

## PERTEMUAN 1

# ORGANISASI DAN MANAJEMEN

## A. PENGERTIAN DAN MANFAAT ORGANISASI

- Organisasi dapat diartikan sebagai suatu pengaturan orang- orang secara sengaja untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
- Organisasi mempunyai 4 karakteristik:
  1. Tujuan
  2. Kumpulan orang
  3. Struktur
  4. Sistem dan prosedur

- Karakteristik yang pertama bahwa masing-masing organisasi memiliki tujuan-tujuan tertentu. Secara umum tujuan organisasi adalah mencapai tingkat keuntungan, mengejar pertumbuhan, dan bertahan hidup.
- Karakteristik kedua masing-masing memiliki orang-orang. Organisasi adalah kelompok dua atau lebih orang yang ingin mencapai tujuannya.
- Karakteristik ketiga adalah organisasi perlu mengembangkan suatu struktur agar anggota dapat melaksanakan pekerjaannya dengan mudah.
- Karakteristik keempat tercermin dari ketetapan tentang cara kerja, sistem rekrut, dan bentuk laporan (birokrasi).

## B. PENGERTIAN MANAJEMEN

- Istilah manajemen telah diartikan oleh berbagai pihak dengan perspektif yang berbeda, misalnya pengelolaan, pembinaan, pengurusan, ketatalaksanaan, kepemimpinan, pemimpin, ketatapengurusan, administrasi, dan sebagainya.
- Beberapa ahli pendapat tentang manajemen:
  1. George R. Terry
  2. John D. Millet
  3. James A.F. Stoner dan Charles Wankel
  4. Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard
  5. H.B. Siswanto
  6. T.H. Handoko

- Pendapat para ahli mengenai batasan manajemen :
  1. **George R. Terry** : manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.
  2. **John D. Millet** = manajemen adalah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan.

3. **James A.F. Stoner dan Charles Wankel (1986:4)**  
= manajemen adalah proses *perencanaan*, *pengorganisasian*, *kepemimpinan*, dan *pengendalian* upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi.
  
4. **Paul Harsey dan Kenneth H. Blanchard (1980:3)**  
= manajemen sebagai suatu usaha yang dilakukan dengan dan bersama individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

5. **H.B. Siswanto** = manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan.
  
6. **T. H. Handoko** = manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading), dan pengawasan.

## C. EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN

- Efisiensi mengacu pada hubungan antara keluaran dan masukan. Efisiensi menunjukkan kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya secara benar dan tidak ada pemborosan. Setiap perusahaan akan berusaha mencapai tingkat output dan input yang seoptimal mungkin.
- Efektivitas adalah kemampuan suatu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasaran (hasil akhir) yang telah ditetapkan secara tepat.



## Efisiensi

Penggunaan  
Sumber  
Daya

Limbah Tinggi → Limbah Rendah

## Efektifitas

Pencapaian  
Sasaran

Hasil akhir tinggi → Hasil akhir rendah

Manajemen yang Sukses  
Limbah yang rendah dan hasil akhir yang tinggi

## Manajemen sebagai proses kegiatan

- Sebagai suatu proses kegiatan manajemen diartikan sebagai suatu rangkaian yang dimulai dari kegiatan merencanakan, melaksanakan serta mengkoordinasikan apa yang direncanakan sampai dengan kegiatan mengawasi atau mengendalikannya agar sesuai dengan apa yang telah direncanakan.
- Proses manajemen yang dimaksud juga dalam arti suatu rangkaian pencapaian tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu dengan bantuan orang lain.

## Manajemen sebagai suatu Ilmu dan Seni

- Sebagai ilmu diartikan sebagai upaya pencapaian tujuan dengan pendekatan menjelaskan fenomena-fenomena dan gejala-gejala manajemen serta menstransformasikan dan mengidentifikasi proses manajemen berdasarkan kaidah-kaidah ilmiah.
- Manajemen sebagai ilmu memiliki ciri-ciri
  1. Prinsip dan konsep manajemen dapat dipelajari.
  2. *Decision making* dapat didekati dengan kaidah-kaidah ilmiah.
  3. Objek dan sarana manajemen untuk mencapai tujuan sebagian adalah elemen-elemen yang bersifat materi .
  4. Dalam penerapannya manajemen memerlukan pendekatan dari bidang ilmu lainnya, seperti ilmu ekonomi, statistik, akuntansi, dan lain-lain.

