerima mengalami kelelahan fisik sehingga tidak mampu menangkap pesan dengan jelas. Selanjutnya adalah hambatan eksternal; hambatan yang berasal dari pihak luar. Misalnya, suara bising mesin pada saat manajer menyampaikan pesan atau suara manajer terlalu lemah sehingga pembicaraan menjadi tidak jelas.

Dalam komunikasi satu arah (*one-way communication*), informasi disampaikan hanya ke satu arah dari pengirim ke penerima, tanpa ada umpan balik. Sebagai contoh, seorang manajer yang mengirimkan memo kepada bawahannya tanpa meminta jawaban, seorang pemimpin yang memerintah melalui telepon, dan seorang ayah memarahi anaknya lalu pergi meninggalkan ruangan. Ketika penerima pesan memberikan jawaban kepada pengirim pesan—Orang B menjadi pengirim dan orang A menjadi penerima—maka telah terjadi komunikasi dua arah (*two-way communication*). Komunikasi satu arah seperti yang telah diuraikan sebelumnya telah menjadi dua arah jika manajer tersebut menindaklanjuti memo dengan menelpon bawahannya dan menanyakan apakah ia memiliki pertanyaan atas memo yang diberikannya atau si pimpinan tersebut mendengarkan saran alternatif dari bawahannya, dan ayah yang memarahi anaknya

menenangkan diri dan kemudian mendengarkan cerita si anak. Komunikasi dua arah yang sebenarnya berarti bahwa bukan hanya penerima pesan yang menyediakan umpan balik, tetapi juga pengirim bersikap menerima umpan balik tersebut. Di dalam pertukaran dua arah yang konstruktif, informasi dibagikan diantara dua belah pihak, bukan hanya dikirimkan dari satu orang ke orang yang lain.

Komunikasi satu arah lebih sering dilakukan karena lebih cepat dan lebih mudah bagi pengirim pesan. Namun begitu, komunikasi dua arah lebih akurat; lebih sedikit memiliki kesalahan. Penerima pesan memiliki kesempatan untuk bertanya, berbagi pendapat, dan memberikan saran-saran atau modifikasi, dan karenanya akan memahami dengan lebih tepat yang dikomunikasikan dan yang harus dilakukan dengan informasi tersebut.

2. Meningkatkan Keterampilan Komunikasi

Meningkatkan efektivitas komunikasi bertujuan meningkatkan kesamaan arti antara pesan yang dikirim dengan pesan yang diterima. Berikut ini adalah cara-cara untuk meningkatkan efektivitas komunikasi.

2.1 Meningkatkan Keterampilan Pengirim Pesan

Dalam proses pengodean, pengirim pesan bisa saja salah memberikan informasi, misalnya ada fakta yang terlewatkan atau penggunaan ungkapan yang ambigu. Dalam tahap transmisi, kata-kata dalam layar bisa terlalu kecil untuk dibaca dari belakang atau kata-kata digunakan dengan intonasi yang ambigu. Untuk meningkatkan keefektifan proses komunikasi pengirim pesan dapat meningkatkan

BAB 12

PENGENDALIAN

Kadang-kadang ada situasi di mana perusahaan tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Misalnya, keuntungan menurun, meskipun sebenarnya kondisi perekonomian relatif baik, kuota penjualan untuk beberapa salesman tidak berhasil memenuhi target, kuota dapat memenuhi target dalam jumlah, tetapi tidak berhasil memberikan kontribusi keuntungan bagi perusahaan, atau kuota tidak dapat memberikan target jumlah, tetapi berhasil memberikan kontribusi keuntungan bagi perusahaan.

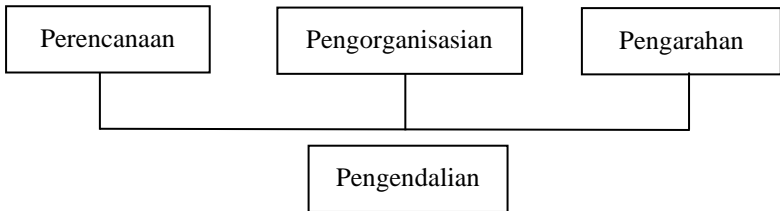
Secara tidak langsung ilustrasi diatas membahas masalah pengendalian. Bab ini akan membahas fungsi terakhir manajemen yaitu pengendalian. Secara khusus bab ini membahas proses-proses pengendalian dan metode-metode pengendalian yang dapat digunakan untuk membuat pengendalian lebih efektif.

1. Konsep Pengendalian

Manajemen yang baik memerlukan pengendalian yang efektif. Pengendalian diperlukan untuk memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Kata pengendalian dan perencanaan merupakan dua kata yang berpasangan.

Pengendalian yang baik memerlukan perencanaan, perencanaan yang baik memerlukan pengendalian. Ilustrasi pada bagian pertama tadi menunjukkan keterkaitan antara perencanaan dan pengendalian, misalnya membandingkan kuota penjualan (perencanaan) dengan penjualan yang

terjadi. Proses perbandingan ini merupakan proses pengendalian. Jadi ada hubungan khusus antara perencanaan dengan pengendalian, meskipun sebenarnya pengendalian juga berhubungan erat dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Seringkali penyimpangan dari suatu rencana memerlukan penyelidikan khusus untuk melihat hal-hal yang menyebabkan penyimpangan tersebut.



