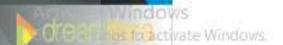


Profil Penulis



Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE., MM., riwayat pendidikan diawali pada strata satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember Tahun 2001. Lulus strata dua (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Jember Tahun 2003. Tahun 2014 lulus Program Doktor Ilmu Manajemen, minat Manajemen Pemasaran di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, dan Tahun 2013 mendapatkan beasiswa Dirjen DIKTI untuk program PKPI (*Sandwich-like Program*) di The University of Queensland Australia. Tahun 2003 sampai sekarang menjadi staf pengajar pada Jurusan Manajemen, dan sejak tahun 2014 -sekarang aktif sebagai Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Selain mengajar dan melakukan riset pemasaran juga aktif sebagai Ketua kelompok Riset "Tourism Management and Community Development (RISMA CODE)" selain itu aktif sebagai penulis opini di Harian Radar Jember dalam berbagai topik ilmu sosial lainnya.

Pengantar Manajemen: Konsep Teori dan Aplikasi ini merupakan hasil karya ilmiah keempat dari penulis yang berbentuk buku. Beberapa karya yang sudah diterbitkan adalah buku: *Six Sigma: Kajian Teori dan Penerapan Penelitian pada Layanan Jasa Perbankan*, buku ini merupakan hasil penelitian Hibah Bersaing yang didanai oleh DP2M DIKTI pada tahun 2009. Selanjutnya sebagai salah satu penulis buku *Bunga Rampai: Strategi Manajemen Internasional* yang terbit tahun 2012. Karya tulis berikutnya adalah buku yang berjudul: *Trust vs Perceived Risk: Kajian Teori dan Empiris Keputusan Pembelian B2B Produk Impor*, buku ini juga lahir dari hasil pendanaan Hibah Penelitian Disertasi Doktorat DP2M DIKTI pada tahun 2013. Korespondensi dengan penulis dapat dilakukan melalui email pada alamat barolah.feb@unej.ac.id.



Pengantar Manajemen: Konsep Teori
dan Aplikasi



Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE., MM.



**Pengantar Manajemen:
Konsep Teori dan Aplikasi**

©Dream Litera Buana
Malang 2018
226 halaman, 18,2 x 25,7 cm
ISBN: 978-602-5518-62-1

Penulis:
Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE, MM.

Tata letak: Endhi Pujo
Desain cover: W. S. Fauzi

Diterbitkan oleh:
CV. Dream Litera Buana
Perum Griya Sampurna, Blok E7/5
Kepuharjo, Karangploso, Kabupaten Malang
Telp. 0812 2229 6506 / 0856 4663 3407
Email: dream.litera@gmail.com
Website: www.dreamlitera.com
Anggota IKAPI No. 158/JTI/2015

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau
seluruh isi buku ini dengan cara apapun,
tanpa izin tertulis dari penerbit.
Cetakan pertama, Juni 2018

Distributor:
Dream Litera Buana

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas semua berkah, rahmat, hidayah, dan inayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku dengan judul: “Pengantar Manajemen: Konsep Teori dan Aplikasi”. Buku ini merupakan kumpulan dari telaah pustaka dan meta analisis berbagai artikel ilmiah yang bertalian dengan upaya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien.

Penulis berharap bahwa buku ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak baik pihak akademisi terutama mahasiswa maupun praktisi dalam memahami konsep-konsep manajemen. Buku ini terdiri dari delapan bab. Sebagaimana Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) yang diterapkan dalam kurikulum perguruan tinggi (KPT) maka setiap bab dalam buku ini dilengkapi dengan capaian pembelajaran, materi inti, rangkuman, dan pertanyaan diskusi. Hal ini bertujuan agar pembaca dapat dengan mudah memahami konsep dan aplikasi teori manajemen serta penerapannya dalam dunia nyata.

Keberhasilan dalam penyelesaian buku ini tidak terlepas dari bantuan, sumbangan pemikiran dan dukungan moril dari berbagai pihak. Penulis pada kesempatan ini, dengan segala hormat dan kerendahan hati menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak dan semua kolega penulis di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang selalu dalam ukhuwah akademis.

Akhir kata, semoga buku ini dapat diterima dan bermanfaat bagi pembaca yang penulis persembahkan sebagai bentuk pengabdian diri terhadap perkembangan ilmu pengetahuan.

Jember, Juni 2018

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	3
DAFTAR ISI.....	4
TINJAUAN BUKU	10
Peta Kompetensi	12
Bab 1. Konsep Dasar Organisasi dan Manajemen	13
Capaian Pembelajaran	13
Konsep Dasar Organisasi.....	13
Manfaat Organisasi	15
Konsep Dasar Manajemen.....	17
Pengertian Manajemen.....	18
Unsur-Unsur Manajemen.....	21
Fungsi Manajemen.....	22
Perencanaan (<i>Planning</i>)	23
Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	24
Kepemimpinan (<i>Leading</i>)	25
Pengendalian (<i>Controlling</i>).....	27
Bidang-Bidang Manajemen.....	28
Bidang Pemasaran (<i>Marketing</i>).....	28
Bidang Operasional (<i>Operational</i>)	29
Bidang Keuangan (<i>Finance</i>).....	29
Bidang Sumber Daya Manusia (<i>Human Resource</i>).....	30
Tingkatan Manajer dan Tanggung Jawab	31
Ringkasan	33
Pertanyaan Diskusi	33
Referensi	34
Bab 2. Perencanaan.....	35
Capaian Pembelajaran	35

Konsep Perencanaan.....	35
Pengertian Perencanaan	35
Faktor Pertimbangan dalam Perencanaan	36
Fungsi Perencanaan	37
Hierarki Perencanaan	39
Prinsip Prinsip Perencanaan	42
Jenis dan Persyaratan Perencanaan	42
Hubungan Tujuan dengan Proses Perencanaan	48
Tanggungjawab dan Hambatan Perencanaan.....	52
Ringkasan	56
Pertanyaan Diskusi	57
Referensi	57
Bab 3. Pengambilan Keputusan	58
Capaian Pembelajaran	58
Pengambilan Keputusan (<i>Decision Making</i>)	58
Pengertian, Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan	58
Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan	60
Tipe, Proses dan Tahapan Pengambilan Keputusan	62
Tipe Keputusan Manajemen.....	62
Proses Pengambilan Keputusan	65
Tahapan Pengambilan Keputusan	66
Pendekatan dalam Pembuatan Keputusan.....	67
Teori, Kriteria, Gaya dan Teknik Pengambilan Keputusan	68
Teori Pengambilan Keputusan	68
Kriteria Pengambilan Keputusan	72
Gaya Pengambilan Keputusan.....	74
Teknik Pengambilan Keputusan	74
Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan	75

