

Dasar-Dasar Manajemen dalam Pendidikan Gizi

Manajemen adalah ilmu dan seni yang diterapkan dalam proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengarahan, dan pengawasan terhadap penggunaan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen memiliki kegiatan memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan, serta mengembangkan.

Buku ini berisi teori dasar manajemen yang mengupas satu per satu tentang teori Administrasi, Manajemen, Organisasi, dan Motivasi sehingga siapa pun yang membacanya akan mengerti dasar manajemen dalam mengelola suatu organisasi. Buku ini penting dibaca oleh semua mahasiswa, akademisi, dan praktisi kesehatan khususnya yang mempelajari ilmu gizi agar mampu mengelola pelayanan gizi dengan baik. Semoga dengan hadirnya buku ini dapat memberikan manfaat positif ke depannya.



B. Doddy Riyadi, lahir di Madiun (Jawa Timur), 20 Januari 1966. Penulis menyelesaikan pendidikan dasar hingga menengah atas di kota kelahirannya. Gelar sarjana muda (B.Sc.) diperolehnya dari Akademi Gizi Departemen Kesehatan Jakarta (1987). Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Kesehatan Masyarakat (S.K.M.) di Universitas Airlangga (1985), dan Magister Manajemen (M.M.) bidang Sumber Daya Manusia di Universitas Gajayana Malang (2005).

Penulis pernah bekerja sebagai tenaga gizi di Dinas Kesehatan Provinsi Kalimantan Selatan (1987-1992). Sejak 1993 - sekarang, penulis bekerja sebagai pengajar di Jurusan Gizi Politeknik Kesehatan Malang (sebelumnya bernama Akademi Gizi Departemen Malang). Penulis juga mengajar di Fakultas Peternakan Universitas Brawijaya. Selain sebagai pengajar, penulis pernah menduduki jabatan Pembantu Direktur Politeknik Kesehatan Malang bidang Keuangan sejak 2006-2010, dan menjadi Direktur Poltekkes Kemenkes Malang pada 2010-2014.



Arsinah Habibah Fitriah, lahir di Malang (Jawa Timur), 11 September 1978. Penulis menyelesaikan pendidikan dasar di Palangka Raya, Kalimantan Tengah; menyelesaikan pendidikan menengah pertama hingga menengah atas di kota kelahirannya. Penulis menempuh pendidikan Diploma III Gizi di Akademi Gizi Malang (1997-2000), kemudian melanjutkan pendidikan Diploma IV Gizi Klinik di Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya Malang (2000-2001), dan memperoleh gelar *Master of Public Health* (M.P.H.) di Universitas Gadjah Mada (2008).

Penulis pernah bekerja sebagai Ahli Gizi di RSUD dr. Doris Sylvanus Palangka Raya (2001-2006), kemudian menjadi Kepala Instalasi Gizi RSUD dr. Doris Sylvanus Palangka Raya (2008-2012), dan menjadi dosen di Jurusan Gizi Poltekkes Kemenkes Malang sejak 2012 hingga saat ini.



B. Doddy Riyadi, S.K.M., M.M.,
Arsinah Habibah Fitriah, S.S.T., M.P.H.

Dasar-Dasar Manajemen dalam Pendidikan Gizi

B. Doddy Riyadi, S.K.M., M.M.
Arsinah Habibah Fitriah, S.S.T., M.P.H.

Dasar-Dasar Manajemen dalam Pendidikan Gizi



DASAR MANAJEMEN

DALAM PENDIDIKAN GIZI

Disusun Oleh

**B. Doddy Riyadi, SKM, MM
Arsinah Habibah Fitriah, SST, M.P.H**



**DOSEN JURUSAN GIZI
POLTEKKES KEMENKES MALANG
2018**

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan puja dan puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas izin-Nya maka buku “Dasar Manajemen (Dalam Pendidikan Gizi)” telah dapat diselesaikan.

Buku ini merupakan hasil pemikiran kami bahwa jika ingin menjadi Ahli Gizi yang berkualitas dan berdaya guna tinggi maka harus mampu menguasai dasar manajemen dengan baik, sehingga seorang Ahli Gizi dapat menyusun perencanaan, membangun organisasi dan pengorganisasiannya, pergerakan, pengendalian dan pengawasan, sampai dengan melakukan evaluasi dengan baik dan benar.

Seorang Ahli Gizi selain mampu melakukan praktek kegizian sesuai dengan nilai-nilai dan kode etik profesi Gizi, juga harus mampu menjadi seorang pengelola sumber daya yang ada. Akan tetapi, karena dasar manajemen yang dimilikinya tidak begitu mendalam sehingga kurang mampu dalam mengelola sumber daya yang ada dengan baik.

Buku ini berisi dasar teori dalam mempelajari ilmu manajemen, sehingga dalam buku ini hanya menyajikan 4 (empat) BAB teori dasar yang digunakan dalam praktek kegizian, yaitu Administrasi, Manajemen, Organisasi, dan Motivasi. Diharapkan dengan hadirnya buku ini mahasiswa dapat lebih memahami teori dasar dalam manajemen sehingga dalam melaksanakan praktek kegizian nantinya dapat dikelola berdasarkan teori dasar manajemen yang ada.

Buku ini juga diharapkan dapat menjadi salah satu referensi bagi para mahasiswa dan dosen dalam proses belajar mengajar khususnya mata kuliah “Manajemen” dan “Manajemen Sistem Penyelenggaraan Makanan Institusi” dalam rangka memperbaharui pengetahuan terkait Manajemen. Bagi mahasiswa, diharapkan dengan buku ini dapat mengaplikasikan dan menularkan pengetahuan kepada beberapa Ahli Gizi yang ada di masyarakat.

Kami sangat menyadari bahwa buku ini sangat jauh dari kesempurnaan, sehingga penulis mengharapkan saran untuk sempurnanya buku ini. Akhir kata, semoga buku ini bermanfaat bagi semua yang membacanya.

Malang, April 2018

**B. Doddy Riyadi, SKM, MM
Arsinah Habibah Fitriah, SST, M.P.H**

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----|
| KATA PENGANTAR | i |
| DAFTAR ISI | ii |
| BAB I ADMINISTRASI | |
| 1.1 Pendahuluan | 1 |
| 1.2 Pengertian Administrasi | 1 |
| 1.3 Prinsip Administrasi | 2 |
| 1.4 Hakikat Ilmu Administrasi. | 6 |
| 1.5 Ruang Lingkup Administrasi | 14 |
| 1.6 Ciri-ciri Administrasi | 15 |
| 1.7 Unsur-unsur Administrasi | 15 |
| 1.8 Proses Administrasi | 20 |
| 1.9 Fungsi Administrasi | 22 |
| 1.10Jenis-jenis Administrasi | 22 |
| DAFTAR PUSTAKA | 63 |
| BAB II MANAJEMEN | |
| 2.1 Pendahuluan | 64 |
| 2.2 Pengertian Manajemen. | 65 |
| 2.3 Prinsip Manajemen..... | 68 |
| 2.4 Persoalan Manajemen | 69 |
| 2.5 Efisiensi dan Efektivitas Manajemen | 77 |
| 2.6 Sarana-sarana dan Koordinasi Manajemen | 85 |
| 2.7 Tingkatan Manajemen | 89 |
| 2.8 Macam-macam Manajemen | 94 |
| 2.9 Teknik Manajemen..... | 104 |
| 2.10Fungsi Manajemen | 108 |
| 2.11Unsur-unsur Manajemen | 120 |
| 2.12Hubungan Unsur dan Fungsi Manajemen | 120 |
| 2.13Tingkatan Manajemen | 122 |
| Daftar Pustaka | 122 |
| BAB III ORGANISASI | |
| 3.1 Pengertian Organisasi..... | 124 |
| 3.2 Unsur-unsur Organisasi..... | 126 |
| 3.3 Ciri-ciri Organisasi..... | 127 |
| 3.4 Struktur Organisasi | 127 |
| 3.5 Prinsip-prinsip Organisasi | 128 |
| 3.6 Bentuk-bentuk Organisasi | 132 |
| 3.7 Jenis-jenis Organisasi | 137 |
| 3.8 Organisasi-organisasi Kesehatan..... | 138 |
| 3.9 Tipe-tipe Organisasi | 139 |
| 3.10Departementalisasi dan Pengorganisasian..... | 140 |
| 3.11Hubungan Organisasi denganUnsur-unsur Manajemen..... | 150 |
| BAB IV MOTIVASI | |
| 4.1 Pengertian Motivasi..... | 152 |

| | |
|--|------------|
| 4.2 Variabel-variabel Motivasi..... | 157 |
| 4.3 Teori-teori Motivasi | 166 |
| 4.4 Unsur-unsur Motivasi | 181 |
| 4.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi | 183 |
| 4.6 Manajemen Pendekatan Motivasi | 186 |
| DAFTAR PUSTAKA | 190 |

SINOPSIS

Manajemen adalah ilmu dan seni yang diterapkan dalam proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengarahannya dan pengawasan terhadap penggunaan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen memiliki kegiatan memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan, serta mengembangkan.

Buku ini berisi teori dasar manajemen yang mengupas satu per satu tentang teori Administrasi, Manajemen, Organisasi, dan Motivasi, sehingga siapa pun yang membacanya akan mengerti dasar manajemen dalam mengelola suatu organisasi. Buku ini penting dibaca oleh semua mahasiswa, akademisi, dan praktisi kesehatan khususnya yang mempelajari ilmu gizi, agar mampu mengelola pelayanan gizi dengan baik. Semoga dengan hadirnya buku ini dapat memberikan manfaat positif ke depannya.

TENTANG PENULIS



B. Doddy Riyadi, dilahirkan di Madiun (Jawa Timur), 20 Januari 1966. Penulis menyelesaikan pendidikan dasar sampai menengah atas di kota kelahirannya. Gelar sarjana muda (B.Sc) diperoleh penulis dari Akademi Gizi Departemen Kesehatan Jakarta tahun 1987. Selanjutnya penulis menyelesaikan pendidikan untuk memperoleh gelar Sarjana Kesehatan Masyarakat (SKM) di Universitas Airlangga tahun 1985, dan Magister Manajemen (MM) bidang Sumber Daya Manusia di Universitas Gajayana Malang tahun 2005.

Penulis pernah bekerja sebagai tenaga gizi di Dinas Kesehatan Provinsi Kalimantan Selatan dari tahun 1987-1992. Sejak tahun 1993 sampai sekarang penulis bekerja sebagai pengajar di Jurusan Gizi Politeknik Kesehatan Malang (sebelumnya bernama Akademi Gizi Departemen Malang). Penulis juga mengajar di Fakultas Peternakan Universitas Brawijaya. Selain sebagai pengajar, penulis pernah menduduki jabatan Pembantu Direktur Politeknik Kesehatan Malang bidang Keuangan sejak tahun 2006-2010, dan menjadi Direktur Poltekkes Kemenkes Malang pada tahun 2010-2014.



Arsinah Habibah Fitriah, lahir di Malang (Jawa Timur), 11 September 1978. Menyelesaikan pendidikan dasar di Palangka Raya (Kalimantan Tengah), kemudian menyelesaikan pendidikan menengah pertama sampai menengah atas di kota kelahirannya. Menempuh pendidikan Diploma III Gizi di Akademi Gizi Malang (1997-2000), kemudian melanjutkan pendidikan Diploma IV Gizi Klinik di Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya Malang (2000-2001). Memperoleh gelar *Master of Public Health* (M.P.H) di Universitas Gadjah Mada (2008)

Penulis pernah bekerja sebagai Ahli Gizi di RSUD dr. Doris Sylvanus Palangka Raya (2001-2006), kemudian menjadi Kepala Instalasi Gizi RSUD dr. Doris Sylvanus Palangka Raya (2008-2012), dan menjadi dosen di Jurusan Gizi Poltekkes Kemenkes Malang dari tahun 2012 sampai sekarang.

BAB I

ADMINISTRASI

1.1 Pendahuluan

Pada umumnya seseorang mempunyai kebutuhan yang bersifat jamak, yaitu mempunyai kebutuhan lebih dari satu macam. Tidak semua tujuan dapat dicapai oleh manusia seorang diri, lebih-lebih tujuan yang besar atau berat biasanya terletak di luar kemampuan seseorang untuk mencapainya seorang diri. Oleh karena itu, timbulah keharusan pada orang itu untuk bersama-sama orang lain mengusahakan tercapainya tujuan yang diharapkan untuk dapat dipenuhi.

Rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu dapat dicakup dengan satu istilah, yaitu administrasi, yang dalam Bahasa Inggris disebut "administration". Perkataan "administrasi" berasal dari bahasa Latin *administratio*, suatu kata kerja yang berarti melayani, membantu, menunjang, atau memenuhi.

Perkataan ini selain sudah umum dikenal walaupun perlu diberi ketegasan mengenai isinya, juga sudah tepat menggambarkan peristiwa yang didalamnya sesuatu tujuan tertentu dilayani, diperlancar, atau ditunjang penataannya sehingga tujuan itu benar-benar tercapai. Kemudian perlu dipersoalkan lebih lanjut, rangkaian kegiatan yang mempunyai sifat atau arah bagaimanakah yang merupakan administrasi untuk dibedakan dengan berbagai rangkaian kegiatan lainnya.

1.2 Pengertian Administrasi

Administrasi ialah suatu proses kegiatan dengan bantuan berbagai sumber untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam pengertian administrasi secara sempit ialah yang berasal dari kata *administratie* (Bahasa Belanda), yang meliputi suatu kegiatan yang seperti catat-mencatat, dalam pembukuan ringan, surat-menyurat, ketik-mengetik, agenda dan lain-lain, yang sifatnya teknis ketatausahaan (*clerical work*). Dengan demikian, tata usaha yaitu sebagian kecil kegiatan dari Administrasi. Administrasi secara sempit yaitu suatu penyusunan dan juga pencatatan data, juga informasi secara sistematis yang

dimaksudkan untuk menyediakan suatu keterangan serta memudahkan untuk memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam suatu hubungannya satu dengan yang lainnya (www.seputarilmu.com).

Dalam pengertian administrasi secara luas yang berasal dari bahasa Inggris yaitu dari kata administration, sebenarnya istilah administrasi ini berkaitan dengan suatu kegiatan kerjasama yang dilakukan manusia ataupun sekelompok orang atau masyarakat sehingga tercapainya sebuah tujuan yang diinginkan (www.seputarilmu.com).

Terdapat pula pengertian administrasi menurut berbagai ahli, yaitu:

a. Soewarno Handyaningrat

Menurut Soewarno Handyaningrat menyatakan bahwa administrasi yaitu suatu kegiatan ketatausahaan yang terdiri dari berbagai kegiatan seperti dalam pembukuan baik penghitungan, pencatatan atau yang lainnya dengan tujuan untuk menyediakan suatu informasi yang dibutuhkan. Sedangkan dalam arti yang sempit, menurutnya administrasi yaitu suatu kegiatan mencatat atau pembukuan, surat-menyurat atau lainnya yang berkaitan dengan ketatausahaan (www.seputarilmu.com).

b. W.H. Evans

Menurut W.H. Evans Administrasi yaitu suatu fungsi yang berkaitan dengan manajemen dan pengarahan segala tahap sebuah operasi perusahaan yang berkenaan dengan pengolahan keterangan, komunikasi dan juga ingatan organisasi (www.seputarilmu.com).

c. Ulbert

Menurut Ulbert menyatakan bahwa administrasi ialah istilah lain dari kata tata usaha yang dimana sebagian penyusunan dan pencatatan data serta sebuah informasi yang secara sistematis baik internal atau eksternal dengan suatu tujuan menyediakan suatu keterangan dan untuk memudahkan dalam mendapatkan data baik sebagian maupun secara menyeluruh (www.seputarilmu.com).

d. George Terry

Menurut George Terry mengungkapkan bahwa administrasi ialah suatu proses perencanaan, pengendalian, pengorganisasian, dan penggerakkan

kepada orang-orang yang melaksanakannya untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan (www.seputarilmu.com).

e. William Leffingwell dan Edwin Robinson

Menurut Wiliam & Edwin menyatakan bahwa Administrasi ialah salah satu cabang ilmu manajemen yang mengenai suatu pelaksanaan pekerjaan kantor secara efisien, yang dimana dan kapan pekerjaannya harus dilaksanakan (www.seputarilmu.com).

f. Arthur Grager

Menurut Arthur Grager mengungkapkan bahwa Administrasi yaitu suatu fungsi dari tata penyelenggaraan pada komunikasi dan suatu pelayanan dalam sebuah organisasi (www.seputarilmu.com).

g. Sondang Siagian

Menurut Sondang Siagian menyatakan bahwa Administrasi ialah keseluruhan rangkaian dari proses kerjasama antara beberapa orang yang didasarkan pada asas rasionalitas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (www.seputarilmu.com).

h. The Liang Gie

Menurut The Liang Gie menyatakan bahwa Administrasi ialah suatu serangkaian kegiatan yang dilakukan suatu kelompok yang berkenaan dengan suatu hubungan kerjasama dalam mencapai suatu tujuan tertentu (www.seputarilmu.com).

1.3 Prinsip Administrasi

Administrasi akan berhasil apabila didasarkan atas prinsip-prinsip yang tepat. Berikut adalah beberapa prinsip yang perlu diperhatikan.

a. Prinsip efisiensi

Seorang administrasi akan berhasil dalam tugasnya bilamana dia efisien dalam menggunakan sumber tenaga dan fasilitas yang ada (Daryanto, 2006:12).

b. Prinsip pengelolaan

Administrator akan memperoleh hasil yang paling efektif dan efisien melalui orang-orang lain dengan jalan melakukan pekerjaan manajemen, yakni

merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengontrol (Daryanto, 2006:12).

c. Prinsip pengutamaan tugas pengelolaan

Jika disertai pekerjaan manajemen dan operatif dalam waktu yang sama, seseorang administrasi cenderung untuk memberikan prioritas pertama pada pekerjaan operatif. Administrator harus mampu menghindari kecenderungan negatif ini, sebab bila ia terlalu sibuk dengan tugas-tugas operatif, maka pekerjaan pokoknya yaitu pengelolaan akan terbengkalai (Daryanto, 2006:13).

Hal ini juga merupakan ciri khas tentang tinggi atau rendahnya taraf organisasi. Makin rendah taraf suatu organisasi, akan dapat dilihat dari makin banyaknya pekerjaan operatif yang harus dilakukan oleh administrator (Daryanto, 2006:13).

d. Prinsip kepemimpinan yang efektif

Seorang administrator yang berhasil dalam tugasnya apabila ia menggunakan gaya kepemimpinan yang efektif, yakni yang memperhatikan dimensi-dimensi hubungan antar manusia (*human relationship*), dimensi pelaksanaan tugas, dimensi situasi dan kondisi yang ada (Daryanto, 2006:13).

Administrator akan berhasil melaksanakan tugasnya apabila ia memiliki gaya kepemimpinan yang efektif. Syarat pertama adalah ia sebagai pemimpin harus memelihara hubungan baik antara bawahannya. Ini berarti ia harus mengenal bawahannya apa kepentingan-kepentingannya, dapat menimbulkan motivasi bekerja untuk kepentingan pribadi maupun untuk kepentingan organisasi, mengusahakan kepuasan kerja (Daryanto, 2006:13).

Di samping itu, dimensi kedua juga perlu diperhatikan yaitu pentingnya penyelesaian tugas oleh setiap anggota organisasi sesuai dengan pertelaan tugas. Jangan sampai terjadi kasus, karena pemimpin memetingkan hubungan baik dengan anggotanya, maka ia mengorbankan pentingnya penyelesaian tugas secara baik dan tepat pada waktunya. Dan sebaliknya jangan sampai terlalu mengutamakan kewajiban kerja, sampai melupakan kegairahan kerja dan kepentingan pribadi bawahannya (Daryanto, 2006:13).

Gaya kepemimpinan yang tepat adalah apabila administrator memperhitungkan taraf kematangan para anggota organisasi dan situasi yang ada. Bila dalam organisasi sudah ada hubungan baik, tetapi kesadaran kerja belum memadai, maka

pemimpin yang berhasil harus mampu menimbulkan kesadaran untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya (Daryanto, 2006:13).

e. Prinsip kerjasama

Seorang administrator akan berhasil baik dalam tugasnya bila ia mampu mengembangkan kerjasama diantara orang-orang yang terlibat, baik secara vertikal maupun horizontal (Daryanto, 2006:15).

Ada lima prinsip administrasi berdasarkan kurikulum 1975. Kelima prinsip tersebut adalah sebagai berikut.

1. Prinsip fleksibilitas

Berdasar pada prinsip ini, bahwa dalam melaksanakan kegiatan administrasi hendaknya mengingat faktor-faktor ekosistem dan kemampuan menyediakan fasilitas itu (Daryanto, 2006:15).

2. Prinsip efisien dan efektivitas

Pada hakikatnya efisien tidak hanya penggunaan waktu secara tepat, melainkan juga menyangkut masalah penggunaan tenaga secara optimal. Prinsip ini juga harus digunakan sebagai landasan operasional bagi kegiatan administrasi (Daryanto, 2006:16).

3. Prinsip berorientasi pada tujuan

Semua kegiatan administrasi harus berorientasi pada tujuan. Karena setiap kegiatan yang tidak memiliki tujuan yang jelas maka akan berantakan dan tidak terorganisasi dengan baik (Daryanto, 2006:16).

4. Prinsip kontinuitas

Prinsip kontinuitas ini hendaknya juga dipergunakan sebagai landasan operasional dalam melaksanakan kegiatan administrasi. Misalnya kegiatan administrasi yang dilakukan di sekolah dasar berbeda dengan yang dilakukan di sekolah menengah pertama, tetapi ada hubungan hierarkinya (Daryanto, 2006:16).

5. Prinsip pendidikan seumur hidup

Prinsip ini berarti bahwa setiap manusia Indonesia diharapkan untuk selalu berkembang sepanjang hidupnya, si lain pihak masyarakat dan pemerintah diharapkan untuk menciptakan situasi belajar yang menantang. Dalam melaksanakan administrasi terutama administrasi pendidikan

kiranya prinsip tersebut perlu digunakan sebagai landasan operasional (Daryanto, 2006:16).

1.4 Hakikat Ilmu Administrasi

Ilmu administrasi merupakan hasil pemikiran dan penalaran manusia yang disusun berdasarkan dengan rasionalitas dan sistematika yang mengungkapkan kejelasan tentang objek forma, yaitu pemikiran untuk menciptakan suatu keteraturan dari berbagai aksi dan reaksi yang dilakoni oleh manusia dan objek material, yaitu manusia yang melakukan aktivitas administrasi dalam bentuk kerjasama menuju terwujudnya tujuan tertentu. Esensi mendasar objek forma dan material administrasi adalah terciptanya hubungan antara pengatur dengan yang diatur dalam konteks kerjasama manusia.

Rupanya perkembangan ilmu administrasi tampaknya berada di cakrawala yang luas, dan hampir tidak ada dinding pemisah yang tidak dapat ditembus oleh ilmu administrasi yang berada pada tataran yang modern. Manusia sendiri sebagai pencari atau penemu ilmu administrasi kini seolah-olah kelelahan mengikuti dinamika perkembangan yang begitu cepat, sedangkan ilmu administrasi berkembang terus-menerus tanpa batas akhir tujuan yang hendak dicapai.

Tidak dapat disangkal dan harus mendapat pengakuan bahwa perkembangan ilmu administrasi telah berhasil memberikan berbagai kemudahan dan kesejahteraan yang luar biasa dalam kehidupan manusia, baik secara individu, berkelompok, berorganisasi maupun dalam kehidupan bernegara. Ilmu administrasi selalu mengisyaratkan kepada manusia untuk bekerja secara efisien dan efektif dengan memfungsikan aktivitas pemikiran atau otak ketimbang dengan tenaga atau otot.

Perkembangan atau kemajuan yang dihasilkan ilmu administrasi seolah telah mengalami puncaknya, apa yang dianggap mustahil pada masa lalu kini menjadi kenyataan yang menakjubkan. Namun demikian, perkembangan ilmu administrasi dari beberapa hal memberikan manfaat kemakmuran manusia, tetapi dari berbagai aspek justru mengabaikan normatif dan moralitas masyarakat serta menurunkan nilai-nilai martabat kemanusiaan.

Pengembangan pemikiran dan penalaran manusia yang berdasarkan kaidah dan norma-norma administrasi tidak hanya dipandang sebagai ilmu pengetahuan, tetapi merupakan bagian kehidupan manusia yang menuntut terciptanya spesialisasi menuju kemahiran terhadap suatu keterampilan dari berbagai bidang kegiatan dalam memenuhi kehidupan manusia.

Oleh sebab itu, administrasi dapat dilihat dua sudut pandang yang saling melengkapi antara satu dengan lainnya, sebagai berikut.

1. Administrasi sebagai ilmu

Ilmu sebagai objek kajian administrasi sepatutnya mengikuti alur pemikiran manusia, yang pendekatannya dilakukan secara radikal, menyeluruh, rasional, dan objektif. Begitu juga dari segi pendekatan spekulatif-spekulatif tertentu bahwa administrasi sebagai ilmu berada pada posisi yang tidak mutlak dan pada tataran kebenaran empirikal, dimana terdapat ruang untuk berspekulatif dalam pengembangan ilmu administrasi itu sendiri.

Hakikat perkembangan administrasi sebagai salah satu cabang ilmu pengetahuan yang dapat membentuk pola pikir manusia, sebagai berikut.

- a. Upaya spekulatif dalam menciptakan pandangan yang sistematis mengenai seluruh realita penalaran ilmu administrasi.
- b. Melukiskan hakikat realita awal dan akhir perkembangan ilmu administrasi yang berada dalam pemikiran manusia.
- c. Menentukan batas-batas, jangkauan, dan keabsahan, serta nilai-nilai dasar ilmu administrasi dalam realita kehidupan manusia.
- d. Penyelidikan secara kritis atas pernyataan-pernyataan yang diajukan oleh berbagai ilmuwan, baik secara empirikal maupun secara transidental terhadap ilmu administrasi.
- e. Disiplin ilmu yang dapat mengantar para ilmuwan administrasi untuk berfikir secara kritis, rasional, objektif, efisien, dan efektif.

Berfikir dengan nilai normatif ilmu administrasi merupakan suatu kajian yang mendalam di alam nalar manusia yang dapat menembus cakrawala dunia, ditandai dengan gerak langkah rasionalitas di bidang filsafat ilmu administrasi sebagai berikut.

- a. Ontologis, nilai dasar pemikiran manusia yang menggambarkan tentang kebenaran dasar (*apriori*), berakar dari pangkal pikir yang dikandung oleh ilmu administrasi itu sendiri. Penalaran pangkal pikir ilmu administrasi yang berkembang baik mengikuti nilai dasar ataupun telah tergeser dari nilai dasar ini melahirkan istilah *aposteriori*. Pangkal pikir manusia dalam ilmu administrasi melahirkan suatu konsep bangunan yang kokoh dengan berpangkal tolak dari kebenaran. Eksistensi dan identitas bukan merupakan atribut dari yang ada, melainkan merupakan yang ada itu sendiri. Sedangkan kesadaran bukan merupakan atribut dari kesadaran sadar, melainkan keadaan sadar itu sendiri. Descartes mengatakan aku ada karena aku berpikir atau *cogito ergo sum*. Kebenaran ilmu administrasi lahir dari pangkal pikir manusia yang menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran dan kejujuran.
- b. Epistemologis, perkembangan ilmu administrasi dalam pemikiran manusia terhadap rasionalitas melahirkan pandangan yang bercakrawala dan tidak dapat dijangkau sampai batas akhinya. Dalam proses pemikiran ilmuwan administrasi yang satu dengan ilmuwan administrasi lainnya saling memperlihatkan idealisme dan egoismenya, mengakibatkan pergeseran makna semakin melebar dan semakin jauh pula hakikat awalnya. Pergeseran pandangan objek material maupun objek formal para ilmuwan administrasi menyebabkan timbulnya anomali yang semakin tajam dan penentangan semakin melebar. Kondisi ini dapat menciptakan kesadaran bahwa perlu usaha mengembalikan pemahaman ilmu administrasi itu pada posisi yang sebenarnya. Inilah yang dimaksud dengan pergeseran paradigma ilmu administrasi atau mereformasi dan mereposisi ilmu administrasi terhadap pelebaran nilai-nilai ajaran ilmu administrasi yang sesungguhnya.
- c. Aksiologis, ilmu administrasi akan memberikan makna yang hakiki apabila dapat dimanfaatkan dalam berbagai aspek kehidupan manusia, sehingga memberi kemudahan dan kelayakan berpikir serta bertindak bagi manusia yang mendalami ilmu administrasi. Proses pemikiran

untuk mencapai kematangan ilmu administrasi dan aplikasinya dalam kehidupan akan tergambar pola pikir deduktif maupun induktif. Pemanfaatan atau penggunaan cara berpikir deduktif dalam kaitannya dengan penalaran dalam argumentasi ilmu administrasi bennula dari pemaknaan yang meluas kepada penalaran dengan pemaknaan yang semakin menyempit, sedangkan pemanfaatan penalaran induktif berawal dari argumen yang menyempit kepada argumen yang mendunia.

Pendalaman ilmu administmsi sebagai suatu kajian teori yang dapat memberikan makna dan manfaat dalam kecerdasan kehidupan manusia, maka ketangguhan ilmu administrasi dapat terwujud apabila di dalamnya tersaji berbagai penggolongan teori.

Pertama, *grand theory*. Perdebatan tentang penggolongan teori ini pada dasarnya terbagi atas dua aliran, pertama ditujukan kepada orang yang mengemukakan tentang teori itu sendiri, misalnya *grand theory* administrasi adalah teori yang dikemukakan oleh Taylor, Fayol, dan sebagainya. Aliran kedua ditujukan kepada pijakan teon' itu sendiri, penganut aliran ini menganggap bahwa teori yang dianggap grand adalah teori yang mendapat pengakuan telah menjadi salah satu cabang ilmu pengetahuan dan perkembangannya dapat melahirkan teori baru dan tidak mempersoalkan siapa saja pencetusnya.

Kedua, *middle range theory*. Golongan teori ini sesungguhnya tidak banyak diperdebatkan. Rupanya para ilmuwan, baik disiplin ilmu administrasi itu sendiri maupun disiplin ilmu lainnya, sepakat bahwa teori ini merupakan pengembangan dari *grand theory* berdasarkan aliran kedua dari *grand theory* di atas yang dapat melahirkan berbagai teori yang disebut dengan *middle range theory*. Pengembangan teori dalam salah satu cabang ilmu pengetahuan dan teknologi, tak terkecuali teori ilmu administrasi, juga memiliki berbagai teori sebagai teori luncurannya.

Ketiga, *reinforcement theory*. Administrasi sebagai ilmu yang berada dalam pemikiran manusia rasional yang keberadaan dan penguatannya bukanlah berdiri sendiri, melainkan diperkuat oleh teori dari berbagai disiplin ilmu lainnya. Bagaimana hakikat teori administrasi menjadi kuat bila manusia mempelaj arinya

secara berulang-ulang (*cycle*) dengan menghubungkan pokok-pokok materi (*content*) dari berbagai disiplin ilmu, serta mendikotomikan antara kebenaran dan kesalahan, kelayakan dan ketidaklayakan, buruk dan baik dari setiap teori-teori pendukungnya. Perubahan teori-teori dalam ilmu administrasi senantiasa dapat berjalan baik secara evolusi maupun secara revolusi, biasanya ditentukan oleh perubahan pandangan atau pola dasar pemikiran para ilmuwan dalam bidang masing-masing. Tidak bertahannya komitmen para ilmuwan juga menentukan cepat atau lambatnya perubahan perkembangan suatu cabang ilmu, termasuk cabang ilmu administrasi.

Keempat, *grounded theory* Beraneka ragam sumber pembenaran yang dikandung dalam teori ilmu administrasi. Moralitas perkembangan pemaknaan ilmu administrasi melalui realisasi penalaran pemikiran manusia dalam masyarakat. Pemikiran individu yang tumbuh dan berkembang dalam masyarakat merupakan bagian secara keseluruhan yang lebih besar. Kekayaan budaya dan norma-norma kehidupan yang tumbuh dan berkembang serta dijadikan etika dan estetika masyarakat dalam pengaturnya menjadi landasan dari *grounded theory*. Hati nurani individu dipancarkan melalui pemikiran rasional terhadap komunitas manusia dalam masyarakat luas merupakan realita yang memperkuat penumbuhan dan perkembangan administrasi sebagai salah satu cabang ilmu pengetahuan dan teknologi.

2. Administrasi sebagai Pekerjaan

Setelah menguraikan bagaimana hakikat ilmu administrasi tumbuh dan berkembang dalam pemikiran manusia, pada bahasan selanjutnya mencoba memaparkan administrasi sebagai suatu profesi atau pekerjaan, yang harus diselesaikan secara tuntas dan memuaskan. Kadang tidak dapat dibedakan kapan administrasi sebagai persoalan ilmu dan kapan administrasi sebagai persoalan profesi atau pekerjaan pada kurun waktu tertentu, walaupun dapat dilihat pada *output*-nya. Administrasi sebagai ilmu *output*-nya berupa pemikiran yang sistematis dan berkembang pada dunia maya atau abstrak. Sedangkan administrasi sebagai profesi atau pekerjaan *output*-nya adalah dunia nyata atau konkret.

Seseorang ketika berpikir untuk menghayati dan berusaha mengerti terhadap suatu permasalahan administrasi, maka orang bersangkutan berpikir

tentang rangkaian teori dalam pengembangan ilmu administrasi. Tetapi ketika seorang berpikir untuk melaksanakan sesuatu kegiatan yang ada kaitannya dengan administrasi, maka orang itu berpikir dan melaksanakan profesi atau pekerjaan administrasi. Memang dapat disadari bahwa administrasi sebagai ilmu dan administrasi sebagai profesi atau pekerjaan sesungguhnya dapat dibedakan, tetapi tidak dapat dipisahkan melainkan saling memperkuat. Oleh sebab itu, keliru bila ada yang beranggapan bahwa praktik administrasi senantiasa berbeda dengan ilmu administrasi, berarti orang ini tidak mengerti teori administrasi dan profesi administrasi.

Proses administrasi dimaknai sebagai pola pemikiran dan rangkaian kegiatan untuk pencapaian suatu hasil tertentu dengan profesional sesuai tuntutan kegiatan yang harus dilakukan, sehingga hasil yang diinginkan terwujud. Administrasi berfungsi untuk menemukan pembagian kerja dalam bermacam-macam karakteristik manusia yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Ketidakadilan pembagian kerja ini dapat menciptakan patologi (penyakit) keirihan atau kemalasan manusia dalam organisasi.

Patologi yang menjangkiti manusia terhadap pelaksanaan suatu pekerjaan dapat menggeser nilai moralitas administrasi dengan menumbuhkan penyalahgunaan wewenang, kolonialisasi terhadap bawahan, kolusi terhadap kolega, korupsi di setiap adanya kesempatan dan tindakan semacamnya yang dapat menurunkan kepercayaan serta martabat pelaksana administrasi itu sendiri, sehingga pencapaian tujuan secara efisien dan efektif hanya pada tataran harapan belaka.

Kemampuan seorang administrator dalam menentukan tujuan lazimnya mempertahankan bentuk moralitas administrasi berdasarkan rasionalitas pembagian kerja dalam suatu organisasi, walaupun kadang tidak terhindarkan pembagian kerja yang dipaksakan karena dipengaruhi berbagai variabel yang subjektif terhadap administrator yang bersangkutan. Pembagian kerja yang rasional dan sehat selalu memiliki solidaritas sosial yang tinggi dan melahirkan tim kerja yang harmonis, dalam arti terjalin kepercayaan dari seluruh anggota organisasi yang bersangkutan.

Manusia yang bekerja sebagai profesional di bidang administrasi didorong oleh dua jenis motif. Pertama, motif yang mengutamakan hasil yang dicapai dengan mengabaikan nilai-nilai moralitas walaupun dalam mencapai hasil itu senantiasa mengatasnamakan ajaran moral, ajaran agama, dan ajaran etika, tetapi setelah mencapai hasil yang diinginkan ajaran moral, agama, dan etika ditinggalkan. Fenomena semacam ini telah tergambar dalam penyelenggaraan administrasi negara, ketika belum memperoleh hasil senantiasa menganjurkan tentang kejujuran berdasarkan ketiga ajaran tersebut, tetapi setelah memperoleh peluang tampaklah sogok dan maling menjadi motif utamanya.

Motif kedua mengutamakan ajaran moralitas, agama, dan ajaran etika secara konsisten serta senantiasa berusaha menghindari busan jabatan, rupiah, harta, dan sebagainya. Kenyataannya, dalam pelaksanaan administrasi negara di Indonesia hal ini menjadi nilai yang terlupakan dan bahkan dianggap menghambat dalam pencapaian hasil yang diinginkan, sehingga Indonesia menjadi negara terkorup.

Fenomena tentang nafsu korupsi terhadap pelaksanaan administrasi negara telah merambat ke semua kehidupan bangsa dan negara. Untuk mencegah nafsu korupsi, sebaiknya disosialisasikan nilai-nilai moralitas administrasi negara, baik kepada para pejabat maupun sebagai anggota masyarakat, atas hak dan kewajiban masing-masing secara ikhlas dengan penuh rasa tanggung jawab dan mengendalikan diri dari berbagai busan dan godaan, sehingga setiap pelaku administrasi negara menciptakan kesadaran dalam hati nuraninya bahwa dalam melakukan sesuatu kegiatan yang baik untuk dirinya, orang lain, dan masyarakat pada umumnya.

Setiap manusia dalam melaksanakan berbagai jenis pekerjaan senantiasa berusaha untuk mewujudkan harapan. Usaha untuk mewujudkan harapan sesungguhnya hanya bersifat kemungkinan subjektif (*subjective probability*) terhadap keberhasilan pekerjaan yang dilakukan oleh manusia yang bersangkutan. Pengaruh terhadap lingkungan dunia kerja dimana setiap manusia terlibat di dalamnya, tidak satu pun yang tidak memiliki harapan sebagai sentral utama pemunculan kepuasan hidupnya. Harapan sebagian manusia yang tidak terkendali akan mengakibatkan terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan dan selanjutnya dapat merugikan orang lain maupun organisasi.

Sudah menjadi kebiasaan bahwa setiap manusia yang mendapatkan kepercayaan untuk melaksanakan suatu pekerjaan administrasi, khususnya administrasi negara di Indonesia utamanya pekerjaan pada tingkat pimpinan strategis, begitu tiba masa pelantikan pada jabatan tertentu bangga dan langsung mengadakan syukuran terhadap perolehan jabatan tersebut. Manusia tidak menyadari bahwa jabatan itu adalah malapetaka bila dilaksanakan bertentangan dengan moralitas dan etika yang disepakati serta peraturan hukum yang berlaku, sehingga tidak heran ada berbagai pejabat publik belum berakhir masa jabatannya sudah dijemput malapetaka dimasukkan diterali besi. Manusia semacam ini patutlah diberi gelar "manusia pejabat penjahat". Oleh sebab itu, kebiasaan syukuran seteah memperoleh jabatan diubah pada waktu berakhir masa jabatan karena masa itu sudah pasti lepas dari malapetaka.

Hakikat jabatan publik dalam administrasi negara berdasarkan fenomena yang berkembang di Indonesia adalah rahmat, tetapi bisa menciptakan malapetaka yang sangat dahsyat apabila rahmat yang terangkum dalam jabatan publik itu tidak dimanfaatkan sesuai nilai moral sosial, etika sosial, dan aturan perangkat hukumnya. Artinya, para pejabat publik sepatutnya meninggalkan kebiasaan mendesposisi kepada bawahannya, dengan menggunakan kata-kata "aturlah bagaimana baiknya". Karena ukuran baik telah disalahtafsirkan oleh pejabat maupun bawahannya menjadi "diatur sehingga tidak ketahuan kebohongannya". Kata-kata "aturlah itu bagaimana benarnya" diharapkan pancaran kebenaran dan kejujuran dapat menyinari perbuatan dalam melaksanakan pekerjaan para pejabat publik.

Manusia bekerja karena mencari kebahagiaan, tetapi kebahagiaan yang sejati adalah manusia yang mampu mengendalikan diri dan menjauhi perbuatan yang dapat menciptakan malapetaka bagi dirinya. Ciri-ciri manusia yang dapat mengendalikan dirinya: (a) dalam melaksanakan amanah yang dipercayakan kepadanya tetap bertanggung jawab dan tidak melakukan penyimpangan; (b) kewajiban terhadap orang lain lebih utama daripada kepentingan dirinya; (c) tindakan atau perbuatannya selalu berdasarkan kepada ajaran moralitas, etika, peraturan hukum, dan sebagainya.

