

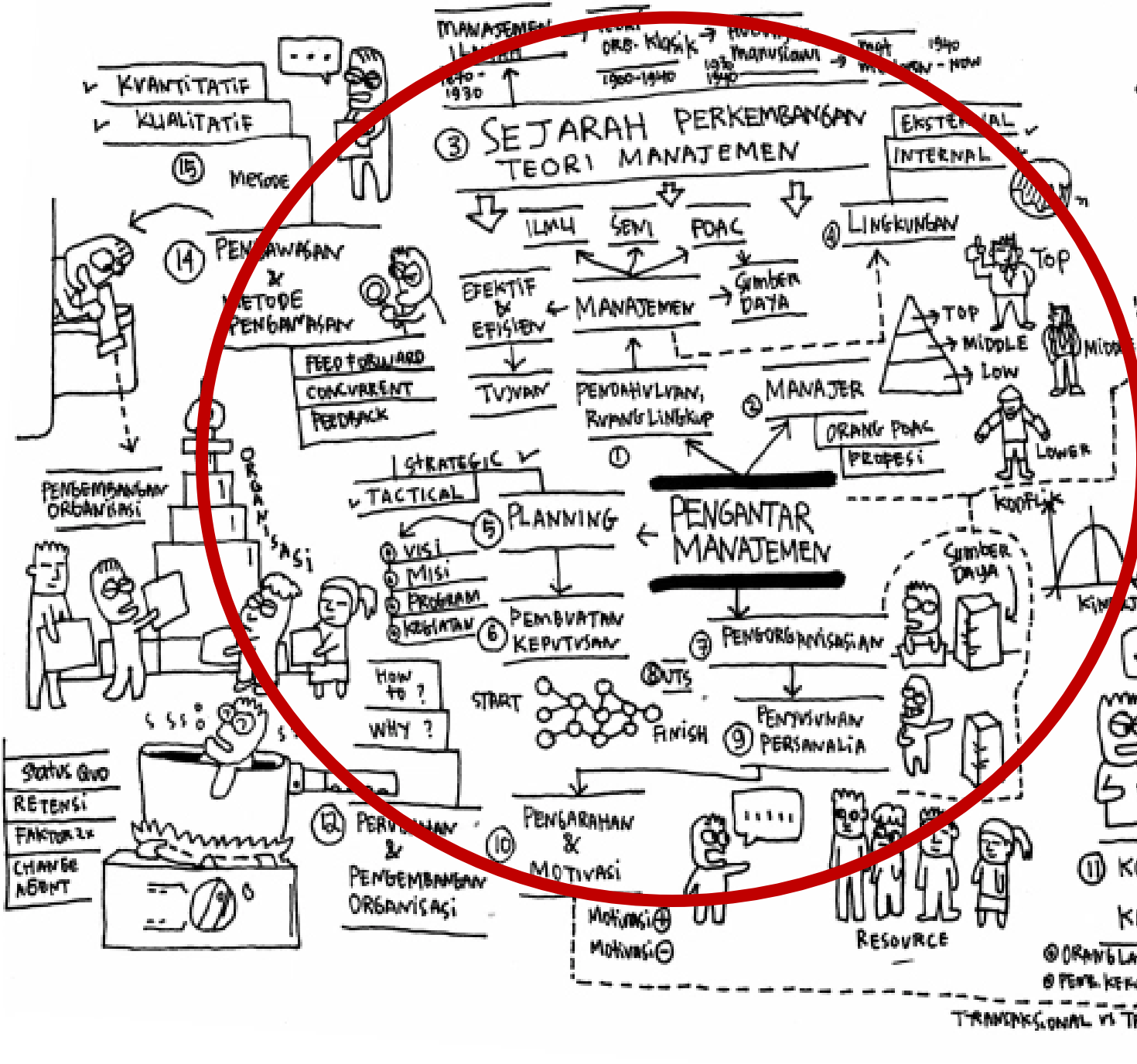


PENGANTAR MANAJEMEN

OLEH :PUJI HARIYANTI

ILMU KOMUNIKASI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA



MIND MAPPING

PENGANTAR MANAJEMEN

Created by @fitrianto2001
25-FEB-2013





SILABI

- Pertemuan 1 Dasar-dasar manajemen
 - Pertemuan 2 Perkembangan Konsep Manajemen
 - Pertemuan 3 Perencanaan
 - Pertemuan 4 Konsep pengambilan keputusan manajerial
 - Pertemuan 5 Pengorganisasian
 - Pertemuan 6 Budaya dan desain organisasional
 - Pertemuan 7 Manajemen sumber daya manusia
 - UTS
 - Pertemuan 8 Kepemimpinan
 - Pertemuan 9 Pengarahan melalui Motivasi
 - Pertemuan 10 Pengarahan melalui Komunikasi
 - Pertemuan 11 Pengarahan melalui Ketrampilan Interpersonal
 - Pertemuan 12 Pengarahan melalui Dinamika Kelompok dan Tim Kerja
 - Pertemuan 13 Pengendalian
 - Pertemuan 14 Pengendalian dan Teknologi Informasi
- UAS

BAHAN BACAAN

- Barthos, Basir. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Handoko, Hani. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPF
- Mondy, R.Wayne, Sharplin, Arthur, Premeaux & Shane R. 1991. *Management: Concept, Practices, and Skills 5th*. USA: Allyn and Bacon
- Siagian, Sondang P.2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Schermerhorn, John R. 1998. *Manajemen Buku 1 & 2 ed. Bahasa Indonesia*. Yogyakarta: Andi
- Siswanto, H.B.2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara



PENILAIAN

- KEHADIRAN DAN KEAKTIFAN KULIAH (10%)
 - TUGAS (20%)
 - UTS (30%)
 - UAS (40%)

DASAR-DASAR MANAJEMEN



MENGAPA PRODI ILMU KOMUNIKASI MEMPELAJARI MANAJEMEN ?



**MANAJEMEN ADALAH SESUATU YANG ILMIAH DIMANA
PENDEKATANNYA BERSIFAT INTERDISIPLINER**

ARTI UMUM

Manaj emen

→
mendapatkan