Proses Pengambilan Keputusan	76
Metode Pengambilan Keputusan	77
Bias dan Kesalahan dalam Pengambilan Keputusan.....	79
Ringkasan	82
Pertanyaan Diskusi	82
Referensi	83
Bab 4. Pengorganisasian.....	84
Capaian Pembelajaran	84
Struktur Organisasi.....	84
Pengertian Struktur Organisasi.....	84
Unsur Struktur Organisasi.....	86
Pilar Pengorganisasian.....	87
Dimensi Struktur Organisasi.....	89
Departementalisasi	90
Departementalisasi Fungsional.....	91
Departementalisasi Divisional	91
Bentuk, Fungsi dan Komponen Struktur Organisasi.....	92
Bentuk Organisasi Staff	92
Bentuk Organisasi Garis/Lini (<i>Line Organization</i>).....	93
Bentuk Organisasi Fungsional.....	95
Bentuk Organisasi Line dan Staff (<i>Line and Staff Organization</i>).....	97
Bentuk Organisasi Garis dan Fungsional	100
Bentuk Organisasi Lini, Staf dan Fungsional	100
Bentuk Organisasi Komite	101
Jenis Struktur Organisasi	102
Fungsi Struktur Organisasi.....	103
Komponen Struktur Organisasi	104
Wewenang.....	109

Wewenang Lini, Staff dan Fungsional	111
Delegasi Wewenang	111
Dimensi Pendelegasian Wewenang	114
Delegasi Wewenang yang Efektif	114
Tanggung Jawab, Wewenang dan akuntabilitas	115
Sentralisasi vs Desentralisasi	116
Sentralisasi.....	116
Desentralisasi	117
Ringkasan	117
Pertanyaan Diskusi	118
Referensi	118
Bab 5. Manajemen Sumber Daya Manusia	119
Capaian Pembelajaran	119
Konsep dan Fungsi MSDM.....	119
Pengertian Sumber Daya Manusia.....	119
Fungsi Fungsi MSDM	120
Pencapaian Efektifitas Hubungan Kerja.....	122
Perencanaan Sumber Daya manusia	124
Tujuan MSDM	127
Manfaat MSDM	129
Kebijakan dan Kegiatan MSDM	129
Proses MSDM	131
Model MSDM.....	134
Tantangan MSDM	136
Manajemen Perubahan Organisasi.....	140
Resistensi atas Perubahan	141
Taktik Mengatasi Penolakan Atas Perubahan	144
Langkah Langkah Manajemen Perubahan.....	146

Tahap Tahap Manajemen Perubahan	147
Ringkasan	150
Pertanyaan Diskusi	151
Referensi	151
Bab 6. Komunikasi dan Motivasi	152
Capaian Pembelajaran	152
Komunikasi.....	152
Pengertian dan model komunikasi	152
Proses Komunikasi.....	152
Meningkatkan efektifitas komunikasi.....	159
Jaringan informasi dalam organisasi.....	159
Memahami Komunikasi Bisnis	160
Ruang Lingkup Komunikasi Bisnis.....	162
Prinsip Komunikasi Bisnis.....	169
Motivasi	171
Pendekatan motivasi.....	171
Teori motivasi.....	172
Ringkasan	180
Pertanyaan Diskusi	181
Referensi.....	182
Bab 7. Kepemimpinan	183
Capaian Pembelajaran	183
Kepemimpinan.....	183
Indikator Pemimpin.....	184
Dimensi Kepemimpinan	185
Teori Kepemimpinan Klasik	186
Teori Kontingensi (<i>Contigensy Theory</i>).....	187
Teori Kepemimpinan Kontemporer.....	188

Aplikasi Kepemimpinan Dalam Organisasi dan Perubahan Lingkungan	190
Gaya Kepemimpinan.....	192
Ringkasan	193
Pertanyaan Diskusi	194
Referensi	194
Bab 8. Pengendalian	196
Capaian Pembelajaran	196
Pengertian dan Konsep Pengendalian	196
Pengertian Pengendalian	196
Fungsi Pengendalian	198
Tujuan Pengendalian	199
Proses dan Bentuk Pengendalian	201
Jenis standar, Teknik dan Area Utama Pengendalian.....	208
Teori Efektifitas Pengendalian	209
Pengendalian yang efektif (<i>Effective Controlling</i>).....	209
Teori dan Pengendalian	210
Alat Ukur Kinerja	211
Ringkasan	214
Pertanyaan Diskusi	215
Referensi	216
GLOSARIUM.....	217
INDEX	222
Sinopsis.....	225
Profil Penulis	226

TINJAUAN BUKU

Pengantar Manajemen: Konsep Teori dan Aplikasi

Manajemen memiliki peranan yang penting dalam kehidupan sehari-hari. Setiap orang baik sebagai individu maupun anggota kelompok dalam sebuah organisasi menerapkan manajemen untuk mencapai sebuah tujuan tertentu. Manajemen sebagai ilmu yang harus dipelajari dan terus dikembangkan sebagai seni. Dalam proses manajemen dilepas dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/kepemimpinan, dan pengendalian untuk mencapai sebuah keberhasilan. Pentingnya manajemen dalam setiap lini kehidupan menyebabkan manajemen banyak dipelajari baik formal dalam perkuliahan maupun non formal dalam bentuk pelatihan secara parsial.

Pengantar Manajemen adalah mata kuliah yang mempelajari mengenai konsep dasar manajemen pada suatu organisasi. Buku Pengantar Manajemen: Konsep Teori dan Aplikasi ini menjelaskan konsep-konsep dan teori-teori dalam pengelolaan suatu organisasi, sampai dengan proses pengarahan dan pengendalian. Buku ini dilengkapi peta kompetensi untuk memudahkan mempelajari dan memudahkan memberi gambaran keseluruhan isi buku.