## **Manajemen sebagai suatu Ilmu dan Seni**

- Sebagai seni diartikan sebagai pendekatan pencapaian tujuan yang lebih banyak dipengaruhi oleh kekuatan pribadi, bakat, karakter perilaku-perilaku manajemen terutama dari unsur manajer atau pimpinan.
- Manajemen sebagai seni memiliki ciri-ciri
  1. Kesuksesan dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi dan didukung oleh sifat-sifat dan bakat para manajer.
  2. Dalam proses pencapaian tujuan sering melibatkan unsur naluri, perasaan, dan intelektual.
  3. Dalam pelaksanaan kegiatan, faktor yang cukup menentukan keberhasilannya adalah kekuatan pribadi yang kreatif yang dimiliki.

- Proses manajemen tidak hanya berkaitan dengan materi fisik saja, namun juga berhubungan dengan manusia. Oleh karena itu pendekatan manajemen tidak hanya bersifat ilmiah saja, tetapi juga seni.
- Perpaduan antara ilmu dan seni merupakan sesuatu yang harus dimiliki oleh manajer (pimpinan) dalam suatu organisasi

## **Manajemen sebagai Profesi**

- Penekanan manajemen sebagai profesi adalah kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang atau manajer dengan menggunakan keahlian tertentu.
- Seseorang yang memiliki keahlian dan keterampilan tertentu akan memperoleh status dan insentif manakala mereka terlibat dalam organisasi.

## **Manajemen sebagai Kumpulan Orang untuk Mencapai Tujuan**

- Setiap kegiatan yang dilakukan dua orang atau lebih secara kooperatif dalam organisasi disebut sebagai aktivitas manajemen.

## D. FUNGSI DAN PROSES MANAJEMEN

- Pada umumnya manajemen dibagi menjadi beberapa fungsi:

1. Perencanaan

perencanaan diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut.

2. Pengorganisasian

pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, pengalokasian sumber daya serta kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana.

### 3. Pengarahan

Pengarahan adalah proses untuk menumbuhkan semangat pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif.

### 4. Pengendalian

Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya.

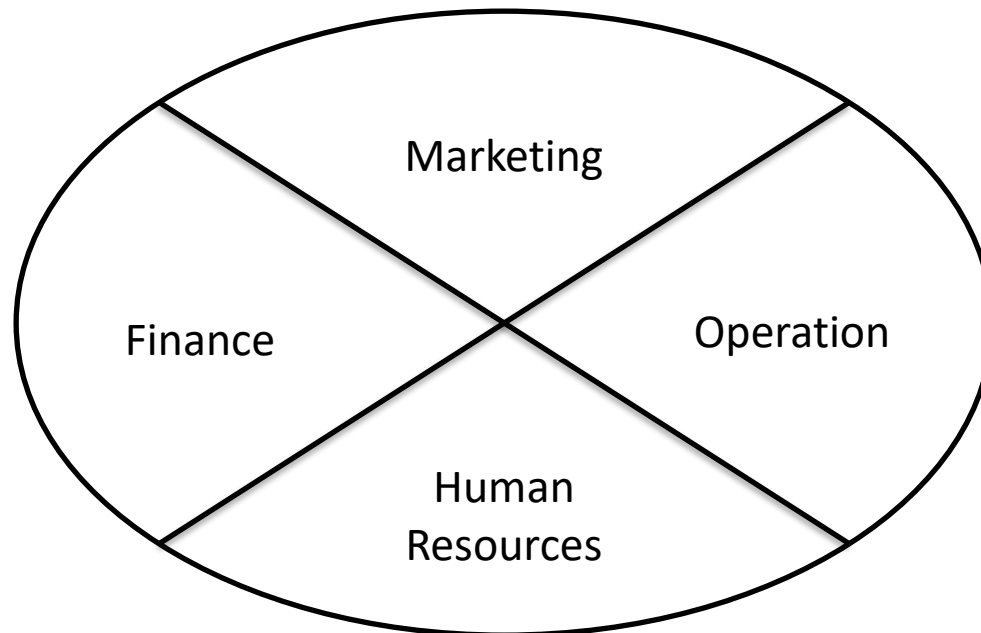


Fungsi Pengendalian mencakup empat kegiatan:

- a. Menentukan standar prestasi.
- b. Mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini.
- c. Membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi.
- d. Melakukan perbaikan jika terjadi penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditetapkan.