sesuatu melalui
kerja orang lain
/ mengelola
suatu
organisasi



DEFINISI

MENURUT BEBERAPA PAKAR MANAJEMEN

Marry Pavker Follet:

“Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”.

James Stoner:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya lain yang ada dalam organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

DEFINISI

MENURUT BEBERAPA PAKAR MANAJEMEN

- **John D. Millett**

Manajemen adalah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal dalam mencapai tujuan



PROSES MANAJEMEN

material

method

money

machine

market

MAN

MANAJEMEN → SUATU PROSES YANG MENGGUNAKAN METODE ILMU DAN SENI, MELIPUTI : PERENCANAAN; PENGORGANISASIAN; PENGARAHAN; PENGAWASAN, DITERAPKAN PADA KEGIATAN SEKELOMPOK MANUSIA DILENGKAPI DENGAN SUMBER DAYA PRODUKSI BERUPA : MAN, MATERIAL, MACHINE, METHOD, MONEY, N MARKET UNTUK MENCAPAI TUJUAN ORGANISASI YANG TELAH DITETAPKAN SEBELUMNYA.

SIFAT MANAJEMEN

- Manajemen sebagai seni (fleksibel) → suatu keahlian, kemahiran, kemampuan, dan ketrampilan dalam menerapkan prinsip, metode dan teknik dalam menggunakan sdm dan sda secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan
- Manajemen sebagai ilmu → akumulasi pengetahuan yang telah disistematisasikan dan diorganisasikan untuk mencapai kebenaran umum



seni



ilmu

URGENSI MANAJEMEN



- ① Manajemen digunakan untuk mencapai tujuan organisasi
- ① Menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang bertentangan
- ① Mencapai efisiensi (mengerjakan sesuatu dengan benar) dan efektivitas (mengerjakan sesuatu tepat sasaran)
- ① Mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan (perubahan demografi, teknologi, kondisi sosial ekonomi & politik, persaingan pasar)



PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN



Aliran Pemikiran Manajemen

- Aliran Klasik
- Aliran Hubungan Manusiawi
- Aliran Manajemen Modern



ALIRAN KLASIK

- Ilmu manajemen timbul akibat terjadinya revolusi industri abad 18
- Tokoh :
 1. Robert Owen (1771-1858)
 2. Charles Babbage (1792-1871)
 3. Frederick W. Taylor (1856-1915)
 4. Henry L. Gant (1861-1919)
 5. The Gilbreths (Frank B. Gilberth: 1868-1924 dan Lilian Gilberth: 1878-1972)
 6. Henry Fayol (1841-1925)
 7. Mary Parker Folett (1868-1933)
 8. Oliver Sheldon (1894-1951)
 9. Chester L. Barnard (1886-1961)

Kelebihan

- Metode yang dikembangkan dapat diterapkan pada berbagai kegiatan organisasi
- Memberikan pengetahuan baru akan pentingnya efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dan perilaku manajerial yang efektif
- Memberikan pengetahuan tentang pentingnya spesifikasi dalam pelaksanaan pekerjaan
- Lebih menekankan pada profesionalitas manajemen

Kekurangan

- **Peningkatan produksi tidak disertai dengan peningkatan kesejahteraan karyawan**
- **Belum mengatur tentang hubungan manajemen dan karyawan**
- **Kurang memperhatikan masalah kebutuhan sosial karyawan**
- **Tidak semua teori dapat diterapkan pada masa sekarang karena bahasannya terlalu umum**
- **Teori-teori yang ada cenderung hanya tepat diterapkan pada organisasi yang sudah stabil**

ALIRAN HUBUNGAN MANUSIAWI

- Menitikberatkan perhatian pada sumber daya manusia
- Pelopor :
 1. Hugo Munsterberg (1863-1916)
 2. Elton Mayo (1880-1949)
 3. William Ouchi (1981)

Kelebihan

- **Menyadarkan pentingnya kebutuhan sosial bagi karyawan, tidak hanya pada individu tapi juga pada dinamika kelompok**

Kekurangan

- **Faktor psikologis atau perilaku manusia yang sedemikian konkret menjadikan aliran ini belum mampu menjelaskan semua faktor yang mungkin mempengaruhi perilaku manusia sehingga diperlukan penelitian yang lebih terperinci**

ALIRAN MANAJEMEN MODERN

- Gabungan dari Operation Research dan Management Science
- Teknologi canggih digunakan untuk membantu memecahkan masalah – masalah manajemen yang lebih kompleks
- Kelemahan : kurang memperhatikan hubungan manusiawi
- Cocok diterapkan pada level perencanaan dan pengawasan

Kelebihan

- **Adanya peningkatan pemahaman terhadap motivasi karyawan, perilaku kelompok, hubungan dan komunikasi antara pribadi sehingga memberikan acuan yang lebih jelas bagi manajer untuk melaksanakan fungsi manajemen**

Kekurangan

- Teori-teori yang ada terlalu umum, abstrak dan dipandang rumit karena menggunakan simbol yang sulit dimengerti
- Belum ada teori yang mampu memberikan petunjuk paling jelas pada seorang manajer

Manfaat mempelajari teori manajemen

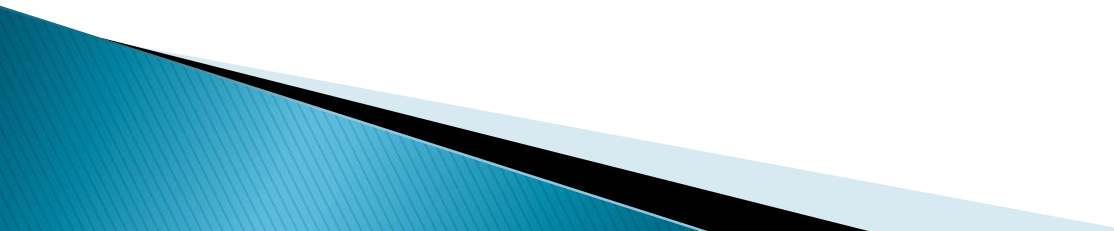
- Teori mengarahkan keputusan manajemen
- Teori membentuk pandangan kita tentang organisasi
- Teori membuat kita sadar mengenai lingkungan organisasi
- Teori merupakan suatu sumber ide baru