Pekerjaan administrasi dapat diselesaikan secara efektif apabila seluruh pekerja secara berjenjang dapat memahami struktur pekerjaan masing-masing dalam suatu organisasi. Setiap posisi pekerja dalam suatu organisasi selalu membutuhkan teknik dan metode antara posisi pekerjaan yang satu dengan posisi pekerjaan yang lainnya. Misalnya pada posisi pimpinan, pekerjaannya memerintah. Untuk keefektifan memerintah, para pimpinan memerlukan teknik dan metode yang tepat sehingga yang dipimpin dapat mengerti dan melaksanakan perintah pimpinan tersebut. Posisi yang dipimpin juga membutuhkan teknik dan metode untuk dapat mengerti dan melaksanakan perintah pimpinan sebagai atasannya (Makmur, 2012:5)

1.5 Ruang Lingkup Administrasi

Ruang Lingkup tugas administrasi pada kantor ini bisa dikatakan tugas pelayanan disekitar keterangan-keterangan yang berwujud yaitu : (Gie, 2007:16)

1. Menghimpun

Yaitu suatu kegiatan-kegiatan yang mencari dan mengusahakan tersedianya semua keterangan yang tadinya belum ada atau berserakan yang ada dimana-mana yang sehingga siap untuk dipergunakan bilamana diperlukan.

2. Mencatat

Yaitu suatu kegiatan yang membubuhkan dengan berbagai sebuah peralatan tulis suatu keterangan-keterangan yang diperlukan yang sehingga berwujud suatu tulisan yang bisa dibaca, dikirim dan disimpan.

3. Mengelola

Yaitu bermacam-macam suatu kegiatan yang mengerjakan keterangan-keterangan dengan maksud menyajikan dalam bentuk yang berguna.

4. Mengirim

Yaitu suatu kegiatan yang menyimpan dengan berbagai cara dan alat dari satu pihak kepihak lain.

5. Menyimpan

Yaitu suatu kegiatan menaruh dengan berbagai cara dan alat ditempat tertentu yang aman.

1.6 Ciri-Ciri Administrasi

Administrasi memiliki ciri-ciri antara lain :

1. Administrasi terdiri dari 2 orang atau lebih.
Administrasi ini juga termasuk sebuah organisasi yang membutuhkan interaksi antar orang yang satu dengan yang lainnya. Administrasi tidak akan berjalan dengan baik dan maksimal jika hanya dijalankan dengan satu orang saja.
2. Dalam administrasi terdapat sebuah kerja sama.
Karena administrasi dapat terjadi jika dilakukan antara dua orang atau lebih, maka akan dapat melakukan segala sesuatu dengan baik apabila terdapat kerjasama yang baik antar anggotanya.
3. Terdapat suatu proses atau usaha.
Seperti kegiatan pada umumnya, apabila sesuatu dilakukan dengan usaha yang maksimal pasti akan mendapatkan hasil yang maksimal juga, begitupun dengan administrasi. Apabila menjalankan administrasi dengan proses dan usaha yang baik dan maksimal, maka akan dapat tercapai segala sesuatu yang diinginkan.
4. Terdapat bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan.
Adanya bimbingan, kepemimpinan, dan pengawasan dapat menjadikan kegiatan administrasi menjadi lebih efektif dan efisien.
5. Terdapat suatu tujuan.
Dalam setiap pengerjaannya, administrasi yang dilakukan oleh sekelompok orang selalu memiliki tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, apabila ingin mencapai sebuah tujuan yang baik, diperlukan pula kerjasama dan usaha yang baik pula.

1.7 Unsur-Unsur Administrasi

Apabila administrasi sebagai suatu konsep diteliti, maka selain bermacam-macam pekerjaan pokok yang dilakukan masing-masing orang bagi tercapainya tujuan, terlihat pula adanya unsur umum, yaitu unsur yang terdapat dalam kerjasama apapun tujuan dan corak kerjasama itu (The Liang Gie, 1993:13). Unsur

umum yang terdapat di dalam rangkaian kegiatan penataan yang dinamakan administrasi, yaitu:

- 1) Organisasi
- 2) Manajemen
- 3) Komunikasi
- 4) Informasi
- 5) Personalia
- 6) Finansia
- 7) Matera
- 8) Relasi public

Masing-masing subkonsep tersebut bersifat statis, sedang dalam kenyataan di tempat kerja yang di dalamnya berlangsung rangkaian kegiatan penataan akan nampak adanya unsur umum sebagai suatu proses yang bersifat dinamis sebanyak delapan macam pula. Delapan macam unsur umum sebagai suatu proses yang bersifat dinamis tersebut ialah :

- 1) Tatakeragaan
- 2) Tatapimpinan
- 3) Tatahubungan
- 4) Tataketerangan
- 5) Tatakepegawaian
- 6) Tatakeuangan
- 7) Tataperbekalan
- 8) Tatahumas

Masing-masing unsur umum sebagai suatu proses yang bersifat dinamis tersebut dapat diberikan pengertian sebagai berikut:

- 1) Organisasi/ Tatakeragaan

Unsur pertama dari administrasi adalah organisasi sebagai suatu subkonsep atau ketatakeragaan sebagai suatu proses, yaitu rangkaian kegiatan penataan yang berupa penyusunan suatu kerangka yang menjadi wadah bagi segenap kegiatan kerjasama dengan jalan mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, membagi tugas diantara para pejabat yang harus melaksanakan, menetapkan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, serta menyusun jalinan

hubungan kerja diantara para pejabatnya. Dengan dilakukan rangkaian kegiatan penataan yang berupa tatakeragaan akan tercipta suatu kerangka kerjasama yang lazim disebut organisasi (The Liang Gie, 1993:14).

Sejalan dengan ini, maka proses mengorganisasi adalah penyusunan rangka itu dengan membagi-bagi dengan dan menghubungkan-hubungkan orang, wewenang, tugas dan tanggungjawab menjadi kesatuan yang laras. Termasuk pula dalam proses mengorganisir atau membentuk, organisasi ini ialah penentu tujuan yang hendak dicapai (ujiansma.com).

2) Manajemen/Tata pimpinan

Unsur kedua dari administrasi adalah manajemen sebagai suatu subkonsep atau tatapimpinan sebagai suatu proses, yaitu rangkaian kegiatan penataan yang berupa penggerakan orang-orang dan pengerahan fasilitas kerja agar tujuan kerjasama benar-benar tercapai.

The Liang Gie (1993:15) menyatakan bahwa manajemen terdiri atas enam fungsi yaitu perencanaan, pembuatan keputusan, pengarahan, pengkoordinasian, pengontrolan, dan penyempurnaan, yang memiliki arti sebagai berikut:

- a. Perencanaan adalah kegiatan menentukan hal-hal yang harus dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan serta cara-cara mengerjakannya.
- b. Pembuatan keputusan adalah kegiatan melakukan pemilihan diantara berbagai kemungkinan untuk menyelesaikan masalah, perselisihan, dan keraguan yang timbul dalam kerjasama mencapai tujuan.
- c. Pengarahan adalah kegiatan membimbing bawahan dengan jalan memberi perintah, memberikan petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, memberikan teguran, dan usaha lain semacam itu agar dalam melakukan pekerjaan mengikuti arah yang telah ditetapkan.
- d. Pengkoordinasian adalah kegiatan menghubungkan-hubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjamin adanya kesatuan atau keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah, sikap serta timbulnya pertentangan, kekacauan, kekembaran, dan kekosongan tindakan.
- e. Pengontrolan adalah kegiatan mengusahakan agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil kerja sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk serta hasil kerja

sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk atau ketentuan,-ketentuan lain yang telah ditetapkan.

- f. Penyempurnaan adalah kegiatan memperbaiki segenap segi penataan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien.

3) Komunikasi/Tatahubungan

Sudah disebutkan pada uraian terdahulu bahwa administrasi sebagai segenap rangkaian kegiatan penataan usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi, pengertian komunikasi itu cukup luas dan umum. Komunikasi dapat diterapkan hampir pada semua aktivitas kehidupan manusia (ujiansma.com).

Unsur ketiga dari administrasi adalah komunikasi sebagai suatu subkonsep atau tatahubungan sebagai suatu proses, yaitu rangkaian kegiatan penataan yang berupa penyampaian warta dari seseorang kepada pihak lain dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu. Tatahubungan merupakan urat nadi yang memungkinkan orang-orang saling mengetahui pikiran, kehendak, dan perasaan masing-masing. Tanpa tatahubungan, tidak mungkin suatu kerjasama dapat berlangsung (The Liang Gie, 1993:16-17).

4) Informasi/Tataketerangan

Unsur keempat dari administrasi adalah informasi sebagai suatu subkonsep atau tataketerangan sebagai suatu proses, yaitu rangkaian kegiatan penataan yang berupa pengumpulan, pencatatan, pengolahan, penggandaan, pengiriman, penyimpanan, pemeliharaan, penyusutan, dan pemusnahan informasi (The Liang Gie, 1993:17).

5) Personalia/Tatakepegawaian

Kepegawaian sebagai unsur yang kelima dari administrasi yaitu rangkaian kegiatan yang berkenaan dengan sumber tenaga manusia (working force) yang harus ada pada setiap usaha kerjasama. Administrasi ini pada pokoknya mempelajari segenap proses penggunaan tenaga kerja manusia dalam suatu usaha kerjasama (ujiansma.com).

Unsur kelima ini adalah personalia sebagai suatu subkonsep atau tatakepegawaian sebagai suatu proses, yaitu rangkaian kegiatan penataan yang berupa pencarian, pelamaran, pengujian, penerimaan, pengangkatan, penempatan,

kepangkatan, pengembangan, kesejahteraan, pemutasian, dan pemberhentian tenaga kerja dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu (The Liang Gie, 1993:18-19).

6) Finansia/Tatakeuangan

Keuangan sebagai unsur keenam dari administrasi yaitu rangkaian kegiatan yang berkenaan dengan mengelolah segi-segi pembiayaan (*financing*) sampai pertanggung jawaban keuangan dalam usaha kerjasama yang bersangkutan. Dari sini timbulah administrasi keuangan yang mencakup penganggaran belanja (*budgeting*), pembukuan (*accounting*), pemeriksaan (*auditing*) serta tindakan-tindakan lainnya dalam bidang keuangan (ujiansma.com).

7) Matera/Tataperbekalan

Perbekalan sebagai unsur keenam dari administrasi yaitu rangkaian kegiatan merencanakan, mengadakan, mengatur pemakaian, menyimpan, mengembalikan, merawat, menyingkirkan dan menghapuskan barang-barang keperluan kerja dalam usaha kerjasama yang bersangkutan (ujiansma.com).

8) Relasi publik/Tatahumas

Unsur kedelapan dari administrasi adalah relasi publik sebagai suatu subkonsep atau tatahumas sebagai suatu proses, yaitu rangkaian kegiatan penataan yang berupa usaha pengenalan kegiatan organisasi kepada lingkungan dan penangkapan hasrat serta suasana lingkungan dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu. Fungsi ini yang menjadi tanggungjawab seseorang pejabat dalam kerjasama berarti bahwa ia harus mewakili kerjasama itu dalam hubungan dengan lingkungan sekelilingnya (The Liang Gie, 1993:19).

Masing-masing konsep bersifat statis, sedangkan dalam kenyataan ditempat kerja yang didalamnya sedang berlangsung rangkaian kegiatan penataan akan tampak adanya unsur umum sebagai suatu proses yang bersifat dinamis semua unsur seringkali langsung secara bersamaan. Juga urutan pelaksanaan dan pentingnya suatu unsur dapat berubah-ubah. Bergantung pula pada orang-orang dan corak kerjasama, peranan yang dititik beratkan dari sesuatu unsur dapat berbeda-beda dalam suatu kerjasama tertentu. Jadi hubungan setiap delapan unsur ini saling berhubungan secara erat. Apabila rangkaian ini berputar artinya rangkaian kegiatan penataan itu sedang berlangsung, maka kedelapan unsur itu merupakan kesatuan

yang tidak mungkin dipisah-pisahkan dan sukar dibeda-bedakan dengan tegas (ucha07.blogdetik.com).

1.8 Proses Administrasi

Administrasi dalam pengerjaannya memiliki beberapa proses, yaitu :

1. Planning (Perencanaan)

Perencanaan (*Planning*) merupakan suatu fungsi manajemen yang paling utama. Pada urutan kegiatan, perencanaan merupakan awal kegiatan. Fungsi yang lain akan bekerja setelah diberi arahan oleh bagian perencanaan. Secara umum, perencanaan merupakan proses penentuan tujuan organisasi (perusahaan) dan kemudian menyajikan dengan jelas strategi (program), taktik (cara melaksanakan program), dan operasi (tindakan) yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (perusahaan) (www.pengertianahli.com).

Oleh karena itu, pengertian perencanaan adalah proses dasar manajemen untuk menentukan tujuan dan langkah-langkah yang harus dilakukan agar tujuan dapat tercapai. Perencanaan memberikan informasi untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara akurat dan efektif. Suatu rencana yang baik harus berdasarkan sasaran, bersifat sederhana, mempunyai standar, fleksibel, seimbang, dan menggunakan sumber-sumber yang tersedia dulu (www.pengertianahli.com).

Salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan keputusan (decision making), proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Keputusan-keputusan harus dibuat pada berbagai tahap dalam proses perencanaan (Kesmas, www.indonesian-publichealth.com).

2. Organizing (Pengorganisasian)

Organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian merupakan fungsi kedua dalam manajemen dan pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan, sumber-sumber, dan lingkungannya. Dengan demikian hasil pengorganisasian adalah struktur organisasi (Bramantyo, www.repastrepost.com).

Pengorganisasian juga merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi tersebut dapat dicapai dengan efisien (Kesmas, www.indonesian-publichealth.com).

3. Leading (Kepemimpinan)

Kepemimpinan manajerial didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Implikasi penting dalam definisi tersebut yaitu: pertama, kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut; kedua, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara pimpinan dan anggota kelompok; ketiga, pemimpin dapat juga memberikan pengaruh bagi organisasinya (Kesmas, www.indonesian-publichealth.com).

Kepemimpinan merupakan bagian penting dari administrasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Kesmas, www.indonesian-publichealth.com).

4. Controlling (Pengendalian)

Pengendalian ialah sebuah fungsi keempat yang artinya untuk memantau aktifitas karyawan, menjaga organisasi agar tetap berjalan ke arah pencapaian sasaran, dan membuat sebuah koreksi bila diperlukan (www.seputarpengetahuan.com).

Pengawasan ini juga merupakan suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah diterapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan--penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan digunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan (Kesmas, www.indonesian-publichealth.com).

Tiga tipe dasar pengawasan yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Pengawasan pendahuluan (*feedforward control*), atau sering disebut *steering controls*, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan (Kesmas, www.indonesian-publichealth.com).
2. Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*), sering disebut pengawasan ya-tidak, *screening controls* atau berhenti-terus, dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung (Kesmas, www.indonesian-publichealth.com).
3. Pengawasan umpan balik (*feedback control*), sering dikenal sebagai *past-action controls*, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang. Pengawasan bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi (Kesmas, www.indonesian-publichealth.com).

1.9 Fungsi Administrasi

Secara sederhana dapat dirumuskan bahwa tujuan administrasi adalah untuk menyelenggarakan dan mendayagunakan segala tenaga sarana dan secara optimal, teratur, relevan, efektif dan efisien agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Maka seharusnya sebuah organisasi memiliki tujuan yang terarah ini dan mengaplikasikannya dalam seluruh kegiatan agenda organisasi karena akan member hasil yang memuaskan.

1.10 Jenis-Jenis Administrasi

A. Administrasi Negara

Definisi administrasi negara

- a. Menurut Dwight Waldo
 - Public administration adalah organisasi dan manajemen dari manusia dan benda guna mencapai tujuan-tujuan pemerintah.
 - Public administration adalah suatu seni dan ilmu tentang manajemen yang dipergunakan untuk mengatur urusan-urusan negara.

b. Menurut John M. Pfiffner and Robert V. Prethus

- Administrasi negara meliputi implementasi kebijakan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.
- Administrasi negara dapat didefinisikan sebagai koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijakan pemerintah.
- Administrasi negara adalah suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijakan-kebijakan pemerintah, pengarahkecakapan-kecakapan dan teknik-teknik yang tak terhingga jumlahnya yang memberi arah dan maksud terhadap usaha-usahasejumlah besar orang.

c. Menurut Ira Sharkansky

- Publik administration sebagai lapangan/arena para administrator melakukan kegiatan-kegiatan, tugas-tugas dan pekerjaan pemerintah negara.

d. Menurut Felix A

- Administrasi negara adalah suatu kerjasama kelompok dalam lingkungan pemerintah;
- meliputi ketiga cabang pemerintahan – eksekutif, legislatif dan yudikatif – serta hubungan diantara mereka;
- mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijakan umum/negara dan oleh karenanya merupakan sebagian dari proses politik;
- dalam beberapa hal berbeda dengan administrasi private;
- sangat erat berkaitan dengan berbagai macam kelompok swasta dan perorangan dalam menyajikan pelayanan kepada masyarakat.

Beberapa cara pendekatan

Keanekaragaman definisi akan semakin meningkat apabila kita kaitkan dengan latar belakang keahlian penyusun definisi atau para penulis buku administrasi negara. Ahli-ahli ilmu politik, ilmu hukum, ilmu sejarah, ilmu keinsinyuran, ahli ekonomi dan akhir-akhir ini juga para ahli dalam ‘‘ilmu tingkah laku manusia’’ (behavioral scientist), memberikan definisi-definisi yang sedikit banyak diwarnai oleh latar belakang keahliannya tersebut. Di bawah ini diusahakan

untuk mengetengahkan berbagai macam pendekatan yang menghasilkan aneka wajah administrasi negara.

1. Administrasi negara sebagai salah satu dari kedua fungsi pemerintahan yang penting.

Setiap bangsa yang modern akan mengenal perbedaan ayantara fungsi-fungsi politisi dan administratif dari pemerintah. Perbedaan antara kedua fungsi ini menjadi jelas setelah kedua sarjana ilmu politik masing-masing Woodrow Wilson dan Frank J. Goodnow mengemukakan pendapatnya bahwa setiap sistem pemerintahan mempunyai dua fungsi pokok yaitu :

- a. Politik, segala sesuatu yang berhubungan dengan pernyataan kehendak dari pada negara.
- b. Administrasi, segala sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan kehendak tersebut.

Adanya dikotomi (pembagian menjadi dua) ini telah mempunyai pengaruh yang besar sekali terhadap studi administrasi negar, khususnya di Amerika Serikat. Pengaruh dari dikotomi ini mempunyai keuntugan-keuntungan dan kerugian-kerugiannya. Di satu pihak memberikan tekanan betapa pentingnya administrasi negar, dan dengan memberikan dorongan untuk menyelidikinya dan kemudian mengembangkannya.

Asas pembagian ini hanyalah berarti bahwa golongan politisi mengkhususkan diri pada soal-soal pembuatan kebijakan (*policy making*) sedangkan golongan administrator mengkhususkan diri pada soal-soal administrasi (*policy executing*).

Jadi jelas bahwa administrasi negara mempunyai “wajah” sebgai fungsi, terdiri dari kegiatan dan tindakan-tindakan untuk melaksanakan (eksekusi) kehendak daripada negara, kehendak mana tercantum dalam kebijakan umum yang telah dirumuskan sebagai hasil dari fungsi politik.

2. Administrasi negara sebagai salah satu cabang dari pemerintahan.

Banyak orang cenderung untuk mengenal administrasi negara dengan menyamaknannya dengan cabang eksekutif dari pemerintah, dan dalam hal ini ialah departemen-departemen eksekutif atau departemen pemerintah. Departemen pemerintahan itu lama kelamaan berkembang dan bertambah banyak, oleh karena

itu wajar apabila departemen-departemen pemerintahan tadi dianggap sebagai kelanjutan atau sambungan dari pada cabang eksekutif, akan tetapi bagaimanapun wajarnya, anggapan sedemikian ini mengabaikan kenyataan bahwa cabang legislatiflah yang menciptakan, memelihara, dan pada batas tertentu mengawasi departemen pemerintahan tersebut.

Aparatur departemen, biro, jawatan dan dinas-dinas yang menelan biaya bermilyar dollar setiap tahunnya, jelaslah merupakan suatu organisasi administratif yang lain daripada cabang eksekutif dan sudah selayaknya mendapat tempat dalam kontitusi suatu negara.

Mereka bertanggung jawab kepada presiden baik sebagai kepala eksekutif maupun sebagai administrator tertinggi, di beberapa negara juga kepada Badan Pengadilan. Karena sifat yang istimewa maka administrasi kadang-kadang dikatakan sebagai cabang keempat dari pemerintahan negara di samping cabang-cabang legislatif, eksekutif dan yudikatif.

3. Administrasi negara beraspek yuridis.

Pada umumnya dinas-dinas, jawatan-jawatan dan organisasi administratif diciptakan oleh hukum, dan mereka itu diadakan untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan hukum. Jelaslah bagi kita bahwa administrasi negara mengandung banyak unsur-unsur yuridis, dan menarik perhatian untuk diselidiki mengapa aspek yuridis ini begitu sangat penting sistem administrasi di negara-negara Eropa kontinental dan Asia, dibandingkan dengan sistem administrasi di negara Anglo-Amerika.

Para administrator sedikit-demi sedikit telah mulai meninggalkan cara berpikir yuridis formal. Pada umumnya para administrator yang masih muda-muda berasal dari sekolah-sekolah hukum, atau kalau mereka mempunyai gelar kesarjana dalam ilmu politik atau ekonomi, studi mereka meliputi juga studi tentang hukum.

Ahli hukum juga dipekerjakan dalam dinas, jawatan administratif, tetapi biasanya terpisah dan ditempatkan dalam biro-biro atau bagian-bagian yang memberikan nasehat-nasehat yang bersifat yuridis apabila diminta. Sering terdapat purbasangka terhadap para ahli hukum, hal ini barangkali disebabkan karena perasaan bahwa para ahli hukum lebih pandai menjelaskan mengapa sesuatu tidak

dapat dilaksanakan dari pada menyusun atau merencanakan cara-cara baru untuk melaksanakan sesuatu.

4. Administrasinegara sebagai profesi (*profession*).

Politik bagi tempat petualangan (amatir), administrasi negara adalah tempat untuk mempraktekkan keahlian. Para politisi berasal dari berbagai macam lapangan pekerjaan, mereka akan tetap memegang jabatan hanya selama mereka memperoleh kepercayaan dan dukungan dari pemilih-pemilih mereka, dan biasanya akan kembali lagi ke lapangan pekerjaan mereka semula.

Administrator adalah seorang “profesional” dalam arti bahwa ia adalah seorang spesialis yang telah dididik dan dilatih dalam lapangannya khusus untuk itu. Administrasi negara adalah dengan sendirinya merupakan suatu profesi (*profession*) dalam setiap negara modern.

Di negara-negara baru yang sedang berkembang di mana perusahaan-perusahaan partikelir belum jauh mengalami kemajuan, maka administrasi negara merupakan suatu profesi yang digemari oleh hampir semua orang lulusan perguruan tinggi. Petunjuk lain tentang sifat profesionalnya administrasi negara ialah dengan didirikan fakultas-fakultas dan lembaga-lembaga administrasi negara dibanyak negara. Pendek kata administrasi dapat diartikan sebagai suatu “*profession*” yaitu sebagai suatu jenis lapangan kerja yang memerlukan pendidikan dan latihan yang mendalam (keahlian), dan pekerjaan itu lebih bersifat mental daripada “manual”.

5. Administrasi negara sebagai “managemen”

Banyak diantara sarjan dan mahasiswa memperdebatkan perbedaan, jikalau ada, antara administrasi dan “managemen”. Akhirnya tercapai persetujuan umum yang mengatakan bahwa administrasi adalah merupakan suatu istilah yang lebih luas dan mencakup.

Dwight Waldo telah mendefinisikan “managemen” sebagai tindakan dengan maksud untuk mencapai hubungan kerjasama yang rasional dalam suatu sistem administrasi. Perkataan “rasional” merupakan kunci dalam memperoleh pengertian dalam filsafah “managemen” pada umumnya.

Tindakan rasional itu adalah tindakan yang diperhitungkan dengan hati-hati sekali untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Ini adalah merupakan kebalikan dari tindakan yang impulsif, intuitif atau emosional. Pemikiran yang rasional dan logis

adalah sifat dari metode ilmiah dan dengan sendirinya juga metoda manajemen ilmiah.

6. Administrasi negara sebagai seni dan ilmu.

Subyek lain yang menyenangkan untuk diskusi dan perdebatan diantara para ahli ialah administrasi negara sebagai seni dan sebagai ilmu. D. Waldo menunjukkan bahwa sumber kekalutan (salah paham) yang berhubungan dengan kesimpang siuran tentang apakah administrasi negara itu "seni atau ilmu" ialah suatu kenyataan bahwa istilah administrasi negara mempunyai 2 macam arti :

- a. Suatu lapangan penyelidikan ilmu, suatu disiplin atau suatu studi.
- b. Suatu proses atau kegiatan mengenai urusan-urusan publik.

Suatu praktek administrasi negara, kebanyakn masih merupakan suatu seni untuk menggunakan intuisi-intuisi, keputusan-keputusan yang sifatnya subyektif dan kecakapan-kecakapan yang tidak dapat diajarkan atau dilimpahkan kepada pihak lain. Sebaliknya suatu studi administrasi negara dapat dianggap sebagai suatu ilmu, tetapi tidak sebagai ilmu yang eksak seperti halnya ilmu alam, kimia, biologi, melainkan sebagai lapangan studi yang dapat mempergunakan metode ilmiah.

7. Administrasi negara sebagai suatu proses.

Akhirnya sampailah kita pada "wajah" administrasi negara yang terakhir tetapi penting ialah administrasi negara sebagai suatu proses. Semua wajah atau muka dari pada administrasi negara yang telah digambarkan di atas adalah benar, setidaknya sebagian, tetapi tiada satupun yang memberikan penjelasan yang lengkap dan sempurna tentang administrasi negara. Suatu konsep yang paling baik untuk menjelaskan administrasi negara ialah konsep administrasi negara sebagai suatu "proses".

Tujuan yang hendak dicapai dengan proses administratif itu dalam pemerintahan disebut dengan satu atau dua istilah yaitu dinas publik (*public service*). Dengan demikian dimaksudkan dengan "proses administrasi negara" itu ialah serangkaian kegiatan-kegiatan yang meliputi membuat rencana-rencana mengambil keputusan-keputusan, dan tindakan-tindakan yang ditujukan untuk melaksanakan/menyelenggarakan dinas-dinas publik (*public service*). Terdapat tiga kelompok, atau tiga sektor yang terlibat di dalam proses administrasi negara, yaitu :

- a. Rakyat (*public*)
- b. Pembuat politik (*policy makers*)
- c. Pelaksana (*the effectors-administrators*)

8. Administrasi daerah

Di negara-negara barat pembahasan administrasi daerah dikaitkan dengan Pemerintahan Daerah dalam rangka desentralisasi. Sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, maka di negara kita dikenal beberapa tingkat pemerintahan, baik ditelusur melalui asas dekonsentrasi ditemui tingkat-tingkatan pemerintah wilayah sebagai berikut :

1. Tingkat Pemerintahan Propinsi dan Ibukota Negara
2. Tingkat Pemerintahan Kabupaten dan Kotamadya
3. Tingkat Pemerintahan Kota Administratif (Dibeberapa Wilayah Kabupaten)
4. Tingkat Pemerintah Kecamatan

Melalui asas desentralisasi ditemui tingkat-tingkat pemerintahan daerah sebagai berikut:

1. Daerah tingkat I, yang daerah atau wilayahnya jatuh bertepatan dengan Propinsi dan Ibukota Negara.
2. Daerah tingkat II, yang daerah atau wilayahnya jatuh bertepatan dengan Kabupaten dan Kotamadya.

Di samping itu masih ditemukan satu tingkat pemerintahan yang terendah langsung di bawah kecamatan yaitu pemerintahan Kelurahan/Desa. Administrasi daerah di sini yang dimaksudkan adalah administrasi daerah (Otonom) Tingkat I dan administrasi daerah (Otonom) Tingkat II, yang sebagai satuan administrasi memiliki kekhususan sesuai dengan faktor-faktor ekologis yang melingkunginya.

Sejalan dengan pengertian administrasi negara bersifat kolektif (Collective term) maka administrasi daerah, yang juga termasuk ke dalam administrasi negara, meliputi :

1. Pemerintah daerah, yang berdasarkan pasal 13 UU No. 5 tahun 1974, terdiri dari Kepala Daerah dan DPRD
2. Aparatur pemerintah daerah, yang pada pokoknya mencakup semua pejabat dan pegawai pemerintah daerah
3. Struktur organisasi administratif daerah

4. Sistem dan prosedur administrasi daerah
5. Peraturan perundang-undangan daerah

Walaupun administrasi daerah terdiri dari unsur-unsur tersebut seperti di atas, perlu ditekankan di sini bahwa yang menjadi titik pusatnya (*central organ*) adalah Kepala Daerah, baik dalam sistem Pemerintahan Daerah di Indonesia maupun di luar negeri seperti misalnya di Thailand, Philipina dan bahkan di Negeri Belanda dan Perancis. Dalam hubungan ini Kepala Daerah memperoleh sebutan Administrator Daerah dan dalam kedudukannya sebagai Kepala Wilayah (seperti di Indonesia ini) ia disebut juga Administrator Negara di daerah.

Kedua sebutan tersebut oleh Undang-Undang No. 5 tahun 1974 diintegrasikan dan dipertegas menjadi Administrator Pemerintah, Administrator Pembangunan, dan Administrator Kemasyarakatan. Dengan demikian jelaslah bahwa kepala daerah harus menjadi motor penggerak administrasi daerah, yang harus tanggap terhadap dinamika lingkungannya dan cepat mengadakan penyesuaian-penyesuaian administrasi daerah untuk memenuhi tuntutan atau kebutuhan masyarakat daerah.

- Sistem administrasi negara

Sebagai suatu rangka dasar sistem, administrasi negara mempunyai lingkungan (*environment*), masukan-masukkan (*inputs*), proses konversi (*conversion process*), keluaran-keluaran (*outputs*) dan umpan balik (*feedback*) yang saling berhubungan dengan berinteraksi satu dengan yang lain. Menurut Ira Sharkansky di dalam konversi terdapat unit-unit administratif (*administrative units*) yang di tingkat pusat mendapat sebutan yang bermacam-macam, seperti misalnya departemen-departemen dan lembaga-lembaga non departemen, sekretariat jenderal, direktorat jenderal dan sebagainya.

Jadi suatu sistem administrasi negara tidak hanya meliputi unit-unit administratif ini saja, melainkan merupakan perpaduan atau kombinasi dari unit-unit administratif (konversi) dan semua elemen dan proses-proses yang berhubungan dengan unit-unit dimaksud, yaitu: lingkungan dimana unit-unit administratif bekerja, yang mempengaruhi dan dipengaruhi, masukan-masukkan (*inputs*) dan keluaran-keluaran (*outputs*) dari unit-unit administratif yang dihubungkan dengan proses konversi dan mekanisme umpan balik (*feedback*).

Sebagai rangka dasar konseptual, suatu sistem administrasi negara mempermudah kita dalam mempelajari administrasi negara. Rangka dasar seperti ini dapat membimbing pemikiran kita tentang peristiwa-peristiwa secara universal, baik dalam generalisasi kegiatan-kegiatan administrasi negara disemua lembaga pemerintahan dan disemua tingkat pemerintahan, maupun dalam pengkajian kegiatan-kegiatan administrasi negara dalam lingkungan tertentu.

Lingkungan atau *environment* berfungsi sebagai perangsang para administrator untuk berusaha dan sekaligus sebagai penerima hasil-hasil kerja mereka. Lingkungan ini merupakan lingkungan hidup administrasi negara, mempunyai faktor-faktor yang bersifat fisik alamiah dan faktor sosial kemasyarakatan (ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya dan hankam) yang menimbulkan masalah-masalah yang harus dipecahkan oleh pembuat kebijakan (*policy makers*) dan sebaliknya juga membantu mengatasi masalah-masalah tersebut.

B. Administrasi publik

- Definisi administrasi publik

Definisi administrasi publik menurut Pfiffner dan Presthus antara lain sebagai berikut:

1. Administrasi publik meliputi implementasi kebijaksanaan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.
2. Administrasi publik dapat didefinisikan koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintah. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah.
3. Secara global, administrasi publik adalah suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, pengarahan kecakapan dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang.

Definisi menurut Felix A. Nigro antara lain sebagai berikut:

1. Administrasi publik adalah suatu kerjasama kelompok dalam lingkungan pemerintahan.
2. Administrasi publik meliputi ketiga cabang pemerintahan eksekutif, legislatif, dan yudikatif serta hubungan di antara mereka.

3. Administrasi publik mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijaksanaan pemerintah, dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik.
4. Administrasi publik sangat erat berkaitan dengan berbagai macam kelompok swasta dan perorangan dalam menyajikan pelayanan kelompok masyarakat.
5. Administrasi publik dalam beberapa hal berbeda pada penempatan pengertian dengan administrasi perseorangan.

Definisi menurut Prajudi Atmosudirjo yaitu administarasi publik adalah administrasi daripada negara sebagai organisasi, dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan yang bersifat kenegaraan.

Definisi menurut Arifin Abdukrachman yaitu administrasi publik adalah ilmu yang mempelajari pelaksanaan dari politik negara.

Definisi menurut Edward H. Litchfield yaitu administrasi publik adalah suatu studi mengenai bagaimana bermacam-macam badan pemerintahan diorganisasikan, dilengkapi dengan tenaga-tenaganya, dibiayai, digerakkan dan dipimpin.

Definisi menurut D. Waldo yaitu administrasi publik adalah manajemen dan organisasi daripada manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah.

Definisi menurut Marshall E. Dimock, Gladys O. Dimock dan Louis W yaitu administrasi publik adalah kegiatan pemerintah di dalam melaksanakan kekuasaan politik.

Definisi menurut George J. Gordon yaitu administrasi publik dapat dirumuskan sabagai seluruh proses baik yang dilakukan organisasi maupun perseorangan yang berkaitan dengan penerapan ataupun pelaksanaan hukum dan peraturan yang dikeluarkan oleh badan legislatif, eksekutif, serta pengadilan.

- Paradigma administrasi publik

Paradigma adalah corak berpikir seseorang atau sekelompok orang. Karena ilmu pengetahuan itu sifatnya nisbi, walaupun salah satu persyaratannya harus dapat diterima secara universal, namun dalam kurun waktu tertentu tetap memiliki perubahan, termasuk ilmu-ilmu eksakta sekalipun. Hanya ilmu-ilmu eksata

memang cenderung objek-objek, fakta-fakta dan hukum-hukumnya relatif lebih lama untuk tidak terpengaruh oleh situasi dan kondisi serta pengindriawan manusia, relatif lebih pasti dibandingkan ilmu-ilmu sosial.

Thomas S. Kuhn mengatakan bahwa paradigma merupakan suatu cara pandang, nilai-nilai, metode-metode, prinsip dasar atau cara memecahkan suatu masalah, yang dianut suatu masyarakat ilmiah pada masa tertentu.

Nicholas Henry memilah-milah bahwa ada 5 (lima) kelompok corak berpikir para pakar tentang keberadaan ilmu administrasi publik, yaitu sebagai berikut:

1. Paradigma dikotomi antara politik dan administrasi publik tokoh-tokohnya Frank J. Goodnow dan Leonard D. White.
2. Paradigma prinsip-prinsip administrasi, tokoh-tokohnya W.F. Willoughby, L. Gullick dan L. Urwick.
3. Paradigma administrasi publik sebagai ilmu politik.
4. Paradigma administrasi publik sebagai ilmu administrasi.
5. Paradigma administrasi publik sebagai ilmu administrasi publik.

George Frederickson sebaliknya, malahan memilah-milah bahwa ada 6 (enam) kelompok corak berpikir dalam pertumbuhan administrasi publik yaitu:

1. Paradigma birokrasi klasik.
2. Paradigma birokrasi neo klasik.
3. Paradigma kelembagaan.
4. Paradigma pilihan masyarakat umum.
5. Paradigma administrasi publik baru.

- Ruang lingkup administrasi publik

Sebegitu luasnya ruang lingkup administrasi publik sehingga dapat pula mencakup ilmu-ilmu sosial lain terutama yang memiliki objek materianya negara, yaitu antara lain ilmu pemerintahan, ilmu politik, hukum tata negara, dan ilmu negara sendiri, serta ilmu filsafat yang menjadi sumber keilmuan. Dengan demikian ruang lingkup ilmu administrasi publik dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Di bidang hubungan, peristiwa dan gejala pemerintahan yang banyak ditulis para pakarpemrintahan, meliputi:

1. Administrasi Pemerintahan Pusat
 2. Administrasi Pemerintahan Daerah
 3. Administrasi Pemerintahan Kecamatan
 4. Administrasi Pemerintahan Kelurahan
 5. Administrasi Pemerintahan Desa
 6. Administrasi Pemerintahan Kotamadya
 7. Administrasi Pemerintahan Kota administratif
 8. Administrasi Departemen
 9. Administrasi Non-departemen
- b. Di bidang kekuasaan yang banyak ditulis oleh para pakar ilmu politik, meliputi:
1. Administrasi Politik Luar Negeri
 2. Administrasi Politik Dalam Negeri
 3. Administrasi Partai Politik
 4. Administrasi Kebijakan Pemerintah
- c. Di bidang peraturan perundang-undangan yang banyak ditulis para pakar hukum tata negara, meliputi:
1. Landasan idiil
 2. Landasan konstitusional
 3. Landasan operasional
- d. Di bidang kenegaraan yang banyak ditulis oleh para pakar ilmu negara, meliputi:
1. Tugas dan kewajiban negara
 2. Hak dan kewenangan negara
 3. Tipe dan bentuk negara
 4. Fungsi dan prinsip negara
 5. Unsur-unsur negara
 6. Tujuan negara dan tujuan nasional
- e. Di bidang pemikiran hakiki yang banyak ditulis oleh para pakar ilmu filsafat, meliputi:
1. Etika administrasi publik
 2. Estetika administrasi publik
 3. Logika administrasi publik

4. Hakekat administrasi publik
- f. Di bidang ketatalaksanaan yang banyak ditulis oleh para pakar ilmu administrasi publik, meliputi:
 1. Administrasi Pembangunan
 2. Administrasi Perkantoran
 3. Administrasi Kepegawaian
 4. Administrasi Kemiliteran
 5. Administrasi Kepolisian
 6. Administrasi Perpajakan
 7. Administrasi Pengadilan
 8. Administrasi Kependidikan
 9. Administrasi Perusahaan, meliputi antara lain:
 - Administrasi Penjualan
 - Administrasi Periklanan
 - Administrasi Pemasaran
 - Administrasi Perbankan
 - Administrasi Perhotelan
 - Administrasi Pengangkutan

C. Administrasi Pendidikan

a. Definisi administrasi pendidikan

Administrasi dipandang sama dengan konsep manajemen. Manajemen pendidikan terdiri dari dua kata yaitu manajemen dan pendidikan. Secara sederhana manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai manajemen yang diterapkan dalam bidang pendidikan dengan spesifikasi dan ciri-ciri khas yang berkaitan dengan pendidikan. Oleh karena itu pemahaman tentang manajemen pendidikan menuntut pula pemahaman tentang manajemen secara umum.

Secara morfologis kata “administrasi” berasal dari bahasa Latin yang terbentuk dari kata *Ad* dan *ministrare*. Kata *ad* mempunyai pengertian yang sama dengan kata *to* dalam bahasa Inggris berarti *ke* atau kepada *ministrare* mempunyai makna yang sama dengan istilah *to conduct*, *to lead* dan *to guide* atau mengarahkan, melayani, memimpin dan membimbing. Sedangkan istilah *to administer* itu sendiri dalam

bahasa Inggris mengandung beberpap pengertian yakni mengarahkan, mengatur, dan memelihara.