Gambar: 12.1 Hubungan Pengendalian dan Fungsi-fungsi Manajemen

Pengendalian manajemen adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar prestasi tertentu dengan merencanakan, mendesain sistem umpan balik informasi, membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan standar prestasi, menentukan apakah terjadi penyimpangan, dan mengukur apakah penyimpangan itu berarti (signifikan), dan melakukan perbaikan yang diperlukan untuk memastikan bahwa semua sumberdaya perusahaan digunakan dengan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Definisi di atas cukup luas dan mencakup beberapa hal:

1. Adanya standar prestasi;
2. Adanya usaha perbandingan hasil yang diperoleh dengan rencana;
3. Menentukan apakah terjadi penyimpangan atau tidak;

BAB 13

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

1. Konsep Sistem Informasi Manajemen

Pada tahun 1954 komputer pertama kali digunakan untuk sebuah penerapan bidang usaha: pengelolaan daftar gaji. Pengelolaan gaji dengan sistem komputerisasi merupakan gagasan revolusioner pada tahun 1954. Pada tahun 1947 terdapat lebih dari 100.000 komputer di Amerika Serikat yang digunakan dalam bidang usaha. Dewasa ini, seluruh aspek dalam pengelolaan informasi telah menjadi sebuah sistem yang menjadi sumber informasi dalam mendukung fungsi manajerial dan pengambilan keputusan. Secara umum, sistem tersebut disebut sebagai sistem informasi manajemen atau SIM.

Informasi yang baik dapat menjadi suatu keunggulan kompetitif bagi suatu organisasi. SIM menjadi suatu terminologi yang berusaha menggambarkan bagaimana informasi dikelola untuk kepentingan organisasi. Istilah SIM seringkali dikaitkan dengan komputer, meskipun sebenarnya SIM dapat dilakukan oleh manusia. Hanya saja dengan menggunakan sistem komputerisasi akan mempermudah proses pengolahan data menjadi informasi.

Komputer dapat membantu sistem informasi manajemen, karena dapat mengumpulkan, menyimpan, mengorganisir, dan mendistribusikan informasi dan data yang besar. Sistem komputer terutama bermanfaat dan efektif apabila: (1) ada jumlah data rutin yang besar yang akan diproses; (2) tugas dan kegiatan berulang-ulang; (3) data dan informasi yang besar perlu disimpan dan diperlukan akses yang cepat untuk menemukan data tersebut; (4) pemrosesan

yang cepat dan pencatatan *up – to – the minute* (terbaru) merupakan hal yang penting; (5) perlu melakukan perhitungan yang kompleks.

Data dan informasi merupakan dua kata yang memiliki kaitan erat. Data merupakan informasi yang belum diolah, sementara informasi adalah hasil dari pengolahan data. Sebagai contoh, jumlah komputer yang diproduksi, perkembangan harga saham, kejadian-kejadian tertentu adalah sebuah data. Data tersebut diolah dengan metode tertentu sehingga memiliki sebuah manfaat, maka data tersebut menjadi sebuah informasi. Sebagai contoh, angka perkembangan penjualan perusahaan yang dianalisis dan dibandingkan dengan penjualan periode sebelumnya atau dengan penjualan perusahaan lainnya akan menjadi sebuah informasi bagi manajer. Informasi dikatakan bermanfaat apabila memiliki kriteria-kriteria berikut: akurat, tepat waktu, lengkap, dan relevan.

Akurat. Informasi yang akurat akan membuat informasi semakin berkualitas. Informasi yang akurat memberikan gambaran realitas yang benar dan dapat dipercaya. Informasi yang akurat tentunya akan semakin meningkatkan kualitas keputusan. Tetapi memperoleh informasi yang akurat akan meningkatkan biaya informasi. Apabila manfaat yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan biaya tambahan untuk memperoleh informasi yang akurat, maka informasi yang lebih akurat layak dicari.

Tepat Waktu. Informasi akan bermanfaat apabila datang pada saat yang diperlukan untuk mengambil keputusan dan datang pada orang yang tepat (pengambil keputusan). Informasi tidak harus datang dengan cepat. Dalam hal ini *timing* lebih penting.

Lengkap. Informasi akan bermanfaat apabila tersaji dengan lengkap sesuai dengan yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan. Jika informasi tidak lengkap, maka gambaran yang menyeluruh tidak akan diperoleh, dan keputusan yang dihasilkan akan berkurang kualitasnya. Apabila informasi diberikan lebih dari yang diperlukan akan mempersulit manajer dalam proses penyaringan informasi tersebut.

Relevan. Informasi akan relevan apabila disampaikan kepada orang yang memerlukan informasi tersebut. Sebagai contoh, manajer personalia tidak akan membutuhkan informasi kapan mesin perakitan harus diganti. Direktur Utama tidak membutuhkan informasi persediaan komponen (*parts*) mobil setiap bulannya.

2. Tingkatan Manajer dan Jenis Informasi

Tingkat manajer sudah di bahas pada bab 1. Dalam bab ini, tingkat manajer akan dibahas berkaitan dengan informasi yang dibutuhkan oleh masing-masing tingkatan. Tingkatan manajer tentunya membutuhkan jenis informasi yang berbeda-beda. Tiga tingkatan manajer mencakup: manajer operasional, manajer menengah, dan manajer puncak. Manajer operasional membutuhkan informasi operasional, manajer puncak membutuhkan informasi yang sifatnya strategis, sedangkan manajer menengah membutuhkan kombinasi antara operasional dengan strategis.