## E. BIDANG-BIDANG MANAJEMEN

- Manajemen memiliki kedekatan dengan aspek kehidupan manusia dan bisnis.
- Dalam konteks bisnis manajemen dapat dibagi dalam empat bidang utama.



## 1. Bidang Pemasaran

Merupakan salah satu bidang terpenting dalam kegiatan bisnis. Bidang pemasaran menjadi ujung tombak bagi perusahaan dalam memperoleh keuntungan. Empat aspek utama yang dibahas adalah perencanaan produk, menetapkan harga, mengembangkan periklanan dan promosi lainnya, dan memilih saluran distribusi.

## 2. Bidang Operasional

Bidang produksi adalah suatu bidang yang dalam perusahaan yang bertugas untuk mengatur kegiatan-kegiatan yang diperlukan bagi terselenggaranya proses produksi.

### 3. Bidang Keuangan

Aktivitas dari pemasaran dan produksi akan berjalan lancar apabila didukung oleh bidang keuangan yang mengatur tentang kebutuhan finansial. Tugas utama dari bidang keuangan adalah mencari sumber pendanaan dan mengalokasikan dana yang diperoleh.

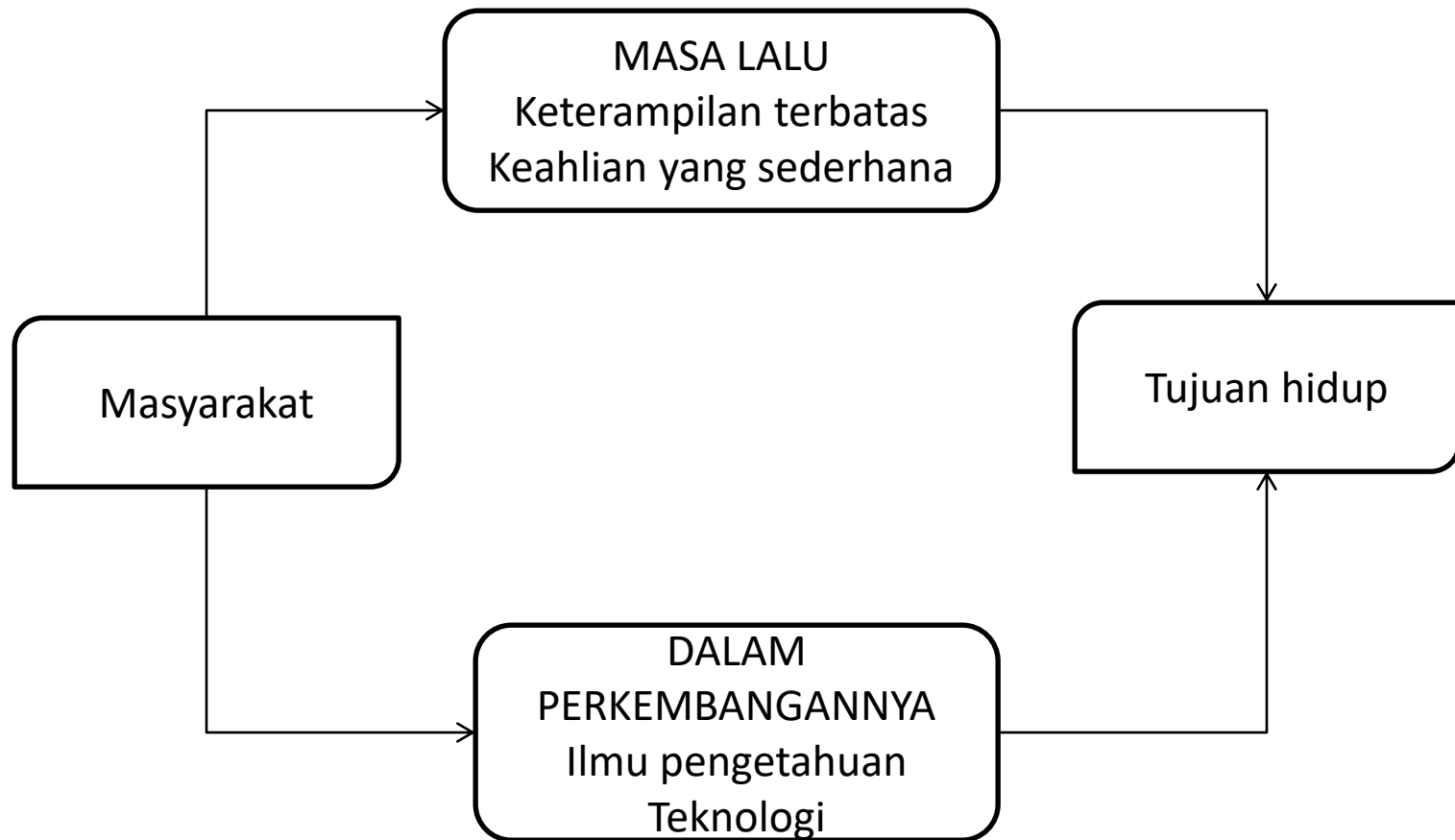
### 4. Bidang Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menerangkan keanekaragaman aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam penarikan, pengembangan, dan mempertahankan tenaga kerja perusahaan yang berbakat dan bersemangat.