Kegiatan administrasi itu dilaksanakan dalam setiap kelompok kerjasama sejumlah manusia dalam berbagai bidang kehidupan termasuk di dalamnya bidang pendidikan. Oleh karena itu, administrasi pendidikan merupakan aplikasi ilmu administrasi dalam kegiatan pembinaan, pengembangan dan pengendalian usaha-usaha pendidikan yang diselenggarakan dalam bentuk kerjasama sejumlah orang dengan menggunakan segala sarana dan prasarana yang tersedia baik moral maupun material dan spiritual agar tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Kegiatan administrasi juga merupakan usaha pengendalian rangkaian kegiatan kependidikan yang terarah pada pencapaian tujuan pendidikan yang hendak dicapai oleh kelompok kerjasama yang menyelenggarakan usaha kependidikan. Dengan demikian administrasi pendidikan bukanlah kegiatan kependidikan, akan tetapi adalah kegiatan pengendalian rangkaian kegiatan kependidikan agar berlangsung secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Administrasi pendidikan adalah rangkaian kegiatan atau seluruh proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu, terutama berupa lembaga pendidikan. Administrasi pendidikan adalah ilmu yang mempelajari penataan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat dipahami bahwa administrasi pendidikan adalah tindakan mengkoordinasikan perilaku manusia dalam pendidikan, agar sumber daya yang ada dapat ditata sebaik mungkin, sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara produktif. Administrasi pendidikan merupakan manajemen pengelolaan seluruh kegiatan pendidikan sebagai pemandu jalannya proses pendidikan.

b. Peranan administrasi pendidikan

Administrasi pendidikan meliputi kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan pendidikan. Sedangkan administrasi sekolah kegiatan-kegiatannya terbatas pada pelaksanaan pengelolaan pendidikan di sekolah sehingga kita mengenal adanya administrasi Sekolah Dasar, Lanjutan, Perguruan Tinggi dan

sebagainya, diantaranya kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi dan sebagainya. Didalam administrasi terdapat beberapa unsur pokok, diantaranya adanya sekelompok manusia sedikitnya dua orang, adanya tujuan yang hendak di capai bersama, adanya tugas atau fungsi yang harus dilaksanakan, dan adanya perlengkapan dan peralatan.

Administrasi pendidikan adalah proses keseluruhan kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pembiayaan, dan penilaian dengan menggunakan atau memanfaatkan fasilitas yang tersedia, baik personil, materiil untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Jadi, dengan lebih memperhatikan aspek administrasi pendidikan, maka diharapkan tujuan pendidikan atau target program pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Administrasi pendidikan yang juga sering disebut dengan manajemen pendidikan yang sangat diperlukan untuk menjamin supaya seluruh kegiatan pendidikan dapat terlaksana dengan optimal. Administrasi pendidikan memiliki peran yaitu sebagai perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pengkoordinasian (*Coordinating*), pembiayaan (*Budgeting*), penilaian (*Evaluating*).

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah pemilihan dari sejumlah alternatif tentang penetapan prosedur pencapaian, serta perkiraan sumber yang dapat disediakan untuk mencapai tujuan tersebut. Yang dimaksud sumber meliputi sumber manusia, material, uang dan waktu. Proses perencanaan di sekolah harus dilaksanakan secara kolaboratif, artinya dengan mengikutsertakan personel sekolah dalam semua tahap perencanaan itu. Pengikutsertaan ini akan menimbulkan perasaan ikut memiliki yang dapat memberikan dorongan kepada guru dan personel sekolah yang lain untuk berusaha agar rencana tersebut berhasil. Lingkup perencanaan meliputi semua komponen administrasi pendidikan seperti perencanaan kurikulum, kemuridan, keuangan, prasarana dan sarana, kepegawaian, layanan khusus, hubungan masyarakat, proses belajar-mengajar serta fasilitasnya dan ketatausahaan sekolah.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian di sekolah dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses untuk memilih dan memilah orang-orang yaitu guru dan personel sekolah lainnya, serta

mengalokasikan prasarana dan sarana untuk menjunjung tugas orang-orang itu dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Termasuk di dalam kegiatan pengorganisasian adalah penetapan tugas, tanggung jawab, dan wewenang orang-orang tersebut serta mekanisme kerjanya sehingga dapat menjadi tercapainya tujuan sekolah itu.

3. Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Pengkoordinasian di sekolah diartikan sebagai usaha untuk menyatupadukan kegiatan dari berbagai individu atau unit di sekolah agar kegiatan mereka berjalan selaras dengan anggota atau unit lainnya dalam usaha mencapai tujuan sekolah. Pengkoordinasian dapat dilakukan melalui berbagai cara:

- a. Melaksanakan penjelasan singkat (briefing)
- b. Mengadakan rapat kerja
- c. Memberikan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis,
- d. Memberi umpan balik tentang hasil suatu kegiatan
- e. Pembiayaan (*Budgeting*)

Pembiayaan sekolah adalah kegiatan mendapatkan biaya serta mengelola anggaran pendapatan dan belanja pendidikan. Kegiatan ini dimulai dari perencanaan biaya, usaha untuk mendapatkan dana yang mendukung rencana itu, penggunaan, serta pengawasan penggunaan anggaran tersebut.

4. Penilaian (*Evaluating*)

Dalam waktu-waktu tertentu, sekolah, pada umumnya atau anggota organisasi seperti guru, kepala sekolah, dan murid pada khususnya harus melakukan penilaian tentang seberapa jauh tujuan yang telah ditetapkan tercapai, serta mengetahui kekuatan dan kelemahan program yang dilaksanakan. Secara lebih rinci maksud penilaian adalah untuk:

- a) Memperoleh dasar bagi pertimbangan apakah pada akhir suatu periode kerja pekerjaan tersebut berhasil,
- b) Menjamin cara bekerja yang efektif dan efisien,
- c) Memperoleh fakta-fakta tentang kesurakan-kesukaran dan untuk menghindarkan situasi yang dapat merusak,
- d) Memajukan kesanggupan para guru dan orang tua murid dalam mengembangkan organisasi sekolah.

Dalam administrasi pendidikan terkandung unsur-unsur, yaitu tujuan yang akan dicapai, adanya proses kegiatan bersama, adanya pemanfaatan sumber daya, adanya kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, pengawasan terhadap sumber daya yang ada. Dengan melihat kepada unsur-unsur pokok dalam administrasi seperti telah di kemukakan terdahulu, jelas bahwa bidang-bidang yang tercakup di dalam proses kegiatan administrasi pendidikan itu luas. Secara terperinci bidang administrasi pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Administrasi tata laksana sekolah, meliputi:
 - a. Organisasi dan struktur pegawai tata usaha.
 - b. Organisasi dan anggaran belanja keuangan sekolah, masalah kepegawaian, masalah perlengkapan dan perbekalan, keuangan dan pembukuan.
 - c. Korespondensi atau surat-menyurat,
 - d. Laporan-laporan bulanan, kuartalan, dan tahunan) masalah pemangkatan, pemindahan, penempatan, dan pemberhentian pegawai,
 - e. Pengisian buku pokok, klapper, raport, dan sebagainya.
2. Administrasi Murid, meliputi:
 - a. Organisasi dan perkumpulan murid
 - b. Masalah kesehatan dan kesejahteraan murid
 - c. Penilaian dan pengukuran kemajuan murid
 - d. Bimbingan dan penyuluhan bagi murid
3. Supervisi pengajaran, meliputi:
 - a. Usaha membangkitkan semangat guru dan pegawai
 - b. Usaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode pengajaran yang baru
 - c. Usaha mengembangkan kerja sama antara guru, murid, dan pegawai
 - d. Mengusahakan cara-cara menilai hasil pendidikan
 - e. Usaha mempertinggi mutu dan pengalaman guru-guru
4. Pelaksanaan dan Pembinaan Kurikulum, meliputi:
 - a. Mepedomani dan merealisasikan apa yang tercantum dalam kurikulum sekolah yang bersangkutan
 - b. Menyusun dan melaksanakan organisasi kurikulum

- c. Kurikulum bukanlah sesuatu yang harus di ikuti begitu saja tanpa perubahan
5. Pendidikan dan perencanaan bangunan sekolah, meliputi:
- a. Cara memilih letak dan menentukan luas tanah yang di butuhkan
 - b. Mengusahakan, merencanakan dan menggunakan biaya pendirian sekolah
 - c. Menentukan jumlah ruang dan luasnya
 - d. Cara-cara penggunaan gedung dan fasilitas sekolah
 - e. Alat-alat perlengkapan
 - f. Kondisi masyarakat sekitar sekolah

Administrasi dalam pendidikan yang tertib dan teratur, sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan pengelolaan pendidikan bagi kepala sekolah dan guru. Peningkatan kemampuan tersebut akan berakibat positif, yaitu makin meningkatnya efisiensi, mutu dan perluasan pada kinerja di dunia pendidikan tersebut. Untuk memperlancar kegiatan di atas agar lebih efektif dan efisien perlu informasi yang memadai.

Administrasi suatu lembaga pendidikan merupakan suatu sumber utama manajemen dalam mengatur proses belajar mengajar dengan tertib sehingga tercapainya suatu tujuan terpenting pada lembaga pendidikan tersebut. Yang sangat diperlukan oleh para pelaku pendidikan untuk melakukan tugas dan profesinya. Kepala Sekolah dan guru disekolah sangat memerlukan data-data tentang siswa, kurikulum, sarana dan sebagainya untuk pengelolaan sekolah sehari-hari.

Pengawas pendidikan di semua tingkat memerlukan data-data tersebut sebagai bahan sarana supervisi. Untuk tingkat yang lebih tinggi misalnya Dinas Pendidikan mulai tingkat kecamatan sampai propinsi memerlukan data untuk pelaporan yang lebih tinggi, untuk melakukan pembinaan, serta untuk menyusun rencana atau program pendidikan pada masa mendatang. Di tingkat pusat data pendidikan diperlukan untuk perencanaan yang lebih makro, melakukan pembinaan, pengawasan, penilaian, dan keperluan administrasi lainnya.

Data pendidikan yang terdapat disekolah sangat banyak macam dan jenisnya. Ada yang bersifat relatif tetap dan ada yang selalu berubah. Untuk mendapatkan gambaran perubahan data dari waktu ke waktu, perlu dilakukan pencatatan yang teratur dan berkelanjutan dengan menggunakan sistem yang baku dalam satu sistem. Agar pencatatan data lebih akurat dan benar sesuai yang diharapkan tenaga

administrasi yang terampil dan mengetahui apa yang menjadi tugasnya. Di lembaga pendidikan tingkat menengah hampir sebagian besar belum ada tenaga administrasi sesuai yang diharapkan. Kepala Sekolah sebagai administrator di lingkungan sekolah yang dipimpinnya, dalam melaksanakan tugas administrasi dibantu oleh guru dengan cara membagi tugas administrasi mereka. Agar dalam melaksanakan tugas administrasi dan pelaporan, cepat dan benar diperlukan pedoman administrasi di tingkat sekolah. Jadi administrasi pendidikan sangat mempunyai peran yang sangat vital dalam pengembangan dan kemajuan dalam dunia pendidikan sehingga arah untuk merealisasikan suatu prestasi sangatlah mudah tercapai.

c. Tanggung jawab administrasi pendidikan

Administrasi pendidikan memiliki tanggung jawab besar terhadap pelaksanaan proses pendidikan. Diantara tanggung jawab administrasi pendidikan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab *Planning* atau Perencanaan.

Perencanaan merupakan kegiatan awal yang harus dilakukan dan juga merupakan persiapan dalam kegiatan administrasi, dan dianggap syarat mutlak bagi setiap organisasi atau lembaga baik perorangan maupun kelompok. Rancangan yang disusun dalam konteks pendidikan meliputi:

- a. Perumusan tujuan yang hendak dicapai
- b. Penentuan bidang atau fungsi unit sebagai bagian-bagian yang akan melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan
- c. Menetapkan jangka waktu yang diperlukan
- d. Menetapkan metode atau cara mencapai tujuan
- e. Menetapkan alat yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan efisiensi pencapaian tujuan
- f. Merumuskan rencana evaluasi atau penilaian untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan
- g. Menetapkan jumlah dan sumber dana yang diperlukan.

2. Tanggung Jawab *Organizing* atau Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah aktivitas penyusunan, pembentukan hubungan kerja antara orang-orang atau organ-organ sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau penyusunan bagian-bagian yang terpisah sehingga terjadi suatu kesatuan dan tindakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam langkah pengorganisasian ini, ada dua hal pokok yang menjadi perhatian:

- Penciptaan mekanisme atau tata kerja, seirama dengan pola struktur organisasi yang dibuat-ditetapkan.
- Penentuan dan pendistribusian kerja yaitu, penyebaran dan pembagian tugas/ pekerjaan sekaligus pelaksanaan-pelaksanaan beserta kewenangan dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh masing-masing anggota/ staf pengurus organisasi.

3. Tanggung Jawab Penggerakan atau *Actuation*.

Aktuasi artinya menggerakkan orang-orang dalam organisasi agar mau bekerja dengan penuh kesadaran secara bersama-sama mencapai tujuan yang diharapkan.

4. Tanggungjawab *Controlling* atau Pengawasan.

Pengawasan merupakan kegiatan-kegiatan dan tindakan-tindakan untuk mengamankan rencana dan keputusan yang telah dibuat atau yang sedang dilaksanakan. Bagian supervisi, bahwa setiap pelaksanaan daripada program pendidikan memerlukan adanya pengawasan atau supervisi.

Selanjutnya ditambahkan tanggung jawab administrasi pendidikan adalah pengarahan, koordinasi, dan evaluasi. Pengarahan maksudnya member bimbingan dan petunjuk yang diberikan sebelum kegiatan pelaksanaan dilakukan, untuk memelihara, menjaga dan mengajukan organisasi melalui orang-orang yang terlibat, baik secara struktural maupun fungsional agar setiap kegiatan yang dilakukan nanti tidak terlepas dari usaha pencapaian tujuan pendidikan.

Koordinasi adalah mensinkronkan dan meluruskan semua kegiatan unit dapertemen/ satuan organisasi menuju tercapainya tujuan/ hasil akhir yang sama, koordinasi menyangkut semua orang, kelompok unit organisasi dan semua kegiatan dalam setiap organisasi dimana orang bekerjasama. Tanpa koordinasi terjadi pemborosan uang, tenaga dan waktu yang sangat banyak. Evaluasi adalah untuk mengetahui berhasil atau tidaknya suatu program. Jadi, evaluasi sebagai fungsi

administrasi pendidikan, pendidikan adalah aktifitas-aktifitas untuk menentukan sampai dimana hasil dan tujuan-tujuan pendidikan itu telah tercapai.

D. Administrasi Perkantoran

Administrasi perkantoran yakni pekerjaan yang bersangkutan langsung dengan sistem administrasi dalam sebuah ruang lingkup kantor. Kaidah manajemen dalam sebuah ruang lingkup perkantoran ini salah satu sektor dari manajemen yang membagikan berita sesuai dengan bidang administrasi yang dibutuhkan untuk menyangga berjalannya suatu tindakan secara efektif.

Untuk memahaminya, kamu mesti menangkap makna dari manajemen perkantoran tersendiri. Ada banyak sekali yang beranggapan dalam mendeskripsikan administrasi perkantoran. Secara keseluruhan ada dua akar yang berhubungan definisi dari administrasi perkantoran, yaitu secara regular dan menurut para ahli.

Secara etimologi kata Administrasi berasal dari bahasa Latin, yaitu Ad yang memiliki arti intensif dan ministrare yang memiliki arti melayani, membantu, dan memenuhi.

Dalam amatan sempit, manajemen perkantoran yakni seluruh aktivitas yang berupa teknis dan mempunyai peranan utama dalam pengerjaan aktivitas operatif, menyajikan laporan untuk direksi, serta berkontribusi dalam menciptakan keefektifan organisasi perusahaan.

Secara luas, manajemen perkantoran adalah suatu kegiatan merencanakan, mengarahkan, mengorganisir, menyelenggarakan, mengawasi beraneka pekerjaan yang berkorelasi dengan ruang lingkup kantor dan tata usaha secara tertib.

Pengertian Administrasi Perkantoran Menurut Para Ahli:

a. Arthur Granger

Administrasi perkantoran diartikan sebagai fungsi untuk menyelenggarakan tata pelayanan kegiatan dokumentasi dan komunikasi dari suatu instansi atau perusahaan.

b. Edwin Robinson dan William Leffingwell

Administrasi perkantoran adalah turunan dari ilmu dan seni manajemen yang bersangkutan dengan operasional pekerjaan kantor secara tepat.

c. Suparjati

Administrasi perkantoran ialah suatu proses kerja sama dalam ruang lingkup kantor untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan melaksanakan fungsi manajemen.

d. William Spriegel dan Ernest Daview

Administrasi perkantoran merupakan pemberian yang mengacu pada seluruh kegiatan operasional, seperti produksi, transportasi, marketing, manufacturing, dan pengelolaan gudang.

Tugas utama administrasi perkantoran adalah melakukan perekapan data, mengelola dokumen dan tentunya menyimpannya secara terstruktur. Admin kantor juga perlu membangun hubungan baik dengan setiap karyawan. Karena lagi-lagi bidang yang dikerjakannya ini akan berhubungan dengan karyawan dan manajemen perusahaan.

Ada beberapa tugas yang perlu dilakukan oleh Administrasi Perkantoran, yaitu :

1. Menerima Panggilan Telepon

Seorang admin kantor biasanya yang paling bertugas untuk urusan komunikasi melalui telepon, menerima dan melakukan panggilan melalui telepon dari pihak luar. Di sini perlu memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Untuk perkantoran skala kecil menengah, biasanya ya memang harus bertugas untuk menjawab telepon. Beda jika untuk perusahaan skala besar, biasanya sudah ada divisi lain semisal *Customer Service*. Di sini tugas administrasi perkantoran sebagai penghubung juga. Kadang harus berhubungan dengan relasi dari kantor lain untuk urusan kerjasama bisnis dan lain sebagainya.

2. Membuat Agenda Kantor

Dari komunikasi melalui telepon, kadang ada relasi yang ingin bertemu dengan pimpinan perusahaan atau divisi lain. Nah, tugas Administrasi Perkantoran juga harus menyiapkan agenda untuk kegiatan-kegiatan semacam

ini. Tapi untuk mengagendakan jadwal pertemuan, perlu adanya komunikasi dengan bagian lain agar jadwal bisa tersusun dengan tepat dan tidak bertabrakan.

3. Entri Data Perusahaan

Yang menjadi tugas utama di setiap kantor untuk pekerjaan ini biasanya adalah masalah entri data (rekap data). Data transaksi dari klien, data informasi konsumen dan lainnya harus direkap. Tenang, tidak semuanya di rekap sendiri. Jika perusahaan sudah ada divisi lain, misal divisi gudang, biasanya tugas admin kantor hanya merekap kesimpulan yang telah dilakukan dari divisi lain. Administrasi perkantoran harus punya ketelitian yang mendalam. Data-data seperti alamat, nomor telepon, dan lainnya harus direkap dengan terstruktur agar mudah untuk dicarinya.

4. Melakukan Arsip Data

Agar data-data mudah dikelola, maka perlu dilakukan pengarsipan. Ini juga yang menjadi tugas Administrasi Perkantoran. Sehingga data dokumen dan apapun itu bisa terorganisir dengan baik.

E. Administrasi Pembangunan

Administrasi pembangunan adalah salah satu cabang ilmu administrasi yang sangat mendukung pelaksanaan administrasi negara, sehingga mahasiswa program studi ilmu Administrasi Negara akan lebih tajam dalam menganalisis dan memecahkan masalah-masalah dalam administrasi negara terutama dalam pelaksanaan pembangunan, yang saat ini tengah menjadi fokus dalam pelaksanaan otonomi daerah. Dalam membahas konsep pembangunan, maka sangat dibutuhkan sebuah dasar teori yang mendukungnya. Pada akhir bab ini akan dibahas tiga teori besar dalam pembangunan yaitu teori modernisasi, teori ketergantungan, dan Teori Sistem dunia.

A. Definisi Administrasi Pembangunan

Administrasi pembangunan berasal dari kata administrasi dan pembangunan, yang masing-masing memiliki makna yang berbeda. Secara umum, pengertian administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan kebijakan yang telah diputuskan dan diselenggarakan oleh orang atau lebih, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya secara efektif dan efisien . Sedangkan pembangunan biasanya didefinisikan sebagai rangkaian usaha mewujudkan pertumbuhan dan perubahan secara terencana dan sadar yang ditempuh oleh suatu negara – negara menuju arah yang lebih baik.

Definisi administrasi pembangunan menurut Siagian (2003:5) yaitu seluruh usaha yang dilakukan oleh suatu negara bangsa untuk bertumbuh, berkembang, dan berubah secara sadar dan terencana dalam semua segi kehidupan dan penghidupan negara bangsa yang bersangkutan dalam rangka pencapaian tujuan akhirnya. Definisi tersebut secara implisit menunjukkan bahwa upaya dan kegiatan pembangunan merupakan upaya nasional, intinya menyelenggarakan kegiatan pembangunan bukan hanya tugas dan tanggung jawab pemerintah dengan segala aparat dan seluruh jajarannya meskipun harus diakui bahwa peranan pemerintah cukup dominan.

Sedangkan menurut Tjokroamodjojo (1995:13) administrasi pembangunan diartikan sebagai proses pengendalian usaha (administrasi) oleh negara (pemerintah) untuk merealisasikan pertumbuhan yang dilaksanakan kearah suatu keadaan yang dianggap lebih baik dan kemajuan didalam aspek aspek kehidupan bangsa.

George F. Gant dalam Sudriamunawar (2002:22) menjelaskan bahwa administrasi pembangunan sebagai penyempurnaan birokrasi (aparatur pemerintah) dalam menghadapi meningkatnya jumlah , Jenis dan kompleksitas fungsi-fungsi pemerintahan untuk memenuhi berbagai kebutuhan masyarakat dalam pembangunan. Administrasi pembangunan adalah administrasi mengenai kebijaksanaan, program dan proyek untuk mendukung tujuan-tujuan pembangunan. Kemudian masih dari buku yang sama Mustopadidjaja dalam Sudriamunawar (2002:22) Administrasi pembangunan adalah ilmu dan seni tentang bagaimana pembangunan dan sistem administrasi negara dilakukan sehingga dengan demikian

sistem administrasi tersebut mampu menyelenggarakan berbagai fungsi pemerintahan dan pembangunan secara efektif dan efisien.

Dari definisi yang disampaikan oleh para ahli mengenai administrasi pembangunan, kemudian Siagian menyimpulkan bahwa terdapat kemajuan pokok dalam administrasi pembangunan, antara lain :

1. Pembangunan merupakan suatu proses, berarti pembangunan merupakan rangkaian kegiatan yang berlangsung secara berkelanjutan dan terdiri dari tahap-tahap yang di satu pihak bersifat independen akan tetapi di pihak lain merupakan bagian dari sesuatu yang bersifat tanpa akhir (*never ending*).
2. Pembangunan merupakan upaya yang secara sadar ditetapkan sebagai sesuatu untuk dilaksanakan.
3. Pembangunan dilakukan secara terencana, baik dalam arti jangka panjang, sedang maupun jangka pendek.
4. Rencana pembangunan mengandung makna, pertumbuhan dan perubahan. Pertumbuhan dimaksudkan sebagai peningkatan kemampuan suatu negara untuk berkembang dan tidak sekedar mampu mempertahankan kemerdekaan, kedaulatan dan eksistensinya.
5. Pembangunan mengarah kepada modernitas, diartikan sebagai cara hidup yang baru dan lebih daripada sebelumnya, cara berpikir yang rasional dan sistem budaya yang kuat tetapi fleksibel.
6. Modernitas yang ingin dicapai melalui berbagai kegiatan pembangunan berdefinisi bersifat multidimensional, artinya modernitas tersebut mencakup seluruh segi kehidupan berbangsa dan bernegara, yang dapat mengedepankan dalam bidang politik, ekonomi, sosial budaya, serta pertahanan dan keamanan.
7. Dari keenam ide pokok di atas ditujukan kepada usaha pembinaan bangsa sehingga negara yang bersangkutan semakin kukuh fondasinya dan semakin mantap keberadaanya ditengah-tengah negara lain. (Siagian,2003:4-5)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa administrasi pembangunan adalah sebuah proses yang dilakukan oleh pemerintah dan masyarakat pada sebuah negara secara sadar dan terencana untuk menuju perubahan ke arah yang lebih baik (*modern*). Dari definisi administrasi pembangunan setidaknya mengandung 7 ide

pokok yang bisa -dijadikan key word yaitu, proses, sadar, terencana, pertumbuhan' dan perubahan, modernitas, multidimensional, menuju kukuh dan mantap keberadaan sebuah negara.

B. Ruang Lingkup Administrasi Pembangunan

Administrasi pembangunan tidak lain adalah administrasi negara yang juga lebih ditujukan untuk mendukung proses pembangunan. Dengan demikian ruang lingkup administrasi pembangunan adalah penyempurnaan administrasi negara dan penyempurnaan administrasi bagi penyelenggaraan proses pembangunan. Sehingga menurut Tjokroamidjojo (1995;14-15) secara sederhana administrasi pembangunan mempunyai dua fungsi antara lain:

1. The Development of Administration yaitu penyusunan kebijakan penyempurnaan Administrasi Negara, yang meliputi:
 - Penyempurnaan dan pendayagunaan organisasi bagi pembangunan (organisasi-organisasi pemerintah untuk melaksanakan pembangunan)
 - Pendayagunaan kepegawaian (pengadaan, pembinaan, pendidikan, dan pelatihan)
 - Pendayagunaan ketatalaksanaan (masalah organisasi dan tata laksana termasuk prosedur dan tata kerja)
2. The Administration of Development yaitu perumusan kebijakan kebijakan dan program-program pembangunan serta pelaksanaannya secara efektif , meliputi:
 - Administrasi perencanaan dan pempograman pembangunan (misalnya kemampuan dan mekanisme analisa dan pembentukan kebijakan pembangunan, system perencanaan dan penganggaran).
 - Adminstrasi pembiayaan pembangunan (penyaluran biaya untuk berbagai macam kegiatan pembangunan yang berbeda-beda sifatnya).
 - Administrasi program dan proyek pembangunan termasuk berbagai cara koordinasinya.
 - Sistem pengendalian dan pengawasan dalam penyelenggaraan pembangunan.

Dari uraian di atas, menjelaskan bahwa ruang lingkup administrasi pembangunan meliputi pada perangkat pelaksanaan pembangunan serta bagaimana cara melaksanakan pembangunan. The development of administration membahas bagaimana mempersiapkan perangkat pembangunannya yang dimulai dari pendayagunaan organisasi, aparatur dan tata laksanaanya. Seiring dengan bertambahnya masalah yang terjadi di pemerintahan dalam pelaksanaan pembangunan seperti korupsi, nepotisme, pelayanan yang buruk dan lain sebagainya, maka sangat cepat bila dilakukan reformasi birokrasi dan reformasi administrasi. Pembahasan mengenai reformasi birokrasi akan dibahas pada bab selanjutnya.

Sementara *the administratun of development* membahas mengenai bagaimana pembangunan itu dilaksanakan meliputi perumusan kebijakan dan program-program pembangunan. Kegiatan ini meliputi administrasi perencanaan pembangunan, implementasinya, sampai pada tahap pengawasan dan evaluasi pembangunan.

Dari uraian ruang lingkup administrasi pembangunan di atas jelas bahwa administrasi pembangunan mempunyai kaitan erat dengan administrasi negara, bahkan administrasi pembangunan saling mempengaruhi dengan politik, ekonomi, sosial dan budaya, ilmu pengetahuan dan teknologi serta kelembagaan. Paparan lengkap mengenai hal ini akan dibahas dalam bab berikutnya. Administrasi pembangunan memiliki ruang lingkup yang lebih luas bila dibandingkan dengan administrasi negara. Dimana administrasi pembangunan mencakup penyelenggaraan mulai dan' perumusan kebijakan sampai pada implementasinya. Administrasi pembangunan juga memikirkan bagaimana sebuah kebijakan dapat berlaku secara efektif dan efisien.

C. Teori-teori Pembangunan

Sebelum perang dunia kedua, dunia menganut pembagian kerja secara Internasional. Menurut Budiman (2000:16) dalam bukunya yang berjudul “Teori Pembangunan Dunia Ketiga”, teori pembagian kerja secara internasional pada dasarnya menyatakan bahwa setiap negara yang melakukan spesialisasi produksi sesuai dengan keuntungan komparatif yang dimilikinya. Negara-negara di daerah khatulistiwa yang tanahnya subur misalnya, lebih baik melakukan spesialisasi

dibidang produksi pertanian. Sedangkan negara-negara dibagian sebelah utara , yang iklimnya tidak cocok untuk usaha produksi pertanian; sebaiknya melakukan kegiatan produksi dibidang industri.

Teori Pembagian Kerja secara Internasional , yang didasarkan pada teori keuntungan komparatif yang dimiliki oleh setiap negara, mengakibatkan terjadinya spesialisasi produksi pada setiap negara sesuai dengan keuntungan komparatif yang dimilikinya. Oleh karena itu, secara umum, terdapat dua kelompok negara ‘yaitu:

- Negara yang memproduksi hasil pertanian yaitu negara-negara yang berada pada belahan bumi bagian Selatan.
- Negara yang memproduksi hasil industri yaitu negara-negara yang berada pada belahan bumi bagian utara. Antara kedua kelompok negara ini terjadi hubungan dagang, dan keduanya menurut teori ini saling diuntungkan. (Budiman,2000: 18)

Namun, setelah beberapa puluh tahun, tampak bahwa negara-negara industri menjadi semakin kaya, sedangkan negara-negara pertanian akan semakin tertinggal. Apa yang menjadi penyebabnya? Menjawab pertanyaan tersebut, terdapat dua kelompok teori. Pertama, teori-teori yang menjelaskan bahwa kemiskinan itu disebabkan karena faktor-faktor internal atau faktor-faktor yang terdapat di dalam negeri di negara yang bersangkutan. Kelompok teori ini dikenal dengan Teori Modernisasi . Kedua, teori-teori yang lebih banyak mempersoalkan faktor-faktor eksternal sebagai penyebab terjadinya kemiskinan di negara-negara tertentu . Kemiskinan dilihat terutama sebagai akibat dari bekerjanya kekuatan-kekuatan luar yang menyebabkan negara yang bersangkutan gagal melakukan pembangunannya. Teori-teori ini yang masuk kedalam kelompok Teori Struktural, didalamnya terdapat Teori Ketergantungan. (Budiman, 2000: 18)

Pada sub bah ini merupakan rangkuman dari beberapa sumber mengenai teori-teori pembangunan. Dari beberapa pendapat ahli pembangunan maka Budiman (2000) menyimpulkan terdapat 3 kelompok teori besar yaitu Teori Modernisasi , Teori Ketergantungan dan Teori Sistem Dunia.

A. Teori Modernisasi

Kelompok teori yang tergabung kedalam teori modernisasi memandang bahwa kemiskinan sebuah negara banyak dipengaruhi oleh faktor internal

negara yang bersangkutan. Oleh sebab itu bila negara ingin berkembang dan maju maka yang harus diperhatikan adalah hal-hal yang berasal (sari dalam baik itu masyarakatnya, investasinya, motivasi, modal, pengelolaan sumber daya alam, kualitas sumber daya manusia, dan lain sebagainya).

Adapun para ahli yang tergabung dalam teori modernisasi menurut Budiman (2000: 18-36) adalah sebagai berikut:

- **Teori Harrod-Domar: Tabungan dan investasi**

Ahli ini berpendapat bahwa pertumbuhan ekonomi ditentukan tingginya tabungan dan investasi. Jika tabungan dan investasi rendah, pertumbuhan ekonomi masyarakat dan negara tersebut juga rendah. Oleh karena itu, berdasarkan model ini, resep para ahli ekonomi pembangunan di negara-negara dunia ketiga, untuk memecahkan persoalan keterbelakangannya adalah dengan mencari tambahan modal, baik dari dalam maupun luar negeri.

- **Max Weber: Etika Protestan**

Dalam bukunya “The Protestant Ethic And The Spirit Of Capitalism” : Weber mencoba menjawab pertanyaan mengapa beberapa negara di Eropa dan Amerika Serikat mengalami kemajuan ekonomi yang pesat dibawah sistem kapitalisme. Setelah melakukan analisis, Weber mencapai kesimpulan bahwa salah satu penyebab utamanya adalah apa yang disebut etika protestan. Disini diajarkan bahwa semua sudah ditakdirkan sebelumnya untuk masuk surga atau neraka. Dan salah satu cara untuk mengetahui apakah mereka akan masuk surga atau neraka dalam kebijakannya di dunia, hampir dapat dipastikan dia akan masuk surga. Begitu juga sebaliknya. Sehingga, setiap orang bekerja keras dan sungguh sungguh mencapai kesuksesan dalam bekerja.

- **David McClelland: Golongan Berprestasi atau n-Ach.**

McClelland adalah seorang ahli psikologi sosial. Tertarik pada masalah pembangunan karena melihat adanya kemiskinan dan keterbelakangan pada banyak masyarakat di dunia. Menurutnya, untuk membuat sebuah pekerjaan berhasil, yang paling penting adalah sikap terhadap pekerjaan tersebut.

McClelland mengungkapkan konsepnya yang terkenal, yaitu the need for achievement (n-Ach), dorongan atau kebutuhan untuk berprestasi. Menurutnya, jika dalam sebuah masyarakat ada banyak orang yang memiliki n-Ach yang tinggi diharapkan masyarakat tersebut akan menghasilkan pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi.

- **WW.Rostow: Lima Tahap Pembangunan**

Menurut Rostow (1966), pembangunan merupakan proses yang bergerak dalam sebuah garis lurus, yaitu masyarakat yang terbelakang terhadap masyarakat yang maju. Proses ini dengan berbagai variasinya pada dasarnya berlangsung sama dimanapun dan kapanpun Juga. Variasi yang ada bukan merupakan perubahan yang mendasar dari proses ini melainkan hanya berlangsung di permukaan saja. Rostow membagi proses pembangunan ini menjadi lima tahap, antara lain :

1. Masyarakat Tradisional; dimana ilmu pengetahuan belum dikuasai, percaya pada ketentuan gaib dan tunduk pada alam. Masyarakat ini cenderung statis, artinya kemajuan berjalan dengan sangat lambat. Produksi masih sangat terbatas dan digunakan untuk konsumsi serta tidak ada investasi.
2. Prakondisi untuk lepas landas; pengaruh dan campur tangan dari luar masyarakat mengguncangkan masyarakat tradisional, di dalamnya mulai berkembang ide pembaharuan. Pada periode ini, usaha untuk meningkatkan tabungan masyarakat terjadi. Tabungan ini kemudian dipakai untuk melakukan investasi pada sektor-sektor produktif yang menguntungkan. Segala usaha untuk meningkatkan produksi mulai bergerak dalam periode ini.
3. Lepas landas, ditandai dengan tersingkirnya hambatan-hambatan yang menghalangi proses. pertumbuhan ekonomi. Sektor industri mulai berkembang pesat, keuntungannya sebagian besar ditanamkan pada pabrik yang baru. Demikian juga sektor pertanian, pertanian menjadi usaha komersial untuk mencari keuntungan dan bukan sekedar untuk konsumsi. Peningkatan dalam produktivitas pertanian

merupakan sesuatu yang penting dalam proses lepas landas karena prospek modernisasi masyarakat membutuhkan hasil pertanian yang banyak, agar ongkos perubahan tidak terlalu mahal.

4. Bergerak kekedewasaan, 60 tahun sejak negara lepas landas, tingkat kedewasaan biasanya tercapai. Perkembangan industri terjadi tidak saja meliputi teknik-teknik produksi, tetapi juga dalam aneka barang yang diproduksi. Dan yang diproduksi bukan saja terbatas pada barapa produksi, tetapi Juga pada barang modal.
5. Jaman Konsumsi masal yang Tinggi, akibat kenaikan pendapatan masyarakat, konsumsi tidak terbatas pada kebutuhan pokok untuk hidup, tetapi meningkat pada kebutuhan yang lebih tinggi. Produksi industri juga berubah, ini kebutuhan dasar berubah menjadi kebutuhan yang tahan lama. Sesudah taraf kedewasaan tercapai, surplus ekonomi akibat proses politik yang terjadi dialokasikan untuk kesejahteraan sosial dan penambahan modal sosial. Pada titik ini, pembangunan sudah merupakan proses yang berkesinambungan, yang bisa menopang secara terus menerus.

- **Bert. F Hoselitz: Faktor-Faktor Non Ekonomi**

Hoselitz membahas faktor-faktor non ekonomi yang disebut faktor kondisi lingkungan, yang dianggap penting dalam proses pembangunan. Menurutnya, kondisi lingkungan ini yang dicari terutama dalam aspek-aspek non ekonomi dari masyarakat. Dengan kata lain, lepas dari pembangunan modal seperti pembangunan dalam sistem telekomunikasi transportasi dan sebagainya, banyak pembaruan-pembaruan yang terjadi pada periode persiapannya didasarkan pada perubahan-perubahan pengaturan kelembagaan yang terjadi dalam bidang hukum, pendidikan, keluarga dan motivasi. Menurut Hoselitz, pembangunan pembangunan memerlukan pemasokan dari beberapa unsur, yaitu pemasokan modal besar dan perbankan, serta pemasokan dari tenaga ahli dan terampil.

- **Alex Inkeles dan David H.Smith: Manusia Modern**

Alex Inkeles dan David Smith pada dasarnya juga berbicara tentang pentingnya faktor manusia sebagai komponen penting sebagai penopang pembangunan. Menurutnya pembangunan bukan sekedar pemasokan modal dan teknologi saja, melainkan dibutuhkan manusia yang dapat mengembangkan sarana material tersebut supaya menjadi produktif. Untuk itu dibutuhkan apa yang disebut manusia modern. Manusia modern yang dimaksud adalah yang memiliki ciri-ciri: keterbukaan terhadap pengalaman dan ide baru, berorientasi pada masa sekarang dan masa depan, mempunyai kemampuan merencanakan, percaya manusia menguasai alam dan bukan sebaliknya, dan sebagainya.

Dari 6 teori yang telah dipaparkan di atas, perbedaan yang ada merupakan perbedaan penekanan pada aspek yang dianggap penting, baik dalam menciptakan manusia yang akan membangun dalam mempersiapkan sarana material untuk pembangunan itu sendiri. Dengan demikian oleh Budiman (2000:38-40) disimpulkan beberapa ciri umum dari teori modernisasi, yaitu:

1. Teori ini didasarkan pada dikotomi antara apa yang disebut modern dan tradisional. Yang modern merupakan simbol dari kemajuan, pikiran yang rasional, cara kerja yang efisien dan seterusnya. Masyarakat modern dianggap sebagai ciri dari masyarakat di negara-negara industri maju. Sebaliknya yang tradisional, masyarakat yang belum maju, ditandai oleh cara berpikir yang irasional serta cara kebijakan yang tidak efisien. Hal ini merupakan ciri masyarakat pedesaan yang didasarkan pertanian di negara-negara miskin.
2. Teori Modernisasi juga didasarkan pada faktor-faktor non material sebagai penyebab kemiskinan, khususnya dunia ide atau alam pikiran. Faktor-faktor ini menjelma dalam psikologi individu, atau nilai-nilai kemasyarakatan yang menjadi orientasi penduduk dalam memberikan arah dalam tingkah lakunya. Faktor-faktor non material atau ide ini dianggap sebagai faktor yang mandiri, yang bisa dipengaruhi secara langsung melalui hubungan dengan dunia ide

yang lain. Oleh karena itu, pendidikan menjadi salah satu cara yang sangat penting untuk mengubah psikologi seseorang atau nilai-nilai budaya sebuah masyarakat.

3. Teori Modernisasi biasanya bersifat historis. Hukum hukumnya biasanya dianggap berlaku secara universal. Dulu diberlakukan tanpa memperhatikan faktor waktu ataupun faktor tempat. Misalnya, tentang rasionalitas atau efisien . Ada kecenderungan dari teori-teori ini untuk beranggapan bahwa prinsip ini bisa dibentuk kapan saja dan dimana saja. Kontekss masyarakat dan perkembangan masyarakat tersebut sepanjang sejarah kurang mendapat perhatian. Ada anggapan bahwa masyarakat bergerak secara garis lurus atau unilinear, dari sesuatu yang irasional menjadi rasional.
4. Akhirnya , seperti yang menjadi ciri dari kelompok teori ini faktor-faktor yang mendorong atau menghambat pembangunan harus dicari di dalam negara-negara yang bersangkutan, bukan diluarnya. Misalnya, Kurangnya pendidikan pada sebagian besar penduduknya, adanya nilai-nilai budaya lokal yang kurang menghargai kekayaan material dan sebagainya. Faktor-faktor tersebut adalah faktor-faktor internal negara-negara yang bersangkutan.

Kembali pada persoalan semula, tentang pertanyaan mengapa terdapat negara-negara yang terbelakang dan ada negara-negara yang maju, bagi teori modernisasi cukup jelas jawabannya. Negara-negara yang belum maju tersebut masih tradisional, belum berhasil lepas landas, karena baik orang-orangnya maupun nilai-nilainya masih belum modern, sehingga tidak menopang proses pembangunan. Negara-negara ini harus dimotivasi dengan memperkenalkan nilai-nilai modern yang nasional dan sarana-sarana atau lembaga-lembaga modern untuk menopang proses pembangunan. Dengan maksud ini, negara-negara maju dapat menolong negara-negara miskin untuk membangun negaranya sehingga menjadi negara yang modern dengan ciri-ciri masyarakat yang modern pula.