Buku ini terdiri dari beberapa bagian dengan jumlah bab sebanyak delapan bab. Sebagaimana Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) yang diterapkan dalam kurikulum perguruan tinggi (KPT) maka setiap bab dalam buku ini dilengkapi dengan **capaian pembelajaran, materi inti, ringkasan, dan pertanyaan diskusi**. Hal ini bertujuan agar pembaca dapat dengan mudah memahami konsep dan aplikasi teori manajemen serta penerapannya. Pembaca akan mendapatkan berbagai topik kajian:

Bab 1. Konsep Dasar Organisasi dan Manajemen

Bab 2. Perencanaan

Bab 3. Pengambilan Keputusan

Bab 4. Pengorganisasian

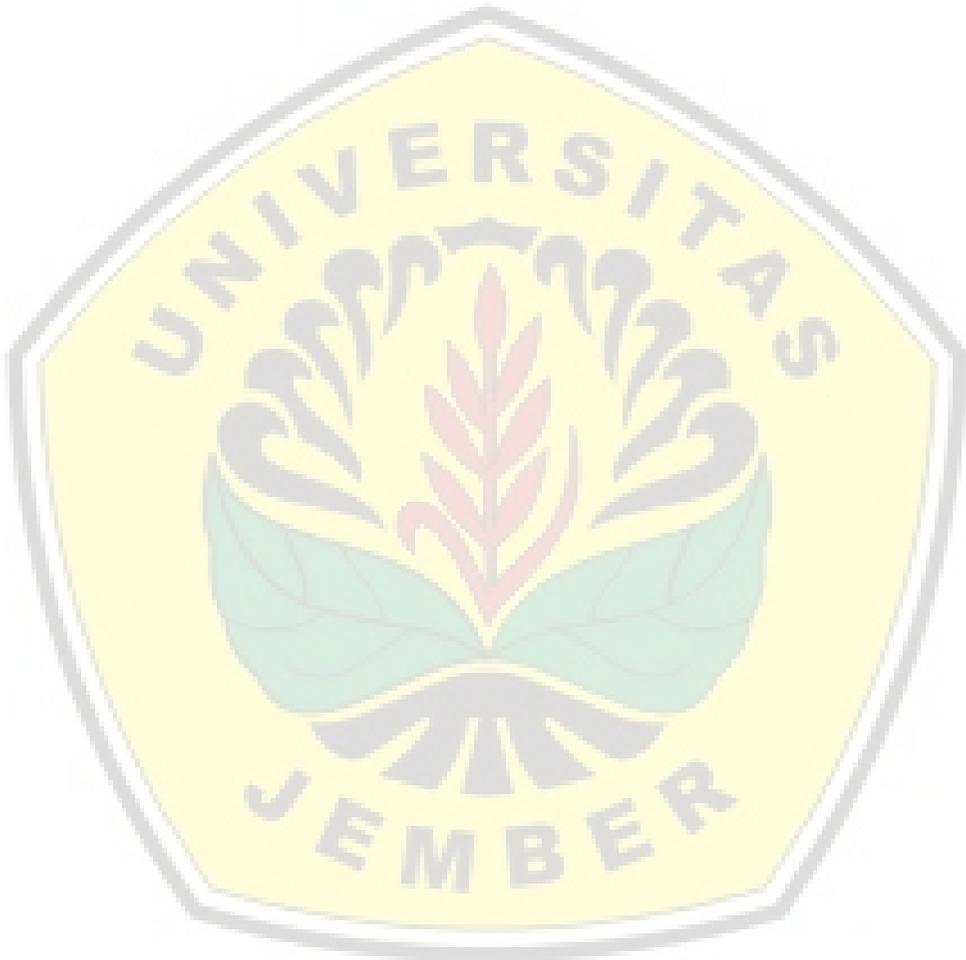
Bab 5. Manajemen Sumberdaya Manusia

Bab 6. Komunikasi dan Motivasi

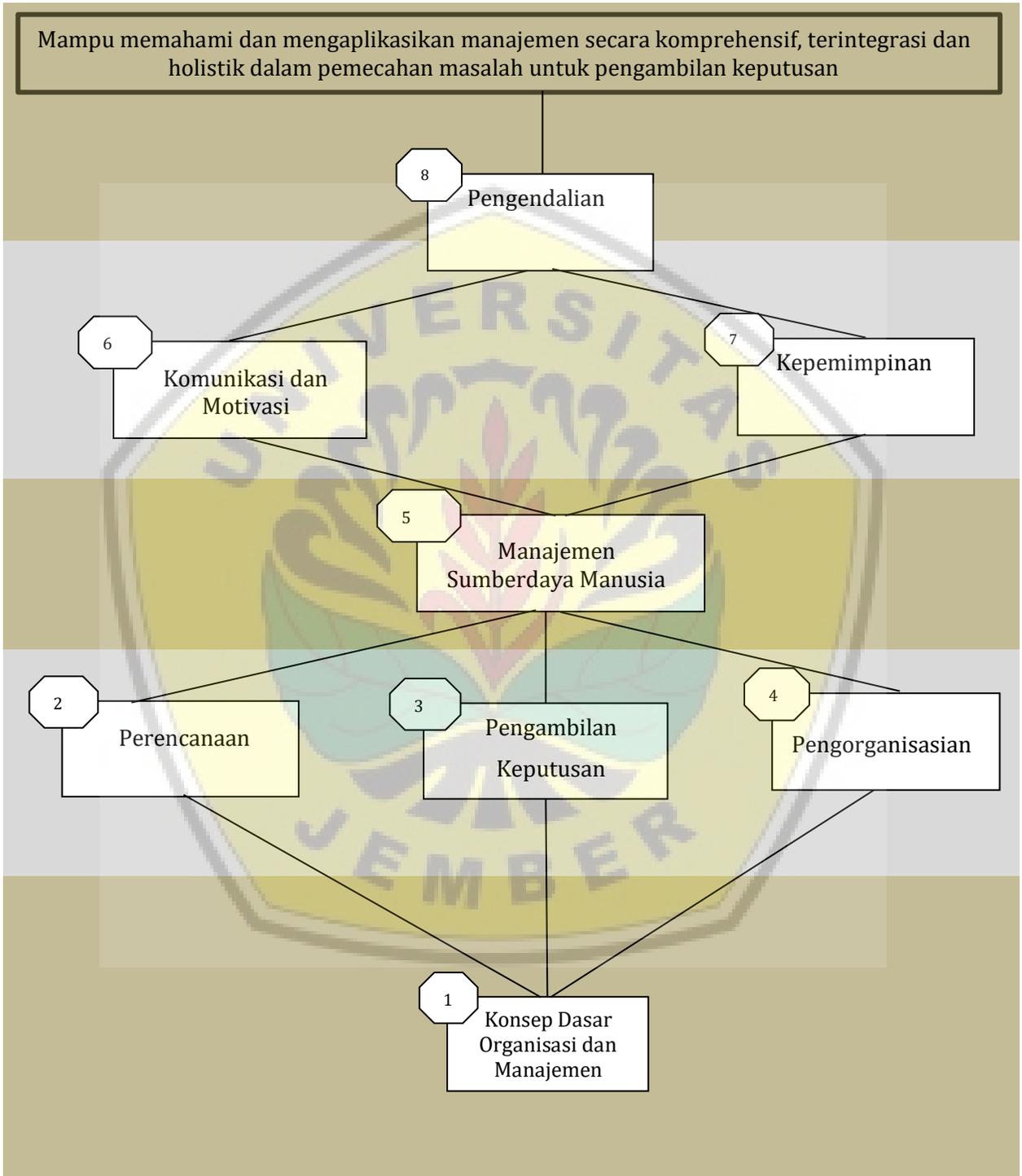
Bab 7. Kepemimpinan

Bab 8. Pengendalian

Setelah membaca buku ini, diharapkan pembaca mampu memahami ilmu manajemen secara komprehensif, terintegrasi dan holistik sehingga akan memiliki pola pikir dan pola perilaku yang dapat diaplikasikan untuk pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan dibidang organisasi bisnis, pemerintah dan organisasi nirlaba lainnya.