## F. SEJARAH PERKEMBANGAN

- Sejarah perkembangan manajemen tidak jauh berbeda dengan perkembangan manusia itu sendiri. Artinya bahwa manajemen telah berlangsung sejak manusia itu berada di bumi ini, seiring perkembangan dan tuntutan manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.
- Mempelajari sejarah manajemen sangat penting untuk dapat memperoleh gambaran tentang bagaimana manajemen itu telah berlangsung pada masa lalu, bagaimana manajemen tersebut berkembang, prinsip apa saja yang dikembangkan pada masa lalu dan bagaimana manajemen tersebut berlangsung dewasa ini.

Gambar berikut dapat memperjelas sejarah perkembangan manajemen:



## **G. EVOLUSI TEORI MANAJEMEN**

### **Teori Manajemen Ilmiah**

- Beberapa variabel yang harus diperhatikan dalam manajemen ilmiah :
  - a. Pentingnya peranan manager dalam menggerakkan dan meningkatkan produktivitas perusahaan.
  - b. Pengangkatan dan pemanfaatan tenaga kerja dengan persyaratan- persyaratannya.
  - c. Tanggung jawab kesejahteraan pegawai/karyawan
  - d. Kondisi yang cukup untuk meningkatkan produktifitas.

Beberapa pendapat para pakar tentang teori ilmiah sebagai berikut dalam buku Siswanto:

No.	Pengembang	Tahun	Kontribusi terhadap Manajemen
1.	Robert Owen	1771-1858	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Membangun perumahan bagi pekerja.</li><li>b. Menyediakan kebutuhan rumah tangga bagi pekerja.</li><li>c. Menetapkan mekanisme kerja spesifik.</li><li>d. Penilaian harian terhadap para pekerja secara terbuka.</li></ul>
2.	Charles Babbage	1792-1871	Prinsip pembagian kerja sehingga setiap pekerja harus dipecah dan dididik dengan ketrampilan spesifik untuk menyelesaikan pekerjaan.



No.	Pengembang	Tahun	Kontribusi terhadap Manajemen
3.	Frederick W. Taylor	1856-1915	<p>Penemu manajemen ilmiah dengan prinsip :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Pengembangan manajemen ilmiah sebenarnya, misalnya metode terbaik untuk menyelesaikan setiap pekerjaan.</li><li>b. Seleksi secara ilmiah terhadap para pekerja sehingga pekerja diberi tugas dan tanggung jawab yang cocok.</li><li>c. Kerja sama yang bersahabat antara manajemen dan pekerja.</li></ul>

No.	Pengembang	Tahun	Kontribusi terhadap Manajemen
4.	Henry L. Gantt	1861-1919	<p>a. Meninggalkan sistem tarif upah diferensial dan menggantinya dengan motivasi kerja.</p> <p>1) Setiap pekerja yang menyelesaikan pekerjaannya diberikan bonus \$ 50 sen</p> <p>2) Mandor akan menerima bonus bila seluruh pekerja mencapai standar.</p> <p>b. Penggambaran jadwal produksi dengan Gant Chart.</p>

No.	Pengembang	Tahun	Kontribusi terhadap Manajemen
5.	Frank B. Gilberth & Lilian M. Gilberth	1868-1942  1878-1972	<p>Studi gerak dan waktu meningkatkan semangat kerja. Keduanya mengembangkan rencana tiga kedudukan, yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mengerjakan pekerjaan saat ini.</li> <li>Mempersiapkan diri untuk jabatan yang lebih tinggi</li> <li>Melatih penggantinya dalam waktu yang bersamaan.</li> </ol>