Manajer operasional membutuhkan informasi operasional dengan karakteristik seperti yang dijelaskan di atas. Sebagai contoh, pengawas mesin harus tahu kapan saatnya mesin diperbaiki, kapan oli mesin harus diganti, dan sebagainya. Informasi harus detail dan tepat waktu untuk

DAFTAR PUSTAKA

- Barry Cushway dan Derek Lodge. 1995. *Perilaku dan Desain Organisasi*. Jakarta; Elex Media Komputindo.
- Claude S. George, Jr. 1968. *The Histori of Management Thought*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J
- Gordon B. Davis. 1993. *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Pustaka Binama Pressindo.
- Hery. 2018. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Grasindo.
- Jaja Jahari dan M. Sobry Sutikno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Prospect.
- Jawahir Tanthowi. 1983. *Unsur-unsur Manajemen Menurut Al-Quran*. Jakarta: Pustaka Al-Husna.
- John M. Bryson. 1999. *Perencanaan Strategis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Koontz, Harold, Cyrill O'Donnel, dan Heinz Wehrich. 1994. *Managemnt*. Singapore: McGraw Hill.
- Manduh, Hanafi. 1997. *Manajemen*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mortimer R. Feinberg, Robert Tanofskydan John J.Tarrant. 1996. *Psikologi Manajemn*. Jakarta: Mitra utama. Cetakan ke-3.
- Thomas S. Bateman dan Acott A.Snell. 2009. *MANAJEMEN, Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*. Buku ke 1-2 edisi ke-7. Jakarta: Salemba Empat.
- Peter G. Northous. 2018. *Pengantar Kepemimpinan – Konsep & Praktik*. Yogyakarta: Andi.

GLOSSARIUM

A

Akuisisi: Suatu perusahaan membeli perusahaan lainnya.

Akuntabilitas: Harapan agar seorang karyawan melakukan pekerjaan, melakukan tindak koreksi bila diperlukan, dan melaporkan ke atasan.

Analisis Situasional: Proses yang digunakan oleh perencana yang dibatasi oleh waktu dan sumber daya untuk mengumpulkan, mengartikan, dan merangkum semua informasi yang relevan terhadap isu perencanaan yang sedang dibahas.

Analisis Pekerjaan: Suatu alat untuk menentukan apa yang dihasilkan dari suatu pekerjaan dan apa yang seharusnya dihasilkan dari pekerjaan itu.

Analisis SWOT: Perbandingan kekuatan. Kelemahan, kesempatan dan ancaman yang membantu para eksekutif merumuskan strategi bagi perusahaan.

Arbitrase: Penggunaan pihak ketiga yang netral untuk memecahkan suatu perselisihan tenaga kerja.

B

Bagan Organisasi: Struktur pelaporan dan pembagian kerja dalam suatu organisasi.

Birokrasi: Pendekatan manajemen klasik yang menekankan sebuah jaringan yang terstruktur, formal dari relasi-relasi antara berbagai posisi yang terspesialisasi di dalam organisasi.

Bertukar Pikiran: Proses ketika para anggota kelompok menghasilkan sebanyak mungkin ide yang mereka

dapatkan: kritik ditahan sampai semua ide telah diutarakan.

Budaya Organisasi: Sekumpulan asumsi penting mengenai organisasi dan tujuan-tujuan serta praktik-praktiknya yang dianut bersama-sama oleh semua anggota perusahaan.

Buffering: Menciptakan pasokan-pasokan yang berlebih dari sumber-sumber daya untuk mengantisipasi kebutuhan yang tidak dapat diramalkan.

D

Defender: Perusahaan-perusahaan yang tetap dalam suatu domain produk yang stabil sebagai suatu manuver strategis.

Demografi: Ukuran-ukuran dari berbagai ciri orang-orang yang terdiri atas kelompok-kelompok atau unit-unit sosial lainnya.

Delegasi: Penugasan tanggung jawab baru atau tambahan kepada seorang bawahan.

Departementalisasi: Memecah suatu Organisasi menjadi subunit-subunit yang lebih kecil.

Departemen Lini: Unit-unit yang berhubungan langsung dengan barang dan jasa utama perusahaan.

Departemen Staf: Unit yang mendukung departemen-departemen lini.

Dialektika: Perdebatan terstruktur yang membandingkan dua tindakan yang bertentangan.

Diferensiasi: Salah satu aspek dari lingkungan terkenal organisasi yang ditimbulkan oleh spesialisasi pekerjaan dan pembagian kerja.

Diversifikasi: Investasi dari suatu perusahaan dalam suatu produk, bisnis atau dengan geografis yang berbeda.

Diversifikasi Konglomerasi: Strategi yang digunakan untuk menambahkan bisnis-bisnis baru yang menghasilkan produk-produk yang tidak berkaitan atau yang berbeda didalam pasar-pasar dan aktivitas-aktivitas bisnis yang tidak terkait.

Diversifikasi Konsentris: Strategi yang digunakan untuk menambahkan bisnis-bisnis baru yang menghasilkan produk-produk yang terkait atau yang berada di dalam pasar-pasar dan aktivitas-aktivitas bisnis.

E

Efek Framing: Pengaruh psikologis yang dipengaruhi oleh suatu cara di mana suatu masalah atau alternatif keputusan diutarakan atau ditunjukkan.

Efek Hawthorne: Berbagai reaksi orang-orang yang sedang diamati atau dipelajari yang menghasilkan kepalsuan alih-alih perubahan yang berarti dalam hal perilaku.

Egoisme: Sistem etika yang menjabarkan perilaku yang diterima sebagai perilaku seseorang yang dapat memaksimalkan keuntungan dirinya sendiri.

Etika: Sistem aturan yang mengatur tatanan nilai-nilai.

Etika Bisnis: Prinsip dan standar moral yang dijadikan pedoman bagi perilaku dalam dunia bisnis.

Etika Kebajikan: Suatu perspektif bahwa moral itu berasal dari yang dianggap benar oleh orang dewasa.

F

Filsafat Moral: Prinsip aturan dan nilai yang digunakan oleh seseorang mana yang benar atau salah.

Formalisasi: Adanya peraturan dan regulasi yang mengatur bagaimana orang-orang saling berinteraksi di dalam organisasi.

G

Groupthink: Fenomena yang terjadi dalam pengambilan keputusan ketika para anggota kelompok menghindari ketidakpastian saat mereka berupaya untuk mencapai persetujuan umum.

H

Hierarki: Tingkat wewenang dari piramida organisasi.