Peta Kompetensi



Bab 1. Konsep Dasar Organisasi dan Manajemen

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca dapat memahami konsep dasar manajemen. Bab 1 terdiri dari beberapa sub pokok bahasan, dengan capaian pembelajaran:

1. memahami definisi dan konsep-konsep manajemen dan karakteristik serta manfaat organisasi;
2. memahami konsep dasar dan unsur-unsur manajemen maupun fungsi dan proses manajemen;
3. memahami bidang manajemen dapat dikelompokkan dalam bidang pemasaran, bidang operasional/produksi, bidang keuangan, dan bidang sumber daya manusia.

Konsep Dasar Organisasi

Gambaran Umum Organisasi

Berbicara manajemen, tidak lepas dari suatu organisasi. Apa yang dimaksud dengan organisasi? Organisasi pada hakikatnya adalah wadah bagi sekelompok orang yang bekerja sama dan berkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu. Selain orang, di dalam organisasi juga terdapat sumber daya lainnya seperti mesin, sistem, struktur, budaya, asset dan sebagainya. Sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi harus dikelola dengan efektif dan efisien agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara optimal. Sumber daya tersebut sebagai komponen yang dimiliki oleh organisasi dalam menjalankan fungsi manajemennya. Fungsi manajemen merupakan salah satu bentuk pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan demikian organisasi dapat dikatakan sebagai wadah bagi sumber daya, sedangkan fungsi manajemen merupakan alat atau media untuk mengelola organisasi secara baik.

Ada berbagai macam organisasi, ada organisasi yang bersifat bisnis (mencari keuntungan), seperti perusahaan-perusahaan. Ada organisasi yang mendorong kegiatan sosial seperti perkumpulan arisan, PKK, kepengurusan RT (rumah tangga) dan RW (rumah warga), bahkan ada organisasi yang bertujuan mengkoordinasi

Bab 2. Perencanaan

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca dapat memahami manajemen perencanaan. Bab 2 terdiri dari beberapa sub pokok bahasan, dengan capaian pembelajaran:

1. Memahami perencanaan dalam manajemen meliputi fungsi, hirarki, dan prinsip-prinsip perencanaan;
2. Memahami pendekatan penentuan tujuan yaitu pendekatan tradisional (*traditional goal setting*) dan pendekatan dengan menggunakan MBO (*management by objectives*);
3. Memahami tanggungjawab dan hambatan dalam penentuan tujuan dan perencanaan.

Konsep Perencanaan

Pengertian Perencanaan

Robbins dan Coulter (2003) mendefinisikan “*planning is a process that involves defining the organization’s goals, establishing an overall strategy for achieving those goals and developing a comprehensive set of plans to integrate and coordinate organizational work*”.

Perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan system perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi.

- **Aspek dari sisi proses:** fungsi perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan bagaimana tujuan tersebut akan dicapai.
- **Aspek dari sisi fungsi manajemen:** perencanaan adalah fungsi dimana pimpinan menggunakan pengaruh atas wewenangnya untuk menentukan atau mengubah tujuan dan kegiatan organisasi.
- **Aspek dari sisi pengambilan keputusan:** perencanaan merupakan pengambilan keputusan untuk jangka waktu yang

Bab 3. Pengambilan Keputusan

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca dapat memahami pengambilan keputusan. Bab 3 terdiri dari beberapa sub pokok bahasan, dengan capaian pembelajaran:

1. Memahami pengertian, fungsi, tujuan, dan dasar-dasar pengambilan keputusan;
2. Memahami teori-teori yang paling sering digunakan dalam mengambil keputusan/kebijakan;
3. Memahami kriteria-kriteria yang menjadi pedoman perilaku para pembuat keputusan;
4. Memahami Konsep Pengambilan Keputusan di Dalam Sistem Informasi Manajemen;
5. Memahami bias dalam pengambilan keputusan.

Pengambilan Keputusan (*Decision Making*)

Pengertian, Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan

Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan (*decision making*) merupakan pemilihan keputusan atau kebijakan yang didasarkan atas kriteria tertentu. Proses ini meliputi dua alternatif atau lebih karena seandainya hanya terdapat satu alternatif tidak akan ada satu keputusan yang akan diambil. Sebelum pilihan dijatuhkan, ada beberapa tahap yang mungkin akan dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan tersebut bisa saja meliputi identifikasi masalah utama, menyusun alternatif yang akan dipilih dan sampai pada pengambilan keputusan yang terbaik.

Berikut ini beberapa pengertian pengambilan keputusan dari beberapa sumber buku:

- **G. R. Terry:** Mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.

Bab 4. Pengorganisasian

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca dapat memahami pengorganisasian dalam sebuah perusahaan. Bab 4 terdiri dari beberapa sub pokok bahasan, dengan capaian pembelajaran:

1. Memahami definisi, pilar, dan unsur struktur organisasi;
2. Memahami dimensi struktur organisasi dan departementalisasi;
3. Memahami bentuk-bentuk, jenis, fungsi, dan komponen struktur organisasi;
4. Memahami model, dimensi, dan bentuk desain struktur organisasi;
5. Memahami wewenang, pendelegasian, dan wewenang yang efektif.

Struktur Organisasi

Pengertian Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah hubungan antar para pegawai dan aktivitas-aktivitas mereka satu sama lain serta terhadap keseluruhan, di mana bagian-bagiannya adalah tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan atau fungsi-fungsi dan masing-masing anggota kelompok pegawai yang melaksanakannya. Pada organisasi formal struktur direncanakan dan merupakan usaha sengaja untuk menetapkan pola hubungan antara berbagai komponen, sehingga dapat mencapai sasaran secara efektif. Sedangkan pada organisasi informal, struktur organisasi adalah aspek sistem yang tidak direncanakan dan timbul secara spontan akibat interaksi peserta.