# Teori Manajemen Klasik

No.	Pengembang	Tahun	Kontribusi terhadap Manajemen
1.	Henry Fayol	1841-1925	<p>a. Manajemen bukanlah suatu bakat, tetapi suatu ketrampilan sehingga manajer bukanlah pembawaan, tetapi pelatihan dan pengalaman.</p> <p>b. Membagi perusahaan ke dlm enam fungsi, yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Teknis</li><li>2) Komersial</li><li>3) Finansial</li><li>4) Keamanan</li><li>5) Akuntansi</li><li>6) Manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pengomandoan, pengordinasian, pengendalian).</li></ol>

No.	Pengembang	Tahun	Kontribusi terhadap Manajemen
			<p>c. Mengembangkan prinsip manajemen :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pembagian kerja</li> <li>2) Otoritas</li> <li>3) Disiplin</li> <li>4) Kesatuan perintah</li> <li>5) Kesatuan arah</li> <li>6) mendahulukan kepentingan umum</li> <li>7) Pemberian upah</li> <li>8) sentralisasi</li> <li>9) Hierarki</li> <li>10) Tertib</li> <li>11) Keadilan</li> <li>12) kestabilan staf</li> <li>13) Inisiatif</li> <li>14) Semangat korps.</li> </ol>

# Pendekatan hubungan Manusia atau Mazhab Perilaku

No.	Pengembang	Tahun	Kontribusi terhadap Manajemen
1.	Hugo Munsterberg	1865-1916	<p>Peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan cara :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Menemukan org terbaik untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.</li> <li>Menciptakan pekerjaan yang terbaik untuk menciptakan produktivitas maksimum.</li> <li>Menggunakan pengaruh psikologis untuk memotivasi para pekerja.</li> </ol>
2.	Elton Mayo	1880-1949	<p>Para pekerja akan bekerja lebih keras, bila mereka yakin bahwa manajemen memikirkan kesejahteraan mereka. Mayo mengusulkan perlunya pelatihan yang mendalam tentang psikologi, sosiologi, antropologi serta metode penelitian yang canggih.</p>

## Pendekatan Manajemen Modern

- Manajemen modern dibangun atas dua konsep utama :

1. Teori perilaku.

Teori perilaku ini ditandai oleh tingkatan tiga kelompok:

- a. Perilaku individu per individu
- b. Perilaku antar kelompok- kelompok sosial
- c. Perilaku antar kelompok sosial

## 2. Manajemen kuantitatif.

Teori ini fokus pada perhitungan manajemen didasarkan atas perhitungan-perhitungan yang dapat dipertanggungjawabkan keilmiahannya. Dalam setiap pemecahan masalah harus terlebih dahulu diketahui masalahnya dengan melakukan kegiatan riset ilmiah, riset operasional, teknik-teknik ilmiah seperti penganggaran modal, manajemen aliran kas, pengembangan strategi produk dan sebagainya