B. Teori Ketergantungan

Masih mengutip pendapat Budiman (2000:62) bahwa ketergantungan mempunyai dua induk: pertama teori tentang imperialisme dan kolonialisme, baik yang marxis maupun bukan. Kedua, studi-studi empiris tentang pembangunan di negara-negara pinggiran, juga dari para pemikir marxis (Paul Bann) maupun yang bukan (Raul Prebisch). Teori ketergantungan sendiri kemudian menentang pendapat kaum marxis klasik yang beranggapan bahwa:

1. Negara-negara pinggiran yang pra-kapitalis merupakan negara-negara yang tidak dinamis, yang memakai cara produksi Asia yang berlainan dengan cara produksi feodal di Eropa yang menghasilkan kapitalisme.
2. Negara-negara pinggiran ini, setelah disentuh oleh kapitalis maju, akan bangun dan mengikuti jejak negara-negara kapitalis maju.

Teori ketergantungan yang membantah dua tesis di atas, menyatakan bahwa. Negara-negara yang prakapitalis mempunyai dinamika sendiri, yang bila tidak disentuh oleh negara-negara kapitalis maju, akan berkembang secara mandiri. Justru karena sentuhan negara-negara kapitalis maju ini, perkembangan negara-negara berkembang menjadi terhambat. Dengan demikian, menurut teori ketergantungan, keterbelakangan yang terjadi di negara-negara pinggiran disebabkan oleh adanya sentuhan ini, jadi disebabkan oleh faktor eksternal.

Menurut Theotonio Dos Santos (Budiman, 2000:263) yang dimaksud dengan ketergantungan adalah keadaan dimana kehidupan ekonomi negara-negara tertentu dipengaruhi oleh perkembangan dan ekspansi kehidupan negara-negara lain, dimana negara-negara tertentu ini hanya penerima akibat saja. Hubungan tergantung antara dua sistem ekonomi atau lebih, dan hubungan antara sistem-sistem ekonomi ini dengan perdagangan dunia akan menjadi hubungan ketergantungan bila ekonomi beberapa negara (yang dominan) bisa berekspansi dan berdiri sendiri, sedangkan ekonomi negara-negara lainnya (yang tergantung) mengalami perubahan hanya sebagai akibat dari ekspansi tersebut, baik positif maupun negatif.

Oleh para ahli yang menganut paham liberal, hubungan antara negara-negara pusat dan pinggiran ini dikatakan sebagai hubungan saling ketergantungan, dimana kedua belah pihak berada pada posisi saling membutuhkan. Negara-negara pusat membutuhkan bahan mentah untuk industrinya, sebagian negara-negara

berkembang membutuhkan barang-barang industri untuk pembangunannya. Karena itu tidak bisa dikatakan yang satu mendominasi yang lainnya. Tetapi yang dilupakan oleh pandangan di atas adalah bahwa derajat ketergantungan antara negara pusat dan negara pinggiran berbeda. Negara-negara pinggiran jelas tergantung kepada negara-negara pusat dari pada sebaliknya. Hubungan saling ketergantungan ini bisa disejajarkan dengan hubungan antara majikan dan buruhnya. Keduanya memang saling membutuhkan.

Menyimak dari beberapa ahli yang tergabung dalam ketergantungan ini, Budiman (2000) membuat kesimpulan bahwa inti dari teori ketergantungan antara lain:

- Yang menjadi hambatan dari pembangunan bukanlah dari ketiadaan modal, melainkan pembagian kerja internasional yang terjadi. Dengan demikian, faktor-faktor yang menyebabkan keterbelakangan merupakan faktor eksternal.
- Pembagian kerja internasional ini diuraikan menjadi hubungan antara dua kawasan, yakni pusat dan pinggiran. Terjadi pengalihan surplus dari pinggiran ke pusat.
- Akibat pengalihan surplus ini, negara-negara pinggiran kehilangan sumber utamanya yang dibutuhkan untuk membangun negaranya. Maka, pembangunan dan keterbelakangan merupakan dua aspek dari sebuah proses global yang sama. Proses global ini adalah proses kapitalisme dunia. Di kawasan yang satu proses ini melahirkan pembangunan dan di kawasan lain melahirkan keterbelakangan.
- Sebagai terapinya, teori ketergantungan menganjurkan pemutusan hubungan dengan kapitalisme dunia dan mulai mengarahkan dirinya pada pembangunan mandiri. Untuk itu dibutuhkan suatu perubahan politik yang revolusioner, yang bisa melakukan perubahan politik yang radikal. Setelah faktor eksternal ini disingkirkan, diperkirakan pembangunan akan terjadi melalui proses alamiah yang memang di dalamnya masyarakat pinggiran tersebut. (Budiman, 2000: 96-97)

C. Teori Sistem Dunia

Teori ini dikemukakan oleh Immanuel Wallerstein (1973), yang merupakan reaksi terhadap teori ketergantungan. Reaksi ini muncul karena teori ketergantungan dianggap tidak bisa menjelaskan gejala pembangunan di dunia ketiga. Yang bisa dijelaskan hanyalah gejala terjadinya keterbelakangan. Wallerstein beranggapan bahwa dulu dunia dikuasai oleh sistem-sistem kecil atau mini dalam bentuk kerajaan atau bentuk pemerintahan lainnya.

Kemudian terjadi pembangunan -pembangunan, baik melalui penaklukan secara militer maupun secara sukarela. Sebuah kerajaan besar kemudian muncul, meskipun tidak sampai menguasai seluruh dunia, tetapi karena besarnya yang luar biasa dibandingkan dengan kerajaan-kerajaan yang ada sebelumnya, kerajaan ini disebut kerajaan dunia (*world empire*). Kerajaan dunia ini mengendalikan kawasannya melalui sebuah sistem politik yang dipusatkan.

Sistem dunia inilah yang sekarang ada sebagai kekuatan yang menggerakkan negara-negara dunia. Sistem dunia yang ada sekarang adalah kapitalisme global. Wallerstein kemudian membagi tiga kelompok negara: pusat; setengah pinggiran dan pinggiran. Perbedaan inti dari tiga kelompok ini adalah kekuatan ekonomi dan politik dari masing-masing kelompok. Jelas yang paling kuat adalah negara-negara pusat. Dinamika dari ketiga kelompok ini ditentukan oleh sistem dunia. Bagi Wallerstein, semua sistem sosial harus dilihat sebagai keseluruhan. Negara kebangsaan, dalam sebuah dunia yang modem, bukan lagi sebuah sistem yang tertutup dan karena itu tidak bisa dianalisis seakan-akan mereka berdiri sendiri.

Selanjutnya menurut Wallerstein (Budiman, 2000:110), negara-negara bisa naik atau turun kelas. Misalnya, dari negara pusat menjadi negara setengah pinggiran dan kemudian menjadi negara pinggiran, demikian sebaliknya. Naik turunnya kelas tergantung dari sistem dunia. Wallerstein kemudian memutuskan tiga strategi bagi terjadinya proses kenaikan kelas, antara lain:

1. Kenaikan kelas terjadi dengan merebut kesempatan yang datang. Karena dinamika yang ada pada sistem perekonomian dunia, pada suatu kali harga komoditi primer menjadi murah sekali, dan barang-barang industri mahal. Akibatnya negara-negara pinggiran tidak bisa lagi mengimpor barang-barang industri. Dalam keadaan seperti ini, negara yang sudah terdesak mengambil tindakan yang berani untuk malai

melakukan industrialisasi substitusi import sendiri. Meskipun tindakan ini beralih dari satu jenis ketergantungan ke jenis ketergantungan lain, tetapi dalam kriteria ekonomi, ada kemungkinan negara ini naik kelas dari negara pinggiran menjadi setengah pinggiran.

2. Kenaikan kelas terjadi juga melalui undangan. Hal ini terjadi karena perusahaan-perusahaan industri raksasa di negara-negara pusat perlu melakukan ekspansi keluar. Maka lahirlah perusahaan-perusahaan multinasional. Perusahaan multinasional ini membutuhkan mitra usaha di negara-negara berkembang. Akibat dari perkembangan ini, muncullah industri-industri di negara pinggiran, yang diundang oleh perusahaan-perusahaan multinasional untuk bekerjasama. Posisi ini jelas dapat meningkatkan posisi negara pinggiran menjadi negara setengah pinggiran.
3. Kenaikan kelas yang ketiga terjadi karena negara tersebut menjalankan kebijakan untuk memandirikan negaranya. Wallerstein menunjuk Tanzania sebagai contoh. Negara itu melaksanakan ujamaa untuk melepaskan dirinya dari eksploitasi negara-negara yang lebih maju. Jika berhasil, tindakan melepaskan diri ini membuat negara tersebut naik kelas menjadi negara setengah pinggiran. (Budiman, 2001:10).

Demikian uraian mengenai tiga kelompok teori dalam pembangunan. Dimana masing-masing teori mengungkapkan argumentasinya dalam menjawab permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan pembangunan di dunia. Masing-masing teori memiliki sudut pandang yang berbeda mengenai pembangunan di sebuah negara. Sehingga dapat menambah wawasan mahasiswa tentang administrasi pembangunan lebih lanjut.

Beberapa teori di atas diharapkan dapat menjadi pisau analisis bagi mahasiswa dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam proses pembangunan terutama di negara-negara miskin dan berkembang.

F. Administrasi keuangan

Administrasi digunakan pada seluruh bidang pekerjaan, sebab tanpa adanya administrasi yang baik, maka pekerjaan itu tidak akan berlangsung dengan baik.

Salah satu penerapan administrasi adalah pada bidang keuangan, sehingga ada istilah administrasi keuangan. Administrasi keuangan merupakan aspek wajib yang perlu ada di setiap organisasi profesional seperti sekolah, perusahaan, bahkan negara. Aspek finansial, pendanaan, atau keuangan merupakan aspek yang sangat penting demi berlangsungnya sebuah organisasi.

Administrasi keuangan terdiri dari 2 gabungan kata, yaitu administrasi dan keuangan. Keuangan dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan keuangan. Jika masing-masing definisi dari kedua kata tersebut disimpulkan, maka administrasi keuangan berarti suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi segala aktivitas yang berkaitan dengan keuangan yang bertujuan untuk mencapai suatu tujuan dalam sebuah organisasi. Pada akhirnya, kegiatan administrasi ini akan berkaitan dengan laporan keuangan.

a. Administrasi keuangan dapat didefinisikan secara luas dan sempit, yaitu:

1. Secara luas artinya Pengelolaan Keuangan, yaitu merupakan suatu proses pengaturan serta penetapan kebijakan yang berkaitan dengan pengadaan maupun pemanfaatan keuangan sehingga tugas-tugas pokok organisasi dapat terwujud secara efektif dan efisien.
2. Secara sempit artinya Tata Usaha Keuangan, yaitu berarti bahwa administrasi keuangan berkaitan dengan proses-proses menerima, menyimpan, serta mengeluarkan uang dengan aktivitas penatabukuan. Aktivitas ini dilaksanakan berdasarkan ketentuan yang berlaku.

b. Fungsi Administrasi Keuangan

1. **Fungsi investasi**, yang meliputi bagaimana pengelolaan dana ke dalam aktiva-aktiva yang akan digunakan untuk berusaha mencapai tujuan tersebut. Dana tersebut bisa berasal dari modal sendiri atau dari luar. Secara garis besar, keputusan investasi dapat dikelompokkan ke dalam 2 jenis, yaitu:
 1. Investasi jangka pendek, meliputi investasi dalam kas, persediaan, piutang, dan lain-lain.

2. Investasi jangka panjang, berupa gedung, tanah, peralatan produksi, kendaraan dan lain-lain.
 2. **Fungsi mencari dana**, yang meliputi fungsi pencarian modal yang dibutuhkan untuk membelanjai usaha-usaha yang dijalankan. Di samping itu, juga berfungsi untuk memilih sumber-sumber dana yang tepat terhadap berbagai jenis kebutuhan. Hal ini berarti bahwa kita berusaha untuk memilih apakah dana itu akan diambil dari pinjaman jangka pendek, pinjaman jangka panjang, atau modal sendiri.
 3. **Fungsi pembelanjaan**, yang meliputi kegiatan tentang penggunaan dana baik dana dari luar maupun dana milik sendiri yang dipergunakan untuk membelanjai seluruh kegiatan. Dalam hal ini pembelanjaan berhubungan dengan proses produksi maupun pendukung proses produksi.
 4. **Fungsi pembagian laba**, yaitu dengan menentukan aturan dalam mengadakan pembagian laba usaha. Fungsi pembagian laba ini sebenarnya dapat juga dimasukkan di dalam fungsi mencari dana. Maksudnya adalah bahwa diusahakan adanya dana yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri untuk mengembangkan usaha-usaha perusahaan tersebut.
- c. Komponen-komponen Administrasi Keuangan
1. Perencanaan Keuangan, yaitu merencanakan pemasukan serta pengeluaran keuangan maupun aktivitas-aktivitas lainnya untuk kurun waktu tertentu.
 2. Penganggaran Keuangan, yaitu kegiatan-kegiatan organisasi yang meliputi pemasukan, pengeluaran, maupun aktivitas yang telah direncanakan sebelum kemudian dibuat rincian atau detilnya untuk dibuatkan anggarannya.
 3. Pengelolaan Keuangan, yaitu suatu kegiatan penggunaan dana sedemikian rupa agar dapat bermanfaat secara maksimal.
 4. Pencarian Keuangan, yaitu suatu kegiatan untuk mendapatkan pendanaan agar segala aktivitas organisasi dapat berjalan lancar.
 5. Penyimpanan Keuangan, yaitu suatu kegiatan dalam mengumpulkan dana organisasi kemudian menyimpannya dengan aman.

6. Pengendalian Keuangan, yaitu suatu kegiatan yang berkaitan dengan penilaian dan perbaikan sistem maupun kinerja keuangan di dalam organisasi.
7. Pemeriksaan Keuangan, yaitu suatu kegiatan yang berkaitan dengan pemeriksaan atau audit internal terhadap penggunaan keuangan agar penyimpangan dapat dicegah.

d. Manfaat Administrasi Keuangan

1. Teraturnya penerimaan maupun pengeluaran organisasi.
2. Pemanfaatan uang mampu dikendalikan dan dikoordinasikan dengan baik.
3. Berkurangnya kekeliruan dalam pembuatan laporan keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bersosial.com. 2017. *Pengertian Administrasi Perkantoran Secara Umum dan Menurut para Ahli*, (<https://www.bersosial.com>), diakses pada 17 Februari 2017.
- Bramantyo, E. 2013. *Pengorganisasian Dalam Manajemen*, (<http://www.repastrepost.com>), diakses pada 18 Februari 2017.
- Daryanto, M. 2006. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hapsari, I. 2017. *Fungsi Administrasi Keuangan*, (<http://www.astalog.com>), diakses pada 18 Februari 2017.
- Kesmas. 2013. *Pengertian dan Fungsi Manajemen*, (<http://www.indonesian-publichealth.com/fungsi-manajemen/>), diakses pada 17 Februari 2017.
- Listyaningsih. 2014. *Administrasi Pembangunan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Makmur. 2007. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pamudji, S. 1983. *Ekologi Administrasi Negara*. Jakarta: Bina Aksara.
- Pengertianahli.com. 2013. *Pengertian Perencanaan Apa Itu*, (<http://www.pengertianahli.com/2013/12/pengertian-perencanaan-apa-itu.html>), diakses pada 17 Februari 2017.
- Ruangpegawai.com. 2017. *Ini Dia Tugas Pegawai Administrasi Perkantoran*, (<http://www.ruangpegawai.com/ragam/ini-dia-tugas-pegawai-administrasi-perkantoran-939>), diakses pada 17 Februari 2017.

BAB II

MANAJEMEN

2.1 Pendahuluan

Pada dasarnya semua segi kehidupan membutuhkan pengaturan yang sesuai sehingga dapat melakukan tindakan yang efektif dan efisien. Misalnya setiap perusahaan mempunyai tujuan yang telah ditetapkan, karena tujuan itulah yang akan memberikan arah bagi kegiatan yang dilakukan serta digunakan untuk mengukur efektivitas kegiatannya. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus pandai dalam mengelola faktor-faktor produksi yang ada dalam perusahaan tersebut. Sebuah rencana strategis untuk sumber daya yang akan mengidentifikasi tujuan-tujuan yang harus dipenuhi oleh sistem dalam perusahaan di tahun-tahun mendatang dan sumber daya yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Maka dari itu manajemen yang baik akan dapat mengantarkan perusahaan akan lebih tertata dan teratur. Masing-masing orang dapat memandang manajemen sesuai dengan cara pandang mereka. Walaupun berbeda dalam cara pandang, namun konsep manajemen tetap mengacu pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Secara umum, pengertian manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang baik dapat memberikan keteraturan pada hal yang dilakukan. Manajemen yang baik akan menghasilkan produktivitas yang baik pula. Karena manajemen berbanding lurus dengan produktivitas itu sendiri.

Di abad ini, yang dimaksud dengan produktivitas itu lebih dari sekedar kemampuan merampungkan serentetan pekerjaan, melainkan juga meliputi kontribusi intelektual dan kreativitas untuk terus mengembangkan bisnis. Dunia bisnis saat ini butuh lebih dari sekedar karyawan yang efisien. Dengan kata lain, untuk bisa berkiprah optimal di dunia kerja dan kancah bisnis saat ini, kita perlu

beri perhatian besar pada efektivitas, alih-alih sekedar berupaya menjadi lebih cepat dan lebih tertata dalam merampungkan pekerjaan.

Penekanan pada aspek kualitas alih-alih sekedar kecepatan kerja (atau kuantitas yang tinggi) tercermin pada gagasan baru dari manajemen waktu, yang coba meyakinkan bahwa memiliki satu atau dua kerjaan yang terampungkan dengan kualitas istimewa itu lebih memuaskan dan produktif ketimbang merencanakan segepok kerjaan tapi tak ada satu pun yang dirampungkan.

Dari pendahuluan tersebut jelas disebutkan bahwa manajemen yang baik akan meningkatkan produktivitas itu sendiri.

2.2 Pengertian Manajemen

Kata **Manajemen** berasal dari bahasa Prancis kuno *menagement*, yang artinya seni melaksanakan dan mengatur. Ditinjau dari bahasa, kata manajemen dalam bahasa Inggris “*to manage*” yang artinya mengurus, membimbing, dan mengawas. Dari bahasa Itali “*manegio*” yang artinya pelaksanaan, pengurusan sesuatu atau penanggulangan. Dengan demikian kata benda manajemen dapat pula berarti “*pengelolaan dan perlakuan secara terampil* “. Secara umum, pengertian manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

M.Fuad, Chirstine H, Nurlela dkk (2001), Manajemen merupakan suatu proses yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran perusahaan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Dari pengertian tersebut dijumpai adanya aktivitas-aktivitas khusus dalam manajemen yang merupakan suatu proses untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam mencapai tujuannya, selain untuk memanfaatkan sumber-sumber daya yang ada, manajemen juga menggunakan metode ilmiah dan seni dalam setiap pendekatannya atau penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi. Metode ilmiah yang digunakan umumnya meliputi kegiatan sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya persoalan

2. Mendefinisikan persoalan
3. Mengumpulkan fakta, data, dan informasi
4. Menyusun alternative penyelesaian
5. Mengambil keputusan dengan memilih salah satu alternative penyelesaian
6. Melakukan keputusan serta melakukan tindak lanjut

Istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu :

1. Manajemen sebagai suatu proses.
2. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen.
3. Manajemen sebagai suatu seni (Art) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (Science).

Pengertian manajemen menurut beberapa pendapat :

1. Dalam *Encyclopedia of the Social Science* dikatakan bahwa manajemen adalah suatu proses dengan mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi.
2. *Hilman* mengatakan bahwa manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan yang sama. Manajemen adalah kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen. Jadi dengan kata lain, segenap orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen dalam suatu badan tertentu disebut manajemen.
3. Manajemen adalah *seni (Art) atau suatu ilmu pengetahuan*. Mengenai ini sesungguhnya belum ada keseragaman pendapat, segolongan mengatakan bahwa manajemen adalah seni dan segolongan yang lain mengatakan bahwa manajemen adalah ilmu. Sesungguhnya kedua pendapat itu sama mengandung kebenarannya.
4. Pengertian manajemen menurut *Manullang* adalah seni dan ilmu pencatatan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, pengawasan terhadap sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
5. Menurut *John. D. Millet* yang berpendapat dalam bukunya yang berjudul *Managemen in the public service* bahwa pengertian manajemen adalah

proses dalam memberikan arahan pekerjaan kepada orang-orang dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan.

6. Pengertian manajemen menurut Harold Koontz dan Cyrill O'Donnel dalam bukunya *The Principles of Management* yang mendefinisikan pengertian manajemen bahwa manajemen adalah cara untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan yang lain.
7. Pengertian manajemen menurut George R. Terry bahwa dalam bukunya *The Principles of Management* yang mengemukakan bahwa pengertian manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.
8. Menurut Henry Fayol, bahwa pengertian manajemen dalam bukunya *General Industrial Management* bahwa manajemen adalah proses tertentu yang terdiri dari kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan sumber daya manusia dan menggandakan pengendalian dalam rangka mencapai tujuan.
9. Menurut James AF Stoner, manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
10. Menurut *Mary Parker Follet*, manajemen adalah suatu seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain. Definisi dari *mary* ini mengandung perhatian pada kenyataan bahwa para manajer mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara mengatur orang-orang lain untuk melaksanakan apa saja yang perlu dalam pekerjaan itu, bukan dengan cara melaksanakan pekerjaan itu oleh dirinya sendiri.
11. Menurut *Ricky W. Griffin*, manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

2.3 Prinsip Manajemen

Menurut Henry Fayol yang mengemukakan 14 prinsip manajemen antara lain sebagai berikut :

1. Pembagian Kerja (Division of Labour)
Pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja akan berjalan efektif. Oleh karena itu, pembagian kerja harus didasarkan dari prinsip *the right man in the right place* dan bukan atas dasar *like and dislike*. Pembagian kerja ini akan meningkatkan efisiensi pelaksanaan kerja seseorang dalam suatu organisasi/instansi/perusahaan.
2. Wewenang dan Tanggung Jawab (Authority and Responsibility)
Wewenang mencakup hak untuk memberi perintah dan dipatuhi, biasanya dari atasan ke bawahan. Wewenang ini harus diikuti dengan pertanggungjawaban kepada pihak yang memberikan perintah.
3. Disiplin (Dicipline)
Disiplin mencakup mengenai rasa hormat dan taat kepada peranan dan tujuan organisasi.
4. Kesatuan Perintah (Unity of Command)
Setiap karyawan hanya menerima instruksi tentang kegiatan tertentu hanya dari satu alasan.
5. Kesatuan Arah (Art of Direction)
Dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggungjawabnya, karyawan harus diarahkan oleh seorang manajemer dengan penggunaan satu rencana.
6. Meletakkan kepentingan Organisasi dari pada kepentingan sendiri (Sub Ordination of Individual Interest to General Interest).
7. Balas Jasa/Pemberian Upah (Remuneration)
Kompensasi untuk pekerjaan yang dilakukan haruslah adil, baik bagi karyawan maupun dengan pemilik.
8. Sentralisasi/Pemusatan (Centralization)
Dalam pengambilan keputusan harus ada keseimbangan yang tepat antara sentralisasi dan desentralisasi.
9. Hierarki
Adanya hierarki akan menentukan batas kewenangan yang harus dimiliki oleh

masing-masing karyawan dalam perusahaan. Dengan adanya hierarki, setiap karyawan akan mengetahui kepada siapa ia harus bertanggungjawab dan dari siapa ia mendapatkan perintah.

10. Ketertiban (Order)

Ketertiban dalam melaksanakan pekerjaan merupakan syarat utama bagi kelangsungan dan kenyamanan orang yang bekerja dalam perusahaan.

11. Keadilan dan Kejujuran (Equity)

Keadilan dan kejujuran merupakan salah satu syarat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini, harus ada perlakuan yang sama dalam sebuah organisasi.

12. Stabilitas Kondisi Karyawan

Kestabilan karyawan harus dijaga sebaik-baiknya agar segala pekerjaan berjalan dengan lancar. Kestabilan dapat terwujud karena adanya disiplin kerja yang baik dan adanya ketertiban dalam kegiatan.

13. Inisiatif (Initiative)

Bawahan harus diberi kebebasan untuk menjalankan dan menyelesaikan rencana pekerjaan meskipun beberapa kesalahan mungkin terjadi.

14. Semangat Kesatuan, Semangat Korps

Setiap karyawan harus memiliki rasa kesatuan yaitu rasa senasip dan seanggung sehingga menimbulkan semangat kerja sama yang baik. Manajer yang baik akan mampu melahirkan semangat kesatuan (*esprit de corps*) sehingga karyawan akan memiliki kebanggaan, kesetiaan, dan rasa memiliki fungsi terhadap perusahaan.

2.4 Persoalan Manajemen

Dalam manajemen umumnya akan berhadapan dengan permasalahan. Dari beberapa personalia dengan ide-ide yang berbeda mungkin dapat menimbulkan pertentangan dan ketidaksesuaian, fasilitas yang kurang memadai akan menimbulkan permasalahan, masalah komunikasi sesama personalia, masalah yang disebabkan kurangnya kompetensi. Permasalahan juga dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. Perbedaan-perbedaan tersebut diantaranya adalah menyangkut ciri fisik, kepandaian,

pengetahuan, adat istiadat, keyakinan, dan lain sebagainya. Diantara masalah yang timbul berkaitan dengan konsep pengelolaan dan manajemen adalah :

A. Manajaemen di Perusahaan

1. Ketika perusahaan masih berbentuk perusahaan perorangan, masalah agensi tidak mungkin timbul karena pemilik perusahaan adalah juga sebagai manajer perusahaan. Dengan demikian tidak mungkin terjadi perbedaan kepentingan antara pemilik dan manajer. Demikian juga pada perusahaan yang berbentuk persekutuan, belum ada pemisahan antara pemilik dan manajer perusahaan secara hukum. Pihak-pihak yang bersekutu untuk mendirikan perusahaan menyetorkan sejumlah dana, dan biasanya sekaligus juga menduduki fungsi sebagai salah satu manajer perusahaan. Dengan semakin berkembangnya suatu perusahaan, pemilik tidak mungkin melaksanakan semua fungsi yang dibutuhkan dalam pengelolaan suatu perusahaan, karena keterbatasan kemampuan, waktu, dan sebagainya. Dalam kondisi yang demikian pemilik perlu menunjuk pihak lain (agen) yang profesional untuk melaksanakan tugas mengelola kegiatan perusahaan dengan lebih baik.

Pada perusahaan yang berbentuk perseroan, biasanya telah dilakukan pemisahan antara pemilik perusahaan dan manajer perusahaan. Pemilik atau pemegang saham adalah pihak yang menyertakan modal ke dalam perusahaan, sedangkan manajer adalah pihak yang ditunjuk pemilik dan diberi kewenangan mengambil keputusan dalam mengelola perusahaan, dengan harapan manajemen bertindak sesuai kepentingan pemilik. Karena adanya pemisahan antara pihak pemilik dan pihak pengelola (manajemen), kemungkinan adanya perbedaan kepentingan di antara kedua pihak tidak bisa dihindari. Pihak manajemen dapat bertindak untuk kepentingannya sendiri dalam mengelola perusahaan dan mengabaikan kepentingan pemilik perusahaan.

2. PT Golden Castle , bergerak dalam bidang konveksi atau tekstil, mengalami konflik antara perusahaan dengan karyawan. Konflik ini terjadi yang disebabkan oleh adanya *miss communication* antar atasan dengan karyawan. Adanya perubahan kebijakan dalam perusahaan mengenai penghitungan

gaji atau upah kerja karyawan, namun pihak perusahaan belum memberitahukan para karyawan, sehingga karyawan merasa diperlakukan semena-mena oleh pihak perusahaan. Para karyawan mengambil tindakan yaitu dengan mendemo perusahaan, tetapi tindakan ini berujung pada PHK besar-besaran yang dilakukan oleh perusahaan.

Perusahaan manapun pasti pernah mengalami konflik internal. Mulai dari tingkat individu, kelompok, sampai unit. .Mulai dari derajat dan lingkup konflik yang kecil sampai yang besar. Yang relatif kecil seperti masalah adu mulut tentang pribadi antarkaryawan, sampai yang relatif besar seperti beda pandangan tentang strategi bisnis di kalangan manajemen. Contoh lainnya dari konflik yang relatif besar yakni antara karyawan dan manajer. Secara kasat mata kita bisa ikuti berita sehari-hari diberbagai media. Disitu tampak konflik dalam bentuk demonstrasi dan pemogokan. Apakah hal itu karena tuntutan besarnya kompensasi, kesejahteraan, keadilan promosi karir, atautkah karena tuntutan hak asasi manusia karyawan. Didalam hubungan komunikasi di suatu lingkungan kerja atau perusahaan konflik antar individu akan sering terjadi. Konflik yang sering terjadi biasanya adalah karena masalah komunikasi yang kurang baik. Sehingga cara mengatasi konflik dalam perusahaan harus benar-benar dipahami management inti dari perusahaan, untuk meminimalisir dampak yang timbul.

Permasalahan atau konflik yang terjadi antara karyawan atau karyawan dengan atasan yang terjadi karena masalah komunikasi harus diantisipasi dengan baik dan dengan system yang terstruktur. Karena jika masalah komunikasi antara atasan dan bawahan terjadi bias-bisa terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, misalnya mogok kerja, bahkan demo.

3. Salah satu permasalahan yang dihadapi oleh manajemen perusahaan adalah situasi krisis yang melanda perusahaan. Berbagai contoh krisis perusahaan adalah penyedap makanan Ajinomoto yang diduga terbuat dari bahan yang berasal dari babi. Sebelumnya juga pernah terjadi krisis yang melanda pabrik biskuit dari pabrik susu yang terkait dengan isu biskuit beracun dan isu penggunaan lemak babi.

4. Seorang klerek dibagian pengiriman barang sangat cekatan dan cerdas didalam melakukan pekerjaannya. Karirnya melesat cepat hingga akhirnya dia dipromosikan menjadi manajer di departemen pengiriman barang. Setelah menjadi manajer sepertinya segala sesuatunya runtuh pelan-pelan. Dalam banyak hal anak buahnya tidak setuju dengan cara manajer baru ini mengatur bagaimana menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka. Anak buahnya memiliki banyak ide, masalah dan perasaan pribadi didalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka. Namun, manajer baru ini ngotot agar segala sesuatunya harus dikerjakan dengan cara yang dia sukai. Anak buahnya menjadi kurang serius dalam bekerja dan sepertinya mereka kehilangan semangat untuk bekerja.

Untuk mencegah masalah ini dapat dilakukan dengan berbagai cara.

1. Membentuk suatu system informasi yang terstruktur, agar tidak terjadi kesalahan dalam komunikasi. Misalnya, dengan membuat papan pengumuman atau pengumuman melalui *loudspeaker*.
2. Buat komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan menjadi lancar dan harmonis, misalnya dengan membuat rapat rutin, karena dengan komunikasi yang dua arah dan intens akan mengurangi masalah di lapangan
3. Beri pelatihan dalam hal komunikasi kepada atasan dan karyawan, pelatihan akan memberikan pengetahuan dan ilmu baru bagi setiap individu dalam organisasi dan meminimalkan masalah dalam hal komunikasi.
4. Biasanya masalah timbul karena lingkungan yang kurang kondusif di suatu perusahaan. Misalnya, kondisi cahaya yang kurang, atau sirkulasi yang kurang baik, dan temperature ruangan yang tinggi sangat mungkin untuk meningkatkan emosi seseorang, jadi kondisi dari lingkungan juga harus di perhatikan.
5. Konflik dalam perusahaan juga sering terjadi antar karyawan, hal ini biasanya terjadi karena masalah diluar perusahaan, misalnya tersinggung karena ejekan, masalah ide yang dicuri, dan senioritas. Perusahaan yang baik harus bisa menghilangkan masalah senioritas dalam perusahaan. Hal

ini dapat meminimalisir masalah yang akan timbul, karena dengan suasananya yang harmonis dan akrab maka masalah akan sulit untuk muncul.

6. Mempertegas atau menciptakan tujuan bersama. Perlunya dikembangkan tujuan kolektif di antara dua atau lebih unit kerja yang dirasakan bersama dan tidak bisa dicapai suatu unit kerja saja.
7. Meminimalkan kondisi ketidak-tergantungan. Menghindari terjadinya eksklusivisme di antara unit-unit kerja melalui kerjasama yang sinergis serta membentuk koordinator dari dua atau lebih unit kerja.
8. Memperbesar sumber-sumber organisasi seperti : menambah fasilitas kerja, tenaga serta anggaran sehingga mencukupi kebutuhan semua unit kerja.
9. Membentuk forum bersama untuk mendiskusikan dan menyelesaikan masalah bersama. Pihak-pihak yang berselisih membahas sebab-sebab konflik dan memecahkan permasalahannya atas dasar kepentingan yang sama.
10. Membentuk sistem banding, dimana konflik diselesaikan melalui saluran banding yang akan mendengarkan dan membuat keputusan.
11. Pelembagaan kewenangan formal, sehingga wewenang yang dimiliki oleh atasan atas pihak-pihak yang berkonflik dapat mengambil keputusan untuk menyelesaikan perselisihan.
12. Meningkatkan intensitas interaksi antar unit-unit kerja, dengan demikian diharapkan makin sering pihak-pihak berkomunikasi dan berinteraksi, makin besar pula kemungkinan untuk memahami kepentingan satu sama lain sehingga dapat mempermudah kerjasama.
13. Me-redesign kriteria evaluasi dengan cara mengembangkan ukuran-ukuran prestasi yang dianggap adil dan *acceptable* dalam menilai kemampuan, promosi dan balas jasa.

B. Manajemen di Rumah Sakit

Kendala-kendala yang sering terjadi dilapangan saat implementasi adalah:

1. Ketidak siapan rumah sakit dalam menerapkan sistem informasi yang terintergrasi dan berbasis kmputer.

2. Penyajian data yang belum semua menjadi data elektronik yang akan memudahkan pada proses migrasi data.
3. Komitmen yang dilaksanakan secara bersamaan dan menyelur sehingga menimbulkan kekacaun pada data transakit.
4. Koordinasi antar unit bagian yang terkesan mementingkan unit masing-masing.
5. Berubah-ubahnya kebijakan.
6. Mengubah pola kerja yang sudah terbiasa dengan manual ke komputerisasi.
7. Pemahaman yang belum merata antara SDM terkait,
8. Mengacu pada UU Nomor 44 Tahun 2009, tentang Rumah Sakit yaitu pasal 52 Ayat 1 yang berbunyi : “ Setiap rumah sakit wajib melakukan pencatatan dan peloparan tentang semua kegiatan penyelenggaraan rumah sakit dalam bentuk Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit”.

Dalam hubungan ini ada beberapa masalah pokok yang perlu memperoleh perhatian:

1. Hubungan Yayasan/Pemilik dengan Direksi Rumah Sakit

Hubungan yayasan/pemilik rumah sakit dengan rumah sakit sebenarnya tergantung dari kemampuan yayasan/pemilik rumah sakit sendiri dalam memahami masalah-masalah perumahsakitan. Sebagai pemilik, yayasanlah yang harus menentukan kebijaksanaan pokok pengelolaan rumah sakit serta memikul tanggung jawab terakhir terhadap akibat-akibat yang timbul dari pengelolaan rumah sakit tersebut. Adapun pelaksanaan kebijaksanaan ini harus dilakukan oleh pimpinan rumah sakit/direksi rumah sakit yang bekerja dan bertanggung jawab kepada yayasan. Karena itu, adalah kewajiban pengurus yayasan untuk selalu mengikuti perkembangan dunia perumahsakitan, sehingga dapat menentukan kebijaksanaan yang tepat. Apabila fungsi ini belum atau kurang dapat dilaksanakan oleh pengurus yayasan/pemilik rumah sakit, pengurus yayasan dapat mengangkat beberapa orang yang dianggap kompeten untuk memberikan rekomendasi-rekomendasi atau saran-saran guna pengambilan keputusan bagi yayasan. Atau, pengurus yayasan dapat membentuk

semacam badan yang mewakili yayasan dalam pengelolaan rumah sakit sehari-hari.

Dengan demikian, fungsi dari pengurus yayasan/pemilik dalam manajemen rumah sakit adalah semacam Governing Board, dengan fungsi utama yaitu merupakan suatu policy making system dari suatu rumah sakit yang akan menentukan corak rumah sakit tersebut pada masa kini atau di masa yang akan datang dan merupakan sebagai penghubung internal system dari rumah sakit tersebut dengan external system, serta untuk mengerahkan dukungan masyarakat terhadap rumah sakit itu. Dalam hal rumah sakit tersebut adalah rumah sakit pemerintah, badan semacam Governing Board (sebenarnya) juga dapat diadakan. Badan semacam ini bertanggung jawab kepada pemerintah sesuai dengan tingkat hierarkis pemerintahan yang menunjuk. Sudah tentu, keanggotaan Governing Board ini merupakan kehormatan dan terdiri dari orang-orang yang telah menunjukkan kepemimpinan dalam masyarakat serta memahami fungsi dan peranan rumah sakit.

Dengan demikian badan ini dapat menjembatani kebutuhan masyarakat dengan kemampuan pemerintah di wilayah rumah sakit yang bersangkutan. Dalam hal ini, dengan memperhatikan kekhususan yang ada pada sistem pemerintahan kita, ketua Governing Board ini sebaiknya pejabat pemerintah yang menangani masalah-masalah perumahan. Dengan gambaran ini kiranya jelas hubungan antara yayasan/pemilik rumah sakit dan rumah sakit (yang diwakili oleh pimpinan/direksi rumah sakit). Direksi rumah sakit merupakan pelaksana kebijaksanaan sehari-hari, bertanggung jawab dan diangkat oleh yayasan/pemilik rumah sakit. Sudah tentu hubungan ini harus dituangkan dalam peraturan dasar rumah sakit tersebut, sehingga jelas adanya hak dan kewajiban yang saling mengikat antara rumah sakit dan yayasan/pemilik rumah sakit.

2. Hubungan Rumah Sakit-Dokter

Sebagian rumah sakit menyelenggarakan hubungan kerja secara part time untuk suatu jabatan rumah sakit tertentu, misalnya untuk direksi medis atau kepala-kepala bagian. Namun sudah ada rumah sakit swasta yang justru

melepas keterikatan dengan dokter-dokter ahli ini. Hubungan ini membawa implikasi yang pelik dalam hubungan keuangan. Dokter-dokter itu merupakan orang yang dihormati yang berada diluar organisasi rumah sakit dan tetap menentukan jalannya rumah sakit. Dengan peranan yang besar dari para dokter dan sebaliknya, begitu kendornya hubungan antara dokter dan rumah sakit dewasa ini tidak saja memberi dokter posisi unik di rumah sakit, tetapi juga sangat berpengaruh dalam memberikan warna terhadap pengelolaan rumah sakit secara keseluruhan. Karena itu, banyak direktur rumah sakit yang sebenarnya tidak bisa berbuat apa-apa dalam menghadapi dokter-dokter. Meskipun demikian, dengan adanya kebutuhan untuk meningkatkan manajemen rumah sakit seperti diatas, pola-pola hubungan itu sudah harus diletakkan dari sekarang. Dalam menghadapi masalah ini, rumah sakit sebenarnya lebih banyak harus menyesuaikan diri dengan kebijaksanaan pemerintah, karena hampir semua dokter spesialis berada dalam kewenangan pemerintah. Dari segi manajemen, rumah sakit dapat saja bertahan dalam keadaan sekarang, artinya mempertahankan status hubungan sebagai dokter tamu atau status part timer dengan dokter-dokter ahli, atau sebagai konsultan, namun akhirnya masyarakat yang menjadi korban. Seperti yang kita lihat sekarang, dimana terjadi disparitas yang besar antara rumah sakit pemerintah dan swasta. Rumah sakit pemerintah mampu memberikan pelayanan yang murah, sehingga banyak dimanfaatkan banyak orang, tetapi berakibat kualitas pelayanannya sering dianggap kurang. Sebaliknya, dari segi pengabdian merupakan tempat pengabdian yang utama. Sedangkan di rumah sakit swasta, mereka memperoleh insentif dari aspek-aspek material. Disparitas diatas mengesankan bahwa rumah sakit swasta untuk golongan yang mampu dan rumah sakit pemerintah untuk melayani golongan yang kurang mampu. Tetapi, dalam perkembangan waktu, rumah sakit pemerintah pun didorong untuk memiliki fasilitas golongan yang mampu dengan timbulnya fasilitas-fasilitas khusus rumah sakit pemerintah. Disini juga dikomodir kepentingan dokter dari segi material.

Keadaan seperti ini, pada akhir-akhir ini telah memperoleh perhatian. Konon sedang dipikirkan, bagaimana rumah sakit juga dapat memiliki dokter-dokter ahli yang full time, sehingga pelayanan rumah sakit semakin dapat dijangkau oleh masyarakat luas.