Fungsi Manajemen: Para Ahli

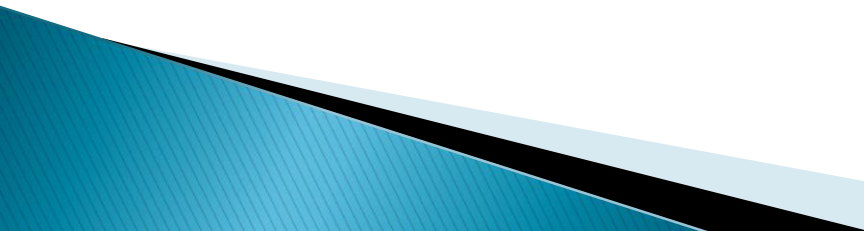
H. Fayol	G. Terry	W. Newman	J. Stoner	R.W. Monday, dkk.
<ul style="list-style-type: none">● Perencanaan● Pengorganisasian● Pemberian perintah● Pengkoordinasian● Pengendalian	<ul style="list-style-type: none">● Perencanaan● Pengorganisasian● Pelaksanaan● Pengendalian	<ul style="list-style-type: none">● Perencanaan● Pengorganisasian● Perakitan sumber-sumber● Pengarahan● Pengendalian	<ul style="list-style-type: none">● Perencanaan● Pengorganisasian● Kepemimpinan● Pengendalian	<ul style="list-style-type: none">● Perencanaan● Pengorganisasian● Pengaruh (influencing)● Pengendalian

PERENCANAAN

Perencanaan

- ▶ Suatu proses untuk menetapkan tujuan kinerja (hasil atau sasaran yang ingin dicapai) dan menentukan cara mencapai tujuan tersebut.
 - ▶ Keberhasilan perencanaan dipengaruhi oleh informasi yang akurat tentang kondisi perusahaan (internal) dan lingkungan bisnis (eksternal). Informasi ini di dapat dari analisis yang dilakukan sebelumnya.
- 

Ruang lingkup kerja perencanaan :

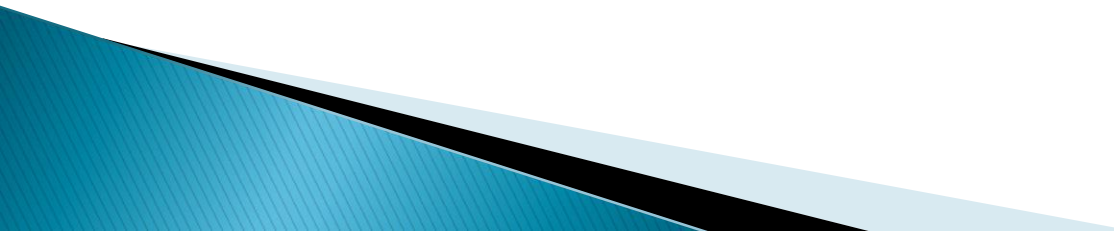
- ▶ Analisis lingkungan internal & eksternal
 - ▶ Penetapan tujuan
 - ▶ Identifikasi publik & pesan yang ingin disampaikan
 - ▶ Pemilihan strategi dan taktik untuk mencapai tujuan
 - ▶ Alokasi skala waktu dan sumber daya yang akan digunakan
 - ▶ Evaluasi & review
- 

Urgensi Perencanaan

Perencanaan dilakukan untuk mencapai :

1. Protective benefits yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan
2. Positive benefits dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi

Manfaat Perencanaan

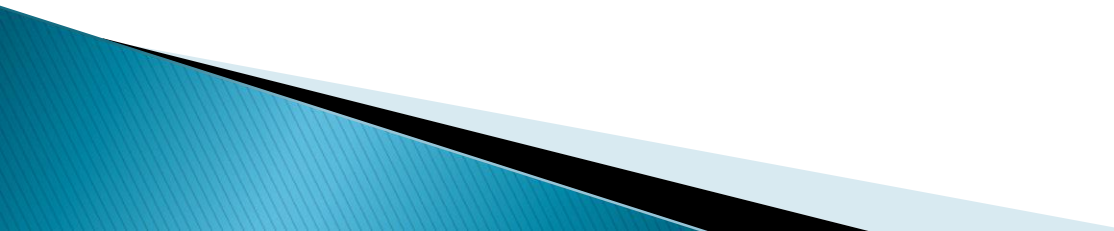
- ▶ Fokus dan fleksibilitas
 - ▶ Pengembangan koordinasi
 - ▶ Pengembangan pengendalian
 - ▶ Efektif dan efisien
- 

Klasifikasi perencanaan

Ada lima dasar pengklasifikasian rencana:

- ▶ Bidang fungsional → rencana tiap-tiap bidang (unit) kerja
- ▶ Tingkatan organisasional → rencana organisasi sec.keseluruhan
- ▶ Karakteristik → sifat rencana meliputi : kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya,rasionalitas, kuantitatif, kualitatif
- ▶ Waktu → jangka pendek, menengah, panjang
- ▶ Unsur → anggaran, program, prosedur, kebijakan

Pendekatan dalam perencanaan

1. Pendekatan Atas-bawah (Top-down)
 2. Pendekatan Bawah-atas (Bottom-up)
 3. Pendekatan Campuran
 4. Pendekatan Kelompok
- 

Hambatan perencanaan efektif


- ▶ Kurang pengetahuan tentang organisasi
- ▶ Kurang pengetahuan tentang lingkungan
- ▶ Ketidakmampuan melakukan peramalan secara efektif
- ▶ Kesulitan perencanaan operasi-operasi yang tidak berulang
- ▶ Biaya
- ▶ Takut gagal
- ▶ Kurang percaya diri
- ▶ Ketidaksediaan untuk menyingkirkan tujuan-tujuan alternatif

Kriteria penilaian efektivitas perencanaan

1. Kegunaan
2. Ketepatan dan obyektivitas
3. Ruang lingkup
4. Efektivitas biaya
5. Akuntabilitas
6. Ketepatan waktu

SMART PLANNING

- ▶ **S**imple & Specific
 - ▶ **M**easurable
 - ▶ **A**chievable
 - ▶ **R**ational
 - ▶ **T**ime Frame



**PENGAMBILAN
KEPUTUSAN
MANAJERIAL**



MENGAPA PEMBUATAN KEPUTUSAN MERUPAKAN KEGIATAN MANAJERIAL YANG PENTING?

- Para manajer membuat dan membantu orang lain untuk membuat pemecahan masalah organisasi yang penting
- Suatu masalah merupakan ketidaksesuaian antara hal-hal yang terjadi dengan yang diharapkan
- Masalah-masalah terjadi karena kurangnya kinerja dan kesempatan potensial

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Serangkaian aktivitas yang dilakukan seseorang dalam usaha memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi kemudian menetapkan berbagai alternatif yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi

GAYA MANAJER DALAM MEMECAHKAN MASALAH

- **Problem avoiders**
- **Problem solver**
- **Problem seekers**



PENDEKATAN
PEMIKIRAN DALAM
MENGHADAPI
MASALAH:

- **Pemikiran sistematis**
 - **Pemikiran intuitif**

PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- Penetapan tujuan spesifik dan tolok ukur
- Identifikasi masalah (pengumpulan data dan fakta)
- Pengembangan dan evaluasi alternatif solusi
- Seleksi solusi terbaik
- Implementasi solusi terpilih
- Pengendalian dan evaluasi

METODE PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- Keputusan sederhana / rutin dapat diambil secara individual
- Keputusan yang dibakukan dapat diserahkan pada orang / unit yang berkompeten
- Keputusan yang rumit dan kompleks dalam arti tanggung jawab sosial sebaiknya dilakukan oleh kelompok kerja
- Keputusan yang rumit dan kompleks karena permasalahannya mengandung beberapa alternatif maka sebaiknya dikonsultasikan pada seorang ahli/ pakar/ profesional