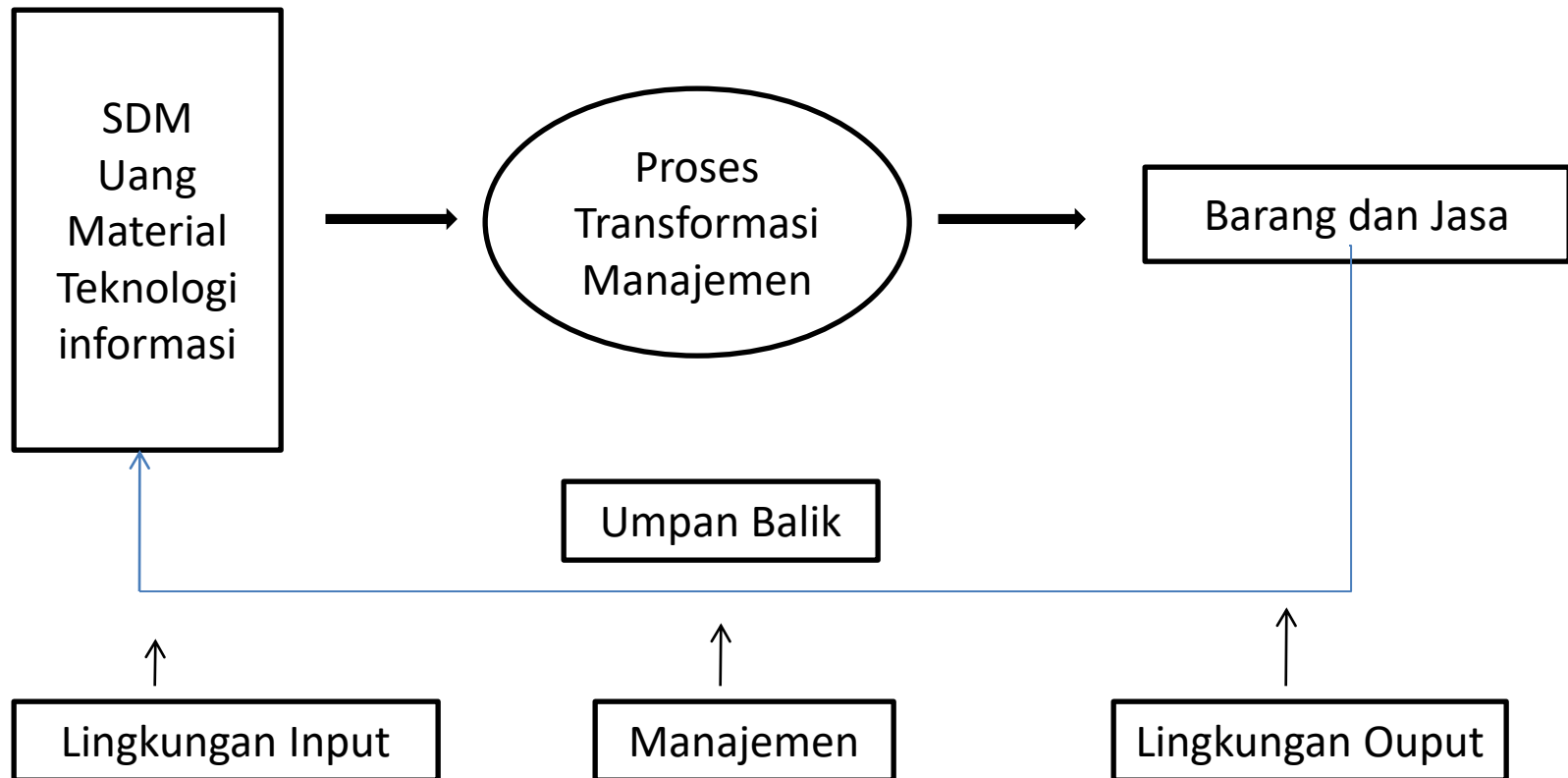
- Beberapa nama yang menganut teori perilaku

No.	Pengembang	Kontribusi terhadap Manajemen
1.	Douglas McGregor	Melalui teori X dan Y.
2.	Abraham Maslow	Yang mengemukakan hirarki kebutuhan dalam penjelasannya tentang perilaku manusia dan dinamika proses motivasi.
3.	Frederic Herzberg	Yang menguraikan teori motivasi higienis atau teori dua faktor.
4.	Robert Blake dan Jane Mouton	Menjelaskan lima gaya kepemimpinan dengan kondisi manajerial.
5.	Chris Argyris	Memandang organisasi sebagai sistem sosial atau sistem antar hubungan budaya.
6.	Edgar Schein	Banyak meneliti tentang dinamika kelompok dalam organisasi.
7.	Rensis Likert	Mengidentifikasi dan melakukan penelitian tentang empat sistem manajemen.
8.	Fred Fiedler	Pendekatan contingency pada studi kepemimpinan.

## Pendekatan Sistem Manajemen

- Sistem dapat diartikan sebagai kumpulan dari bagian-bagian yang saling berhubungan antar satu dengan yang lainnya secara bersama-sama mencapai tujuan bersama.
- Manajemen dapat dipandang sebagai suatu sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya dalam proses mengubah input atau masukan sumber daya menjadi output (barang dan jasa)

- Gambar dibawah menunjukkan suatu organisasi sebagai suatu sistem yang saling terkait.



## Pendekatan Kontingensi

- Pendekatan klasik, perilaku, dan kuantitatif berusaha mencari pendekatan universal, dan dapat digunakan kapan dan di mana pun, pendekatan kontingensi berusaha menyesuaikan antara tanggapan manajerial dengan peluang dan permasalahan yang ada dalam berbagai macam situasi.
- Implementasi dari pendekatan kontingensi telah banyak dipergunakan pada berbagai bidang dan fungsi dalam organisasi seperti pemasaran, motivasi, kepemimpinan, strategi, dan penetapan keputusan-keputusan penting. Oleh karena itu, pendekatan kontingensi lebih banyak memasukkan unsur lingkungan dalam melihat berbagai permasalahan.