2.5 Efisiensi dan Efektivitas Manajemen

Tujuan utama atau pokok dalam mempelajari manajemen adalah guna memperoleh suatu cara, teknik, metode yang sebaik-baiknya dilakukan, agar supaya sumber-sumber yang sangat terbatas (seperti modal yang dimaksud disini ialah, uang dan atau uang kertas berharga, tenaga kerja, sarana, prasarana, bahan-bahan, metode kerja, waktu dan lain sebagainya) dapat diperoleh hasil sebesar-besarnya. Atau dengan perkataan lain guna mendapatkan efisiensi atau gaya guna atau dengan jalan menggunakan dana yang seminimal- minimalnya guna memperoleh hasil yang sebesar-besarnya.

Atau dengan perkataan lain efisiensi adalah perbandingan yang terbalik antara masukan (input) dan keluaran (output) atau antara daya usaha dan hasil, atau antara pengeluaran dan pendapatan.

Efektivitas adalah pencapaian tujuan atau hasil yang dikehendaki tanpa menghiraukan faktor-faktor tenaga, waktu, biaya, pikiran alat-alat dan lain-lain yang telah dikeluarkan atau digunakan.

Di abad terakhir ini, petuah terkait manajemen waktu banyak didasarkan pada gagasan efisiensi. Memang para ahli semacam F.W. Taylor punya gagasan yg mampu membuat para pekerja bisa bekerja lebih mulus (streamlined) dan teratur. Namun kemudian pemikir dari kalangan konsultan manajemen seperti Peter Drucker menyatakan bahwa saat ini kita memiliki lebih banyak “knowledge worker” yang lekat dengan properti intelektualnya.

Efisiensi merupakan bagian yang terpenting dalam manajemen karena mengacu pada hubungan antara keluaran dan masukan (output/input). Menurut Drucker, efisiensi berarti mengerjakan sesuatu dengan benar (doing things right), sedangkan efektif adalah mengerjakan sesuatu yang benar (doing the right things). Sederhananya, efisiensi menunjukkan kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya dengan benar dan tidak ada pemborosan.

Efektivitas menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasaran (hasil akhir) yang telah ditetapkan secara tepat. Antara efektivitas dan efisiensi itu saling terkait. Organisasi tidak hanya dituntut mengejar tujuan semata, akan tetapi bagaimana tujuan itu bisa dicapai dengan cara efektif dan efisien. Organisasi yang mencapai suatu kesuksesan adalah organisasi yang mampu menciptakan secara bersama-sama tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.

Masing-masing orang dapat memandang manajemen sesuai dengan cara pandang mereka. Walaupun berbeda dalam cara pandang, namun konsep manajemen tetap mengacu pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

1. Manajemen Sebagai Proses Kegiatan

Suatu rangkaian kegiatan yang dimulai dari kegiatan merencanakan, melaksanakan serta mengkoordinasikan apa yang direncanakan sampai dengan kegiatan mengawasi atau mengendalikannya.

2. Manajemen Sebagai Suatu Ilmu dan Seni

Upaya pencapaian tujuan dengan pendekatan (approach) menjelaskan fenomena dan gejala manajemen serta mentransformasikan dan mengidentifikasi proses manajemen berdasarkan kaidah ilmiah.

Manajemen sebagai suatu ilmu memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Prinsip dan konsep manajemen dapat dipelajari
- b. Decision making dapat didekati dengan kaidah-kaidah ilmiah.
- c. Objek dan sarana manajemen untuk mencapai tujuan sebagian adalah elemen-elemen yang bersifat materi.
- d. Dalam penerapannya manajemen memerlukan pendekatan dari bidang ilmu yang lainnya.

Manajemen sebagai seni diartikan sebagai pendekatan pencapaian tujuan yang lebih banyak dipengaruhi oleh kekuatan pribadi, bakat, dan karakter pelaku-pelaku manajemen terutama dari unsure manajer atau pimpinan, ciri-cirinya yaitu:

- a. Kesuksesan dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi dan didukung oleh sifat-sifat dan bakat para manajer
- b. Dalam proses pencapaian tujuan sering kali melibatkan unsure naluri (instinct), perasaan, dan intelektual

- c. Dalam pelaksanaan kegiatan, factor yang cukup yang menentukan keberhasilannya adalah kekuatan pribadi kreatif yang dimiliki.

Proses manajemen tidak hanya berkaitan dengan masalah kebendaan, namun juga berhubungan dengan manusia.

3. Manajemen Sebagai Profesi

Mereka yang bekerja dalam organisasi dengan menggunakan keahliannya dikelompokkan dalam kelompok manajemen profesional.

Manajemen Sebagai Kumpulan Orang untuk Mencapai Tujuan Setiap kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih secara kooperatif dalam organisasi disebut sebagai aktivitas manajemen.

Efisiensi menurut Dharma dalam Mulyasa mengacu pada ukuran penggunaan daya yang langka oleh organisasi. Efisiensi juga ditekankan pada perbandingan antara input/sumber daya dengan out put. Sehingga suatu kegiatan dikatakan efisien bila tujuan dapat dicapai secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumber daya yang minimal. Efisiensi dengan demikian merupakan perbandingan antara input dengan out put, tenaga dengan hasil, perbelanjaan dan masukan, serta biaya dengan kesenangan yang dihasilkan. Dalam dunia pendidikan dapat diartikan sebagai kegairahan atau motivasi belajar yang tinggi, semangat kerja yang besar, kepercayaan berbagai pihak, dan pembiayaan, waktu, dan tenaga sekecil mungkin tetapi hasil yang didapatkan maksimal. Dengan demikian, efisiensi merupakan faktor yang sangat urgen dalam rangka manajemen peningkatan mutu pendidikan Islam. Hal ini karena lembaga pendidikan Islam secara umum dihadapkan pada masalah kelangkaan sumber dana, yang secara langsung berdampak terhadap kegiatan manajemen. Di atas telah dikemukakan bahwa efisiensi merupakan perbandingan antara input dan output. Dalam pendidikan, input adalah sumber daya yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan pendidikan dan pengajaran dalam rangka mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Sumber daya tersebut terkait dengan nilai, serta faktor manusia dan ekonomi. Nilai menggariskan tujuan serta isi pendidikan, faktor manusia merupakan pelaksana pendidikan, dan faktor ekonomi menyangkut biaya dan fasilitas penyelenggaraan. Secara operasional, masukan tersebut adalah peserta didik, guru, ruang kelas, buku teks, peralatan, kurikulum serta sarana pendidikan.

Masukan ini bisa dinyatakan dalam bentuk biaya pendidikan per peserta didik setiap tahun. Sehingga untuk mengetahui tingkat efisiensi pengelolaan lembaga pendidikan, dapat dihitung dari banyaknya tahun yang dihabiskan peserta didik dalam siklus tertentu untuk menyelesaikan studinya. Efisiensi ini akan menurun jika ada peserta didik yang mengulang atau DO. Selain dianalisis dari perbandingan komponen input dan output, efisiensi juga bisa ditinjau dari sisi proses pendidikan, dimana merupakan interaksi antara faktor manusiawi dan non manusiawi dalam rangka mencapai tujuan yang dirumuskan sesuai dengan rentang waktu yang telah ditentukan. Sehingga pendidikan dikatakan efisien jika proses atau kegiatan pengelolaan lembaga pendidikan dilakukan dalam waktu yang relatif singkat.

Aan Komariah dan Cepi Triatna mengklasifikasikan efisiensi menjadi efisiensi internal dan eksternal. Efisiensi internal menunjuk kepada hubungan antara output pendidikan dan input (sumber daya) yang digunakan untuk memproses atau menghasilkan output pendidikan.

Menurut Coomb dan Hallak sebagaimana dikutip Aan Komariah, terdapat tiga kategori teknik untuk memperbaiki efisiensi sistem pendidikan :

- a. Efisiensi dapat diperbaiki dengan mengubah jumlah, kualitas, dan proporsi input atau dengan menggunakan input-input yang ada secara lebih intensif, tanpa mengubah secara mendasar kondisi dan teknologi yang ada atau fungsi produksi.
- b. Tahap berikutnya, efisiensi dapat ditingkatkan dengan memodifikasi rancangan dasar sistem secara substansial, meliputi pengenalan komponen-komponen dan teknologi baru yang berbeda, seperti pengajaran tim, televisi pendidikan, dan laboratorium bahasa.
- c. Pendekatan yang lebih radikal untuk memperbaiki efisiensi yang ada untuk merancang alternatif baru "sistem belajar mengajar" yang membedakan secara radikal dari yang konvensional.

Diatas telah dikemukakan bahwa efisiensi diklasifikasikan menjadi (1) efisiensi internal dan (2) efisiensi eksternal. Dalam kajian sistem pendidikan, dengan diberlakukannya school based management diharapkan mampu meningkatkan mutu pendidikan melalui perbaikan serta peningkatan efisiensi

internal pendidikan melalui inovasi manajemen serta pembelajaran yang menyertainya, seperti peningkatan peran dewan sekolah, penerapan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), dll. Sementara itu efisiensi eksternal merujuk pada hubungan antara keuntungan kumulatif yang diperoleh dari sistem lebih dari satu periode tertentu dan input-input yang sesuai digunakan dalam menghasilkan keuntungan.

Dalam dunia pendidikan, upaya dalam rangka meningkatkan efisiensi pendidikan dalam konteks peningkatan mutu, paling tidak dapat ditentukan oleh dua hal, yakni manajemen pendidikan yang profesional dan partisipasi dalam pengelolaan pendidikan yang meluas. Dalam hal ini, analisis terhadap efisiensi pendidikan juga dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu pendekatan dengan tidak memperhatikan secara terinci unsur-unsur biaya yang digunakan dalam proses pendidikan (*aggregate approach*), serta pendekatan yang memperhitungkan kontribusi biaya secara terinci dalam proses pendidikan untuk menghasilkan keluaran (*ingredient approach*). Kedua pendekatan nampak berbeda dalam memperhitungkan biaya dalam proses pendidikan, yang satu menggunakan total biaya dalam menilai kontribusi biaya terhadap pendidikan, sedangkan yang satu memperhitungkan kontribusi per unsur. Namun demikian, tujuan yang ingin dicapai kedua pendekatan tersebut sama, yaitu mengidentifikasi dampak maupun akses penggunaan biaya.

Dari penjelasan di atas nampak jelas bahwa perbedaan karakteristik situasi dan input yang terlibat mempunyai implikasi pada biaya pendidikan yang diperlukan. Karena itu keputusan tentang efisiensi haruslah kontekstual dan proporsional. Keputusan kontekstual dan proporsional ini sangat membutuhkan ketersediaan informasi tentang karakteristik situasi dan input yang terlibat dalam proses pendidikan dalam jumlah dan mutu yang memadai.

Dengan demikian, dalam menganalisis efektifitas mutu pendidikan sebagaimana juga dalam efektifitas pendidikan harus diperhatikan aspek input dan proses pendidikan tersebut. Berkaitan dengan hal tersebut, maka sistem pendataan yang akurat, tepat guna, dan waktu perlu dikonstruks secara mendasar melalui peningkatan infrastruktur teknologi informasi pada setiap lembaga pendidikan,

yang meliputi kemampuan staf, arus data yang melekat dalam proses manajemen, pusat pelatihan pendataan, serta sarana prasarana pendukung.

Dalam konteks peningkatan mutu pendidikan melalui efisiensi pengelolaan pendidikan, analisis serta pengkajian data dan informasi perlu dilakukan secara simultan, terus-menerus, dan mendalam agar setiap unit kerja dalam lembaga pendidikan dapat melaksanakan manajemen secara efisien.

Efektifitas merupakan sebuah fenomena yang mengandung banyak segi, sehingga sedikit sekali orang yang dapat memaksimalkan keefektivitasan sesuai dengan keefektivitasan itu sendiri . Atau dapat dikatakan bahwa efektivitas masih merupakan sebuah konsepsi yang bersifat elusive (sulit diraih) yang harus didefinisikan secara jelas. Sehingga efektivitas organisasi atau lembaga pendidikan memiliki arti yang berbeda bagi setiap orang, bergantung pada kerangka acuan yang dipakai.

Bagi Etzioni, keefektifan merupakan derajat di mana sebuah organisasi mencapai tujuannya . Sedangkan menurut Sergiovani, keefektifan merupakan kesesuaian antara hasil yang dicapai oleh organisasi dengan tujuan yang telah dirumuskan.

Kemudian Scheerens mengemukakan bahwa efektivitas sebagai konsep kausal secara esensial, di mana hubungan maksud-hingga-tujuan (means-to-end relationship) serupa dengan hubungan sebab-akibat (cause-effect relationship), terdapat tiga komponen utama yang harus diperhatikan dalam studi tentang efektivitas organisasi pendidikan, yaitu: (1) cakupan pengaruh; (2) kesempatan aksi yang digunakan untuk mencapai pengaruh tertentu (ditandai sebagai mode pendidikan); dan (3) fungsi-fungsi dan mekanisme yang mendasari yang menjelaskan mengapa tindakan tertentu mendorong ke arah pencapaian-pengaruh.

Dari definisi tersebut dapatlah dipahami bahwa efektifitas organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk merealisasikan berbagai tujuan dan kemampuannya untuk beradaptasi dengan lingkungan dan mampu bertahan agar tetap eksis/hidup. Sehingga organisasi dikatakan efektif jika organisasi tersebut mampu menciptakan suasana kerja dimana para pekerja tidak hanya melaksanakan tugas yang telah dibebankan kepadanya, tetapi juga membuat suasana supaya

pekerja lebih bertanggung jawab, bertindak secara kreatif demi peningkatan efisiensi dalam mencapai tujuan.

Konsep efektivitas pendidikan mengacu pada kinerja unit organisasi, oleh sebab itu maksud dari efektivitas sesungguhnya pencapaian tujuan, maka asumsi kriteria yang digunakan harus mencerminkan sasaran akhir dari organisasi itu sendiri.

Efektifitas pendidikan dalam setiap tahapannya berproses pada das sollen dan dessein dengan indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Indikator input, meliputi karakteristik guru, fasilitas, perlengkapan dan materi pendidikan serta kapasitas manajemen.
- b. Indikator proses, meliputi perilaku administratif, alokasi waktu guru, dan alokasi waktu peserta didik.
- c. Indikator output, berupa hasil-hasil dalam bentuk perolehan peserta didik meliputi hasil prestasi belajar, sikap, keadilan dan persamaan.
- d. Indikator outcome, meliputi jumlah lulusan keningkat pendidikan berikutnya, prestasi belajar di sekolah yang lebih tinggi dan pekerjaan serta pendapatan .

Sebagaimana dijelaskan diatas bahwa efektifitas merupakan satu dimensi tujuan manajemen yang berfokus pada hasil, sasaran, dan target yang diharapkan. Lembaga pendidikan yang efektif adalah lembaga pendidikan yang menetapkan keberhasilan pada input, proses, output, dan outcome yang ditandai dengan kualitasnya indikator-indikator tersebut. Sehingga dengan demikian, efektifitas lembaga pendidikan bukan sekedar pencapaian sasaran dan terpenuhinya berbagai kebutuhan untuk mencapai sasaran, tetapi berkaitan erat dengan syaratnya indikator tersebut dengan mutu, atau dengan kata lain ditetapkannya pengembangan mutu lembaga pendidikan.

Mulyasa kemudian memberikan barometer terhadap efektifitas sebuah lembaga pendidikan. Menurutnya barometer efektifitas dapat dilihat dari kualitas program, ketepatan penyusunan, kepuasan, keluwesan, dan adaptasi, semangat kerja, motivasi, ketercapaian tujuan, ketepatan waktu, serta ketepatan pendayagunaan sarana, prasarana, dan sumber belajar dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan .

Dari uraian di atas nampak jelas bahwa kajian tentang efektifitas pendidikan harus dilihat secara sistemik mulai dari input sampai dengan outcome, dengan indikator yang tidak hanya bersifat kuantitatif, tetapi juga bersifat kualitatif. Sudah lama kita mendambakan sebuah pendidikan yang berkualitas, sehingga tuntutan terhadap kualitas sangat semarak dan perwujudannya sangat urgen karena mutu sudah menjadi a very critical competitive variable dalam persaingan internasional.

Dengan demikian maka dalam pengertian efektivitas yang diutamakan atau dipentingkan adalah semata-mata hasil atau tujuan yang dikehendaki / diinginkan tanpa memperdulikan faktor-faktor yang telah dihambur-hamburkan berapapun besarnya. Karena itu dapat difahami bahwa apa yang dianggap betul-betul efektif belum tentu efisien, sebab dalam mengejar efek atau yang dicitakan sam sekali tidak memperhitungkan daya, dan dan sarana yang dikeluarkan betapapun besarnya. Sebaliknya segenap aktifitas atau kegiatan yang dijalankan secara benar-benar efisien pasti efektif, oleh karena setiap gerak langkah dalam usaha pencapaian tujuan senantiasa di dasarkan kepada perhitungan-perhitungan dan pertimbangan-pertimbangan yang cermat dan matang.

Dalam pengertian manajemen yang sehat sudah tersimpul pengertian efisiensi dan efektivitas, dalam arti bahwa segala sesuatu dikerjakan dalam berdaya-guna : artinya dengan tepat, cepat, hemat ,dan selamat.

Tepat = kena sasarannya,apa yang dikehendaki tercapai, atau apa yang dicitakan menjadi kenyataan

Cepat = tidak menghabiskan waktu yang tidak perlu, selesai tepat pada waktunya atau sebelum waktu yang ditetapkan.

Hemat = dengan biaya yang sekecil-kecilnya, tanpa terjadi pemborosan dibidang apapun

Selamat = segala sesuatu sampai pada tujuan yang dimaksud tanpa mengalami hambatan-hambatan, kelambatan-kelambatan ataupun kemacetan-kemacetan.

2.6 Sarana-Sarana dan Koordinasi Manajemen

Perkataan alat dalam artian harfiah tersimpul pengertian yang mengangkut benda mati. Sedangkan pada manajemen istilah “*man*” (orang) bukan benda mati. Sarana adalah ketentuan yang memungkinkan berbagai hal dapat tercapai.

Koordinasi menurut Chung & Megginson (1981) dapat didefinisikan sebagai proses motivasi, memimpin, dan mengkomunikasikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Sutisna (1989) mendefinisikan koordinasi ialah proses mempersatukan sumbangan-sumbangan dari orang-orang, bahan, dan sumber-sumber lain ke arah tercapainya maksud-maksud yang telah ditetapkan.

Anonim (2003) mendefinisikan koordinasi ialah suatu sistem dan proses interaksi untuk mewujudkan keterpaduan, keserasian, dan kesederhanaan berbagai kegiatan inter dan antar institusi-institusi di masyarakat melalui komunikasi dan dialog-dialog antar berbagai individu dengan menggunakan sistem informasi manajemen, dan teknologi informasi.

Berdasarkan pendapat para pakar dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan koordinasi ialah proses mengintegrasikan (memadukan), mensinkronisasikan, dan menyederhanakan pelaksanaan tugas yang terpisah-pisah secara terus-menerus untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Tanpa adanya koordinasi, individu-individu dan bagian-bagian akan tidak dapat melihat peran mereka dalam suatu organisasi.

Mereka akan terbawa untuk mengikuti kepentingan-kepentingan sendiri (ego sektoral) dan bahkan sampai mengorbankan sasaran-sasaran organisasi yang lebih luas.

Koordinasi adalah bagian penting di antara anggota-anggota atau unit-unit organisasi yang pekerjaannya saling bergantung. Semakin banyak pekerjaan individu-individu atau unit-unit yang berlainan yang erat hubungannya, semakin besar pula kemungkinan terjadinya masalah-masalah koordinasi. Koordinasi adalah penyatuan, integrasi, sinkronisasi upaya anggota kelompok sehingga memberikan kesatuan tindakan dalam mengejar tujuan bersama. Ini adalah kekuatan tersembunyi yang mengikat semua fungsi lain dari manajemen. Menurut Mooney dan Reelay, "koordinasi adalah Co susunan teratur dari upaya kelompok untuk memberikan kesatuan tindakan dalam mengejar tujuan bersama". Menurut Charles Worth, "koordinasi adalah Co integrasi dari beberapa bagian ke dalam lubang

teratur untuk mencapai tujuan pengertian". Manajemen berupaya untuk mencapai koordinasi melalui fungsi dasar perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan. Itulah sebabnya, koordinasi bukan merupakan fungsi yang terpisah dari manajemen karena mencapai keselarasan antara usaha-usaha individu terhadap pencapaian tujuan kelompok merupakan kunci keberhasilan manajemen. Koordinasi adalah inti dari manajemen dan implisit dan melekat pada semua fungsi manajemen. Berikut adalah pengertian koordinasi menurut para ahli

1. Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan

Koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan dan mengkoordinasikan unsure-unsur manajemen (6 M) dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

2. E.F.L. Breach

Koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keseluruhan yang semestinya diantara para anggota itu sendiri.

3. G.R. Terry

Koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan. Definisi G. R. Terry ini berarti bahwa koordinasi adalah pernyataan usaha dan meliputi cirri-ciri sebagai berikut:

- a) Jumlah usaha, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif
- b) Waktu yang tepat dari usaha-usaha ini
- c) Pengarahan usaha-usaha ini.

4. Dr. Awaluddin Djamin, M.P.A

Koordinasi adalah suatu usaha kerja sama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu sedemikian rupa, sehingga terdapat saling mengisi, saling membantu dan saling melengkapi. Manajer yang sukses adalah yang dapat melakukan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) dengan baik.

Koordinasi itu sangat penting dalam suatu organisasi, adapun factor yang membuat koordinasi itu menjadi penting adalah sebagai berikut:

1. Untuk mencegah terjadinya kekacauan, percekocokan, dan kekembaran atau kekosongan pekerjaan
2. Agar orang-orang dan pekerjaannya diselarasikan serta diarahkan untuk pencapaian tujuan perusahaan
3. Agar sarana dan prasarana dimanfaatkan untuk mencapai tujuan
4. Supaya semua unsur manajemen (6M) dan pekerjaan masing-masing individu karyawan harus membantu tercapainya tujuan organisasi
5. Supaya semua tugas, kegiatan, dan pekerjaans terintegrasi kepada sasaran yang diinginkan.

Adapun syarat-syarat khusus umum yang ada dalam koordinasi adalah sebagai berikut:

1. Sense of cooperation (perusahaan untuk bekerja sama), ini harus dilihat dari sudut bagian per bagian bidang pekerjaan, bukan orang per orang.
2. Rivalry, dalam perusahaan-perusahaan besar sering diadakan persaingan antara bagian-bagian, agar bagian-bagian ini berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan
3. Team Spirit, artinya satu sama lain pada setiap bagian saling menghargai
4. Esprit de corps, artinya bagian-bagian yang diikut sertakan atau dihargai, umumnya akan menambah kegiatan yang bersemangat.

Ringkasnya kekuatan suatu organisasi ditentukan oleh spirit-esprit atau semangatnya. Semangat ini ditentukan oleh tujuans dan cara-cara mencapai tujuan itu dan ini meliputi doktrin. Selain semangat koordinasi juga harus mempunyai aspek-aspek formal yaitu metode-metode, teknik yang ditunjukkan untuk mengeja/mencapai sasaran tersebut.

Cara-cara mengadakan koordinasi

1. Memberikan keterangan langsung dan secara bersahabat. Keterangan mengenai pekerjaan saja tidak cukup, karena tindakan-tindakan yang tepat harus diambil untuk menciptakan dan menghasilkan koordinasi yang akan dicapainya

2. Mengusahakan agar pengetahuan dan penerimaan tujuan yang akan dicapai oleh anggota, tidak menurut masing-masing individu anggota dengan tujuannya sendiri-sendiri. Tujuan itu adalah tujuan bersama.
3. Mendorong para anggota untuk bertukar pikiran, mengemukakan ide, saran-saran dan lain sebagainya
4. Mendorong para anggota untuk berpartisipasi dalam tingkat perumusan dan penciptaan sasaran
5. Membina human relations yang baik antara sesama karyawan
6. Manajer sering melakukan komunikasi informal dengan para bawahan.

Ringkasnya, suatu koordinasi akan lebih baik dan maju, jika memperoleh dukungan partisipasi dari bawahan, dan pihak-pihak yang terkait yang akan melakukan pekerjaan diikut sertakan dalam proses pengambilan keputusan; supaya mereka antusias dalam melakukannya.

Hubungan koordinasi dengan fungsi-fungsi manajemen :

1. Perencanaan dan koordinasi (planning and coordination)
Perencanaan akan mempengaruhi koordinasi, artinya semakin baik dan terincinya rencana, maka akan semakin mudah untuk melakukan koordinasi tersebut.
2. Pengorganisasian dan koordinasi (organizing and coordination)
Pengorganisasian berhubungan dengan koordinasi, artinya jika organisasi baik, maka pelaksanaan koordinasi akan lebih mudah. Organisasi yang baik, apabila hubungan-hubungan antara individu karyawan baik, hubungan pekerjaan baik, job description setiap pejabat jelas.
3. Pengarahan dan koordinasi (directing and coordination)
Pengarahan mempengaruhi koordinasi, artinya dengan menggunakan bermacam-macam variasi dalam intensitas directing force akan membantu menciptakan koordinasi.
4. Pengendalian dan koordinasi (controlling and coordination)
Pengendalian berhubungan langsung dengan koordinasi. Penilaian yang terus menerus atas kemajuan pekerjaan akan membantu menyelaraskan usaha-usaha, sehingga tujuan yang ditentukans semula dihasilkan, diperoleh dan tercapai dengan baik. Dengan demikian, maka tindakan-tindakan perbaikan

yang terjadi, karena control membantu dalam mendapatkan koordinasi yang dibutuhkan.

2.7 Tingkatan Manajemen

Manajer merupakan seseorang yang bekerja sama dengan orang lain dengan cara mengorganisasikan aktivitas bersama sama untuk merealisasikan keinginan organisasi. Umumnya manajemen mempunyai tanggung jawab dan tugas yang sama, yaitu melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengendalian. Tetapi jika dilihat dari sisi level atau tingkatan manajemen bisa dibagi kedalam tiga kelompok sesuai fungsi dan tugasnya, yaitu:

1. Manajemen Puncak | Top Level of Management

Manajemen Puncak atau Top Level Management umumnya terdiri atas direksi, CEO (Chief Executive Officer), GM atau General Manager atau yang sering pula disebut Presiden Direksi (presdir). Direksi merupakan perwakilan dari pemilik perusahaan atau Pemegang Saham, mereka dipilih oleh pemegang saham perusahaan, dan CEO dipilih oleh Dewan Direksi perusahaan.

Ciri ciri dan Peran yang paling utama dari manajemen puncak adalah sebagai berikut:

- Menentukan rencana, tujuan, serta kebijakan perusahaan atau organisasi
- Bertanggungjawab atas keseluruhan manajemen dibawahnya yang ada pada organisasi
- Memobilisasi sumber daya yang dimiliki perusahaan yang tersedia
- Manajemen puncak umumnya bekerja dari pemikiran, perencanaan lalu memutuskan, maka dari itu manajemen puncak juga sering disebut Otak organisasi atau Administrator
- Bekerja dari pemikiran, perencanaan baru memutuskan
- Mempersiapkan rencana jangka panjang perusahaan
- Manajemen puncak mempunyai wewenang serta tanggung jawab yang maksimal. Manajemen puncak merupakan otoritas tertinggi pada sebuah organisasi, bertanggungjawab secara langsung kepada pemilik perusahaan (Pemegang Saham), Pemerintah maupun ke Masyarakat umum.

- Manajemen puncak memerlukan keterampilan konseptual yang lebih dibandingkan keterampilan secara teknis

2. Manajemen Tingkat Menengah | Middle Level of Management

Manajemen tingkat menengah berada pada tengah tengah dari hierarki pada sebuah perusahaan atau organisasi. Manajemen Tingkat Menengah bertanggungjawab atas pelaksanaan rencana yang sudah ditentukan oleh manajemen puncak.

Manajemen tingkat menengah bisa meliputi beberapa tingkatan, membawahi dan mengarahkan aktivitas aktivitas manajer dibawahnya. Manajemen pada tingkat ini memiliki tanggung jawab terhadap segala aktivitas yang dilakukan oleh tingkatan manajemen yang lebih rendah dan bahkan terkadang terhadap beberapa karyawan operasionalnya.

Manajemen pada tingkat menengah ini umumnya terdiri atas Kepala Departemen atau HOD, Manajer Cabang, Junior Executive. Kepala Departemen semisal Manajer Keuangan, Purchasing Manager dan yang lain lain. Manajer Cabang contohnya kepala cabang perusahaan atau unit lokal. Junior Eksekutif contohnya adalah Asisten Manajer Pembelian, Asisten Manajer Keuangan dan yang lainnya. Manajemen Tingkat Menengah ini dipilih oleh Manajemen Puncak

Tugas dan peran manajemen tingkat menengah beberapa diantaranya seperti berikut ini:

- Menjalankan perintah, kebijakan, rencana yang telah disusun oleh manajemen puncak
- Memberi saran atau rekomendasi kepada manajemen puncak
- Mengkoordinasikan seluruh aktivitas dari semua departemen yang ada
- Berkomunikasi dengan manajemen puncak dan manajemen tingkat yang lebih rendah posisinya
- Mempersiapkan rencana jangka pendek, umumnya disusun hanya untuk 1 hingga 5 tahun
- Mempunyai keterbatasan tanggung jawab dan wewenang karena manajemen tingkat menengah ini merupakan perantara manajemen puncak dengan manajemen yang lebih rendah.

- Bertanggung jawab secara langsung kepada Dewan Direksi dan CEO perusahaan
- Membutuhkan keterampilan yang lebih manajerial serta teknis dan kurang membutuhkan keterampilan yang sifatnya konseptual

3. Manajemen Lini Pertama (First Line Management)

Manajemen Lini Pertama atau Low Level Management adalah tingkatan manajemen yang paling rendah dalam sebuah organisasi yang memimpin serta melakukan pengawasan terhadap tenaga tenaga operasional pada sebuah perusahaan atau organisasi serta tidak membawahi manajer yang lain.

Manajemen Lini Pertama ini umumnya terdiri atas mandor dan pengawas yang dipilih oleh manajemen level menengah. Mereka biasanya juga disebut dengan tingkat Supervisor atau pengawas. bahkan mereka pula dikenal sebagai manajemen operasional yang terlibat secara langsung dalam proses produksi dan bertanggung jawab untuk menyelesaikan rencana rencana yang sudah ditentukan oleh manajemen yang lebih tinggi.

Manajemen tingkat yang paling bawah ini melaksanakan beberapa aktivitas seperti berikut ini:

- Mengarahkan karyawan atau pekerja
- Mengembangkan moral kepada para karyawan
- Menjaga hubungan yang baik antara manajemen tingkat menengah dan para pekerja
- Menginformasikan keputusan yang diambil oleh manajemen kepada para karyawan atau pekerja, selain itu manajemen tingkat pertama ini memberi informasi mengenai kinerja, hambatan atau kesulitan, perasaan, tuntutan ataupun hal lainnya dari para karyawan atau pekerja
- Manajemen tingkat ini lebih banyak menghabiskan waktu untuk mengendalikan dan mengarahkan pekerja
- Menyusun rencana harian, mingguan serta bulanan. tidak menyusun rencana jangka panjang
- Mempunyai kewenangan yang terbatas namun tanggung jawab yang penting untuk mendapatkan pekerjaan yang dijalankan dari pekerja.

Manajemen lini pertama ini dengan teratur harus memberi laporan dan bertanggung jawab secara langsung kepada manajemen level menengah

- Manajemen lini pertama ini juga membutuhkan keterampilan yang bersifat lebih teknis dan kemampuan dalam berkomunikasi.

Manajemen dalam tingkatan atau level manapun harus mempunyai kemampuan untuk berhasil, juga termasuk kemampuan bekerja bersama sama didalam sebuah tim, kemampuan menyusun perencanaan dan pelaksanaan rencana jangka panjang, berani menghadapi dan mengambil resiko serta keahlian interpersonal.

Umumnya, secara mendasar keahlian manajemen bisa dikelompokkan menjadi tiga, seperti berikut:

1. Keahlian Teknis | Technical Skill

Keahlian teknis adalah kemampuan manajemen untuk mempergunakan prosedur, teknik serta pengetahuan pada bidang khusus. Keahlian teknis ini sangat diperlukan oleh seorang manajer di lini pertama atau manajer yang berada pada tingkatan terendah karena manajer dilini ini seringkali terlibat secara langsung dengan para pekerja yang menjalankan atau mengoperasikan mesin, salesman atau bahkan programmer yang memerlukan pengarahan untuk menyelesaikan tugas tugas mereka yang kompleks

2. Keahlian Interpersonal | Interpersonal Skill

Keahlian interpersonal maksudnya adalah keahlian untuk bekerja secara bersama sama, memahami serta memotivasi orang lain secara individu atau didalam kelompok. Semisal kemampuan dalam berkomunikasi, memimpin, memberikan motivasi kerja kepada para karyawan untuk menyelesaikan tugas tugas yang ada. Selain itu mereka harus rajin berinteraksi dengan para atasan ataupun orang lain yang berada diluar wilayah kerja mereka

3. Keahlian Konseptual | Conceptual Skill

Keahlian konseptual merupakan kemampuan dalam mengkoordinir dan mengintegrasikan seluruh kepentingan kepentingan serta kegiatan organisasi. Keahlian ini sangat penting untuk manajemen puncak. Kemampuan skill seorang manajer dalam usahanya untuk naik ke level yang lebih tinggi lagi

tergantung kepada kemampuannya dalam memahami peran kerja departemen yang lain semisal keuangan, personalia, produksi, marketing dan yang lainnya

Masih ada keahlian manajemen yang lain selain keahlian teknis, keahlian interpersonal serta keahlian konseptual yaitu 4 keahlian tambahan yang mestinya dimiliki oleh seorang manajer yang handal, 4 keahlian tersebut sebagai berikut:

- **Keahlian Diagnosis**
Seorang manajer harusnya mampu untuk menganalisa sebuah masalah yang ada pada organisasi serta mengembangkan solusinya. Jika manajer tidak mampu untuk mengdiagnosis sebuah masalah, maka bisa saja manajer tersebut bukanlah manajer yang berprestasi yang bisa diandalkan untuk naik ke jenjang level yang lebih tinggi
- **Keahlian Komunikasi**
Manajer harus bisa menyalurkan sebuah ide dan menginformasi kepada yang lain. Bukan hanya itu seorang manajer juga bisa menerima sebuah ide dan informasi dari orang lain secara baik sehingga nantinya manajer bisa mengkoordinasikan pekerjaan pada rekan rekan kerja satu timnya. Tanpa ilmu kemampuan komunikasi yang bagus, manajer akan kesulitan dalam menghidupkan kerja sama tim.
- **Keahlian Manajemen Waktu**
Manajemen waktu wajib dikuasai oleh seorang manajer yang handal, manajemen harus mampu memprioritaskan pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lainnya. membagi pekerjaan dan bekerja secara efektif dan efisien sehingga pekerjaan bisa dengan cepat terselesaikan
- **Keahlian Pengambilan Keputusan**
Manajemen harus sanggup mengambil sebuah keputusan, setelah mendiagnosa dan menganalisa sebuah permasalahan, seorang manajer yang handal harus mampu mengambil sebuah keputusan yang cepat, tepat, efektif untuk menyelesaikan masalah yang ada dan mampu mengembangkan menjadi peluang yang amat berharga.

2.8 Macam-macam manajemen

Kalau kita tinjau dari macamnya, maka manajemen ada 6 macam, yaitu:

1. Manajemen ilmiah (scientific management)
2. Manajemen Bapak
3. Manajemen tradisional
4. Manajemen sistematis
5. Manajemen terbuka (open management)
6. Manajemen demokratis (democratic management)

A. Manajemen ilmiah

Manajemen ilmiah ialah manajemen yang berdasarkan ilmu, yaitu yang dapat dikaji secara ilmiah, yang berarti dapat dianalisis dan dikaji secara ilmiah, artinya dengan jalan menggunakan metode-metode, rumus-rumus dan dalil-dalil yang biasa digunakan di bidang ilmu pengetahuan baik pada cabang ilmu pengetahuan exact maupun cabang ilmu pengetahuan sosial. Dikatakan manajemen ilmiah karena manajemen karena manajemen dapat dipelajari secara ilmiah baik di sekolah-sekolah tinggi atau di kursus-kursus. Walaupun manajemen itu merupakan ilmu pengetahuan praktek, bagi mereka yang belum pernah mengalami praktek kerja dapat memahami dan menyelaminya melalui bangku-bangku sekolah. Pelopor dari manajemen ilmiah adalah F.W. Taylor (USA) dan H. Fayol (Perancis)

B. Manajemen Bapak

Dikatakan manajemen bapak oleh karena dalam setiap usaha/gerak dari organisasi mengikuti jejak dari Bapak. Apa yang dikatakan Bapak itulah yang benar. Dalam hal ini tidak ada alternatif lain kecuali mengikuti bapak/pemimpin (leader).

C. Manajemen tradisional

Dalam hal ini semua usaha/metode/cara/sistem kerja dan cara berpikir senantiasa menggunakan atau mengikuti cara-cara yang sudah beratus-ratus tahun berjalan secara terus-menerus, sehingga tidak menimbulkan kreasi-kreasi baru dan hampir menghilangkan daya pikir.

D. Manajemen sistematis

Menunjukkan bahwa segala sesuatu diatur secara sistematis, yaitu secara tertib, rapi dan teratur. Maksudnya untuk menghindarkan hal-hal yang tak

dikehendaki. Dengan perkataan lain, sebelum usaha berjalan, segala sesuatu telah diperhitungkan sematang-matangnya, sehingga demikian kegiatan pelaksanaan pekerjaan dimulai sampai tujuan yang diinginkan menjadi kenyataan semuanya berjalan tanpa hambatan.

E. Manajemen terbuka

Yang dimaksud dengan istilah terbuka ialah pemimpin atau manajer sebelum mengambil keputusan terlebih dahulu memberikan kesempatan kepada staf/yang dipimpinya guna meberikn saran-saran, ide-ide atau pendapat sebelum keputusan itu menjadi kenyataan, meskipun keputusan terakhir tetap ada pada pihak pemimpin.

F. Manajemen Demokratis

Dalam manajemen ini mengarah ke demokrasi Pancasila. Maka kita harus berpegang pada yang termaktub dalam pembukaan Undang-undang Dasar 1945. Disini perbedaan antara manajemen terbuka dapat dilihat dalam proses pelaksanaan pengambilan keputusan. Bedanya hanyalah bahwa manajemen terbuka sebelum pimpinan mengambil keputusan para kolega diberi kesempatan untuk menyampaikan saran, pendapat, ide dan keputusan terakhir tetap ditangan pemimpin, sedangkan dalam manajemen demokratis dititikberatkan pada hikmat kebijaksanaan dalam musyawarah, yang berarti para kolega bukan sekedar menyumbangkan pemikiran, prakarsa serta pertimbangan semata, melainkan ikut menentukan keputusanyang akan diambil atas dasar musyawarah untuk mufakat demi terwujudnya kata sepakat.

Manajemen dapat diterapkan di dalam berbagai bentuk organisasi, dan setiap organisasi memiliki norma sendiri dalam menerapkan manajemen seebagai sistem yang menjalankan roda organisasi. Oleh sebab itu, jenis -jenis manajemen dapat di lihat dari berbagi sudut pandang. Made Pidarta menjelaskan bahwa sebagai sebuah sistem manajemen dapat dilihat dari berbagai sudut pandang berikut.

A. Management by objective

Management by objective, yaitu manajemen berdasarkan sasaran atau tujuan yang hendak dicapai. Dalam manajemen sasaran, seluruh komponen yang ada diintegrasikan secara terpadu dan diarahkan sepenuhnya pada sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Setelah tujuan ditetapkan, secara

manajemen, fungsi- fungsi utama dalam manajemen dirumuskan dan dijabarkan sehingga mempermudah pelaksanaannya. Manajemen berdasarkan sasaran sangat mementingkan kontinuitas kerja, pelaksanaan kegiatan selalu berkelanjutan sesuai dengan target- target yang ditetapkan menurut urutan dan ukuran waktu dan biaya. Apabila mendapatkan penyimpangan kegiatan sehingga sasaran tidak diperoleh dengan optimal, langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah:

- Meninjau teknik dan strategi pelaksanaan rencana
- Meninjau hasil kerja dan membantu standarisasi hasil kerja yang minimalis
- Merencanakan peningkatan kerja
- Mengondisikan strategi dan pelaksanaan kerja
- Melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan kegiatan setiap unit
- Meningkatkan keterampilan kerja melalui up grading atau pendidikan dan pelatihan
- Mendorong para pekerja dengan berbagai pendekatan yang memotivasi kinerja yang lebih baik
- Merekombinasikan pekerja dalam jabatan yang lebih sesuai dengan keahlian dan pengalaman yang perstatif.