Dalam skema organisasi menunjukkan:

- a) Aliran pelaporan (garis vertikal)
- b) Alokasi tugas & tanggung jawab
- c) Pengelompokan menurut fungsi

Struktur organisasi-organisasi memberikan kerangka yang menghubungkan wewenang karena struktur merupakan penetapan dan penghubung antar posisi para anggota organisasi. Jika seseorang

Bab 5. Manajemen Sumber Daya Manusia

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca dapat memahami manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Bab 5 terdiri dari beberapa sub pokok bahasan, dengan capaian pembelajaran:

1. Memahami manajemen sumber daya manusia berdasarkan pengertian, fungsi, tujuan dan manfaatnya;
2. Memahami kebijakan dan kegiatan manajemen sumber daya manusia;
3. Memahami manajemen perubahan organisasi terkait dengan resistensi individual dan organisasional;
4. Memahami pendekatan dalam manajemen perubahan organisasi.

Konsep dan Fungsi MSDM

Pengertian Sumber Daya Manusia

MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*). Sebagai suatu proses, Cushway (1994:13), mendefinisikan MSDM sebagai '*Part of the process that helps the organization achieve its objectives*'. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai 'bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya'. Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) mengartikan MSDM dengan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang acap memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner (1995:4) MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual. Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan

Bab 6. Komunikasi dan Motivasi

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca dapat memahami komunikasi dan motivasi dalam sebuah perusahaan. Bab 6 terdiri dari beberapa sub pokok bahasan, dengan capaian pembelajaran:

1. Memahami pengertian komunikasi dan efektifitas komunikasi;
2. Memahami proses komunikasi melalui konteks, fungsi, dan tujuan komunikasi;
3. Memahami etika dan ruang lingkup komunikasi bisnis;
4. Memahami pendekatan motivasi;
5. Memahami teori-teori motivasi.

Komunikasi

Pengertian dan model komunikasi

Komunikasi merupakan proses pengiriman informasi dari satu pihak ke pihak lain. Jika apa yang dimaksudkan oleh pengirim informasi dapat ditangkap sepenuhnya, komunikasi dikatakan merupakan komunikasi yang efektif.

Model Komunikasi dimulai dari pengirim yang mengirimkan pesan melalui media tertentu. Kemudian, penerima “mencerna” atau mengartikan pesan tersebut dan penerima menerima pesan tersebut. Pesan tersebut disampaikan melalui media tertentu.

Proses Komunikasi

Kita bisa menambahkan gambar lingkaran yang menunjukkan konteks komunikasi pada Gambar 10.1. Model Komunikasi Shannon dan Weaver. Penambahan tersebut membuat gambar tersebut menjadi seperti berikut ini.

Bab 7. Kepemimpinan

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca dapat memahami kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Bab 7 terdiri dari beberapa sub pokok bahasan, dengan capaian pembelajaran:

1. Memahami kepemimpinan dan mitos kepemimpinan;
2. Memahami indikator dan dimensi kepemimpinan;
3. Memahami teori-teori kepemimpinan;
4. Memahami aplikasi kepemimpinan dalam organisasi;
5. Memahami gaya kepemimpinan dalam organisasi.

Kepemimpinan

Ada 3 (tiga) mitos yang berkembang di masyarakat, yaitu : mitos “*the Birthright, the For All - Seasons* , dan *the Intensity*”. Mitos *the Birthright* berpandangan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dihasilkan (dididik). Mitos ini berbahaya bagi perkembangan regenerasi pemimpin karena yang dipandang pantas menjadi pemimpin adalah orang yang dilahirkan sebagai pemimpin, sehingga yang bukan dilahirkan sebagai pemimpin tidak memiliki kesempatan menjadi pemimpin.

Mitos the For All - Seasons berpandangan bahwa sekali orang itu menjadi pemimpin selamanya dia akan menjadi pemimpin yang berhasil. Pada kenyataannya keberhasilan seorang pemimpin pada satu situasi dan kondisi tertentu belum tentu sama dengan situasi dan kondisi lainnya.

Mitos *the Intensity* berpandangan bahwa seorang pemimpin harus bisa bersikap tegas dan galak karena pekerja itu pada dasarnya baru akan bekerja jika didorong dengan cara yang keras. Memang pada kenyataannya kekerasan mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja, tetapi hanya diawal saja, produktivitas seterusnya tidak bisa dijamin. Kekerasan pada kenyataannya justru dapat menumbuhkan keterpaksaan yang akan dapat menurunkan produktivitas kerja.

Bab 8. Pengendalian

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca dapat memahami pengendalian dalam sebuah organisasi. Bab 8 terdiri dari beberapa sub pokok bahasan, dengan capaian pembelajaran:

1. Memahami pengertian pengendalian;
2. Memahami Proses Pengendalian;
3. Memahami Jenis Standar Pengendalian;
4. Memahami Pengendalian yang Efektif (*Effective Controlling*).

Pengertian dan Konsep Pengendalian

Pengertian Pengendalian

Pengendalian adalah proses memantau kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut diselesaikan seperti yang telah direncanakan dan proses mengkoreksi setiap penyimpangan yang berarti. Beberapa pengertian pengendalian dikemukakan oleh:

- George R. Terry : Pengendalian adalah menentukan apa yang dicapai, yaitu mengevaluasi kinerja dan jika perlu, menerapkan langkah-langkah perbaikan sehingga kinerja berlangsung sesuai rencana.
- Henry Fayol: Pengendalian termasuk dalam memverifikasi apakah semuanya terjadi sesuai dengan rencana, instruksi yang dikeluarkan dan prinsip-prinsip yang ditetapkan. Pengendalian adalah suatu kegiatan untuk memantau, membuktikan, dan memastikan seluruh kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, diperintahkan, dan dikondisikan sebelumnya dapat berjalan sesuai dengan target atau tujuan tertentu.
- Koontz dan O'Donnell : Tidak ada metode yang dapat meningkatkan kinerja ketika pekerjaan telah tercapai. Teknik pengendalian harus berhubungan dengan prestasi masa depan.
- R.C. Davis. Dia menyarankan bahwa tujuan utama dari pengendalian adalah layanan kepada pelanggan, tetapi tujuan

GLOSARIUM

Delegasi adalah pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal dari atasan kepada orang lain untuk melaksanakan tugas tertentu.

Desentralisasi adalah pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi.