MENINGKATKAN KEMAMPUAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL

- **KREATIVITAS**
- **PENGGUNAAN TEKNOLOGI MODERN**
- **PEMIKIRAN MULTIDIMENSIONAL**

PENGORGANISASIAN

Pengorganisasian

- Merupakan aktivitas manajemen dalam mempersiapkan kerangka kerja yang melibatkan kerjasama beberapa orang baik dalam satu divisi maupun antar divisi atau pun kombinasi berbagai sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan.

Fungsi pengorganisasian meliputi aktivitas - aktivitas:

1. Perincian seluruh pekerjaan yang harus dilakukan (spesialisasi)
2. Pembagian beban pekerjaan menjadi kegiatan2 yang secara logis (right man in right place)
3. Pembentukan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota dalam kesatuan yang terpadu dan dinamis

Pentingnya pengorganisasian

Dengan pengorganisasian akan memadukan sumber daya yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan

Aspek utama pengorganisasian

- Pembagian kerja → memungkinkan terjadinya sinergi dalam sebuah organisasi
- Departementalisasi → pengelompokan fungsi atau kegiatan yang sama dalam satu unit / departemen
- Koordinasi → proses integrasi tujuan2 dan kegiatan2 dari unit2 yang berada dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien
- Rentang manajemen → jumlah bawahan yang secara langsung bertanggung jawab pada seorang atasan tertentu

Hal-hal yang harus dikuasai pimpinan dalam pengorganisasian :

1. Tindakan apa yang harus dilakukan
2. Siapa yang akan membantunya
3. Kepada siapa dia harus bertanggung jawab
4. Siapa saja bawahannya
5. Pengetahuan tentang suborganisasi yang bekerja sama dan dimana tempatnya
6. Saluran komunikasi resmi yang digunakan

Hal-hal yang harus dikuasai bawahan dalam pengorganisasian :

1. Jenis pekerjaan yang harus dilakukan
2. Batas - batas pekerjaan
3. Hubungan pekerjaannya dengan yang lain
4. Anggota kelompok kerja terdekat

Wewenang

- Wewenang → hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu
- Kekuasaan → kemampuan untuk mempengaruhi individu, kelompok, keputusan atau kejadian
- Keluasan wewenang dan kekuasaan cenderung berkurang sesuai dengan aliran rantai perintah dari posisi atasan ke bawahan dalam suatu organisasi

Delegasi wewenang

- Delegasi → pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu
- Alasan pendelegasian : memungkinkan atasan mencapai lebih dari yang dia kerjakan sendiri, organisasi dapat berjalan lebih efisien, atasan bisa konsentrasi pada masalah yang lebih penting, bawahan bisa lebih berkembang

Teknik delegasi efektif

- Tetapkan tujuan pendelegasian
- Jelaskan mengenai tanggung jawab dan wewenang yang didelegasikan
- Berikan motivasi dan latihan
- Berikan bantuan dan informasi
- Lakukan pengawasan yang memadai
- Ciptakan suasana kerja yang kondusif
- Pilih orang yang tepat
- Berikan wewenang secara utuh / penuh

Penyebab kegagalan pendelegasian

- Pimpinan kurang percaya pada bawahan
- Adanya kecenderungan pimpinan lebih suka mengerjakan tugas2nya sendiri
- Pimpinan tidak berani menanggung resiko bila bawahan melakukan kesalahan
- Pimpinan takut tersaingi bila ternyata bawahannya bisa melakukan tugas dengan lebih baik
- Pimpinan tidak memiliki kemampuan manajerial untuk mendelegasikan tugasnya

DESAIN ORGANISASI



Desain Organisasi

- Merupakan proses memilih dan mengimplementasikan struktur yang terbaik untuk mengelola sumber2 untuk mencapai misi dan tujuan organisasional
- Organisasi harus membuat penyesuaian struktural karena perubahan kondisi sepanjang waktu