Setiap sistem manajemen memiliki kelebihan dan kelemahan. Demikian pula, dalam manajemen berdasarkan sasaran. Kelemahannya adalah:

- Terlalu menyerderhanakan urusan
- Manajer puncak akan menolak seluruh kegiatan yang di laksanakan
- Pelaksanaan yang selalu di undur – undur
- Pemilihan alternatif kegiatan yang selalu tumpang tindih
- Pengawasan yang ketat, tidak lentur berakibat pada kekakuan kinerja manajemen.

Sedangkan kelebihan manajemen berdasarkan sasaran adalah :

- Mamacuk kreativitas manajer dan bawahan, terutama bagi yang belum berpengalaman.

- Adanya integrasi fungsi perencanaan dan pengwasan ke dalam suatu sistem yang rasional dalam manajemen.
- Mendorong organisasi untuk menentukan tujuan dari tindakan teratas hingga terendah.
- Terfokus pada hasil akhir.
- Manajemen individual dan komitmen yang kuat dalam melaksanakan kegiatan demi tujuan bersama.

B. Management by structures

Manajemen ini berawal dari pandangan bahwa organisasi adalah struktur yang harus dilihat serta dikelola secara struktural. Oleh karena itu pelaksanaan manajerial strukturalistik menekankan pada pertimbangan-pertimbangan kedudukan, fungsi, dan tugas setiap personalia dalam strukturnya masing-masing. Struktur adalah organisasi maka melakukan strukturisasi adalah mengorganisasikan personalia dalam kedudukan, wewenang, jabatan, pangkat, tanggung jawab dan semua hal yang melekat sehubungan dengan keadaan seorang yang duduk pada struktur tertentu, sebagaimana adanya perbedaan intensif antara struktur satu dengan struktur lainnya.

Manajemen dengan pendekatan struktural menurut David Evans memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- Tugas individu yang jelas
- Jabatan yang jelas
- Wewenang dan tanggung jawab yang jelas
- Deskripsi tugas dan tanggung jawab yang jelas, setiap tugas dijelaskan sesuai dengan spesifikasinya yang menjelaskan secara terperinci bagi petugas masing-masing
- Hubungan antarunit kerja dan hubungan antartugas yang jelas

C. Management by technique

Managemen by tehniqe adalah managemen dengan mengutamakan teknik pengelolaan organisasi. Artinya, optimalisasi cara-cara pelaksanaan kegiatan organisasi yang di arahkan pada tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Dalam menejemen teknik, kinerja organisasi banyak dicurahkan pada penguasaan tehnik-tehnik pelaksanaan kegiatan yang harus

dikuasai oleh seluruh unit kerja, para karyawan maupun staf organisasi atau perusahaan.

Dalam manajemen teknik terdapat pembahasan yang berkaitan dengan hal berikut:

- Aktivitas yang berkaitan secara langsung dengan rencana yang telah ditetapkan
- Berbagai alat yang menunjang terlaksananya kegiatan
- Penentuan waktu dan biaya yang dibutuhkan untuk kegiatan yang dimaksudkan
- Cara-cara pelaksanaan kegiatan
- Pemilihan orang yang memiliki keterampilan atau keahlian dan pengalaman sesuai dengan rencana yang akan dilaksanakan.

D. Management by people

Manajemen ini artinya manajemen pada aspek personal, yaitu manajemen yang mengutamakan orang sebagai pelaksana seluruh rencana organisasi. Orang-orang yang bekerja dalam perusahaan atau organisasi disebut personalia. Semua anggota organisasi adalah personalia, mulai manager puncak, manager menengah, para supervisor, dan seluruh karyawan. Manajemen personalia bertugas mengurus peningkatan posisi atau jabatan struktural maupun fungsional anggota organisasi. Kenaikan pangkat dan jabatan menjadi perhatian utama manager personalia, termasuk rekrutmen pegawai baru, mutasi, pensiun atau pemberhentian pegawai.

Dalam manager personalia, seorang manager atau pemimpin tertinggi tidak hanya terpaku pada hubungan vertikal kekuasaan struktural, tetapi perlu juga membangun hubungan interaktif dengan seluruh bawahannya. Hubungan horizontal sangat penting, terutama untuk memotivasi seluruh pegawai dalam bekerja dan loyal terhadap organisasi tempatnya bekerja. Manajemen personalia secara garis besar berhubungan dengan hal-hal berikut:

- Membangun hubungan horizontal dengan seluruh personal organisasi.
- Merencanakan tenaga kerja.
- Membangun komunikasi dan motivasi kerja seluruh personal organisasi.

- Mempehatikan kesejahteraan dan kesehatan personal meskipun bukan bagian langsung dari wewenang personalia.
- Menciptakan iklim kepegawaian yang dinamis akan kepemimpinan yang ideal.
- Mengurus pangkat dan peningkatan tunjangan, insentif, dan gaji pegawai.
- Menilai prestasi kinerja personal organisasi.
- Mengumumkan seluruh berita yang berhubungan dengan kepegawaian tepat.
- Memberikan pengarahan dan saran-saran dan petunjuk yang benar tentang tata cara pengurusan jabatan dan pangkat pegawai.
- Menunjukkan sikap adil dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang menyangkut masa depan para pegawai.

E. Managemen by information

Manajemen dengan pendekatan informasi adalah pengelolaan organisasi yang berpusat pada peran penting nya informasi bagi kemajuan dan kinerja organisasi. Informasi bukan sekedar berita melainkan materi tentang berbagai kondisi dan situasi yang terjadi di dalam dan di luar organisasi.

Informasi yang di kelola dengan baik memberikan keuntungan organisasi, yaitu

- Bahan musyawarahyang berkaitan dengan materi yang di bacakan
- Alasan untuk mengambil keputusan
- Untuk bahan perancangan lanjutan
- Peningkatan kompetensi organisasi
- Melakukan antisipasi terhadap berbagai kemungkinan yang mengancam masa depan organisasi
- Menambah wawasan kepemimpinan dalam berorganisasi
- Meningkatkan kinerja perusahaan
- Meyakinkan pihak luar dalam melakukan hubungan dalam melakukan hubungan kerja sama dengan dan antarorganisasi serta melakukan hubungan negosiatif dengan pihak-pihak yang akan mendukung perkembangan dan kemajuan organisasi

F. Management by environment

Lingkungan organisasi adalah segala sesuatu yang ada di sekeliling organisasi. Lingkungan ini meliputi tempat organisasi itu berada, yakni lingkungan didalam dan diluar organisasi. Lingkungan yang sangat menentukan kemajuan organisasi adalah lingkungan masyarakat karna organisasi mengadakan kontak secara lansung dengan masyarakat.

Dilihat dari berbagai bidangnya, manajemen fungsional, terdiri atas sebagai berikut:

1. Manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang menempatkan manusia sebagai sumber organisasi terpenting dalam suatu proses manajerial. Manusia dalam organisasi bukan mesin yang bergerak seperti robot tanpa pikiran dan perasaan. Manusia adalah mahluk yang berfikir dan berperasaan. Dengan demikian, manajemen harus melihat sosok manusia dari sisi kemanusiaan yang kompleks dan unik.

2. Manajemen produksi

Manajemen produksi, disebut juga dengan manajemen operasi, adalah kegiatan mengatur penciptaan dan penambahan kegunaan barang atau jasa, penciptaan barang adalah pengadaan barang yang semula belum tersedia atau penambahan barang yang sama karena permintaan konsumen. Apabila perusahaan bergerak dalam industri jasa, pengadaan barang adalah menyediakan pelayanan kepada konsumen yang membutuhkan jasa berupa tenaga atau pikiran yang berhubungan dengan kebutuhan hidup manusia. Kegiatan produksi dalam setiap perusahaan membutuhkan pengelolaan yang baik.

3. Manajemen pembiayaan atau permodalan

Manajemen permodalan atau pembiayaan, juga disebut dengan istilah manajemen keuangan. dalam manajemen keuangan dibicarakan tiga hal pokok yang amat penting yaitu :

- a. berapa jumlah uang yang dimiliki perusahaan
- b. bagaimana memperoleh dana tambahan bagi perusahaan
- c. berapa jumlah laba yang telah diterima perusahaan

Manajemen keuangan menyangkut kegiatan perencanaan, analisi, dan pengendalian kegiatan keuangan organisasi. Manajer keuangan harus memerhatikan sumber-sumber keuangan perusahaan. Ia harus memiliki kepandaian mengelola dan mengendalikan keuangan perusahaan dengan cara merencanakan pendanaan kegiatan yang benar-benar telah diukur efektivitas dan efisiensinya, terutama perhitungan laba-rugi dari kegiatan yang dilaksanakan.

4. Manajemen pemasaran

Manajemen pemasaran adalah kajian manajemen yang menitikberatkan pada pengelolaan produksi barang dipasaran, pendistribusian barang, promosi, dan penjualan barang. Setiap barang yang diproduksi berhubungan dengan target pasar tertentu. Upaya untuk memperoleh pasar yang baik memerlukan proses manajerial yang baik pula. Oleh karena itu, dalam perspektif manajemen pemasaran, setiap konsumen adalah calon yang akan membeli barang dan mereka harus merasakan kepuasan dari manfaat barang yang dibeli. Pandangan itulah yang memperdalam analisis pasar sebelum dilakukan pendistribusian barang.

Manajemen pemasaran harus menentukan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai serta merumuskan strategi pemasaran yang lebih efektif dan efisien sehingga target yang hendak dicapai dalam pemasaran suatu produk sesuai tujuan yang dimaksudkan.

5. Manajemen strategis

Manajemen strategis adalah suatu proses untuk menempatkan posisi organisasi pada titik strategis agar perkembangannya senantiasa memperoleh keuntungan atau kemakmuran. Menurut Achmad Djuaeni Kadmasasmita, dalam manajemen strategis terdapat upaya pengintegrasian antara perencanaan strategis dan upaya-upaya untuk meningkatkan kualitas organisasi, efisiensi anggaran, optimalisasi penggunaan sumber daya, evaluasi program kinerja, dan pelaporan.

Dengan pengertian diatas, dalam manajemen strategis terdapat langkah-langkah yang harus dilaksanakan, yaitu:

- Melakukan formulasi dengan cara mengembangkan visi dan misi organisasi, identifikasi peluang dan tantangan dari luar organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi, menetapkan tujuan, menyusun strategi alternatif, dan memilih strategi khusus.
- Melakukan tahapan implementasi, dengan mengalokasikan dana dan pembagian kerja yang proposional, penjadwalan waktu, dan target yang disesuaikan dengan kemampuan optimal dari organisasi.

Dalam manajemen strategis selalu diupayakan suatu tindakan yang meliputi pemeriksaan dan penelitian secara lebih mendalam terhadap seluruh rencana organisasi yang akan dilaksanakan. Strategi pelaksanaan kegiatan diarahkan pada target yang hendak dicapai, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pemilihan strategi dilakukan dengan mempertimbangkan keadaan situasi dan kondisi yang terjadi saat ini dan yang telah diperkirakan untuk yang akan datang. Perencanaan strategi dibuat dengan mempertimbangkan sumber daya manusia yang dimiliki dan sumber dana yang tersedia dalam organisasi. Kemudian, mempertimbangkan waktu pelaksanaan kegiatannya. Dengan demikian, strategi berhubungan dengan visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, dan rencana kerja organisasi.

Dilihat dari model manajemen yang biasa diterapkan, manajemen terdiri atas beberapa jenis berikut.

- Manajemen Ilmiah (Scientific Management)
Tokoh manajemen ilmiah adalah F.W. Taylor (USA) dan H. Fayol (Perancis). Manajemen ilmiah adalah manajemen yang didasarkan kepada persyaratan-persyaratan ilmiah. Yang dimaksud dengan persyaratan ilmiah adalah:
 - a. Segala sesuatu yang disusun secara sistematis dan logis.
 - b. Berdasarkan kepada observasi objektif.
 - c. Empiris.
 - d. Dapat diteliti dan diuji validitasnya.
 - e. Memiliki teori yang dapat digunakan sebagai kerangka analisis.
 - f. Bersifat dialektis.
 - g. Mengandung kebenaran relatif.

- h. Berdiri sendiri sesuai dengan disiplin keilmuannya yang ajeg, dan,
- i. Rasional dan dapat diterapkan sesuai dengan jenis keilmuannya yang bersifat terapan.

- Manajemen Paternalistik atau Kebapaan

Manajemen kebapaan dalam pelaksanaan manajerial berpusat pada petunjuk dan kehendak pimpinan sebagai penguasaan tunggal. Seorang manajer atau leader dalam organisasi akan memandang bahwa semua pegawai adalah anak-anak yang harus diperhatikan, diayomi, dan tidak diberikan kepercayaan sepenuhnya. Pengawasan kepada pegawai seperti mengawasi anak sendiri. Pegawai dipandang belum menguasai sepenuhnya kinerja organisasi. Oleh karena itu, seluruh kinerjanya harus merujuk sepenuhnya kepada petunjuk pimpinan. Manajemen paternalistic tidak begitu peduli dengan proses kaderisasi, bahkan baginya kesuksesan sangat bergantung kepada kepemimpinannya sendiri.

- Manajemen Tradisional

Manajemen tradisional adalah proses manajerial organisasi yang berpegang pada aturan-aturan yang telah lama berlaku secara turun temurun. Tradisi yang sudah berusia ratusan tahun dijadikan satu-satunya model pengelolaan organisasi. Misalnya, manajemen Pondok Pesantren Salafiah sangat tradisional. Kepemimpinan kiai bersifat turun-temurun mengikuti system monarki.

- Manajemen Sistematis

Manajemen sistematis adalah manajemen yang melakukan praktik manajerial terhadap jalannya roda organisasi dengan merangkai seluruh kegiatan secara tersusun sesuai dengan tugas dan fungsinya. Kegiatan disusun dengan tertib, diklasifikasikan menurut urutan yang telah disepakati. Proses pelaksanaan aktivitas organisasi tidak boleh serampangan dan tumpang tindih, tetapi sepenuhnya harus mengikuti rangkaian kegiatan yang sesuai dengan jadwal pelaksanaannya.

- Manajemen Terbuka

Manajemen terbuka atau open management adalah pelaksanaan manajerial suatu organisasi yang dapat diketahui oleh seluruh komponen organisasi.

Seluruh manajer dan karyawan organisasi diajak bermusyawarah dan membahas seluruh perencanaan dan pelaksanaan kegiatan hingga pada laporan pertanggungjawaban yang terbuka. Pegawai organisasi diberi kesempatan memberikan masukan berupa sumbangan pikiran, sanggahan, kritik, dan sebagainya untuk menyempurnakan rencana pelaksanaan organisasi.

- **Manajemen Demokratis**

Manajemen demokratis memiliki sifat yang sama dengan manajemen terbuka. Dalam manajemen demokratis, seluruh karyawan organisasi memiliki hak berpendapat dan memberikan kritik konstruktif bagi organisasi. Hubungan atasan dengan bawahan terjalin dengan baik karena keduanya banyak terlibat dalam dialog-dialog yang terbuka sesuai dengan asas-asas demokrasi. Akan tetapi, dalam manajemen demokrasi yang dimaksud bukanlah demokrasi liberal, yang memberikan kebebasan kepada personal organisasin tanpa batasan. Demokrasi yang dilaksanakan tetap mengacu pada anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang berlaku dalam organisasi.

2.9 Teknik Manajemen

Menjalankan bisnis atau kantor membutuhkan berbagai keterampilan, namun yang paling penting adalah kemampuan untuk mengelola orang yang bekerja di bawah Anda. Sebuah gaya manajemen yang efektif dapat membuat semua perbedaan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan sesuai anggaran. Manajer yang baik harus memiliki beberapa teknik yang berbeda untuk mencapai tujuan tersebut. Berikut beberapa teknik manajemen :

1. Delegasi

Delegasi adalah perwakilan atau [utusan](#) dengan proses penunjukan secara langsung maupun secara [musyawarah](#) untuk mengutusny menjadi salah satu perwakilan suatu [kelompok](#) atau [lembaga](#).

Tidak ada yang bisa melakukan segalanya. Inilah sebabnya mengapa Anda memiliki karyawan. Manajer harus menahan keinginan untuk mencoba melakukan pekerjaan karyawan. Manajer yang baik mampu melakukan delegasi terhadap pekerjaan yang dapat dilakukan oleh bawahannya.

2. Manajemen konflik

Hal ini penting dikuasai karena orang-orang yang terlibat kadang-kadang terjadi konflik. Manajer yang baik harus mampu menemukan cara untuk menenangkan keadaan tersebut.

3. **Konsultasi**

Tidak ada orang yang bisa tahu segalanya. Sementara manajer menjalankan kantor mungkin menjadi orang yang paling berpengalaman, namun pengetahuan kolektif dan kemanfaatan dari seluruh staf jauh lebih besar manfaatnya. Untuk alasan ini, merupakan ide yang baik bagi manajer untuk berkonsultasi dengan karyawan, terutama ketika membuat keputusan yang mungkin mempengaruhi bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka.

4. **Otokratis**

Otokratis adalah menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Dalam beberapa situasi, gaya konsultasi dan kerjasama yang santai harus dibuang. Manajer yang baik tahu kapan waktunya untuk mulai mengeluarkan perintah tegas kepada karyawannya. Ini semacam gaya otokratis yang paling sering dibutuhkan saat keadaan darurat atau beberapa situasi yang tak terduga yang membutuhkan penyesuaian yang cepat.

5. **Work Study**

Work study adalah sebagai suatu produksi pekerjaan yang berguna amat luas serta akan lebih dihargai tidak hanya dalam niaga tetapi juga di lapangan administrasi negara. Secara harfiah *work study* adalah upaya, aplikasi dari pengumpulan informasi sebagai suatu hasil observasi dari fakta-fakta yang berkenaan dengan suatu bentuk pengeluaran energi.

Work study mencoba menilai kapabilitas pelaksanaan suatu sistem pekerjaan tidak hanya dalam usaha mengejar efisiensi tetapi juga menuntut efektivitas ketepatan. Pendekatan sistem-sistem adalah bukti nyata sebagai pemecahan terbaik yang diinginkan.

Tujuan *work study* adalah meningkatkan produktivitas yang membutuhkan dibedakannya secara nyata dari produksi. *Work study* dapat memberi pelayanan kepada administrasi dengan jalan membantu para

pimpinan di lingkungan pemerintahan secara respek membuat membuat / mengambil keputusan.

6. Telaah Metode

Telaah metode adalah suatu teknik dasar dari work study yang menyangkut penggunaan metode ilmiah dari masalah pekerjaan.

Russel Currie mendefinisikan telaah metode sebagai suatu pendekatan yang analitis dan sistematis atas masalah yang memungkinkan semua faktor yang relevan untuk dinilai sehingga keputusan dapat diambil secara tepat.

Ruang lingkup telaah metode adalah semua proses atau prosedur yang meliputi penggunaan material dan sumber-sumber tenaga manusia.

Tujuan telaah metode adalah untuk meningkatkan produktivitas dengan menggunakan sumber-sumber yang ada seoptimal mungkin dengan jalan pencapaian tingkat efisiensi yang secara lebih tinggi atas pendapatan per unit dengan biaya yang lebih rendah.

Tujuan khas telaah metode adalah sebagai berikut :

- a. Formulasi / reorientasi tujuan dan sasaran
- b. Re-evaluasi tugas-tugas
- c. Higher quality and greater throughput
- d. Standardisasi hasil (product)
- e. Kegunaan material yang disempurnakan
- f. Pengendalian material secara lebih baik
- g. Perbaikan penyederhanaan prosedur dan metode
- h. Perencanaan yang lebih baik dari gedung-gedung pabrik dan peralatan
- i. Tata ruang yang disempurnakan dari ruang kerja di pabrik atau kantor
- j. Keselamatan kerja yang lebih tinggi dan standar kesehatan
- k. Kondisi-kondisi pekerjaan dan lingkungan kerja yang lebih baik
- l. Perkembangan struktur organisasi yang berimbang
- m. Pemanfaatan yang lebih baik dari pada ketrampilan pegawai
- n. Kepuasan kerja

7. Work Measurement

Work measurement adalah penggunaan bermacam-macam teknik dalam menentukan waktu yang diperlukan oleh seorang pegawai / karyawan

yang qualified dalam menjalankan suatu pekerjaan tertentu pada batas prestasi yang telah ditetapkan.

8. Critical Examination

Critical examination adalah prosedur inti dari telaah metode. Tujuannya adalah untuk menentukan alasan-alasan yang nyata atas setiap kejadian penting dan untuk memberikan gambaran tentang daftar yang sistematis dari semua alternatif yang memungkinkan untuk perumusan pengertian dan rencana-rencana pemikiran untuk perbaikan.

9. Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen adalah suatu sistem yang melengkapi informasi yang benar sebagai hak masyarakat pada waktu yang tepat dengan biaya yang sesederhana mungkin. Sistem informasi manajemen mendorong proses administrasi terutama perencanaan dan pengawasan dengan informasi yang seragam, lengkap dalam jangka waktu yang tepat untuk membantu proses pengambilan keputusan.

10. Sistem Penyusunan Anggaran, Perancangan Program dan Perencanaan (PPBS)

PPBS sebagai salah satu sistem yang menyediakan mekanisme berupa teknik-teknik perencanaan, perancangan program dan penyusunan anggaran yang saling berkaitan.

11. Network Planning

Network Planning adalah sebuah alat manajemen yang memungkinkan dapat lebih luas dan lengkapnya perencanaan dan pengawasan suatu proyek. Dan ini adalah teknik baru di dalam perencanaan, ini menjawab pertanyaan bagaimana mengelola suatu proyek dan merupakan dasar yang kokoh untuk menentukan kebijaksanaan-kebijaksanaan pimpinan dalam mengendalikan suatu proyek.

12. Komputer

Komputer adalah suatu mesin pengolah informasi yang hanya bisa bekerja apabila digerakkan oleh manusia dan sangat bergantung kepada manusia. Komputer diciptakan untuk membantu manusia dalam menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat, tepat dan teliti.

2.10 Fungsi manajemen

Fungsi manajemen terdiri dari 4 yaitu :

1. *Planning* (fungsi perencanaan)
2. *Organizing* (fungsi pengorganisasian)
3. *Directing* (pengarahan)
4. *Controlling* (pengendalian)

Untuk memperoleh hasil secara maksimal, para manajer harus mampu menguasai seluruh fungsi manajemen yang ada.

Fungsi fungsi manajemen menurut para ahli yang satu dengan yang lainnya secara umum memiliki banyak kesamaan. Fungsi manajemen menurut Henry Fayol dan GR Terry menyebutkan ada 4 fungsi yang utama dari sebuah [manajemen](#), Perencanaan - Pengorganisasian - Pengarahan - Pengendalian.

1. Planning (Fungsi Perencanaan)

Planning adalah bagaimana perusahaan menetapkan tujuan yang diinginkan dan kemudian menyusun rencana strategi bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut. Manajer dalam fungsi perencanaan harus mengkaji dan mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum memutuskan karena ini adalah langkah awal yang bisa berpengaruh secara total dalam perusahaan kedepannya.

Fungsi-fungsi manajemen yang lain tidak akan bisa berjalan dengan baik tanpa adanya perencanaan yang matang. Ada beberapa aktivitas dalam fungsi perencanaan, yaitu :

- Menetapkan arah tujuan dan target bisnis
- Menyusun [strategi](#) untuk mencapai tujuan tersebut
- Menentukan sumber daya yang dibutuhkan
- Menetapkan standar kesuksesan dalam upaya mencapai tujuan

Perencanaan dari sudut pandang jenjang manajemen bisa dibagi kedalam beberapa jenjang:

- *Top Level Planning* (Perencanaan Jenjang Atas)

Perencanaan dalam jenjang ini bersifat strategis. Jenjang atas ini memberikan petunjuk umum, rumusan tujuan, pengambilan keputusan serta memberikan petunjuk pola penyelesaian dan sifatnya menyeluruh.

Top level planning menekankan tujuan jangka panjang organisasi dan tentu saja menjadi tanggung jawab manajemen puncak.

- *Middle Level Planning* (Perencanaan Jenjang Menengah)

Jenjang perencanaan menengah sifatnya lebih administratif. Jenjang menengah menyiapkan cara-cara yang akan ditempuh untuk merealisasikan tujuan dari sebuah perencanaan dijalankan. Tanggung jawab perencanaan *middle level* berada pada manajemen menengah.

- *Low Level Planning* (Perencanaan Jenjang Bawah)

Perencanaan jenjang bawah lebih fokus terhadap bagaimana cara menghasilkan.

Jenjang bawah ini lebih mengarah kepada kegiatan operasional perusahaan. Manajemen pelaksana adalah pihak yang bertanggung jawab dalam perencanaan jenjang bawah ini.

Perencanaan yang baik selayaknya memenuhi beberapa syarat-syarat berikut:

- Mempunyai tujuan yang jelas
- Sederhana, tidak terlalu sulit dalam menjalankannya
- Memuat analisis pada pekerjaan yang akan dilakukan
- Fleksibel, bisa berubah mengikuti perkembangan yang terjadi
- Mempunyai keseimbangan, tanggung jawab dan tujuan yang selaras pada tiap-tiap bagian
- Segala sesuatu yang tersedia bisa dipergunakan secara efektif serta berdaya guna

Beberapa manfaat dari adanya fungsi perencanaan, diantaranya :

- Bisa membuat pelaksanaan tugas jadi tepat dan kegiatan pada tiap-tiap unit akan lebih terorganisir kearah tujuan yang sama
- Dapat menghindari kesalahan yang mungkin akan terjadi
- Memudahkan pengawasan
- Menjadi pedoman dasar di dalam menjalankan kegiatan

2. Organizing (Fungsi Pengorganisasian)

Organizing (fungsi perencanaan) adalah pengaturan sumber daya manusia dan sumber daya fisik yang dimiliki agar bisa menjalankan rencana-rencana yang sudah diputuskan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Fungsi pengorganisasian mengelompokkan semua orang, alat, tugas dan wewenang yang ada dijadikan satu kesatuan yang kemudian digerakkan melaksanakan apa yang sudah direncanakan sebelumnya.

Pengorganisasian bisa memudahkan manajer untuk mengawasi dan menentukan orang-orang yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas yang telah dibagi-bagi.

Kegiatan *Organizing*:

- Mengalokasikan sumber daya, menyusun dan menetapkan tugas-tugas serta menetapkan prosedur yang diperlukan
- Menetapkan struktur perusahaan yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab
- Merekrut, menyeleksi, dan melakukan pelatihan serta pengembangan tenaga kerja
- Menempatkan tenaga kerja pada posisi yang pas dan paling tepat.

Unsur-unsur *Organizing*:

- Sekelompok orang yang diarahkan untuk bekerja sama
- Melakukan kegiatan yang sudah ditetapkan
- Kegiatan yang diarahkan untuk mencapai tujuan

Manfaat *Organizing*:

- Pembagian tugas-tugas bisa sesuai dengan kondisi perusahaan
- Menciptakan spesialisasi saat menjalankan tugas
- Personil dalam perusahaan mengetahui tugas apa yang akan dijalankan.

Fungsi *Organizing*

- Pendelegasian wewenang dari manajemen puncak kepada manajemen pelaksana
- Adanya pembagian tugas yang jelas

- Mempunyai manajer puncak yang profesional untuk bisa mengkoordinasikan semua kegiatan yang dilakukan

3. Directing (Fungsi Pengarahan)

Directing alias fungsi pengarahan adalah upaya untuk menciptakan suasana kerja dinamis, sehat agar kinerjanya lebih efektif dan efisien.

Beberapa kegiatan pada fungsi pengarahan :

- Membimbing dan memberi motivasi kepada pekerja supaya bisa bekerja secara efektif dan efisien.
- Memberi tugas serta penjelasan secara rutin tentang pekerjaan
- Menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan

4. Controlling (Fungsi Pengendalian / Pengawasan)

Fungsi pengendalian adalah upaya untuk menilai suatu kinerja yang berpatokan kepada standar yang telah dibuat, juga melakukan perbaikan apabila memang dibutuhkan. Kegiatan pada fungsi pengendalian misalnya:

- Mengevaluasi keberhasilan dan target dengan cara mengikuti standar indikator yang sudah ditetapkan
- Melakukan klarifikasi dan koreksi terhadap penyimpangan yang ditemukan
- Memberi alternatif solusi yang mungkin bisa mengatasi masalah yang terjadi.

Controlling akan berjalan efektif dengan memperhatikan hal hal berikut

:

- *Routing* (jalur), manajer menetapkan cara atau jalur supaya bisa dengan mudah mengetahui letak dimana suatu kesalahan sering terjadi.
- *Scheduling* (penetapan waktu), Manajer menetapkan kapan semestinya pengawasan harus dijalankan. Kadang-kadang, pengawasan yang terjadwal mungkin tidak efisien dalam menemukan suatu kesalahan, dan sebaliknya, sesuatu yang dijalankan secara mendadak malah lebih berguna.
- *Dispatching* (perintah pelaksanaan), adalah pengawasan yang berupa suatu perintah pelaksanaan pada pekerjaan. Tujuannya supaya suatu pekerjaan bisa selesai tepat waktu. Perintah bisa membuat sebuah pekerjaan bisa terhindar dari kondisi yang terkatung katung, dan pada ujungnya apabila

terjadi kesalahan, bisa dengan mudah diidentifikasi siapa yang melakukan kesalahan

- *Follow Up* (tindak lanjut), Manajer mencari solusi apabila terdapat kesalahan yang ditemukan. Tindak lanjut bisa dengan memberikan peringatan terhadap pihak yang sengaja atau tidak sengaja melakukan kesalahan dan memberikan petunjuk supaya kesalahan yang sama tidak akan terulang kembali. Bentuk pengawasan yang baik adalah pengawasan yang sesuai dengan kebutuhan dan sifat atau karakter dari perusahaan.

Fungsi manajemen menurut para ahli

A. Menurut Hendry Fayol

1. Planning atau perencanaan

Merupakan pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi kebijaksanaan proyek program prosedur metode sistem anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

2. Organizing atau pengorganisasian

- Penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yg dibutuhkan utk mencapai tujuan organisasi.
- Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yg akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan.
- Penugasan tanggung jawab tertentu
- Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugasnya.

3. Staffing

Staffing atau penyusunan personalia adalah penarikan (recruitment) latihan dan pengembangan serta penempatan dan pemberian orientasi pada karyawan dalam lingkungan kerja yg menguntungkan dan produktif.

4. Leading atau fungsi pengarahan

Leading adalah bagaimana membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yg diinginkan dan harus mereka lakukan.

5. Controlling atau pengawasan

Controlling adalah penemuan dan penerapan cara dan alat untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yg telah ditetapkan.

B. Menurut George Terry

1. Perencanaan (*planning*) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.
2. Pengorganisasian (*organization*) yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.
3. Penggerakan (*actuating*) yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.
4. Pengawasan (*controlling*) yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

Hakikat dari fungsi manajemen dari Terry adalah apa yang direncanakan, itu yang akan dicapai. Maka itu fungsi perencanaan harus dilakukan sebaik mungkin agar dalam proses pelaksanaannya bisa berjalan dengan baik serta segala kekurangan bisa diatasi. Sebelum kita melakukan perencanaan, ada baiknya rumuskan dulu tujuan yang akan dicapai.

C. Menurut Luther Gullick

Fungsi Manajemen menurut luther Gullick ~ Pos Dicorecbug, terdiri dari :

1. Planning (Perencanaan)

Perencanaan yang kata dasarnya “rencana” pada dasarnya merupakan tindakan memilih dan menetapkan segala aktifitas dan sumber daya yang

akan dilaksanakan dan digunakan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan mengacu pada pemikiran dan penentuan apa yang akan dilakukan di masa depan, bagaimana melakukannya, dan apa yang harus disediakan untuk melaksanakan aktivitas tersebut untuk mencapai tujuan secara maksimal.

Fungsi dari perencanaan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Menjelaskan berbagai masalah.
2. Menentukan prioritas masalah
3. Menentukan tujuan dan indikator keberhasilan
4. Mengkaji hambatan dan kendala
5. Menyusun rencana kerja operasional

Sedangkan manfaat perencanaan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Mengurangi ketidakpastian serta perubahan pada waktu mendatang.
- b. Dimungkinkan melakukan pilihan dari berbagai alternatif tindakan.
- c. Mengarahkan perhatian pada tujuan.
- d. Merupakan sarana untuk mengadakan pengawasan.
- e. Memudahkan melakukan koordinasi diantara berbagai organisasi
- f. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti, sehingga menghemat waktu, usaha dan dana.

Tahap-tahap perencanaan :

- a. Perumusan tujuan, pada tahap ini penyusun perencanaan harus merumuskan tujuan yang hendak di capai di masa yang akan datang.
- b. Perumusan kebijaksanaan, yakni merumuskan bagaimana usaha untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan dalam bentuk tindakan-tindakan yang terkoordinir terarah dan terkontrol.
- c. Perumusan prosedur, yakni menentukan batas-batas dari masing-masing komponen (sumberdaya).
- d. Perencanaan skala kemajuan, merumuskan standar hasil yang akan diperoleh melalui pelaksanaan aktivitas pada waktu tertentu.
- e. Perencanaan bersifat menyeluruh, maksudnya setelah tahap a s/d d dirumuskan dengan baik.

2. Organizing (Pengorganisasian)

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan pembagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama di sekolah. Kegiatan pengorganisasian menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian. Sehingga pengorganisasian dapat disebut sebagai keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalokasikannya sarana dan prasarana untuk memunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi dan mengatur mekanisme kerjanya sehingga dapat menjamin pencapaian tujuan. Efisiensi dalam pengorganisasian adalah pengakuan terhadap sekolah-sekolah pada penggunaan waktu dan uang dan sumber daya yang terbatas dalam mencapai tujuan, yaitu alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, dana dan sumber daya sekolah.

3. Staffing (Penyusunan pegawai)

Seperti fungsi-fungsi manajemen lainnya, staffing juga merupakan fungsi yang tidak kalah pentingnya. Tetapi agak berbeda dengan fungsi lainnya, penekanan dari fungsi ini lebih difokuskan pada sumber daya yang akan melakukan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan dan diorganisasikan secara jelas pada fungsi perencanaan dan pengorganisasian. Aktifitas yang dilakukan dalam fungsi ini, antara lain menentukan, memilih, mengangkat, membina, membimbing sumber daya manusia dengan menggunakan berbagai pendekatan dan atau seni pembinaan sumber daya manusia.

Penyediaan staf merupakan pengarahan dan latihan sekelompok orang yang mengerjakan sesuatu tugas, dan memelihara kondisi kerja yang menyenangkan. Dalam upaya mengembangkan staf metode yang dapat dipergunakan, antara lain: latihan jabatan, penugasan khusus, simulasi, permainan peranan, satuan tugas penelitian, pengembangan diri dan seterusnya. Sementara itu ada tiga tipe program pengembangan staf yang terdiri dari: presupervisory programs, middle management programs dan executive development programs.

4. Directing (Pengarahan)

Pengarahan adalah penjelasan, petunjuk, serta pertimbangan dan bimbingan terdapat para petugas yang terlibat, baik secara structural

maupun fungsional agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan lancar, dengan pengarahan staff yang telah diangkat dan dipercayakan melaksanakan tugas di bidangnya masing-masing tidak menyimpang dari garis program yang telah ditentukan. Dalam pelaksanaannya pengarahan ini seringkali dilakukan bersamaan dengan controlling sambil mengawasi, manajer sering kali memberi petunjuk atau bimbingan bagaimana seharusnya pekerjaan dikerjakan.

Fungsi pengarahan melibatkan pembimbingan dan supervisi terhadap usaha-usaha bawahan dalam rangka pencapaian sasaran-sasaran organisasi. Dalam kaitannya dengan fungsi ini, ilmu-ilmu perilaku telah memberikan sumbangan besar dalam bidang-bidang motivasi dan komunikasi.

5. Coordinating (Koordinasi)

Koordinating atau pengkoordinasian merupakan satu dari beberapa fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok dengan masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri.

Pengorganisasian dalam suatu organisasi, termasuk organisasi pendidikan, dapat dilakukan melalui berbagai cara seperti :

- a. Melaksanakan penjelasan singkat
- b. Mengadakan rapat kerja
- c. Memberikan balikan tentang hasil suatu kegiatan.

6. Reporting (Pelaporan)

Dengan pelaporan dimaksudkan sebagai fungsi yang berkaitan dengan pemberian informasi kepada manajer, sehingga yang bersangkutan dapat mengikuti perkembangan dan kemajuan kerja. Jalur pelaporan dapat bersifat vertikal, tetapi dapat juga bersifat horizontal. Pentingnya pelaporan terlihat dalam kaitannya dengan konsep sistem informasi manajemen, yang

merupakan hal penting dalam pembuatan keputusan oleh manajer. Segala kegiatan organisasi pendidikan mulai dari perencanaan hingga pengawasan, bahkan pemberian umpan balik tidak memiliki arti jika tidak direkam secara baik melalui pencatatan-pencatatan yang benar dan tepat. Semua proses dan atau kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan dalam organisasi formal, seperti lembaga pendidikan, pada umumnya selalu dipertanggung jawabkan.

Fungsi ini memegang peranan penting dalam memberhasilkan kegiatan manajemen pendidikan, fungsi ini umumnya lebih banyak ditangani oleh bagian ketatusahaan. Hasil catatan ini akan digunakan manajer untuk membuat laporan tentang apa telah, sedang dan akan dilakukan dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan. Fungsi recording and reporting ini akan berhasil jika tata kearsipan dapat dikelola secara efektif dan efisien.

7. Budgeting (Pembuatan Anggaran)

Luther Gullick mengemukakan bahwa penganggaran termasuk salah satu fungsi manajemen. Penganggaran adalah fungsi yang berkenaan dengan pengendalian organisasi melalui perencanaan fiskal dan akuntansi. Sesuatu anggaran, baik APBN maupun APBD, menunjukkan dua hal: pertama sebagai satu pernyataan fiskal dan kedua sebagai suatu mekanisme.

Dalam penyusunan anggaran dipertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
- b. Data masa lalu.
- c. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
- d. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing.
- e. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

8. Controlling (Pengawasan)

Proses pengawasan mencatat perkembangan ke arah tujuan dan memungkinkan manajer mendeteksi penyimpangan dari perencanaan tepat pada waktunya untuk mengambil tindakan korektif sebelum terlambat.

Melalui pengawasan yang efektif, roda organisasi, implementasi rencana, kebijakan, dan upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

Penampilan mengindikasikan bahwa secara langsung berhubungan dengan strategi sekolah (seperti input siswa, mutu pengelola, mutu lulusan, resep masyarakat, dan seterusnya. Mungkin biasa menyediakan sinyal peringatan awal dari perjalanan panjang yang efektif. Pengawasan strategi sekolah sering disebut “pengawasan strategi”. Sebab fokusnya pada kegiatan yang dilakukan sekolah untuk mencapai tujuan strategi, sehingga menjadi sekolah lebih bermutu. Pengawasan diartikan sebagai salah satu kegiatan mengetahui realisasi perilaku personal sekolah dan apakah tingkat pencapaian tujuan sesuai yang dikehendaki, dan dari hasil pengawasan apakah dilakukan perbaikan.

Prinsip-prinsip pengawasan yang perlu diperhatikan menurut Massie (1973:89)

- a. Tertuju kepada strategi sebagai kunci sasaran yang menentukan keberhasilan.
- b. Pengawasan harus menjadi umpan balik sebagai bahan revisi dalam mencapai tujuan.
- c. Harus fleksibel dan responsive terhadap perubahan-perubahan kondisi dan lingkungan.
- d. Cocok dengan organisasi pendidikan misalnya organisasi sebagai sistem terbuka.
- e. Merupakan control diri sendiri.
- f. Bersifat langsung yaitu pelaksanaan control di tempat pekerja
- g. Memperhatikan hakikat manusia dalam mengontrol para personal pendidikan.

Sejalan dengan prinsip-prinsip tersebut Oteng Sutisna (1983 : 203)

- a. Menegaskan bahwa tindakan pengawasan terdiri dari tiga langkah universal.
- b. Mengukur perbuatan atau kinerja.

- c. Membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan dan menetapkan perbedaan-perbedaan jika ada
- d. Memperbaiki penyimpangan dengan tindakan pembetulan.

Pengawasan manajemen sekolah adalah usaha sistematis menetapkan standar prestasi (performance standard) dengan perencanaan sasarannya guna mendesain system informasi umapan balik.

Membandingkan prestasi kerja dengan standar yang telah ditetapkan lebih dahulu adalah penting, untuk menentukan apakah ada penyimpangan (deviation) dan mencatat besar kecilnya penyimpangan, kemudian mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan, bahwa semua sumber sekolah dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

Pengawasan dan pengendalian sekolah dilakukan oleh kepala sekolah, pengawasan layanan belajar harus dilakukan oleh supervisor, dan pengawasan layanan teknis kependidikan dilakukan oleh tenaga kependidikan yang diberi wewenang untuk itu.