Efisien adalah kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya dengan benar dan tidak membuang-buang sumber daya yang tidak perlu (pemborosan)

Flow Chart adalah model grafis yang menunjukkan model sistem yang menggambarkan kejadian yang berkesinambungan (*sequential*) dan keputusan ya atau tidak

Gaya pengambilan keputusan ialah bagaimana seseorang melakukan interpretasi, merespon dan juga cara seseorang bereaksi kepada situasi yang dihadapi

Inovasi adalah sesuatu yang berkenaan dengan barang, jasa atau ide yang dirasakan baru oleh seseorang. Meskipun ide tersebut telah lama ada tetapi ini dapat dikatakan suatu inovasi bagi orang yang baru melihat atau merasakannya.

Kebijakan adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan tertentu yang dilakukan oleh seorang aktor atau beberapa aktor berkenaan dengan suatu masalah.

Kemampuan manajerial adalah kemampuan manajer dalam mengatur, mengkoordinasikan, dan menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh organisasinya. Kemampuan manajerial lahir dari proses pembelajaran.

Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk memotivasi, menggerakkan, membangkitkan, mengarahkan, mempengaruhi, menggerakkan atau memobilisasi orang lain

dengan menggunakan gaya atau metode tertentu yang menyebabkan timbulnya kerjasama yang lebih baik untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi atau lembaga secara optimal.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok.

Keputusan Etis adalah dorongan untuk meningkatkan perhatian terhadap skandal etika dalam bisnis dan sebagian lagi oleh peningkatan kesadaran perusahaan mengenai pentingnya perilaku etis, banyak organisasi telah menekankan kembali perilaku etis pada diri karyawan.

Keterampilan (skill) dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menterjemahkan pengetahuan ke dalam praktek sehingga tercapai tujuan yang diinginkan.

Keterampilan kemanusiaan merupakan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain.

Keterampilan teknis merupakan kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur, dan teknik suatu bidang yang khusus.

Ketidakpastian adalah kondisi di mana pimpinan perusahaan tidak memiliki informasi yang cukup mengenai kondisi lingkungannya.

Kewirausahaan adalah proses penciptaan sesuatu yang baru pada nilai menggunakan waktu dan upaya yang diperlukan, menanggung risiko keuangan, fisik, serta risiko sosial yang mengiringi, menerima imbalan moneter yang dihasilkan, sertra kepuasan dan kebebasan pribadi

Komunikasi merupakan proses pengiriman informasi dari satu pihak ke pihak lain. Jika apa yang dimaksudkan oleh pengirim informasi dapat ditangkap sepenuhnya, komunikasi dikatakan merupakan komunikasi yang efektif.

Kreativitas adalah inisiatif terhadap suatu produk atau proses yang bermanfaat, benar, tepat, dan bernilai terhadap suatu tugas yang lebih bersifat heuristic daripada algorithmic

Manajemen adalah seni untuk mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal.

Manajemen keuangan adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuan secara ekonomi yaitu diukur berdasarkan profit.

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

Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibatakibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi.

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

Manajemen proses diartikan sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dimulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian sampai dengan kegiatan mengawasi atau mengendalikan kegiatan yang dilaksanakan agar sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Manajemen sebagai profesi merupakan suatu bidang pekerjaan yang dilakukan oleh orang-orang yang memiliki keahlian dan keterampilan sebagai pemimpin atau manajer dan atau mereka yang akan memperoleh status dan insentif manakala mereka terlibat pada suatu organisasi atau perusahaan tertentu.

Manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh SDM yang dibutuhkan oleh perusahaan dan bagaimana SDM yang terbaik tersebut dapat terpelihara dan tetap bekerja bersama dengan baik untuk perusahaan.

Manusia merupakan unsur manajemen yang pokok dan sarana terpenting dari setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

MBO adalah manajemen berdasarkan sasaran atau manajemen berdasarkan tujuan dilakukan oleh para manajer dan bawahan yang bekerja bersama, penentuan bidang utama setiap individu yang hasilnya dirumuskan secara jelas dalam bentuk hasil-hasil (sasaran) yang dapat diukur dan diharapkan, dan ukuran penggunaan ukuran-ukuran tersebut sebagai satuan pedoman pengoperasian satuan-satuan kerja serta penilaian sumbangan masing-masing anggota.

Motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

Organisasi adalah institusi atau wadah tempat orang berinteraksi dan bekerjasama sebagai suatu unit terkoordinasi terdiri setidaknya dua orang atau lebih yang berfungsi mencapai satu sasaran atau serangkaian sasaran.

Pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh delegator (pemberi wewenang) kepada delegate (penerima wewenang) untuk dikerjakannya atas nama delegator.

Pengambilan keputusan (*decision making*) merupakan pemilihan keputusan atau kebijakan yang didasarkan atas kriteria tertentu.

Pengendalian adalah proses memantau kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut diselesaikan seperti yang telah

direncanakan dan proses mengkoreksi setiap penyimpangan yang berarti.

Pengorganisasian adalah kegiatan mengkoordinasi sumber daya, tugas, dan otoritas di antara anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara yang efisien dan efektif.

Pengukuran kinerja adalah proses di mana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi yang dilakukan.

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

Sentralisasi adalah memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi.

Struktur organisasi adalah hubungan antar para pegawai dan aktivitas-aktivitas mereka satu sama lain serta terhadap keseluruhan, di mana bagian-bagiannya adalah tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan atau fungsi-fungsi dan masing-masing anggota kelompok pegawai yang melaksanakannya

Wewenang adalah hak untuk memerintah orang lain agar melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tujuan dapat tercapai.

Wirausahawan adalah orang yang berani membuka kegiatan produktif yang mandiri.