PERBEDAAN PENDEKATAN DESAIN ORGANISASI

Organisasi Birokrasi
Desain mekanistik

Sentralisasi

Banyak

Sempit

Spesialisasi

Sedikit

Formal dan impersonal

← Otoritas →

← Peraturan dan Prosedur →

← Rentang kendali →

← Tugas →

← Tim dan tekanan tugas →

← Koordinasi →

Organisasi Adaptif
Desain organik

Desentralisasi

Sedikit

Luas

Terbagi

Banyak

Informal dan personal

Pendekatan Desain Organisasi

- Organisasi Birokrasi
 - Desain mekanistik mrpk birokrasi yang tinggi secara alami
 - Desain organisasional mekanistik secara alamiah merupakan birokratik dan menjadi yang terbaik dalam lingkungan yang stabil
 - contoh : Restoran Mc Donald, KFC, Supermarket Matahari, Ramayana

Bentuk umum organisasi mekanik:

1. Birokrasi Mesin

→ biasanya untuk organisasi yang memproduksi sec. massal dan agen2 pemerintah yang anggotanya menunjukkan spesialisasi dan tugas2 yang terstandar dalam mendukung strategi program

2. Birokrasi Profesional

→ biasanya pada organisasi staf dengan proporsi banyaknya pekerja profesional yang sangat terlatih, seperti universitas dan rumah sakit

3. Birokrasi Divisional

→ biasanya digunakan pada organisasi bisnis berbadan hukum

Pendekatan Desain.....

- Organisasi Adaptif
 - lebih menekankan pada fleksibilitas dan kecepatan dalam bekerja tanpa mengabaikan tujuan dan kinerja organisasi
 - Desain yang digunakan adl Desain organik, lebih terbuka dalam operasinya dan menjadi alternatif pilihan dalam lingkungan organisasi yang tidal stabil
 - Ada dua bentuk organisasi organik yaitu: Struktur Sederhana dan Adhocracies

Struktur Sederhana

- Struktur sederhana meliputi satu atau beberapa manajer puncak, beberapa manajer menengah dan karyawan non manajerial yang mengoperasikan pekerjaan. Biasanya digunakan dalam organisasi bisnis kecil
- Kelebihan : pengawasan dapat dilakukan tanpa mengurangi kebebasan kerja karyawan, formalisasi, & standarisasi
- Struktur ini bisa beradaptasi dengan baik pada lingkungan yang dinamis dan perubahan kondisi yang tidak terlalu kompleks



Adhocracy

- Hubungan yang terjalin berdasarkan keahlian dan pengetahuan bukan pada otoritas
- Struktur ini sesuai bagi organisasi2 yang bergantung pada kelangsungan inovasi untuk kesuksesannya dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks

Faktor Kontingensi dan Desain Organisasi

- Lingkungan
- Strategi
- Teknologi
- Ukuran dan siklus hidup
- Manusia

Faktor Kontingensi	Desain Organisasional	
	Mekanistik	Organik
Lingkungan	Keadaan pasti (certain environment)	Keadaan tdk pasti (uncertain environment)
Strategi	Stabilitas	Pertumbuhan
Teknologi (pengetahuan, peralatan, metode kerja)	Teknologi rantai panjang & produksi massal	Teknologi rangkai kecil & intensif
Ukuran dan siklus hidup	Organisasi ukuran besar	Organisasi ukuran kecil
Manusia	Harus ada kesesuaian jumlah sumber daya manusia dalam struktur desain organisasi sesuai kebutuhan	



Subsistem dan Desain Organisasi

Kunci desain subsistem terletak pada:

- Diferensiasi → tingkat perbedaan yang terdapat diantara komponen internal organisasi
- Integrasi → tingkat koordinasi yang dicapai diantara komponen internal organisasi
- Ketika organisasi lebih terdiferensiasi, maka organisasi membutuhkan integrasi yang lebih besar
- Ketika diferensiasi meningkat maka integrasi sulit dicapai