Hubungan Manusia: Pendekatan manajemen klasik yang berupaya untuk memahami dan menjelaskan bagaimana proses-proses psikologi dan sosial berinteraksi dengan aspek-aspek formal dan situasi pekerjaan untuk memengaruhi kinerja.

I

Iklim Etis: Suatu organisasi yang mengacu pada proses-proses yang melaluinya keputusan-keputusan dievaluasi dan dibuat berdasarkan yang benar dan yang salah.

Ilusi Kontrol: Kepercayaan orang bahwa mereka dapat memengaruhi kejadian-kejadian, bahkan ketika mereka tidak memiliki kontrol apa pun terhadap apa yang akan terjadi.

Integrasi: Tingkat samapai sejauh mana unit-unit kerja yang terbedakan bekerja bersama dan mengoordinasikan usaha-usaha mereka.

Integrasi Vertikal: Akuisisi atau pengembangan suatu bisnis baru yang menghasilkan bagian-bagian atau komponen-komponen dari produk suatu organisasi.

Input: Barang dan jasa yang dimiliki dan digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan produk atau jasa.

J

Jaringan Dinamis: Kesepakatan sementara antara sekutu-sekutu yang dapat disatukan dan dipecah agar dapat beradaptasi dengan lingkungan.

Jaringan Rumor: Jaringan komunikasi informal.

K

Kantor Virtual: suatu kantor yang didalamnya seseorang dapat bekerja di mana saja sepanjang mereka memiliki alat untuk berkomunikasi dengan pelanggan dan rekan kerja.

Keandalan: Konsistensi skor-skor test dalam jangka panjang dan pengukuran-pengukuran alternatif.

Kekayaan media: Derajat sejauh mana saluran komunikasi menyampaikan informasi.

Kekuasaan: Kemampuan untuk memengaruhi orang lain.

Kepemimpinan Literal: Kaya yang memungkinkan beberapa kolega pada tingkat hierarkis yang sama diundang untuk berkolaborasi dan memfasilitasi pemecahan masalah bersama-sama.

Kepemimpinan Otentik: Suatu gaya kepemimpinan jujur pada dirinya sendiri ketika sedang memimpin.

Kepemimpinan Otokrasi: Suatu bentuk kepemimpinan di mana seorang pemimpin mengambil keputusan sendiri

dan kemudian mengumumkan keputusan tersebut ke kelompok.

Kepemimpinan Strategis: Perilaku memberikan arti dan tujuan bagi organisasi, memberikan peramalan dan menciptakan masa depan yang positif.

Kepemimpinan Supervisi: perilaku yang memberikan panduan, dukungan dan umpan balik korektif bagi aktivitas sehari-hari.

Kepemimpinan Tingkat 5: Suatu kombinasi tekad profesional yang kuat (determinasi) dengan rendah hati yang akan menciptakan kebesaran yang tahan lama.

Ketidakpastian Lingkungan: Tidak adanya informasi yang diperlukan untuk memahami atau meramalkan masa depan.

Keputusan Tidak Terprogram: Keputusan yang baru, tidak biasa, dan rumit yang tidak memiliki jawaban-jawaban yang telah terbukti.

Keputusan Terprogram: Keputusan yang telah dihadapi dan dibuat sebelumnya, memiliki berbagai jawaban yang tepat secara objektif dan dapat dipecahkan dengan menggunakan berbagai aturan sederhana, kebijakan, atau perhitungan numerik.

Konflik: Tekanan-tekanan yang berlawanan dari berbagai sumber.

Konflik Afektif: Ketidaksepakatan emosional yang diarahkan kepada orang lain.

Konflik Kognitif: Perbedaan-perbedaan karena masalah dalam berbagai sudut pandang atau pertimbangan.

Konsumen Akhir: Konsumen yang membeli produk-produk dalam bentuk jadi.

- Konsumen Menengah:** Konsumen yang membeli bahan baku atau produk-produk pedagang besar sebelum menjualnya ke konsumen akhir.
- Kontinjensi:** Faktor-faktor yang menentukan kelayakan dari tindakan-tindakan manajerial.
- Kontrol:** Setiap proses yang mengarahkan aktivitas individu untuk mencapai tujuan organisasi.
- Kontrol Birokrasi:** penggunaan peraturan regulasi dan otoritas untuk mengarahkan prestasi.
- Kontrol Pasar:** Proses kontrol yang berdasarkan penggunaan mekanisme harga dan informasi ekonomi untuk mengatur aktivitas dalam organisasi.
- Komunikasi Ke Atas:** Informasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi.
- Komunikasi ke Bawah:** Informasi yang mengalir dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah dalam hierarki organisasi.
- Komunikasi Dua Arah:** Suatu proses ketika informasi mengalir dalam dua arah, penerima memberikan umpan balik dan pengirim menerima umpan balik balik tersebut.
- Komunikasi Satu Arah:** Suatu proses ketika informasi hanya mengalir dalam satu arah, dari pengirim ke penerima, tanpa adanya umpan balik.
- Komunikasi Horisontal:** Informasi yang dibagikan diantara orang-orang pada tingkatan hierarki yang sama.
- Koordinasi:** Prosedur-prosedur yang menghubungkan berbagai bagian dari suatu organisasi guna mencapai misi organisasi secara keseluruhan.

Koordinasi melalui penyesuaian bersama: Unit-unit saling berinteraksi satu sama lain dalam memberikan akomodasi agar dapat menciptakan koordinasi yang fleksibel.

Koordinasi melalui rencana: Dibutuhkan unit-unit interdependen guna memenuhi tenggat waktu dan sasaran yang memberikan kontribusi pada tujuan bersama.

L

Laissez-faire: Suatu filosofi kepemimpinan yang dicirikan dengan tidak adanya pengambilan keputusan manajerial

Lingkungan Eksternal: Seluruh kekuatan relevan diluar perusahaan seperti pesaing, pelanggan, pemerintah dan perekonomian.