INDEX

D

delegasi, 107, 108, 110, 209

E

etika, 53, 210

H

hukum, 73, 106, 117, 119,
120, 130

I

inovasi, 53, 183, 184, 185,
187, 209

K

kebijakan, 27, 31, 40, 43,
44, 48, 49, 54, 57, 62,
63, 67, 69, 74, 79, 80,
89, 91, 101, 102, 104,
105, 107, 112, 115, 116,
120, 123, 124, 125, 170,
190, 191, 193, 201, 203,
209, 212

kepemimpinan, 20, 27, 75,
141, 171, 177, 179, 180,
181, 182, 183, 185, 186,
187, 209

keputusan, 23, 31, 35, 40,
44, 55, 57, 58, 59, 60,
61, 62, 63, 64, 65, 66,
67, 68, 69, 70, 71, 72, 73,
74, 75, 76, 77, 78, 79, 80,
84, 87, 88, 89, 91, 92,
95, 98, 99, 103, 107,
109, 110, 112, 116, 124,
133, 138, 139, 142, 152,
153, 162, 171, 181, 182,
185, 186, 191, 203, 205,
209, 212

ketidakpastian, 38, 66, 74,
164

keuangan, 22, 25, 28, 29,
30, 31, 32, 33, 47, 102,
103, 104, 107, 122, 156,
203, 210, 211

kewirausahaan, 210

kinerja, 30, 31, 38, 77, 88,
117, 121, 122, 123, 126,
130, 143, 144, 166, 180,
181, 184, 189, 190, 191,
193, 198, 199, 200, 201,
202, 203, 204, 205,
206, 207, 213

knowledge, 126

komitmen, 16, 46, 51, 116,
183

komunikasi, 47, 83, 84,
102, 107, 124, 141, 147,
148, 149, 150, 151, 152,
153, 154, 155, 156, 157,
158, 160, 161, 162, 163,
164, 165, 175, 176, 179,
184, 195, 210

konsumen, 29, 159, 160,
200, 211

kreativitas, 24, 26, 169, 184

M

management by

objectives, 49, 55

manajemen, 14, 18, 19, 20,
21, 22, 23, 27, 28, 29,
30, 31, 33, 35, 42, 44,
47, 50, 51, 53, 55, 56, 61,
63, 64, 80, 84, 88, 103,
107, 119, 120, 122, 123,
124, 126, 128, 129, 130,
131, 132, 133, 134, 135,
137, 141, 142, 143, 144,
145, 146, 156, 157, 161,
162, 164, 166, 171, 179,
187, 190, 191, 192, 193,
195, 200, 201, 203, 205,
206, 207, 211, 212

manajer, 18, 19, 20, 21, 22,
24, 25, 27, 29, 31, 32,
33, 34, 36, 39, 41, 42,
44, 49, 50, 51, 52, 53,
54, 55, 58, 61, 62, 63,
66, 74, 77, 79, 80, 83,
84, 89, 94, 100, 102,
103, 104, 107, 108, 109,
110, 111, 112, 117, 119,
120, 121, 123, 126, 129,
130, 132, 138, 156, 157,
160, 161, 162, 184, 193,
194, 195, 196, 197, 200,
203, 204, 205, 206, 207,
209, 211, 212, 213
manajerial, 21, 34, 40, 63,
92, 98, 103, 130, 133,
171, 201, 202, 209
manufaktur, 22, 26, 131
MBO, 49, 50, 51, 55
memproduksi, 22, 26
motivasi, 27, 112, 117, 125,
135, 162, 165, 166, 167,
169, 170, 171, 173, 174,
175, 176, 179, 181, 182,
184

O

organisasi, 14, 15, 16, 17,
18, 19, 20, 21, 23, 24, 25,
26, 27, 31, 33, 34, 35,
36, 37, 38, 39, 40, 42,
45, 46, 48, 49, 51, 52,
53, 54, 55, 60, 63, 69,
70, 71, 75, 76, 82, 83,
84, 85, 86, 87, 88, 89,
90, 91, 92, 93, 94, 95,
96, 97, 98, 99, 100, 101,
103, 104, 107, 108, 109,
110, 111, 112, 113, 114,
115, 116, 117, 118, 119,
120, 121, 122, 123, 124,
125, 126, 129, 131, 132,
133, 134, 135, 137, 138,
139, 140, 141, 144, 145,
146, 148, 154, 155, 156,
157, 159, 160, 161, 162,
163, 167, 169, 171, 173,

174, 175, 176, 178, 179,
183, 184, 186, 187, 188,
190, 191, 192, 193, 195,
198, 199, 200, 201, 202,
203, 204, 205, 206, 207,
209, 210, 211, 212, 213

P

pemasaran, 25, 28, 29, 30,
31, 32, 33, 89, 99, 104,
105, 194, 211
pemimpin, 18, 64, 75, 90,
144, 170, 177, 178, 179,
180, 181, 182, 183, 184,
185, 186, 187, 211
pengarahan, 19, 22, 27,
170, 171, 193
pengendalian, 19, 20, 22,
24, 27, 29, 55, 92, 101,
102, 107, 174, 189, 190,
191, 192, 193, 194, 195,
196, 197, 198, 199, 200,
201, 202, 203, 204, 206,
207
perencanaan, 18, 19, 20,
23, 24, 27, 29, 30, 31,
33, 35, 36, 37, 38, 39,
40, 41, 42, 44, 45, 46,
47, 48, 50, 51, 52, 53,
54, 55, 56, 58, 85, 92,
102, 103, 116, 118, 119,
120, 124, 125, 126, 127,
128, 142, 145, 164, 179,
186, 189, 190, 191, 193,
196, 201, 202, 204, 211
persaingan, 53, 174
perubahan, 46, 54, 72, 74,
116, 118, 119, 123, 128,
131, 132, 135, 136, 137,
138, 139, 140, 141, 142,
143, 144, 145, 146, 151,
157, 163, 183, 184, 187,
191, 193, 194, 199, 204,
211
perusahaan, 14, 16, 17, 18,
20, 21, 22, 23, 25, 26,
29, 30, 31, 33, 36, 38,
39, 40, 42, 43, 44, 45,

46, 47, 48, 50, 52, 53,
54, 56, 62, 89, 91, 92,
95, 96, 99, 100, 101,
102, 103, 104, 105, 110,
117, 118, 121, 122, 124,
125, 126, 127, 128, 129,
132, 133, 134, 135, 160,
163, 178, 179, 186, 187,
189, 192, 193, 194, 196,
200, 201, 202, 203,
204, 205, 210, 211
produk, 29, 31, 46, 89, 99,
100, 104, 134, 163, 194,
203, 210, 211
produksi, 22, 23, 25, 28,
29, 30, 46, 47, 99, 103,
134, 135, 181, 201, 202,
203, 211
produktifitas, 118, 124

S

SDM, 20, 29, 30, 33, 100,
102, 103, 115, 116, 117,
120, 123, 124, 125, 126,
127, 144, 145, 156, 188,
211
sentralisasi, 84, 88, 112,
213
strategis, 23, 31, 40, 44,
48, 55, 56, 109, 118, 119,
126, 127, 128, 184, 199,
204, 205, 206, 213

struktur, 14, 15, 25, 69, 82,
83, 84, 87, 88, 89, 90,
91, 92, 94, 96, 98, 99,
100, 101, 103, 104, 112,
113, 117, 120, 134, 137,
149, 151, 184, 192, 193,
209, 213
sumber daya manusia, 15,
19, 25, 28, 30, 31, 102,
115, 117, 118, 119, 120,
121, 122, 123, 124, 126,
127, 128, 129, 130, 131,
132, 133, 134, 144, 145,
166, 205, 211