Pengendalian dan pengawasan penggunaan anggaran dalam penyelenggaraan sekolah yang dapat dipergunakan untuk menjalankan operasi sekolah dan banyak metode pengendalian yang mencakup anggaran belanja (budget), perhitungan rugi laba, dan sarana-sarana keuangan lainnya agar pelaksanaan operasi sekolah dapat berhasil dengan baik.

Kualitas layanan belajar akan diawasi melalui metode pengawasan kualitas menurut ilmu statistik dan ilmu pendidikan dalam pengukuran kemajuan belajar dan kinerja sekolah secara keseluruhan. Kegiatan monitoring dan pengawasan adalah kegiatan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan suatu kerja sama antara guru, kepala sekolah, konselor, supervisor dan petugas sekolah lainnya dalam institusi sekolah.

2.11 Unsur-unsur Manajemen

Alat-alat manajemen dapat dirumuskan dalam 6M, yakni :

1. Man : tenaga kerja manusia
2. Money : uang yang diperlukan untuk mencapai tujuan
3. Methods : cara / sistem untuk mencapai tujuan

4. Materials : bahan-bahan yang diperlukan
5. Machines : mesin-mesin yang diperlukan
6. Market : pasaran, tempat untuk melempar hasil produksi atau karya

Unsur kelima dan keenam hanya dijumpai dalam kalangan niaga. Tetapi untuk Indonesia sulit ditarik garis tegas mana yang pemerintahan mana yang niaga.

2.12 Hubungan unsur dan fungsi manajemen

Seorang manajer menjalankan unsur-unsur manajemen dan fungsi-fungsi manajemen secara terpadu (*integratif*) dan menyeluruh (*comprehensif*), artinya dalam mencapai tujuan, manajer membuat perencanaan, mengorganisasikan, mengerakkan pelaksanaan dan mengendalikan semua unsur manajemen secara bersamaan dalam satu kesatuan gerak secara simultan. Oleh karena itu dilakukan:

- Perencanaan terhadap tenaga, anggaran, bahan, peralatan, metode, dan pemasaran.
- Pengorganisasian terhadap tenaga, anggaran, bahan, peralatan, metode, dan pemasaran.
- Penggerakan terhadap tenaga, anggaran, bahan, peralatan, metode, dan pemasaran.
- Penganggaran terhadap tenaga, anggaran, bahan, peralatan, metode, dan pemasaran.
- Pengendalian terhadap tenaga, anggaran, bahan, peralatan, metode, dan pemasaran.

Secara diagramatis, jika kita kaitkan antara tujuan organisasi (yang harus dicapai secara efektif dan efisien) dan unsur-unsur manajemen (sumber-sumber daya organisasi). Fungsi-fungsi manajemen diperlukan agar keseluruhan unsur-unsur organisasi dapat dikelola dan dipergunakan secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Artikelsiana.2015. *Pengertian, Prinsip , dan Fungsi Manajemen*. Online (www.artikelsiana.com), diakses 19 Februari 2017.
- Ayopreneur. 2017.*Macam-macam Teknik Manajemen*, Online (www.ayopreneur.com), diakses 16 Februari 2017.
- Basuki, Rinawati , Endang Surowati, Sri.2011. *Manajemen dasar 1*. Surabaya: Gena Pratama Pustaka.
- Ekonomi, holic.2012. *Manajemen definisi prinsip dan unsur*. Online (www.ekonomi-holic.com), diakses februari 2017.
- Gettingpuma.2017. *Fungsi Manajemen*, Online (gettingupman.wordpress.com), diakses 16 Februari 2017.
- Guntar, Akhmad.2017. *Efisiensi Efektivitas Manajemen*. Online (www.akhmadguntar.com) , diakses 20 februari 2017.
- Herugan.2017. *Pengertian definisi dan fungsi-fungsi Manajemen*. Online (herugan.com) diakses 18 Februari 2017.
- Kul-Manajemen.2016. *Pengertian manajemen*. Online (kul-manajemen.blogspot.co.id) diakses 17 Februari 2017
- Lavarkopres.2014. *Dasar Manajemen*. Online (larvakpopers.blogspot.co.id), diakses 20 Februari 2017.
- M.Fuad, Chirstine H, Nurlela dkk. 2001. *Pengantar Bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Malayu S.P. Hasibuan, 2001.*Dasar, Pengertian dan Masalah*. Bandung: Bumi Aksara.
- Nichonotes. 2015. *Fungsi Manajemen* . Online (nichonotes.blogspot.co.id)' diakses 17 Februari 2017
- Nichonotes.2015. *Pengertian manajemen*. Online (nichonotes.blogspot.co.id) diakses 17 Februari 2107.
- Nurminasarluf,2017. *Ringkasan materi manajemen*. Online (nurminasarluf.wordpress.com) diakses 18 Februari 2017.
- Putransyah, Novian. 2013.*Efisiensi dan Efektivitas*. Online (noviandyputransyah.blogspot.co.id) diakses 16 Februari 2107.

Sarwoto. 1981. *Dasar-dasars Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Soekarno,k. 1986. *Dasar-dasar manajemen*. Jakarta : Miswar

Syadasyarifa.2013.*Koordinasi manajemen*. Online (saydasyarifa.wordpress.com), diakses 19 Februari 2017.

wikipedia .2017.*Delegasi*. online .(id.wikipedia.org), diakses 16 Februari 2017.

BAB III ORGANISASI

3.1 Pengertian Organisasi

Pengertian organisasi berbeda dengan pengorganisasian. Organisasi berasal dari bahasa Yunani “*organon*” yang berarti alat merupakan suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Dalam ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutama sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen. Kajian mengenai organisasi sering disebut studi organisasi (*organizational studies*), perilaku organisasi (*organizational behaviour*), atau analisis organisasi (*organization analysis*). Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah bagi orang-orang untuk berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi (wikipedia.org, 2017).

Menurut para ahli terdapat beberapa pengertian organisasi sebagai berikut.

1. **Stoner** mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama.
2. **James D. Mooney** mengemukakan bahwa organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.
3. **Chester I. Bernard** berpendapat bahwa organisasi merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.
4. **Stephen P. Robbins** menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.
5. **Dimock** mengatakan bahwa “*organization is the systematic bringing of interdependent part to form a unified whole through which authority, coordination, and control may be exercised to achive a given purpose*” (organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang

saling ketergantungan atau berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan) (satrianegara, M. Fais, 2009:2).

Organisasi dalam arti statis adalah alat atau sarana atau juga tempat orang-orang melakukan kegiatan-kegiatannya untuk menapai tujuan. Alat atau sarana dan juga wadah disini adalah barang yang tidak berwujud atau abstrak (basuki, rinawati, 2011:98).

Organisasi dalam arti dinamis adalah suatu bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang dengan jelas dapat diidentifikasi yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengorganisasian adalah merupakan fungsi kedua dalam Manajemen dan pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan, sumber-sumber, dan lingkungannya. Dengan demikian hasil pengorganisasian adalah struktur organisasi.

Dengan demikian hasil pengorganisasian adalah struktur organisasi. Pengorganisasian juga dapat diartikan sebagai penentuan pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap anggota. Penetapan departemen-departemen serta penentuan hubungan-hubungan (basuki, rinawati, 2011:98)

Pengertian pengorganisasian menurut beberapa ahli diantaranya adalah :

1. W.H. Newman

Pengorganisasian adalah pengelompokan berbagai kegiatan yang diwadahkan dalam unit-unit untuk melaksanakan rencana dan menetapkan hubungan antara pimpinan dan bawahannya di dalam setiap unit.

2. L. Gulick

Pengorganisasian adalah menetapkan struktur formal suatu kewenangan dimana pekerjaan dibagi-bagi sedemikian rupa, ditentukan dan dikoordinasikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

3. G. R. Terry

Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan perilaku yang efektif antara masing-masing orang sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh kepuasan diri dalam

melaksanakan tugas-tugas terpilih di dalam kondisi lingkungan yang ada untuk mencapai tujuan dan sasaran (satrianegara, M. Fais, 2009:2).

Hubungan antara organisasi dan pengorganisasian adalah hasil dari pengorganisasian nantinya adalah organisasi yang memiliki struktur (berstruktur).

3.2 Unsur-unsur organisasi

Dalam uraian sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi harus memiliki tiga unsur dasar diantaranya adalah :

- a. Orang-orang (sekumpulan orang)\
- b. Kerja sama
- c. Tujuan yang ingin dicapai (satrianegara, M. Fais, 2009:2).

Tidak hanya sampai disitu saja untuk membentuk suatu organisasi maka diperlukan unsur-unsur penyusun di antaranya adalah :

- a. Unsur inti (*core element*) yaitu manusia
Manusia sebagai faktor yang membentuk organisasi
- b. Unsur kerja (*working element*) yang terdiri atas:
 - 1) Sumber daya manusia
 - 2) Kemampuan untuk bekerja
 - Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain
 - Kemampuan untuk melaksanakan asas-asas organisasi
 - 3) Sumber daya bukan manusia
 - Iklim
 - Cuaca
 - Udara
 - Air
 - dan lain-lain

(satrianegara, M. Fais, 2009:2).

Agar organisasi dapat terbentuk maka perlu adanya pemenuhan dari unsur-unsur organisasi yang meliputi :

- a. Manusia atau orang-orang
- b. Tujuan atau sasaran
- c. Tempat kedudukan

- d. Pembagian kerja
- e. Metode dan saran prasarana
- f. Struktur dan hubungan kerja yang berkaitan
- g. Kerjasama satuan kerja
- h. Lingkungan yang memerlukan (satrianegara, M. Fais, 2009:3)..

Menurut Mc. Farland organisasi adalah sekelompok manusia yang dengan jelas dapat diidentifikasi yang memberikan sumbangan usahanya terhadap pencapaian tujuan.

3.3 Ciri-ciri organisasi

Organisasi juga memiliki ciri-ciri yaitu,

1. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal dan saling mengenal.
2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda, tetapi satu sama lain saling berkaitan (*interdependent part*) yang merupakan kesatuan kegiatan.
3. Tiap-tiap orang memberikan sumbangan atau kontribusinya berupa pemikiran, tenaga, dan lain-lain
4. Adanya kewenangan, koordinasi, dan pengawasan.
5. Adanya tujuan yang ingin dicapai (satrianegara, M. Fais, 2009:3).

Ciri-ciri teknis organisasi tidak baik

- Pengambilan keputusan seringkali terlambat ataupun seringkali kurang baik.
- Organisasi tidak mampu bereaksi dengan baik terhadap perubahan kondisi lingkungan.
- Dalam organisasi seringkali terjadi pertentangan.

3.4 Struktur organisasi

Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain daripada itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan.

Struktur Organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal organisasi diolah. Struktur organisasi terdiri atas unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan ukuran satuan kerja (manajemenn.web.id, 2017)

Faktor-faktor yang menentukan perancangan struktur organisasi yaitu :

1. Strategi organisasi pencapaian tujuan.
2. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi output akan membedakan bentuk struktur organisasi.
3. Kemampuan dan cara berfikir para anggota serta kebutuhan mereka juga lingkungan sekitarnya perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur perusahaan.
4. Besarnya organisasi dan satuan kerjanya mempengaruhi struktur organisasi.

Unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari :

1. Spesialisasi kegiatan
2. Koordinasi kegiatan
3. Standarisasi kegiatan
4. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan
5. Ukuran satuan kerja

3.5 Prinsip-prinsip organisasi

A.M. Williams mengemukakan pendapatnya tentang organisasi yang secara lengkap dituangkan dalam bukunya yang berjudul “*Organization of Canadian Government Administration*” (1965), prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut :

1. Harus mempunyai tujuan yang jelas (*to define clearly the objective of the organization*) sebuah organisasi dibentuk atas dasar adanya tujuan, karena tidak mungkin suatu organisasi tanpa adanya tujuan.
2. Skala hierarki (*scalar chaine*)
Harus ada garis kewenangan dan tanggung jawab yang jelas dari pemimpin tingkat atas sampai pada pimpinan tingkat bawah.
3. Kesatuan komando (*unity of comando*)

Seseorang hanya menerima perintah dan bertanggung jawab terhadap seorang atasannya saja.

4. Pelimpahan wewenang (*delegation of authority*)
Harus ada pengaturan/pelimpahan yang jelas.
5. Pertanggung jawaban (*responsibility*)
Dalam menjalankan tugas, tanggung jawab tidak hanya secara vertikal tetapi juga horisontal.
6. Pembagian pekerjaan (*division of work*)
Seseorang mempunyai kemampuan yang terbatas untuk melakukan segala macam pekerjaan. Oleh karena itu pembagian pekerjaan harus dibedakan atas dasar fungsi dan bentuk pekerjaan agar lebih efektif dalam mencapai tujuan.
7. Rentang pengendalian (*span of control*)
Jumlah bawahan yang harus dikendalikan oleh seorang atasan perlu dibatasi secara rasional. Agar biaya overhead dapat ditekan serendah mungkin. Sesuai dengan bentuk dan tipe organisasi, maka rentang pengendalian terdiri atas:
 - ❖ Rentang pengendalian yang sempit, yaitu apabila jumlah bawahan yang harus dikendalikan relatif kecil (4-8 orang).
 - ❖ Rentang pengendalian yang luas, yaitu apabila jumlah bawahan yang dikendalikan relatif besar (8-15 orang).
8. Fungsional (*functional definition*)
Yang lebih menjamin keberhasilan dari suatu organisasi adalah fungsionalnya dan bukan strukturalnya.
9. Pemisahan (*separation*)
Berkaitan dengan tugas, sebab tanpa adanya pemisahan, pekerjaan menjadi terbengkalai.
10. Keseimbangan (*balance principles*)
Efektif dan efisiensi, wewenang dan tanggung jawab merupakan bentuk keseimbangan.
11. Fleksibilitas (*flexibility*)
Mudah beradaptasi dengan lingkungan, jangan kaku terhadap perubahan.
12. Kepemimpinan (*leadership*)
Selalu ikut sebagai bekal seorang manajer.

Pihak pejabat dalam unit organisasi perlu memahami dan menghayati asas-asas organisasi itu sendiri agar dalam melaksanakan tugas, wewenang, dan tanggung jawab dapat mengetahui pentingnya kedudukan (jabatannya) dalam kerjasama, berhubungan atau koordinasi dengan satuan organisasi lain sehingga tidak terjadi kerancuan atau berjalan sendiri-sendiri dalam mencapai tujuan organisasi yang lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Henry fayol mengemukakan pendapatnya tentang asas organisasi dimana Beliau menamai asasnya dengan “*principles of management*” yang didalamnya terdapat 14 prinsip atau asas :

a. *Division of work* (divisi kerja)

Pekerjaan harus dibagi menjadi unsur-unsur yang lebih kecil atau dispesialisasikan sehingga output (hasil kerja) karyawan dan efektifitas akan meningkat seiring dengan peningkatan kemampuan dan keahlian pada tugas yang diembannya.

b. *Authority and responsibility* (kekuasaan dan tanggung jawab)

Para Manager memiliki wewenang dalam memerintahkan bawahan melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Setiap Karyawan diberikan wewenang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tetapi suatu hal yang perlu diingat, wewenang tersebut berasal dari suatu tanggung jawab. Oleh karena itu, wewenang dan tanggung jawab harus seimbang, makin besar wewenangnya makin besar pula pertanggung jawabannya.

c. *Dicipline* (disiplin)

Disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi, namun setiap organisasi memiliki cara yang berbeda-beda dalam menegakkan kedisiplinannya. Kedisiplinan merupakan dasar dari keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya.

d. *Unity of command* (kesatuan perintah)

Berdasarkan Prinsip Kesatuan Komando, karyawan seharusnya hanya menerima perintah dari seorang atasan saja dan juga bertanggung jawab kepada satu atasan saja. Jika terlalu banyak, atasan yang memberikan perintah, karyawan yang bersangkutan akan sulit untuk membedakan prioritasnya. Hal

ini juga akan menimbulkan kebingungan dan tidak fokus pada tugas yang diberikannya.

e. *Unity of direction* (kesatuan arah)

Karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi harus memiliki tujuan dan arah yang sama dan bekerja berdasarkan rencana yang sama.

f. *Subordination of individual interest to general interest* (kepentingan individu di bawah kepentingan umum)

Kepentingan Organisasi harus didahulukan dari pada Kepentingan Individu seorang karyawan. Termasuk kepentingan Individu Manager itu sendiri.

g. *Remuneration (pay) of personel* (gaji pegawai)

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah upah atau gaji yang didasarkan pada tugas yang dibebankannya. Kompensasi yang dimaksud ini dapat berupa Finansial maupun non-finansial.

h. *Centralization* (sentralisasi)

Menurut Fayol, seorang pemimpin atau manajer harus mengadopsi prinsip Sentralisasi yang seimbang (bukan Sentralisasi penuh ataupun Desentralisasi penuh). Hal ini dikarenakan Sentralisasi penuh (*Complete Centralization*) akan mengurangi peranan bawahan dalam suatu organisasi, sedangkan desentralisasi akan menimbulkan kesimpangsiuran dalam pengambilan keputusan. Wewenang tertentu harus didelegasikan sebanding dengan Tanggung Jawab yang diberikan.

i. *Scalar chain* (ketertiban)

Rantai Skalar adalah garis wewenang dari atas sampai ke bawah. Setiap karyawan harus menyadari posisi mereka di dalam Hirarki Organisasi. Garis wewenang ini akan menunjukkan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya.

j. *Order* (keadilan)

Tata Tertib memegang peranan yang penting dalam bekerja karena pada dasarnya semua orang tidak dapat bekerja dengan baik dalam kondisi yang kacau dan tegang. Selain itu, untuk meningkatkan efisiensi dalam bekerja, fasilitas dan perlengkapan kerja harus disusun dengan rapi dan bersih.

k. *Equity* (kesamaan)

Manager harus bertindak secara adil terhadap semua karyawan. Peraturan dan Perjanjian yang telah ditetapkan harus ditegakkan secara adil sehingga Moral karyawan dapat terjaga dengan baik.

l. *Stability of tenure of personnel* (kestabilan masa kerja)

Mempertahankan karyawan yang produktif merupakan prioritas yang penting dalam manajemen. Manager harus berusaha untuk mendorong dan menciptakan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

m. *Initiative* (inisiatif)

Karyawan harus diberikan kebebasan untuk berinisiatif dalam membuat dan menjalankan perencanaan, tentunya harus dengan batas-batas wewenang dan tanggung jawab yang diberikan.

n. *Esprit de corp* (kesatuan jiwa)

Dalam Prinsip “*esprits de corps*” ini, manajemen harus selalu berusaha untuk mengembangkan dan meningkatkan semangat kesatuan tim (ilmumanajemenindustri.com, 2017)

3.6 Bentuk-Bentuk Organisasi

Terdapat berbagai macam bentuk organisasi diantaranya adalah :

1. Organisasi Lini/Garis (*line organization*)

Disebut sebagai organisasi lini karena jika dalam pembagian tugas serta wewenang terdapat perbedaan yang nyata antara satuan organisasi pimpinan dengan satuan organisasi pelaksana. Bentuk organisasi seperti ini adalah yang tertua di dunia. Biasanya terdapat dalam organisasi militer. Dalam organisasi seperti ini bawahan hanya mengenal satu atasan atau pimpinan sebagai sumber suatu kewenangan yang memberikan perintah atau instruksi. Bawahan hanya bertindak sebagai pelaksana. Bentuk organisasi seperti ini memiliki kebaikan dan kekurangan masing-masing.

Kebaikan dari organisasi ini diantaranya adalah:

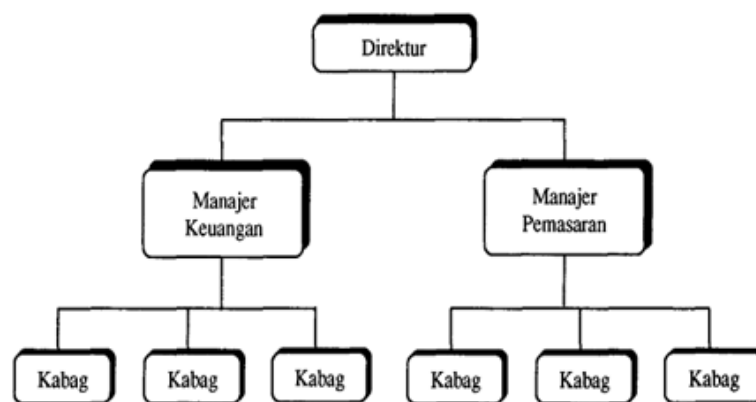
- ❖ Sederhana
- ❖ Asas kesatuan komando
- ❖ Cepat dalam pengambilan keputusan
- ❖ Penuh tanggung jawab

- ❖ Mudah memelihara disiplin
- ❖ Dapat memanfaatkan tenaga yang kurang cukup.

Kekurangan dari bentuk organisasi ini adalah:

- ❖ Bawahan tidak mempunyai kesempatan untuk berkembang
- ❖ Kurangnya tenaga yang profesional
- ❖ Besarnya kepercayaan terhadap atasan
- ❖ Mudah mengalihkan wewenang untuk mengalihkan pekerjaan yang bersifat sukarela.

Contoh bagan Organisasi Lini / Garis



(zhopio-chalicee.blogspot.co.id, 2017)

2. Organisasi Lini/Garis dan Staf (*line and staff organization*)

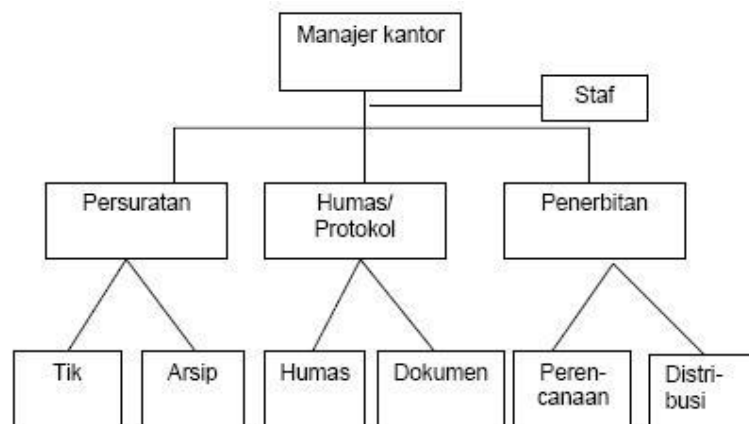
Bentuk organisasi ini umumnya dipergunakan pada organisasi pemerintahan. Organisasi ini terdiri atas unit-unit lini dan unit-unit staf. Lini adalah orang-orang yang melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi dalam rangka tercapainya tujuan organisasi, sedangkan yang dimaksud dengan staf atau pembantu adalah orang-orang yang sifat tugasnya menunjang pelaksanaan tugas pokok, baik oleh karena keahliannya jadi bersifat menasihati (*advisor*) maupun melalui pemberian jasa-jasa penunjang kepada unit-unit operasional seperti di bidang kepegawaian, keuangan, umum, dan sebagainya. Menggolongkan para karyawan dalam satu organisasi kepada dua kelompok di atas sama sekali tidak berarti bahwa satu kelompok lebih penting daripada kelompok yang lain. Hal ini perlu ditegaskan oleh karena masih terdapat pendapat bahwa kelompok ini lebih penting daripada kelompok staf. Kebaikan dari bentuk organisasi ini adalah:

- ❖ Adanya pembagian pekerjaan yang jelas
- ❖ Karyawan mempunyai kesempatan untuk mengembangkan diri
- ❖ Ikut dalam pelimpahan wewenang dan tanggung jawab
- ❖ Adanya kerjasama yang baik
- ❖ Adanya fleksibilitas

Kekurangan dari organisasi ini adalah:

- ❖ Adanya ketidakjelasan antara tugas lini dan staf
- ❖ Kurang baiknya koordinasi.

Contoh bagan Organisasi Lini / Garis dan Staf



(zeincom.wordpress.com, 2017)

3. Organisasi Fungsional (*functional organization*)

Bentuk organisasi ini umumnya dipergunakan pada organisasi niaga. Bagan organisasi ini disusun atas dasar kegiatan dari tiap-tiap fungsi sesuai dengan kepentingan perusahaan, dimana tiap-tiap fungsi seolah-olah terpisah berdasarkan atas bidang keahliannya. Agar organisasi ini dapat berhasil, maka koordinasi dan kerja sama menjadi sangat penting, meskipun dalam organisasi ini mempergunakan tenaga staf ahli, tetapi tanggung jawab tetap pada pejabat lini.

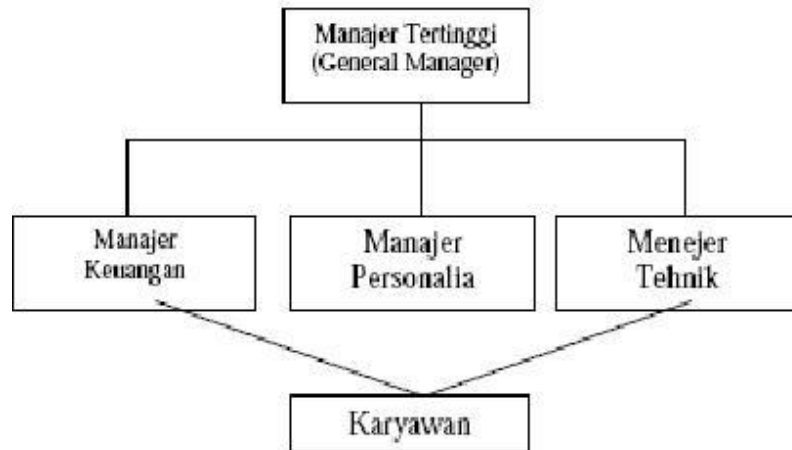
Kebaikan dari bentuk organisasi ini adalah :

- ❖ Spesialisasi dapat diperoleh seoptimal mungkin
- ❖ Para karyawan akan trampil pada bidangnya masing-masing
- ❖ Efisien dan produktivitas dapat ditingkatkan
- ❖ Solidaritas dan disiplin karyawan yang menjalankan fungsi yang sama tinggi.

Kekurangan dari bentuk organisasi ini ialah:

- ❖ Pekerjaan kadang-kadang sangat membosankan
- ❖ Para karyawan lebih mementingkan bidangnya saja, sehingga koordinasi sulit dilakukan.

Contoh bagan Organisasi Fungsional



(novelaranie.blogspot.co.id, 2017)

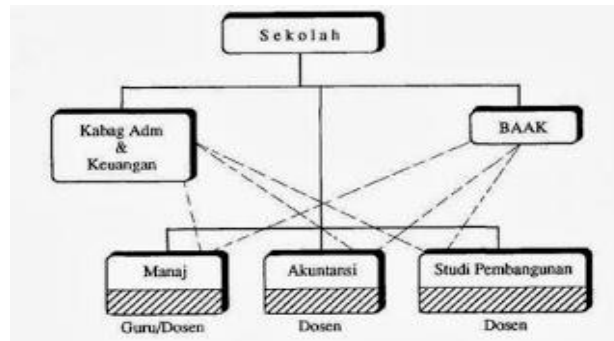
4. Organisasi Lini dan Fungsional

Suatu bentuk organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada perkepala unit (Kepala Bagian) untuk mengambil keputusan dalam bidang pekerjaan tertentu dan selanjutnya pimpinan tertinggi tadi masih melimpahkan wewenang kepada pejabat fungsional yang melaksanakan bidang pekerjaan operasional dan hasil tugasnya diserahkan kepada kepala unit terdahulu tanpa memandang eselon atau tingkatan.

Ciri-ciri Organisasi ini adalah :

1. Tidak tampak adanya perbedaan tugas-tugas pokok dan tugas-tugas yang bersifat bantuan.
2. Terdapat spesialisasi yang maksimal dan tidak menonjolkan perbedaan tingkatan dalam pembagian kerja.

Contoh bagan Organisasi Lini dan Fungsional :



(dirgaharyaputra.wordpress.com, 2017)

5. Organisasi Lini, Fungsional dan Staf

Organisasi ini merupakan perkembangan lebih lanjut atau merupakan gabungan dari organisasi yang berbentuk lini fungsional dan staf. Organisasi lini, fungsional dan staf memiliki ciri-ciri:

- Organisasi besar dan kadang sangat ruwet
- Jumlah karyawan banyak.
- Mempunyai unsur karyawan pokok : Karyawan dengan tugas pokok (*line personal*), Karyawan dengan tugas bantuan (*staff personal*), Karyawan dengan tugas operasional fungsional (*functional group*).

6. Organisasi Panitia

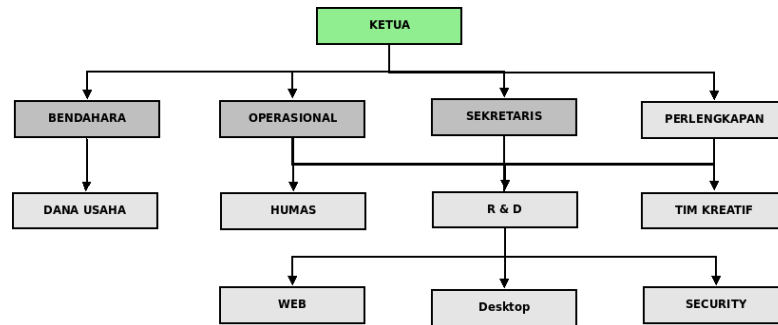
Organisasi ini dibentuk apabila ada kegiatan-kegiatan khusus yang tidak dapat diselesaikan sendiri oleh seseorang. Segala keputusan diambil dalam suatu kuorum dan menjadi tanggung jawab bersama. Apabila kegiatan-kegiatan tersebut sudah selesai maka organisasi ini dibubarkan. Kebaikan dari organisasi ini adalah:

- ❖ Adanya dorongan kerja sama secara sukarela
- ❖ Adanya koordinasi secara sederhana.

Kekurangan dari organisasi ini adalah :

- ❖ Tanggung jawab dibagi-bagi diantara anggota
- ❖ Mendorong adanya kompromi
- ❖ Kurang adanya sifat-sifat kepemimpinan
- ❖ Banyak waktu dan biaya terbuang.

Contoh bagan Organisasi Panitia



(lugassetyoaji.blogspot.co.id, 2017)

3.7 Jenis-jenis organisasi

1. Berdasarkan jumlah orang yang memegang pucuk pimpinan.
 - a. Bentuk tunggal, pucuk pimpinan berada di tangan satu orang, semua kekuasaan dan tugas pekerjaan bersumber kepada satu orang.
 - b. Bentuk komisi, pimpinan organisasi merupakan suatu dewan yang terdiri atas beberapa orang, semua kekuasaan dan tanggung jawab dipikul oleh dewan sebagai suatu kesatuan.
2. Berdasarkan lalu lintas kekuasaan.
 - a. Organisasi lini atau bentuk lurus, kekuasaan mengalir dari pimpinan organisasi langsung lurus kepada para pejabat yang memimpin unit-unit dalam organisasi.
 - b. Bentuk lini dan staf, dalam organisasi ini pimpinan dibantu oleh staf ahli pimpinan dengan tugas sebagai pembantu pimpinan dalam menjalankan roda organisasi.
 - c. Bentuk fungsional, bentuk organisasi dalam kegiatannya dibagi dalam fungsi-fungsi yang dipimpin oleh seorang yang ahli di bidangnya dengan hubungan kerja lebih bersifat horisontal.
3. Berdasarkan sifat hubungan personal
 - a. Organisasi formal adalah organisasi yang diatur secara resmi, seperti organisasi pemerintahan, organisasi yang berbadan hukum.
 - b. Organisasi informal adalah organisasi yang terbentuk karena hubungan bersifat pribadi, antara lain kesamaan minat atau hobi.
4. Berdasarkan tujuan

- a. Organisasi yang tujuannya mencari keuntungan atau profit *oriented*.
 - b. Organisasi sosial atau *non-profit oriented* (Satrianegara, 2009:8).
5. Berdasarkan kehidupan dalam masyarakat
- a. Organisasi pendidikan
 - b. Organisasi kesehatan
 - c. Organisasi pertanian.
6. Berdasarkan fungsi dan tujuan yang dilayani
- a. Organisasi produksi, misalnya organisasi produk makanan
 - b. Organisasi berorientasi pada politik, misalnya partai politik
 - c. Organisasi yang bersifat integratif, misalnya serikat pekerja
 - d. Organisasi pemelihara, misalnya organisasi peduli lingkungan.
7. Berdasarkan pihak yang memakai manfaat
- a. *Mutual benefit organization*, yaitu organisasi yang manfaatnya terutama dimiliki oleh anggotanya, seperti koperasi.
 - b. *Service organization*, yaitu organisasi yang kemanfaatannya dinikmati oleh pelanggan, misalnya bank.
 - c. *Business organization*, yaitu organisasi yang bergerak dalam dunia usaha, seperti perusahaan-perusahaan.
 - d. *Commonwealth organization*, yaitu organisasi yang manfaatnya terutama dinikmati oleh masyarakat umum, seperti organisasi pelayanan kesehatan, contohnya rumah sakit, puskesmas (Satrianegara, 2009:9).

3.8 Organisasi-organisasi Kesehatan

A. Organisasi Kesehatan Tingkat Pusat

Organisasi kesehatan di tingkat pusat adalah Departemen Kesehatan RI. Organisasi tingkat pusat (Depkes) adalah satu kesatuan yang terdiri atas unsur Sekretaris Jenderal, Inspektorat Jenderal, Direktorat Jenderal, Badan Litbang, Pusdiklat, termasuk Unit Pelaksana Teknik, Unit Organik (Rumah Sakit), dan Proyek Pembangunan Sektor Kesehatan.

B. Organisasi Kesehatan di Provinsi

1. Organisasi kesehatan pemerintah pusat

2. Organisasi kesehatan pemerintah daerah
 3. Rumah sakit kelas A maupun kelas B
 4. Unit pelaksana teknis (UPT)
 5. Organisasi kesehatan swasta
- C. Organisasi Kesehatan Tingkat Kabupaten/Kota
1. Dinas kesehatan daerah tingkat II
 2. Rumah sakit umum daerah kelas C
 3. Unit pelaksana teknis (UPT)
 4. Organisasi kesehatan swasta
- D. Organisasi Kesehatan Tingkat Kecamatan
1. Puskesmas
 2. Puskesmas pembantu
 3. Puskesmas keliling
 4. Unit pelaksana teknis puskesmas
- E. Organisasi kesehatan tingkat desa
1. Puskesmas pembantu (pustu)
 2. Pondok bersalin desa (polindes) dan bidan di desa
 3. Pos pelayanan terpadu (posyandu)
 4. Pos kesehatan desa dan Pos Obat Desa (POD)

3.9 Tipe-tipe Organisasi

1. Piramida Mendatar (*flat*)

menpunyai ciri-ciri diantaranya:

- a. Jumlah satuan organisasi tidak banyak sehingga tingkat-tingkat hirarki kewenangan sedikit.
- b. Jumlah pekerja (bawahan) yang harus dikendalikan cukup banyak.
- c. Format jabatan untuk tingkat pimpinan sedikit karena jumlah pimpinan relatif kecil, di negara kita bisa kita lihat misalnya organisasi kemiliteran.

2. Piramida Terbalik.

Organisasi piramida terbalik adalah kebalikan dari tipe piramida mendatar yaitu jumlah jabatan pimpinan lebih besar daripada jumlah

pekerja. Organisasi ini hanya cocok untuk organisasi-organisasi yang pengangkatan pegawainya berdasarkan atas jabatan fungsional seperti organisasi-organisasi/ lembaga-lembaga penelitian, lembaga-lembaga pendidikan.

3. Tipe Kerucut

Tipe organisasi kerucut mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Jumlah satuan organisasi banyak sehingga tingkat-tingkat hirarki/kewenangan banyak.
- b. Rentang kendali sempit.
- c. Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab kepada penjabat/pimpinan yang bawah/rendah
- d. Jarak antara pimpinan tingkat atas dengan pimpinan tingkat bawah terlalu jauh.
- e. Jumlah informasi jabatan cukup besar.

3.10 Departementalisasi dan Pengorganisasian

A. Pengertian Departementalisasi

Departementalisasi adalah proses penentuan cara bagaimana kegiatan yang dikelompokkan. Beberapa bentuk departementalisasi sebagai berikut :

1. Fungsi
2. Produk atau jasa
3. Wilayah
4. Langgan
5. Proses atau peralatan
6. Waktu
7. Pelayanan
8. Alpa – numeral
9. Proyek atau matriks

B. Departementalisasi Fungsional

Departementalisasi fungsional mengelompokkan fungsi – fungsi yang sama atau kegiatan – kegiatan sejenis untuk membentuk suatu satuan organisasi.

Organisasi fungsional ini merupakan bentuk yang paling umum dan bentuk dasar departementalisasi. Kebaikan utama pendekatan fungsional adalah bahwa pendekatan ini menjaga kekuasaan dan kedudukan fungsi- fungsi utama, menciptakan efisiensi melalui spesialisasi, memusatkan keahlian organisasi dan memungkinkan pegawai manajemen puncak lebih ketat terhadap fungsi-fungsi.

Pendekatan fungsional mempunyai berbagai kelemahan. Struktur fungsional dapat menciptakan konflik antar fungsi-fungsi, menyebabkan kemacetan-kemacetan pelaksanaan tugas yang berurutan pada kepentingan tugas-tugasnya, dan menyebabkan para anggota berpandangan lebih sempit serta kurang inovatif.

C. Departementalisasi Divisional

Organisasi Divisional dapat mengikuti pembagian divisi-divisi atas dasar produk, wilayah (geografis), langganan, dan proses atau peralatan. Struktur organisasi divisional atas dasar produk. Setiap departemen bertanggung jawab atas suatu produk atau sekumpulan produk yang berhubungan (garis produk). Divisionalisasi produk adalah pola logika yang dapat diikuti bila jenis-jenis produk mempunyai teknologi pemrosesan dan metoda-metoda pemasaran yang sangat berbeda satu dengan yang lain dalam organisasi.

Struktur organisasi divisional atas dasar wilayah. Departementalisasi wilayah terkadang juga disebut departementalisasi daerah, regional atau geografis, adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan menurut tempat dimana operasi berlokasi atau dimana satuan-satuan organisasi menjalankan usahanya. Kebaikan-kebaikan struktur organisasi divisional dapat diperinci sebagai berikut :

1. Meletakkan koordinasi dan wewenang yang diperlukan pada tingkat yang sesuai bagi pemberian tanggapan yang cepat.

2. Menempatkan pengembangan dan implementasi strategi dekat dengan lingkungan divisi yang khas.
3. Tempat latihan yang baik bagi para manager strategik.

Kelemahan-kelemahan struktur organisasi divisional adalah :

1. Masalah duplikasi sumberdaya dan peralatan yang tidak perlu.
2. Dapat menimbulkan tidak konsistennya kebijakan antara divisi.

Perusahaan yang melakukan departementalisasi diuntungkan dengan pembagian kontrol dan koordinasi pada perusahaan tersebut. Wilayah kekuasaan dan tanggung jawab dipersempit sehingga untuk memimpinnnya menjadi lebih mudah.