Lingkungan Kompetitif: Lingkungan disekitar perusahaan yang meliputi pemasok, pelanggan, pesaing dan lainnya.

Lingkungan Makro: Lingkungan yang paling umum meliputi pemerintah, kondisi ekonomi, dan faktor fundamental lainnya yang memengaruhi organisasi secara keseluruhan.

M

Manajemen: Proses berkarya dengan orang-orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Manajemen Administratif: Pendekatan Manajemen klasik yang berupaya mengenali prinsip-prinsip dan fungsi-fungsi utama yang dapat digunakan manajer untuk mencapai kinerja organisasi yang unggul.

- Manajemen Berdasarkan Tujuan:** Suatu proses di mana tujuan-tujuan yang dibuat oleh bawahan dan atasan harus tercapai dalam suatu periode waktu tertentu.
- Manajer garis depan:** Para manajer pada tingkat yang lebih rendah yang mengawasi aktivitas-aktivitas operasional organisasi.
- Manajemen Kuantitatif:** Pendekatan manajemen kontemporer yang menekankan aplikasi dari analisis kuantitatif terhadap keputusan-keputusan dan masalah-masalah manajerial.
- Manajemen Ilmiah:** Pendekatan manajemen klasik yang menekankan metode-metode ilmiah untuk menganalisis dan menentukan satu cara terbaik untuk menyelesaikan tugas-tugas produksi.
- Manajemen Transparansi:** Suatu tindakan berbagi informasi penting dengan karyawan di semua tingkat ketika informasi tersebut hanya dimaksudkan bagi pihak manajemen saja.
- Manajer Tingkat Atas:** Para eksekutif senior yang bertanggung jawab terhadap keseluruhan manajemen dan keefektifan organisasi.
- Manajer tingkat menengah:** Para manajer yang berada pada lapisan tengah dari hierarki organisasi.
- Manajemen Strategis:** Proses yang melibatkan para manajer dari semua bagian organisasi dalam perumusan dan penerapan dari berbagai strategi dan sasaran strategis.
- Manajemen Sistematis:** Pendekatan manajemen klasik yang berupaya menciptakan operasi-operasi, prosedur-prosedur dan proses-proses spesifik yang akan memastikan koordinasi dari usaha untuk mencapai

tujuan-tujuan dan rencana-rencana yang telah ditetapkan.

Manajemen Sumber Daya Manusia: Sistem-sistem formal untuk manajemen orang dalam suatu organisasi.

Manajemen Rantai pasokan: Pengelolaan keseluruhan jaringan fasilitas dan orang-orang yang mendapatkan bahan baku dari luar organisasi, mengubahnya menjadi produk-produk dan mendistribusikannya kepada konsumen.

Manuver Strategi: Upaya-upaya yang dilakukan secara sadar oleh suatu organisasi untuk mengubah batas-batas dari lingkungan tugasnya.

Misi: Tujuan dasar dan lingkup operasional dari suatu organisasi.

Mitra Penentang: Seseorang yang bertugas mengkritik ide-ide untuk meyakinkan bahwa berbagai kekurangannya ditelusuri secara mendalam.

Model Bertingkat: Model pengambilan keputusan organisasional yang didalamnya solusi-solusi utama muncul melalui serangkaian keputusan kecil.

Model Koalisi: Model pengambilan keputusan organisasi yang di mana kelompok dengan kepentingan berbeda menggunakan kekuasaan dan berbagai negosiasi untuk memengaruhi berbagai keputusan.

Modal Manusia: Pengetahuan, keahlian dan kemampuan karyawan yang memiliki nilai ekonomi.

Model Perkembangan Kognitif Kohlberg: Mengklasifikasikan orang ke dalam beberapa kategori berdasarkan tingkat penilaian moral seseorang.

Model Tong Sampah: Model Pengambilan keputusan organisasi yang menjelaskan proses yang kacau dan berbagai keputusan yang tampaknya acak.

Model Vroom: Model situasional yang memutuskan perhatian pada dimensi partisipatif dari kepemimpinan.

O

Organisasi Divisional: Departementalisasi unit kelompok berdasarkan produk, pelanggan dan wilayah geografis.

Organisasi Fungsional: Departementalisasi berdasarkan aktivitas-aktivitas terspesialisasi. Seperti produksi, pemasaran dan sumber daya manusia.

Organisasi Jaringan: Kumpulan perusahaan-perusahaan independen yang kebanyakan memiliki fungsi tunggal yang bekerjasama pada suatu produk atau jasa.

Organisasi Matriks: Suatu organisasi yang terbentuk dari hubungan pelaporan ganda yang didalamnya beberapa orang manajer melapor kepada dua atasan—seorang manajer fungsional dan seorang manajer divisional.

Organisasi Tanpa Batas: Suatu organisasi yang didalamnya tidak terdapat halangan untuk aliran informasi.

Organisasi Terdesentralisasi: Suatu organisasi yang proses pengambilan keputusan-keputusan penting dilakukan oleh tingkat manajer yang lebih rendah.

Organisasi Tersentralisasi: Suatu organisasi yang didalamnya para eksekutif tingkat tinggi melakukan sebagian besar pengambilan keputusan dan menyerahkannya ke tingkatan-tingkatan yang lebih bawah untuk diimplementasikan.

Output: Produk atau jasa yang dihasilkan organisasi.

P

Pelatihan: Mengajarkan cara melakukan pekerjaan saat ini kepada karyawan-karyawan di tingkat yang lebih rendah.

Pelatihan Keberagaman: Program yang berfokus pada pengidentifikasian dan penghapusan bias-bias yang tersembunyi terhadap orang-orang yang memiliki perbedaan dan mengembangkan keahlian-keahlian yang dibutuhkan untuk mengelola suatu angkataan kerja yang terdiversifikasi.