T

taktis, 44, 48, 55
tenaga kerja, 25, 27, 29,
30, 31, 85, 88, 102, 115,
116, 117, 118, 119, 120,
121, 122, 125, 126, 127,
128, 129, 131, 132, 133,
134, 144, 168

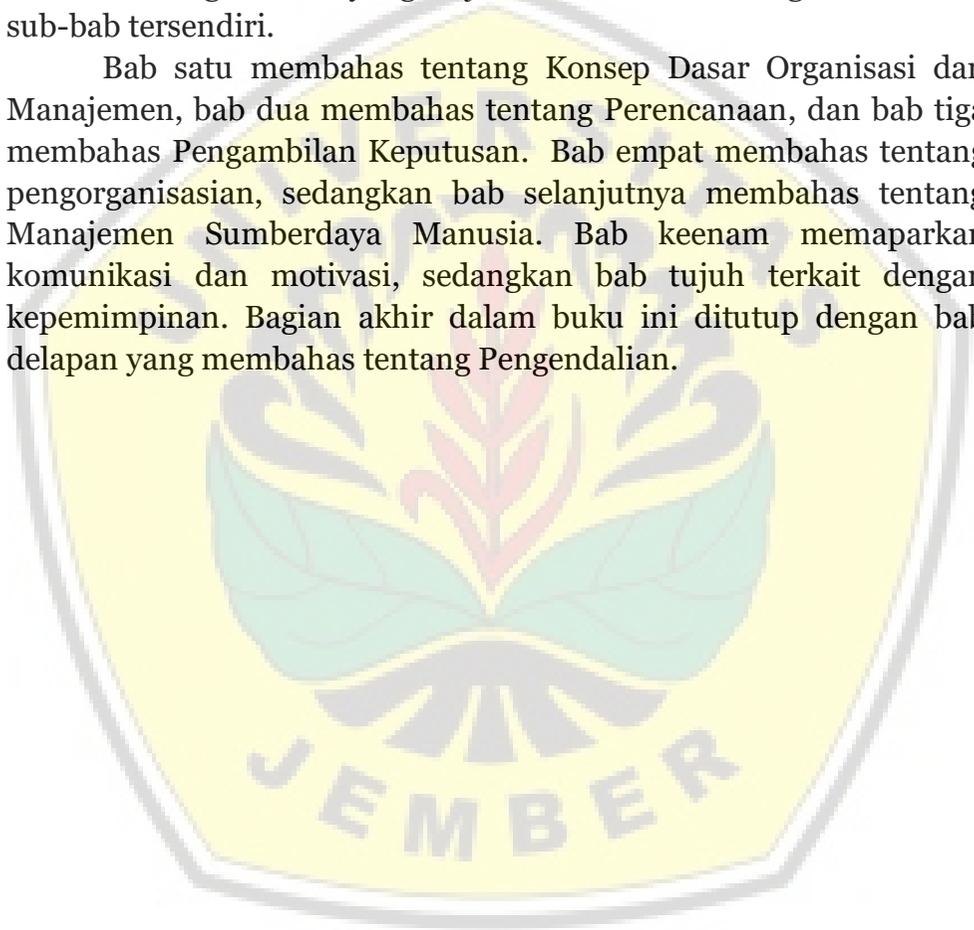
W

wewenang, 25, 60, 82, 83,
89, 90, 91, 92, 93, 94,
95, 96, 97, 98, 101, 102,
105, 106, 107, 108, 109,
110, 111, 112, 113, 134,
190, 203, 209, 212, 213

Sinopsis

Buku dengan judul “***Pengantar Manajemen: Konsep Teori dan Aplikasi***”, merupakan kumpulan dari telaah pustaka, meta analisis berbagai artikel ilmiah, dan beragam fenomena kasus di Indonesia terkait dengan topik-topik yang bertalian dengan upaya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien. Buku ini memaparkan berbagai konsep teori dan aplikasi manajemen melalui berbagai kasus yang terjadi di Indonesia sebagai salah satu sub-bab tersendiri.

Bab satu membahas tentang Konsep Dasar Organisasi dan Manajemen, bab dua membahas tentang Perencanaan, dan bab tiga membahas Pengambilan Keputusan. Bab empat membahas tentang pengorganisasian, sedangkan bab selanjutnya membahas tentang Manajemen Sumberdaya Manusia. Bab keenam memaparkan komunikasi dan motivasi, sedangkan bab tujuh terkait dengan kepemimpinan. Bagian akhir dalam buku ini ditutup dengan bab delapan yang membahas tentang Pengendalian.



Profil Penulis



Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE., MM., riwayat pendidikan diawali pada strata satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember Tahun 2001. Lulus strata dua (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Jember Tahun 2003. Tahun 2014 lulus Program Doktor Ilmu Manajemen, minat Manajemen Pemasaran di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, dan Tahun 2013 mendapatkan beasiswa Dirjen DIKTI untuk program PKPI (*Sandwich-like Program*) di The University of Queensland Australia. Tahun 2003 sampai sekarang menjadi staf pengajar pada Jurusan Manajemen, dan sejak Tahun 2014-sekarang aktif sebagai Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Selain mengajar dan melakukan riset pemasaran juga aktif sebagai Ketua kelompok Riset “*Tourism Management and Community Development* (RISMA CODE) selain itu aktif sebagai penulis opini di Harian Radar Jember dalam berbagai topik ilmu sosial lainnya.

Pengantar Manajemen: Konsep Teori dan Aplikasi ini merupakan hasil karya ilmiah ke-empat dari penulis yang berbentuk buku. Beberapa karya yang sudah diterbitkan adalah buku: *Six Sigma: Kajian Teori dan Penerapan Penelitian pada Layanan Jasa Perbankan*, buku ini merupakan hasil penelitian Hibah Bersaing yang didanai oleh DP2M DIKTI pada tahun 2009. Selanjutnya sebagai salah satu penulis buku *Bunga Rampai: Strategi Manajemen Internasional* yang terbit tahun 2012. Karya tulis berikutnya adalah buku yang berjudul: *Trust vs Perceived Risk: Kajian Teori dan Empiris Keputusan Pembelian B2B Produk Impor*, buku ini juga lahir dari hasil pendaanaan Hibah Penelitian Disertasi Doktorat DP2M DIKTI pada tahun 2013. Korespondensi dengan penulis dapat dilakukan melalui email pada alamat barokah.feb@unej.ac.id.