Pelatihan Orientasi: pelatihan yang dirancang untuk memperkenalkan perusahaan kepada para karyawan baru dan membuat mereka familiar dengan kebijakan-kebijakan, prosedur, kebudayaan dan sejenisnya.

Pembagian Kerja: Penugasan pekerjaan-pekerjaan yang berbeda pada orang-orang tau kelompok yang berlainan.

Pemilihan Domain: Memasuki sebuah pasar atau industri yang baru dengan keahlian yang ada.

Pemimpin Demokratis: Suatu bentuk kepemimpinan di mana seorang pemimpin meminta pendapat kepada bawahannya.

Pemimpin Etis: Orang sekaligus manajer yang bermoral yang memengaruhi yang lain untuk bertindak etis.

Pemimpin Karismatik: seseorang yang dominan, percaya diri, yakin akan kebenaran moral hal-hal yang ia percayai dan mampu membangkitkan rasa semangat dan berpetualang dari para pengikutnya.

Pemimpin Transformasional: Seorang pemimpin yang memotivasi orang untuk mengorbankan kepentingan pribadi mereka untuk kepentingan kelompok.

Pemimpin Transaksional: Para pemimpin yang mengelola melalui transaksi dengan menggunakan kekuasaan sah,

imbalan dan koersifnya untuk memberikan perintah dan menukarkan imbalan atas jasa yang diberikan.

Pemimpin Penjembatan: Seorang pemimpin yang menjembatani sistem-sistem nilai yang bertentangan atau budaya-budaya yang berbeda.

Pemimpin Pseudotransformasional: Para pemimpin yang membicarakan perubahan positif tetapi membiarkan kepentingan pribadinya mendahului kebutuhan para pengikutnya.

Pemimpin-pelayan: seorang pemimpin yang melayani kebutuhan orang lain sekaligus juga memperkuat organisasi.

Penempatan Ulang: Proses membantu orang-orang yang telah di-PHK dari perusahaan untuk mendapatkan kembali pekerjaan di tempat lain.

Pengendalian: Fungsi manajemen untuk memantau kinerja dan mengimplementasikan perubahan-perubahan yang diperlukan.

Pengorganisasian: Fungsi manajemen yang mengumpulkan dan mengoordinasikan manusia, keuangan, barang fisik, hal yang bersifat informasi, dan sumber daya lainnya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Pendidikan Trasenden: Pendidikan dengan lima sasaran yang lebih mulia, yang menyeimbangkan kepentingan pribadi dengan tanggung jawab kepada orang lain.

Pendekatan Perilaku: Suatu sudut pandang kepemimpinan yang mencoba untuk mengidentifikasi yang dilakukan oleh para pemimpin yang baik, yaitu perilaku yang mereka tunjukkan.

- Pendekatan Sifat:** Suatu sudut pandang kepemimpinan yang mencoba untuk mengetahui ciri-ciri pribadi yang dimiliki oleh para pemimpin hebat.
- Pendekatan Situasional:** Sudut pandang kepemimpinan yang mengusulkan bahwa tidak ada sifat dan perilaku yang penting secara universal dan perilaku kepemimpinan yang efektif akan bervariasi dari satu situasi ke situasi yang lain.
- Penilaian Kebutuhan:** Suatu analisis yang mengidentifikasi pekerjaan, orang dan departemen yang membutuhkan pelatihan.
- Penilaian 360 derajat:** Proses penggunaan berbagai sumber penilaian untuk mendapatkan perspektif yang komperhensif mengenai kinerja seseorang.
- Penyaringan:** proses menahan, mengabaikan atau merubah informasi.
- Perekrutan:** Pengembangan suatu kumpulan pelamar untuk jabatan-jabatan yang terdapat di dalam suatu organisasi.
- Perencanaan:** Fungsi manajemen yang secara sistematis membuat keputusan-keputusan mengenai tujuan-tujuan dan aktivitas-aktivitas yang akan diraih atau dilaksanakan oleh seseorang, kelompok, unit kerja atau keseluruhan organisasi. **Perencanaan Operasional:** Proses mengidentifikasi prosedur-prosedur tertentu yang dibutuhkan pada berbagai tingkatan yang lebih rendah dalam organisasi.
- Perencanaan Strategis:** sejumlah Prosedur untuk membuat keputusan mengenai sasaran dan strategi jangka panjang organisasi.
- Perencanaan Taktis:** Sebuah Prosedur menerjemahkan tujuan dan rencana strategis secara umum ke dalam tujuan dan

rencana strategis yang spesifik, yang relevan untuk suatu bagian tertentu dalam organisasi, misalnya suatu wilayah fungsional seperti pemasaran.

Pergeseran Sasaran: Kondisi yang terjadi ketika sebuah kelompok pengambil keputusan melupakan sasaran awal mereka dan sebuah sasaran baru yang kurang penting muncul.

Perilaku Organisasi: pendekatan manajemen kontemporer yang mempelajari dan mengidentifikasi aktivitas-aktivitas manajemen yang meningkatkan keefektifan pekerja dengan mempelajari sifat kompleks dan dinamis dari berbagai individu, kelompok dan proses organisasi.

Permasalahan Etis: Situasi, masalah atau kesempatan ketika seseorang harus memilih beberapa tindakan yang harus dievaluasi secara moral benar atau salah.

Persepsi: Proses menerima dan meninterpretasikan informasi.

Perspektif Kontinjensi: Pendekatan terhadap penelitian manajemen yang menyatakan bahwa berbagai strategi, struktur dan proses manajerial yang menghasilkan kinerja tinggi bergantung pada karakteristik-karakteristik, kontinjensi-kontinjensi penting, atau situasi ketika hal tersebut diterapkan.

Pialang: Seseorang yang mengumpulkan dan mengordinasi partisipan-partisipan di dalam suatu jaringan.

Prinsip-prinsip Caux: Prinsip-prinsip etis yang diciptakan oleh para eksekutif internasional yang bermarkas di Caux, bekerja sama dengan para pemimpin bisnis dari Jepang, Eropa dan Amerika Serikat.

Prinsip Kesatuan Perintah: Suatu struktur di mana masing-masing pekerja memberikan laporan kepada satu orang atasan, yang selanjutnya memberikan laporan satu orang atasan lagi.

Program Etika Berbasis Integritas: Mekanisme perusahaan yang dirancang untuk menanamkan tanggung jawab personal bagi seseorang untuk perilaku etis mereka.

Program Etika Bebas Kepatuhan: Mekanisme Perusahaan yang secara umum dirancang oleh komisi perusahaan untuk mencegah. Mendeteksi dan menghukum pelanggaran-pelanggaran dibidang hukum.

Prospektor: perusahaan-perusahaan yang mengubah batas-batas untuk lingkungan tugasnya dengan mencari berbagai produk atau pasar yang baru, dengan melakukan diversifikasi dan merger atau dengan mengakuisisi perusahaan-perusahaan baru.

Pusat Penilaian: suatu tes kinerja manajerial di mana para kandidat berpartisipasi dalam beragam latihan dan situasi.

R

Rasionalitas Terbatas: Bentuk rasionalitas yang kurang dari sempurna ketika para pengambil keputusan tidak dapat sepenuhnya bersikap rasional karena berbagai keputusan rumit dan informasi yang lengkap tidak tersedia.

Refleksi: Suatu proses saat seseorang menyatakan bahwa ia percaya tentang yang dikatakan oleh orang yang sedang berbicara dengan mereka.

Relativisme: Perilaku etis dasar dalam opini dan perilaku yang relevan dari orang lain.

- Rencana: Tindakan atau cara yang akan dilakuakn oleh manajer untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.
- Rencana Kontinjensi: Langkah-langkah alternatif dari sebuah tindakan yang dapat diterapkan berdasarkan pada bagaimana masa depan itu terungkap.
- Rentang Kendali: Jumlah bawahan yang memberikan laporan langsung kepada seorang eksekutif atau supervisor.
- Risiko: Keadaan yang terjadi ketika kemungkinan untuk berhasil adalah kurang dari 100%, dan berbagai kerugian mungkin terjadi.

S

- Sasaran: Sesuatu yang dibidik, yang hendak dicapai oleh pihak manajemen.
- Sasaran Strategis: Target utama atau hasil akhir yang berhubungan dengan upaya, nilai dan pertumbuhan jangka panjang dari organisasi.
- Seleksi: Melakukan seleksi diantara beberapa pelamar yang memenuhi syarat untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.
- Sistem Kontrol Strategis: Sistem yang dirancang untuk mendukung manajer dalam mengevaluasi kemajuan organisasi sehubungan dengan strateginya dan ketika terdapat ketidaksesuaian melakukan tindakan-tindakan korektif.
- Sistem Terbuka: Organisasi yang dipengaruhi oleh dan yang memengaruhi lingkungannya.
- Skala Ekonomis: Pengurangan dalam biaya rata-rata dari suatu unit produksi sewaktu volume total yang dihasilkan meningkat.

- Skenario: Suatu narasi yang menjelaskan sejumlah kondisi tertentu di masa depan.
- Smoothing: Meratakan batas-batas fluktuasi-fluktuasi normal pada batas-batas lingkungan.
- Solusi Khusus: Solusi-solusi yang baru dan kreatif yang dibuat spesifik untuk satu masalah.
- Solusi Siap Pakai: Ide-ide yang telah disaksikan atau dicoba sebelumnya.
- Spesialisasi: Suatu proses di mana individu-individu dan unit-unit yang berlainan melakukan pekerjaan-pekerjaan yang berbeda.
- Standardisasi: Menciptakan prosedur-prosedur dan rutinitas umum yang berlaku secara seragam kepada setiap orang.
- Strategi: Suatu pola dari aksi dan penempatan sumber daya yang ditujukan untuk mencapai sasaran organisasi.
- Strategi Biaya Rendah: Strategi yang digunakan oleh suatu organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif dengan cara menjadi efisien dalam menawarkan suatu produk standar tanpa diembel-embeli kemewahan apapun.
- Strategi Bisnis: Tindakan-tindakan utama yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk bersaing dalam suatu industri atau pasar tertentu.
- Strategi Diferensiasi: Strategi yang digunakan oleh organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif dengan cara menjadi unik dalam industrinya atau segmen pasarnya dalam satu atau beberapa dimensi.
- Strategi Fungsional: Strategi yang diterapkan oleh setiap area fungsional dari organisasi untuk mendukung strategi bisnis organisasi tersebut.

Strategi Independen: Strategi yang dijalankan sebuah organisasi atas kehendaknya sendiri yang digunakan untuk mengubah beberapa aspek dari lingkungannya sendiri.

Strategi Kooperatif: Strategi yang digunakan oleh dua organisasi atau lebih yang bekerja bersama-sama untuk mengelola lingkungan eksternal.

Strategi Korporasi: Sekumpulan bisnis pasar atau industri tempat suatu organisasi bersaing, dan distribusi sumber daya antara badan-badan usaha tersebut.

Subunit: Subdivisi dari suatu organisasi.

Substitusi Kepemimpinan: Faktor-faktor dilingkungan kerja yang dapat memberikan pengaruh yang sama seperti yang akan diberikan pimpinan kepada para karyawan.

Sumber Daya: Input-input bagi suatu sistem yang dapat meningkatkan kinerjanya.

T

Tanggung jawab: Penugasan suatu pekerjaan yang harus dilakukan oleh seorang karyawan.

Tanggung jawab Ekonomi: Memproduksi barang dan jasa yang diinginkan oleh masyarakat pada suatu tingkat harga yang dapat membuat bisnisnya terus berjalan dan memenuhi kewajibannya kepada investor.

Tanggung jawab Filantropis: Perilaku dan aktivitas tambahan yang dianggap baik oleh masyarakat dan disukung oleh nilai-nilai yang dianut perusahaan.

Tanggung jawab legal: Mematuhi hukum lokal, negara dan internasional.

Teori Jalur Sasaran: Teori yang berkepentingan dengan cara para pemimpin memengaruhi persepsi bawahannya

mengenai sasaran kerja mereka dan jalur yang mereka ikuti menuju pencapaian sasaran-sasaran tersebut.

Tata Kelola Perusahaan: Peranan dewan direksi dan staf eksekutif sebuah perseroan dalam memastikan bahwa aktivitas perusahaan telah memenuhi sasaran dari para pemangku kepentingannya.

Teori Sistem: Teori yang menyatakan bahwa sebuah organisasi adalah sistem yang dikelola yang mengubah input menjadi output.

U

Universalisme: Sistem etika yang menyatakan bahwa semua orang seharusnya menegakan nilai-nilai tertentu seperti kejujuran dan nilai-nilai lainnya yang dibutuhkan masyarakat supaya masyarakat itu berfungsi.

Union Shop: Suatu organisasi dengan serikat pekerja dan klausul jaminan serikat pekerja yang mencantumkan bahwa pekerja harus bergabung dengan serikat pekerja setelah periode waktu tertentu.

Utilitarianisme: Sistem etika yang menyatakan bahwa kebaikan terbesar untuk jumlah orang terbesar seharusnya menjadi pertimbangan pembuat keputusan.

V

Validitas: Sampai sejauh mana suatu test akan benar-benar dapat meramalkan atau memiliki korelasi dengan kinerja jabatan.

Visi: Suatu bayangan mengenai kemungkinan kondisi organisasi yang diharapkan dimasa yang akan datang.

Visit Strategis: Arah jangka panjang dan maksud strategis dari suatu perusahaan.

W

Wewenang: Hak resmi untuk mengambil keputusan dan memerintah apa yang harus dilakukan kepada orang lain.

Wawancara Pemecatan: Suatu diskusi antara seorang manajer dan seorang karyawan tentang pemecatan karyawan tersebut.

Wawancara Terstruktur: Teknis seleksi yang melibatkan pemberian beberapa pertanyaan yang sama kepada seluruh pelamar dan membandingkan respons yang mereka berikan dengan sekumpulan standar jawaban.

RIWAYAT HIDUP PENULIS



Nani Machendrawaty adalah doktor dari PPS UIN SGD Bandung. Dosen Logika Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN SGD Bandung ini telah mengajar sejak tahun 1984. Beliau aktif mengikuti berbagai seminar Nasional maupun Internasional, diantaranya mengikuti Workshop “Senior Managers Program” di IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun 1996 selama dua bulan, Workshop “Senior Managers Program” di McGill University, Montreal, Canada, pada tahun 1997 selama dua bulan, Pengembangan Manajemen di IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta pada tahun 2000 selama dua minggu, Pengembangan Manajemen di Kuala Lumpur Malaysia pada tahun 2014 selama seminggu, Konferensi Internasional di Brunei Darrussalam pada tahun 2016, Workshop Penjaminan Mutu Kerjasama dengan UGM pada tahun 2013, Pelatihan Audit Pusat Penjaminan Mutu di Bandung pada tahun 2014, dan Pelatihan ISO di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Jawa Timur pada tahun 2014 selama satu minggu, serta Workshop Pengelolaan PSW, dan beberapa Workshop Pengelolaan Gender. Kegiatan lain yang ditekuni adalah menulis sejumlah buku teks untuk mahasiswa seperti pengantar Ilmu Agama, Sejarah perkembangan dan Pemikiran dalam Islam, Adabul Bahtsi wal Munadhoroh, Dasar-dasar penyuluhan Islam, Identitas dan Eksperimentasi Manajemen Dakwah, Pengembangan Masyarakat Islam dari Ideologi, Strategi sampai Tradisi, Dasar-dasar Manajemen Dakwah, Ilmu Mantik, serta Teknik Debat dalam Islam, dan Pengantar Manajemen. Di sela-sela kesibukan mengajar beliau juga produktif menulis jurnal yang dipresentasikan di dalam seminar tingkat Nasional dan Internasional.

Mengapa Mempelajari Manajemen?

Pada dasarnya terdapat tiga alasan atau nilai utama yang akan kita dapatkan dari mempelajari manajemen. Ketiga alasan atau nilai utama tersebut adalah dengan mempertimbangkan faktor keuniversalan manajemen, realitas kerja dalam dunia nyata serta peluang dan tantangan yang akan diperoleh ketika menjadi seorang manajer. Dalam kaitannya dengan keuniversalan manajemen, hal ini menunjukkan bahwa manajemen dibutuhkan dalam semua jenis dan aspek usaha organisasi. Setiap organisasi mempunyai pola berbeda dalam merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan. Karenanya manajemen secara universal dibutuhkan untuk membantu memperbaiki cara pengelola organisasi secara efisien dan efektif. Dengan demikian, pelaku organisasi mampu untuk mengenali manajemen yang baik dan mengembangkannya. Alasan lainnya untuk mempelajari manajemen adalah berdasarkan pada realitas kerja, yaitu kenyataan kita akan mengelola atau dikelola. Para pelaku organisasi mengetahui perannya berdasarkan realitas kerja yang sedang dihadapi.



CV. Mimbar Pustaka

Redaksi Jl. Podang No. 1 B.

Griya Bukit Manglayang Cileunyi-Bandung

Mobile: 0852 2014 0076

ISBN PENGANTAR ILMU MANAJEMEN



978-623-90521-5-7