Departementalisasi sendiri dibagi atas beberapa macam yaitu :

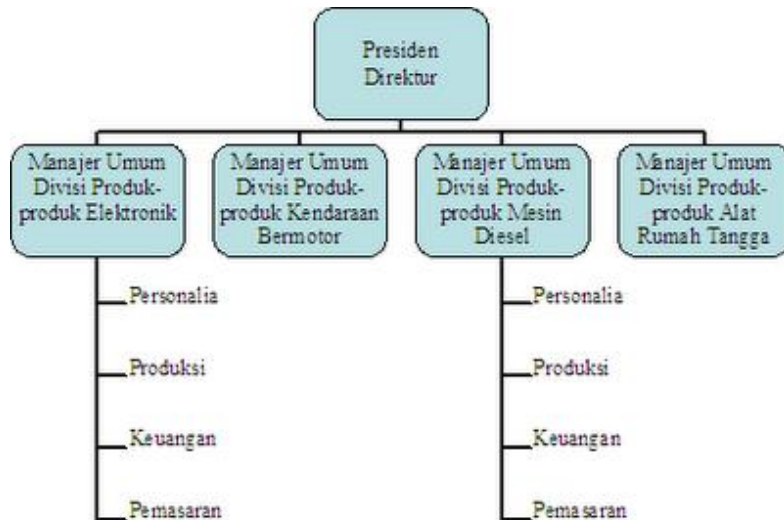
1. Departementalisasi berdasarkan pelanggan
Maksudnya perusahaan akan melakukan pembagian penjualan produk ke pelanggan, biasanya ada yang bagian produk laki-laki ataupun perempuan atau tua dan muda. Contohnya adalah pembagian penjualan produk “Rexona”, ada pembagian untuk produk remaja, laki-laki, perempuan ataupun yang ekstra berkeringat. Dengan dilakukannya pembagian ini penjualan akan lebih tepat sasaran dan efisien.
2. Departementalisasi berdasarkan produk
Maksudnya perusahaan akan mengelompokkan departemen sesuai dengan kelompok produk yang dihasilkan misalkannya pembagian departemen barang untuk mengurus produksi produk berupa barang dan departemen jasa untuk menangani produk yang berupa jasa.
3. Departementalisasi berdasarkan proses
Maksudnya pembagian departemen berdasarkan proses pengkerjaannya, misalnya pada perusahaan meubel dibagi atas divisi untuk pengolahan kayu mentah, divisi pembuatan kursi atau meubel kemudian divisi pengecatan.
4. Departementalisasi berdasarkan geografis
Maksudnya pembagian departemen berdasarkan lokasi penjualan produk misalnya departemen yang mengawasi di Jawa dan Bali, di Kalimantan maupun di Sumatera

5. Departementalisasi berdasarkan fungsi

Maksudnya pembagian departemen berdasarkan aktivitas perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, misalnya departemen produksi, departemen penjualan, departemen pemasaran dan lain-lain. Setelah melakukan pembagian tugas, maka yang harus dilakukan adalah menetapkan hierarki pengambilan keputusan. Bagaimana dalam perusahaan-perusahaan yang besar diperlukan cara penentuan pengambilan keputusan karena tidak mungkin seorang presiden direktur melakukan pengambilan keputusan pada suatu masalah di cabang daerah. Oleh sebab itu maka dibentuklah tingkatan-tingkatan pada organisasi yang mana di tiap tingkatan tersebut terdapat seorang manajer yang dapat memberikan keputusan dan dapat bertanggung jawab kepada pemimpin di atasnya. Sehingga para manajer tersebut memiliki kewenangan untuk melakukan tugas atau misi yang direncanakan oleh organisasi atau perusahaan namun manajer tersebut juga boleh melakukan inovasi-inovasi agar divisi dipimpinnnya dapat berkembang dengan syarat harus sesuai dengan misi perusahaan. Misalnya BNI 46 mempunyai beberapa manajer yang mengawasi divisinya, ada yang mengurus cabang provinsi maupun cabang-cabang pada kota maupun kabupaten setiap manajer di kota tersebut memiliki kekuasaan untuk memutuskan apabila ada masalah dalam cabang tersebut namun apabila masalah tersebut terlalu besar dapat dilaporkan ke pusat misalnya adalah peminjaman uang yang terlalu besar, maka manajer cabang akan menghubungi kantor cabang provinsi atau pusat terlebih dahulu.

Selain itu untuk melakukan pengorganisasian yang baik diperlukan komunikasi yang baik antar kantor cabang diadakan rapat antar kantor cabang yang membicarakan masalah-masalah yang ada pada tiap divisi maupun pada kantor cabang selain itu pada rapat ini sebagai tempat untuk memberikan pengarahan ataupun misi kepada para manajer pimpinan cabang maupun divisi untuk dapat mengembangkan divisi atau cabangnya.

Contoh Bagan Departementalisasi



(pisses-blogku.blogspot.co.id, 2017)

D. Pembagian kerja organisasi

Pengertian pembagian kerja organisasi adalah analisis jabatan yang merupakan suatu aktivitas dalam menentukan pekerjaan apa yang dilakukan dan siapa yang harus melakukan tugas tersebut. Aktivitas ini adalah sebuah upaya untuk menciptakan kualitas dari pekerjaan dan kualitas dari kinerja total suatu perusahaan. Perusahaan akan baik jika sumber daya manusia didalamnya telah mampu melaksanakan pekerjaan masing – masing dengan jelas, spesifik, serta tidak memiliki peran ganda yang dapat menghambat proses pencapaian kinerja. Analisis jabatan perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi serta menetapkan pembagian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan.

Manurut Hasibuan (2007) “pengertian analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang perlu dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dilakukan. Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakandalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai”.

Manfaat analisis pekerjaan akan memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang akan digunakan.

Menurut Rivai (2004) ada beberapa pengertian tentang analisis pekerjaan yaitu:

1. Analisis pekerjaan adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang pekerjaan dan proses menentukan persyaratan yang harus disiapkan, termasuk didalamnya sistematika rekrutmen, evaluasi atau pengendalian, dan organisasi tau perusahaannya.
2. Analisis pekerjaan merupakan kegiatan atau proses menghimpun dan menyusun berbagai informasi yang berkenaan dengan setiap pekerjaan, tugas-tugas, jenis pekerjaan, dan tanggung jawabnya secara operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi atau bisnis sebuah perusahaan.
3. Analisis pekerjaan adalah usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut.

Pengertian pembagian kerja (*job description*) menurut beberapa ahli:

1. Menurut Hasibuan (2007). Pembagian kerja yaitu informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi.
2. Menurut Rivai (2004). Pembagian tugas adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan.
3. Menurut Pophal (2008). Pembagian kerja adalah rekaman tertulis mengenai tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Dokumen ini menunjukkan kualifikasi yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut dan menguraikan bagaimana pekerjaan tersebut berhubungan dengan bagian lain dalam perusahaan.

E. Hirarki organisasi

Hirarki adalah adanya hubungan antara atasan dan bawahan di dalam organisasi, yang menyebabkan adanya rantai komando yang artinya adanya pelapisan atau tingkatan personil dalam suatu organisasi.

Hirarki dalam organisasi mempengaruhi sistem informasi dan struktur hirarki merupakan kerangka dasar di sekitar mana sistem informasi diorganisasikan dengan beberapa pengecualian dan tanpa mempertimbangkan jenis informasi lain yang telah ada, maka sistem informasi disusun untuk mengalirkan informasi sesuai dengan hirarki.

F. Koordinasi organisasi

George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* (1964) menjelaskan bahwa ruang lingkup koordinasi dapat ditinjau dari sudut bidang-bidangnya, yakni :

1. Koordinasi dalam individu,
2. Koordinasi antara individu-individu dari suatu kelompok,
3. Koordinasi antara kelompok-kelompok dalam suatu perusahaan, dan
4. Koordinasi antara perusahaan-perusahaan dan macam-macam peristiwa dunia.

Ruang lingkup koordinasi adalah :

a. Koordinasi dalam individu.

Dari sudut pandang manajemen, koordinasi jenis ini merupakan koordinasi yang paling tidak penting, tetapi kemampuan seorang individu untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu dengan baik akan bergantung pada suksesnya ia mengkoordinasikan kegiatan-kegiatannya sendiri. Koordinasi individu adalah sangat penting untuk melaksanakan pekerjaan, seperti tukang bubut, tukang las, tukang ketik, dan tukang jahit.

b. Koordinasi antara individu-individu dari suatu kelompok.

Contoh yang paling jelas mengenai koordinasi ini adalah suatu tim atau kesebelasan sepak bola, tanpa koordinasi sulit bagi kesebelasan tersebut untuk memenangkan pertandingan.

c. Koordinasi antara kelompok-kelompok dalam suatu perusahaan.

Contoh mengenai koordinasi ini adalah kegiatan bagian pegawai dalam

mencari calon pegawai dan melatih pegawai-pegawai baru untuk bagian produksi dan bagian penjualan. Agar pelatihan dapat sukses maka manajemen kepegawaian harus menentukan dan mengetahui sumber kebutuhan pegawai yang tepat dari bagian produksi dan bagian penjualan dalam hubungannya dengan hal-hal seperti jumlah, kecakapan yang diperlukan, latar belakang calon yang di kehendaki, dan waktu pelatihan, agar mereka siap untuk bekerja. Calon-calon manakah yang dicari dan jenis serta jumlah pelatihan yang diberikan kepada mereka harus sewaktu-waktu disesuaikan dengan apa yang diperlukan oleh bagian-bagian masing-masing dimana calon-calon akan ditempatkan.

- d. Koordinasi antara perusahaan-perusahaan dan macam-macam peristiwa dunia.

Kegiatan perusahaan secara keseluruhan harus sesuai dengan berbagai kekuatan di luar perusahaan. Hal ini meliputi perusahaan lain, tindakan peraturan pemerintah, dan kedudukan perekonomian nasional dan perekonomian dunia. Tidak ada perusahaan yang dapat berdiri sendiri, perusahaan itu mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan dari luar, misalnya seorang pemilik pabrik baja harus mengkoordinasikan kegiatannya dengan ekonomi nasional dan tidak mengesampingkan tindakan hukum pemerintah dalam daerah di tempat perusahaan itu didirikan.

Jenis-jenis Koordinasi :

- a. Jenis-jenis koordinasi menurut *Tosi* dan *Carroll* (1982)

Ada dua jenis koordinasi yaitu sebagai berikut :

1. Koordinasi vertikal yaitu menunjukkan pengembangan hubungan-hubungan yang efektif dan yang disatu padukan diantara kegiatan-kegiatan pada tingkat-tingkat organisasi yang berlainan. Contohnya persetujuan mengenai pengeluaran modal, katakan pada tingkat wakil direktur yang dikoordinasikan dengan penyerahan dan penerimaan perlengkapan modal pada tingkat pelaksanaan.

2. Koordinasi horisontal adalah pengembangan hubungan-hubungan yang lancar diantara individu-individu atau kelompok-kelompok pada tingkat yang sama. Misalnya arus informasi yang tepat dari pemasaran ke pabrik tentang penjualan sehingga pabrik dapat mengembangkan rencana produksi yang efisien.
- b. Jenis-jenis koordinasi menurut Drs. Soewarno Handyaningrat (1991)
Ada 2 (dua) jenis koordinasi yaitu : koordinasi interen dan koordinasi eksteren.
1. Koordinasi interen terdiri atas : koordinasi vertikal, koordinasi horisontal, dan koordinasi diagonal.
 - Koordinasi vertikal atau koordinasi struktural, dimana antara yang mengkoordinasikan secara struktural terdapat hubungan hirarki. Hal ini juga dapat dikatakan koordinasi yang bersifat hirarki, karena satu dengan lainnya berada pada satu garis komando (*line of command*). Misalnya koordinasi yang dilakukan oleh seorang kepala direktorat terhadap para kepala sub direktorat yang berada dalam lingkungan direktoratnya.
 - Koordinasi horisontal yaitu koordinasi fungsional, dimana kedudukan antara yang mengkoordinasikan dan yang dikoordinasikan mempunyai kedudukan setingkat eselonnya. Menurut tugas dan fungsinya keduanya mempunyai kaitan satu dengan yang lain sehingga perlu dilakukan koordinasi. Misalnya koordinasi yang dilakukan oleh kepala biro perencanaan departemen terhadap para kepala direktorat bina program pada tiap-tiap direktorat jenderal suatu departemen.
 - Koordinasi diagonal yaitu koordinasi fungsional, dimana yang mengkoordinasikan mempunyai kedudukan yang lebih tinggi tingkat eselonnya dibandingkan yang dikoordinasikan, tetapi satu dengan yang lainnya tidak berada pada suatu garis komando (*line of command*). Misalnya koordinasi yang dilakukan oleh kepala biro kepegawaian pada sekretariat

jenderal departemen terhadap para kepala bagian kepegawaian sekretariat direktorat jenderal suatu departemen.

2. Koordinasi eksteren, termasuk koordinasi fungsional. Dalam koordinasi eksteren yang bersifat fungsional, koordinasi itu hanya bersifat horisontal dan diagonal.
 - Koordinasi eksteren yang bersifat horisontal, misalnya koordinasi yang dilakukan oleh kepala direktorat bina program, direktorat jenderal transmigrasi terhadap kepala direktorat penyiapan tanah pemukiman transmigrasi, direktorat jenderal bina marga.
 - Koordinasi eksteren yang bersifat diagonal, misalnya koordinasi yang dilakukan oleh kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara (BAKN) terhadap para kepala biro kepegawaian tiap-tiap departemen.
- c. Jenis-jenis koordinasi menurut Peraturan Pemerintah Nomor 6 tahun 1988 tentang koordinasi kegiatan instansi vertikal di daerah, pasal 1 : ada tiga jenis koordinasi, yaitu : koordinasi fungsional, koordinasi instansional dan koordinasi territorial.
 1. Koordinasi Fungsional, yaitu antara dua atau lebih instansi yang mempunyai program yang berkaitan erat.
 2. Koordinasi Instansional, yaitu terhadap beberapa instansi yang menangani satu urusan tertentu yang bersangkutan.
 3. Koordinasi Territorial, yaitu terhadap dua atau lebih wilayah dengan program tertentu.

3.11 Hubungan organisasi dengan unsur-unsur manajemen

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Unsur manajemen terdiri atas manusia, material, mesin, metode, uang dan pasar, dimana setiap unsur-unsur tersebut memiliki penjelasan dan peranannya masing-masing.

Unsur-Unsur Manajemen

1. Manusia (*man*)

Sarana penting atau sarana utama setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh individu-individu tersendiri atau manusianya. Berbagai kegiatan-kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti yang dapat ditinjau dari sudut pandang seperti sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, staf, pengarahan, dan pengendalian atau dapat pula kita tinjau dari sudut bidang, seperti penjualan, produksi, keuangan dan personalia. Bidang-bidang tersebut memerlukan sumber daya manusia.

2. Material (*material*)

Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan. Oleh karena itu, material dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

3. Mesin (*machine*)

Dalam kemajuan teknologi, manusia bukan lagi sebagai pembantu mesin seperti pada masa lalu sebelum Revolusi Industri terjadi. Bahkan, sebaliknya mesin telah berubah kedudukannya menjadi pembantu manusia.

4. Metode (*method*)

Untuk melakukan kegiatan secara bernilai guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif metode cara menjalankan pekerjaan tersebut sehingga cara yang dilakukannya dapat menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan.

5. Uang (*money*)

Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang diinginkan tercapai. Kegiatan yang berjalan dengan lancar atau ketidاكلancaran proses manajemen sedikit banyak dipengaruhi oleh pengelolaan keuangan.

6. Pasar (*markets*)

Bagi sebuah institusi yang bergerak di bidang industri maka unsur manajemen ini (*markets*) penting. Sebagian dari masalah utama dalam perusahaan industri adalah minimal mempertahankan pasar yang sudah ada. Jika memungkinkan, mencari pasar baru sangat diperlukan untuk hasil produksinya. Oleh karena itu, *markets* merupakan salah satu unsur yang

penting di dalam manajemen, baik bagi perusahaan industri maupun bagi semua badan yang bertujuan untuk mencari laba / keuntungan.

Manajemen adalah proses kegiatan pencapaian tujuan melalui kerjasama antar manusia. Rumusan tersebut mengandung pengertian adanya hubungan timbal balik antara kegiatan dan kerjasama di satu pihak dengan tujuan di pihak lain.

Untuk dapat mencapai tujuan tersebut maka perlu dibentuk suatu organisasi yang pada pokoknya secara fungsional dapat diartikan sebagai sekelompok manusia yang dipersatukan dalam suatu kerjasama yang efisien untuk mencapai tujuan. Sehingga dapat dikatakan bahwa fungsi organisasi adalah sebagai alat dari manajemen untuk mencapai tujuan. Jadi, dalam rangka manajemen maka harus ada organisasi, demikian eratny dan kekalnya (*consistency*) hubungan antara manajemen dan organisasi.

Hubungan organisasi dengan unsur-unsur manajemen adalah hubungan antara unsur-unsur yang tak dapat dipisahkan dari organisasi adalah kumpulan orang-orang, pembagian tugas, sistem kerja sama/ hubungan kerja dan sebagainya yang dapat dijelaskan dalam struktur organisasi. Dalam menyusun struktur organisasi harus mengacu pada tujuan organisasi serta berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi organisasi yang bersangkutan. Struktur organisasi tersebut dapat digambarkan dalam suatu bagan organisasi. Bagan organisasi merupakan penggambaran atau perwujudan dari struktur organisasi.

Organisasi sebagai tempat atau wadah daripada manajemen mempunyai hubungan yang erat sekali dengan manajemen dan saling mempengaruhi. Jika organisasi baik, tetapi manajemen tidak baik, maka terpengaruh sehingga organisasi tidak dapat bergerak sebagaimana mestinya. Demikian pula sebaliknya. Jika manajemen baik tetapi organisasi tidak baik maka akan timbul mismanajemen. Hubungan antara manajemen dan organisasi dapat diumpamakan sebagai hubungan antara badan jasmaniah dengan nyawa atau jiwa. Jika badan baik tetapi jiwanya rusak maka jasmani dapat terpengaruh juga. Lama-kelamaan menjadi rusak, demikian pula sebaliknya.

BAB IV

MOTIVASI

4.1 Pengertian Motivasi

Secara teknis, istilah motivasi berasal dari bahasa latin “*movere*”, yang berarti “bergerak”. Arti ini adalah bukti dari definisi kompherensif berikut ini: Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditunjukkan untuk tujuan atau insentif. Dengan demikian, kunci untuk memahami proses motivasi bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan, dan insentif.

Kita tahu bahwa motivasi merupakan hasil interaksi antara individu dengan situasi. Tentu saja, setiap individu memiliki dorongan motivasional dasar yang berbeda-beda. Kita mendefinisikan motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Sementara motivasi umum berkaitan dengan usaha mencapai tujuan apa pun, kita akan mempersempit fokus tersebut menjadi tujuan-tujuan organisasional untuk mencerminkan minat kita terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.

Beberapa definisi motivasi menurut para ahli dapat dilihat dari uraian berikut : *Gibson* mengemukakan motivasi ialah suatu konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku. Menurut *Stephen P. Robinson*, *motivasi* ialah keinginan untuk berusaha atau berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan atau ditentukan oleh kemampuan usaha atau upaya untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan. Setiap karyawan pasti memiliki motivasi yang berbeda-beda dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi bisa menjadi pendorong karyawan dalam melakukan pekerjaannya, motivasi juga dapat menjadi keluaran dari pekerjaan yang dilakukannya. Motivasi sebagai keluaran dari karyawan dapat terjadi karena motivasi karyawan dapat mengalami perubahan-perubahan sebagai akibat dari interaksi karyawan dengan lingkungan perkerjaannya. Dalam pengelolaan organisasi seorang manajer harus mempertimbangkan suatu motivasi

yang berbeda untuk sekelompok orang, yang dalam banyak hal tidak dapat diduga sebelumnya. Keanekaragaman ini menyebabkan perbedaan perilaku, dalam hal ini beberapa hal berkaitan dengan titik tolak individu yaitu kebutuhan dan tujuan. Setiap anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi timbul adanya perasaan kepuasan kerja dan ketidakpuasan. Oleh karena itulah setiap pimpinan atau manajer suatu organisasi perlu menciptakan suatu iklim yang sehat secara etis bagi anggotanya atau pegawainya, dimana mereka melakukan pekerjaan secara maksimal dan produktif. Hal ini sudah barang tentu adanya perilaku individu dalam organisasi yang merupakan interaksi antara karakteristik individu dan karakteristik organisasi (Thoha,1998). Dengan demikian dapat di pahami motivasi kerja adalah sesuatu yang bersifat mendorong karyawan atau tenaga kerja baik dari dalam maupun dari luar perusahaan dalam memenuhi tujuan perusahaan maupun memenuhi tujuan pribadi yang dimiliki tenaga kerja.

Secara umum definisi atau pengertian motivasi dapat diartikan sebagai suatu tujuan atau pendorong, dengan tujuan tersebut sebenarnya yang menjadi daya penggerak utama bagi seseorang dalam berupaya dalam mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkannya baik itu secara positif ataupun negatif. Adapun istilah dalam pengertian Motivasi berasal dari perkataan Bahasa Inggris yakni *motivation*. Namun perkataan asalnya adalah *motive* yang juga telah digunakan dalam Bahasa Melayu yakni kata *motif* yang berarti tujuan atau segala upaya untuk mendorong seseorang dalam melakukan sesuatu. Secara ringkas, Pengertian Motivasi merupakan suatu perubahan yang terjadi pada diri seseorang yang muncul adanya gejala perasaan, kejiwaan dan emosi sehingga mendorong individu untuk melakukan atau bertindak sesuatu yang disebabkan karena kebutuhan, keinginan, dan tujuan.

Pengertian dan definisi motivasi menurut pendapat para ahli:

1. Menurut **Hamalik** (1992:173), Pengertian Motivasi merupakan perubahan energi dalam diri atau pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.
2. Menurut **Sardiman** (2006:73), Pengertian Motivasi merupakan perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *felling* dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.

3. Menurut **Mulyasa** (2003:112), Pengertian Motivasi merupakan tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu. Peserta didik akan bersungguh-sungguh karena memiliki motivasi yang tinggi.
4. Menurut **Victor H. Vroom**, Motivasi adalah sebuah akibat dari suatu hasil yang ingin diraih atau dicapai oleh seseorang dan sebuah perkiraan bahwa apa yang dilakukannya akan mengarah pada hasil yang diinginkannya.
5. **Robbins** dan **Judge**, Motivasi ialah suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan individu agar dapat mencapai tujuannya.
6. **Mc. Donald**, Motivasi ialah sebuah perubahan energi yang ada dalam diri seseorang yang ditandai dengan adanya rasa (*feeling*) dan didahului dengan respon adanya sebuah tujuan.
7. **Azwar**, Motivasi merupakan sebuah rangsangan atau dorongan yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok masyarakat yang ingin bekerjasama secara maksimal dalam melakukan sesuatu yang sudah direncanakan untuk mencapai sebuah tujuan yang sudah ditetapkan.
8. **Malayu**, menjelaskan bahwa Motivasi diambil dari kata latin yaitu *movere* yang artinya dorongan atau pemberian daya penggerak yang dapat menciptakan suatu kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja efektif, bekerjasama dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai sebuah kepuasan.
9. **Edwin B. Flippo**, menyebutkan bahwa Motivasi merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan seorang pegawai & sebuah organisasi agar dapat bekerja supaya berhasil, hingga para pegawai dan tujuan dari organisasi tersebut tercapai.
10. **American Encyclopedia**, disebutkan bahwa Motivasi sebagai sebuah kecendrungan yang ada di dalam diri seseorang yang membangkitkan topangan & mengarahkan tindak-tanduknya.
11. **G. R. Terry**, menjelaskan bahwa Motivasi ialah sebuah keinginan yang ada pada diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan berbagai tindakan.

12. **Morgan et al.** (dalam **Marwansyah** dan **Mukaram**, 2002: 151) menjelaskan bahwa : "Motivasi merupakan kekuatan yang mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan atau perilaku yang diarahkan pada tujuan tertentu".
13. **Barton** dan **Martin** (dalam **Marwansyah** dan **Mukaram**, 2000: 151) menjelaskan bahwa: "Motivasi merupakan kekuatan yang menggerakkan perilaku yang memberi arah pada perilaku dan mendasari kecenderungan untuk tetap menunjukkan perilaku tersebut."
14. **Djamarah** (2002: 34) mendefinisikan Motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feelling* dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Perubahan energi dalam diri seseorang itu berbentuk sebagai suatu aktivitas nyata berupa kegiatan fisik. Karena seseorang mempunyai tujuan tertentu dan aktivitasnya, maka seseorang mempunyai motivasi yang kuat untuk mencapainya dengan segala upaya yang dapat ia lakukan untuk mencapainya.
15. Menurut **Winardi** (2007: 1), Motivasi berasal dari kata *motivation* yang berarti "menggerakkan". Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.
16. Menurut **A. Anwar Prabu Mangkunegara**, memberikan pengertian Motivasi dengan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berubungan dengan lingkungan kerja.
17. Menurut **H. Hadari Nawawi** mendefinisikan Motivasi seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar.
18. Menurut **Henry Simamora**, pengertian Motivasi menurutnya adalah Sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki.
19. Menurut **Soemanto** secara umum mendefinisikan Motivasi sebagai suatu perubahan tenaga yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi- reaksi

pencapaian tujuan. Karena kelakuan manusia itu selalu bertujuan, kita dapat menyimpulkan bahwa perubahan tenaga yang memberi kekuatan bagi tingkah laku mencapai tujuan, telah terjadi di dalam diri seseorang.

20. Menurut **Weiner** (1990) yang dikutip **Elliot et al.** (2000), Motivasi didefinisikan sebagai kondisi internal yang membangkitkan kita untuk bertindak, mendorong kita mencapai tujuan tertentu, dan membuat kita tetap tertarik dalam kegiatan tertentu.
21. Menurut **Uno** (2007), Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya; hasrat dan minat; dorongan dan kebutuhan; harapan dan cita-cita; penghargaan dan penghormatan. Motivasi adalah sesuatu apa yang membuat seseorang bertindak (**Sargent**, dikutip oleh **Howard**, 1999) menyatakan bahwa motivasi merupakan dampak dari interaksi seseorang dengan situasi yang dihadapinya (Siagian, 2004).
22. Menurut **Luthans** (1992), Motivasi berasal dari kata lain “*movere*” yang berarti dorongan atau bahasa Inggrisnya *to move*. *Motif* diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri organisme yang mendorong untuk berbuat (*driving force*). *Motif* tidak berdiri sendiri, tetapi saling berkaitan dengan faktor-faktor lain, baik faktor eksternal, maupun faktor internal. Hal-hal yang mempengaruhi motif disebut motivasi.
23. Menurut **Michel J. Jucius**, Motivasi adalah kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki.
24. Menurut **Dadi Permadi**, Motivasi adalah dorongan dari dalam untuk berbuat sesuatu, baik yang positif maupun yang negatif.
25. Menurut **Munandar** (2001) Motivasi kerja memiliki hubungan dengan prestasi kerja. Prestasi kerja adalah hasil dari interaksi antara motivasi kerja, kemampuan dan peluang. Bila motivasi kerja rendah, maka prestasi kerja akan rendah meskipun kemampuannya ada dan baik, serta memiliki peluang. Motivasi kerja seseorang dapat bersifat proaktif atau reaktif. Pada motivasi kerja yang proaktif seseorang akan berusaha meningkatkan kemampuan-kemampuannya sesuai dengan yang dituntut oleh pekerjaannya atau akan

berusaha untuk mencari, menemukan atau menciptakan peluang di mana ia akan menggunakan kemampuan-kemampuannya untuk dapat berprestasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi kerja yang bersifat reaktif, cenderung menunggu upaya atau tawaran dari lingkungannya.

Dari pengertian maupun definisi motivasi para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

4.2 Variabel-Variabel Motivasi

Kerlinger, N. Fred dan Elazar J. Pedhazur (1987) dalam *Cut Zurnali (2004)* menyatakan bahwa variabel motivasi terdiri dari :

- 1) Motif atas kebutuhan dari pekerjaan (Motive)
- 2) Pengharapan atas lingkungan kerja (Expectation)
- 3) Kebutuhan atas imbalan (Insentive).

Hal ini juga sesuai dengan yang di kemukakan *Atkinson (William G Scott, 1962: 83)*, memandang bahwa motivasi adalah hasil penjumlahan dari fungsi-fungsi motif, harapan dan insentif. Jadi, mengacu pada pendapat-pendapat para ahli tersebut, *Cut Zurnali (2004)* mengemukakan bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh motif, harapan dan insentif yang diinginkan. Dalam banyak penelitian di bidang manajemen, administrasi, dan psikologi, variabel-variabel motivasi ini sering digunakan. Berikut akan dijelaskan masing-masing variabel motivasi tersebut.

a. Motif

Menurut *Cut Zurnali (2004)*, motif adalah faktor-faktor yang menyebabkan individu bertingkah laku atau bersikap tertentu. Jadi dicoba untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang? Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu pekerjaan atau aktivitas. Ini berarti bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam dirinya (*inner needs*) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan.

Lebih lanjut Cut Zurnali mengutip pendapat Fremout E. kast dan James E. Rosenzweig (1970) yang mendefinisikan motif adalah suatu dorongan yang datang dari dalam diri seseorang untuk melakukan atau sedikitnya adalah suatu kecenderungan menyumbangkan perbuatan atau tingkah laku tertentu.

William G Scott (1962: 82) menerangkan tentang motif adalah kebutuhan yang belum terpuaskan yang mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan, *motive* adalah dorongan yang ada di dalam diri seseorang untuk melakukan perbuatan guna memenuhi kepuasannya yang belum terpuaskan.

Macam-macam motif:

1. Motif Sekunder

Para ahli psikologi tidak sepenuhnya setuju mengenai bagaimana mengelompokkan berbagai motif manusia, tetapi mereka menyatakan beberapa motif tidak dapat dipelajari dan didasarkan secara fisiologis. Motif-motif tersebut disebut fisiologis, biologis, tidak dipelajari, atau primer. Istilah terakhir akan digunakan di sini karena lebih kompherensif daripada yang lain. Akan tetapi, penggunaan istilah primer tidak mengimplikasikan bahwa motif tersebut lebih diutamakan daripada motif umum dan sekunder. Meskipun pengutamaan motif primer diimplikasikan dalam beberapa teori motivasi, tapi ada banyak situasi di mana motif umum dan sekunder lebih mendominasi daripada motif primer.

Dua kriteria harus dipenuhi agar motif dapat dimasukkan dalam klasifikasi primer: Motif harus tidak dipelajari, dan motif harus didasarkan secara fisiologis. Dengan definisi tersebut, motif primer yang paling dikenal secara umum adalah lapar, haus, tidur, menghindari sakit, seks, dan perhatian maternal (ibu). Meskipun persyaratan fisiologis sangat dasar disamakan dengan kebutuhan primer, namun pernyataan terbaru menyatakan bahwa otak kemungkinan punya peran dalam motif seseorang. Implementasi kebutuhan emosi akan memenuhi kriteria primer, tidak dipelajari dan didasarkan secara fisiologis. Neuropsikolog mulai melakukan penelitian mengenai peran otak dalam motif, tetapi aplikasi potensial di tempat kerja telah diakui.

2. Motif Umum

Agar termasuk dalam kategori umum, sebuah motif haruslah tidak dipelajari, tetapi tidak disarkan pada fisiologis. Sementara kebutuhan primer mengurangi ketegangan atau stimulasi, kebutuhan umum justru diperlukan untuk mempengaruhi seseorang untuk meningkatkan sejumlah stimulasi. Dengan demikian, kebutuhan tersebut kadang-kadang disebut “*motif stimulus*”. Meskipun tidak semua psikolog sependapat, namun motif keingintahuan, manipulasi, aktivitas, dan (mungkin) afeksi sepertinya paling memenuhi kriteria untuk klasifikasi tersebut. Pemahaman motif umum penting untuk studi perilaku manusia terutama dalam organisasi. Motif umum lebih relevan untuk perilaku organisasi daripada motif primer.

a. Motif Keingintahuan, Manipulasi, dan Aktivitas

Secara umum diketahui bahwa motif keingintahuan, manipulasi, dan aktivitas pada manusia sangat kuat; siapapun yang telah membesarkan atau banyak berinteraksi dengan anak kecil akan mendukung pendapat umum tersebut. Meskipun dorongan tersebut sering membuat anak kecil berada dalam situasi yang bermasalah, namun keingin tahuan, manipulasi, dan aktivitas dapat sangat bermanfaat saat mereka dewasa. Jika motif tersebut dihilangkan atau dihalangi, seluruh masyarakat mungkin menjadi sangat membosankan. Hal yang sama juga berlaku pada prganisasi. Jika karyawan tidak diizinkan mengekspresikan motif keingintahuan, manupulasi, dan aktivitas mereka, mereka menjadi tidak termotivasi.

b. Motif Afeksi

Cinta atau afeksi merupakan bentuk dorongan umum yang sangat kompleks. Bagian kompleksitas tersebut berakar dari fakta bahwa dalam banyak hal, cinta serupa dengan dorongan primer dan di lain hal serupa dengan dorongan sekunder. Secara khusus motif afeksi sangat berhubungan dengan motif seks primer pada satu sisi dan dengan motif afiliasi sekunder pada sisi lainnya. Dengan alasan itulah afeksi kadang-kadang dikategorikan dalam ketiga motif tersebut, dan beberapa psikolog bahkan tidak mengakuinya sebagai motif yang terpisah. Afeksi pantas menerima perhatian karena perkembangannya yang penting dalam dunia modern. Hal ini sepertinya sesuai dengan pepatah, “Cinta membuat dunia berputar” dan

“Cinta mengalahkan segalanya”. Dalam dunia dimana kita mengalami konflik interpersonal, dalam individu, dan nasional, dan dimana kualitas kehidupan, nilai keluarga, dan hak manusia menjadi semakin penting dalam masyarakat modern, motif afeksi bertambah penting dalam studi perilaku manusia secara umum, dan perilaku organisasi secara khusus.

3. Motif Sekunder

Secara khusus, prinsip pembelajaran dari penguatan (*reinforcement*) secara konseptual dan praktis berhubungan erat dengan motivasi. Hubungan tersebut menjadi jelas saat penguatan dibagi menjadi kategori primer dan sekunder dan digambarkan sebagai insentif. Akan tetapi, beberapa diskusi menganggap penguatan hanya sebagai konsekuensi yang berfungsi meningkatkan motivasi untuk kembali menunjukkan perilaku. Akan tetapi, sekali lagi, perlu ditekankan bahwa meskipun berbagai konsep perilaku dapat dipisahkan untuk studi dan analisis, namun dalam kenyataannya konsep seperti penguatan dan motivasi tidak bekerja sebagai entitas terpisah dalam menghasilkan perilaku manusia. Pengaruh interaktif selalu ada.

a. Motif Kekuasaan

Orang yang memelopori motif kekuasaan adalah psikolog **Alfred Adler**. Secara resmi, Adler memutuskan hubungannya dengan Sigmund Freud dan mengajukan teori yang berlawanan. Sementara Freud menekankan dampak masa lalu dan seks, motivasi bawah sadar, Adler mengganti berbagai dorongan masa depan menjadi superioritas atau kekuasaan.

Untuk menjelaskan kebutuhan kekuasaan, kebutuhan untuk memanipulasi orang lain atau dorongan untuk memimpin orang lain, Adler mengembangkan konsep kompleks inferioritas dan kompensasi. Dia merasa bahwa setiap anak kecil mengalami rasa inferioritas. Jika perasaan inferioritas ini digabungkan dengan apa yang disebutnya kebutuhan bawaan akan kekuasaan, dua hal tersebut mengendalikan semua perilaku. Gaya hidup seseorang ditandai dengan usaha untuk mengompensasikan perasaan inferioritas, yang dikombinasikan dengan dorongan bawaan lahir akan kekuasaan. Meskipun para psikolog modern tidak secara umum menerima pendapat bahwa dorongan kekuasaan adalah bawaan lahir dan dominan,

namun belakangan ini hal tersebut telah menjadi minat baru. Penyelidikan mengenai kekuasaan telah diamati dalam masyarakat Amerika modern.

b. Motif Berprestasi

Meskipun motif kekuasaan telah dikenalkan dan dibahas sejak dulu, namun baru-baru ini saja ada aktivitas penelitian untuk motif kekuasaan. Hal tersebut berkebalikan dengan motif berprestasi. Meskipun telah dikenal seperti motif-motif lain, banyak hal yang sudah diketahui mengenai prestasi daripada motivasi lainnya dikarenakan banyaknya penelitian yang dilakukan selama bertahun-tahun. Prestasi bisa didefinisikan sebagai tingkat dimana orang berharap menyelesaikan sasaran yang menantang, berhasil dalam suatu persaingan, dan menunjukkan keinginan untuk umpan balik yang jelas berkaitan dengan kinerja.

David C. Mc Clelland, psikolog Harvard, adalah orang yang banyak mempelajari motif berprestasi, dan ia juga melakukan penelitian mengenai kekuasaan. Mc Clelland secara mendalam menginvestigasi dan menulis mengenai semua aspek nAch (prestasi). Hasil penelitiannya adalah profil karakteristik orang yang sukses. Karakteristik khusus yang dimiliki orang yang sukses:

- Pengambilan resiko sedang

Mungkin merupakan karakteristik yang paling deskriptif dari orang yang memiliki nAch tinggi. Pada permukaan, orang yang sukses tampaknya mengambil resiko tinggi. Akan tetapi, sekali lagi penelitian menghasilkan pandangan yang berbeda. Orang dengan pencapaian rendah mengambil resiko besar atau mengambil sedikit resiko, dan orang yang sukses mengambil resiko sedang.

- Kebutuhan umpan balik segera

Berhubungan dekat dengan orang yang tingkat prestasinya tinggi dengan mengambil resiko sedang adalah keinginan untuk mendapat umpan balik yang cepat. Orang dengan nAch menyukai aktivitas yang memberikan umpan balik berharga dan cepat mengenai kemajuan mereka mencapai tujuan.

- Puas dengan prestasi

Orang yang tingkat prestasi atau pencapaian tinggi (*high achiever*) menganggap penyelesaian tugas merupakan hal yang menyenangkan secara pribadi, mereka tidak mengharapka atau menginginkan penghargaan material. Ilustrasi dari karakteristik ini adalah uang, tetapi bukan untuk alasan umum seperti menginginkan uang demi kepentingan diri sendiri atau untuk benefit material yang dapat dibeli.

- Asyik dengan tugas

Sekali orang yang tingkat pencapaiannya tinggi menentukan tujuannya, mereka cenderung total dengan tugas mereka sampai selesai dengan sukses. Mereka tidak tahan meninggalkan pekerjaan terbengkalai dan tidak puas dengan diri sendiri sampai mereka menggunakan usaha maksimal. Jenis komitmen yang didedikasikan sering direfleksikan dalam kepribadian lahiriah, yang sering menghasilkan efek negatif pada orang yang berhubungan dengan mereka. Orang dengan tipe ini sering dianggap tidak ramah “penyendiri”. Mereka sangat pendiam dan jarang menyombongkan keberhasilan mereka. Mereka cenderung realistis dengan kemampuan mereka dan tidak mengizinkan orang lain menghalangi pencapaian tujuan mereka. Secara jelas, dengan cara ini tidak selalu sejalan dengan orang lain. Secara khusus, mereka adalah tenaga penjualan, dan jarang sekali manajer pemasaran. Terdapat penelitian yang membuktikan bahwa orang yang sukses dengan karakteristik usaha kooperatif mungkin lebih efektif daripada usaha kompetitif individual. Orang yang tingkat pencapaian tinggi menikmati pekerjaan mereka dengan insentif gaji yang jelas berhubungan dengan kinerja dan situasi yang sesuai dengan tantangan pencapaian tujuan yang direncanakan manajer, yang jika dicapai akan menghasilkan penghargaan yang nyata.

c. Motif Afiliasi

Afiliasi memainkan peran yang sangat kompleks, tetapi penting dalam perilaku manusia. Afiliasi dapat didefinisikan sebagai tingkat di mana orang mencari persetujuan dari orang lain, menyesuaikan diri dengan harapan mereka, dan menghindari konflik atau konfrontasi dengan orang lain. Orang yang memiliki kebutuhan afiliasi tinggi mengekspresikan keinginan terbesar

mereka agar diterima secara sosial oleh orang lain. Kadang-kadang, motif afiliasi disamakan dengan motif sosial dan atau dinamika kelompok. Motif afiliasi tidaklah seluas yang diimplikasikan oleh definisi dinamika kelompok.

Studi afiliasi selanjutnya dipersulit dengan keyakinan pandangan beberapa ahli perilaku bahwa afiliasi merupakan motif yang tidak dipelajari. Kembali ke studi Hhawthorne, pentingnya motif afiliasi dalam perilaku peserta organisasi menjadi sangat jelas. Motif afiliasi merupakan bagian penting dari dinamika kelompok

d. Motif Keamanan

Keamanan merupakan motif yang sangat kuat dalam masyarakat teknologi yang bergerak cepat seperti ditemukan dalam Amerika modern. Singkatnya, dapat dikatakan bahwa orang telah mempelajari motif keamanan untuk melindungi diri mereka dari kehidupan dan mencoba menghindari situasi yang akan menghalangi mereka dari kepuasan motif primer, umum, dan sekunder. Kenyataannya, keamanan jauh lebih kompleks daripada yang tampak di permukaan. Selain motif keamanan yang sederhana dan didasari sebagaimana telah dideskripsikan, ada juga jenis motif keamanan lain yang jauh lebih rumit dan sulit diidentifikasi. Bentuk keamanan tersebut bersifat tidak didasari dan sangat dipengaruhi oleh perilaku banyak orang. Motif keamanan yang sederhana dan didasari dapat diatasi dengan program asuransi, rencana tabungan dan benefit lain pada pekerjaan.

e. Motif Status

Sama halnya dengan keamanan, motif status atau mertabat berhubungan dengan masyarakat dinamis. Orang kaya modern sering digambarkan sebagai pencari status. Meskipun simbol status dianggap sebagai produk unik dari masyarakat modern, kenyataannya status sudah ada dua atau tiga orang hidup di muka bumi ini.

Status dapat didefinisikan sebagai ranking relatif yang dimiliki seseorang dalam sebuah kelompok, organisasi, atau masyarakat. Dengan definisi ini, setiap dua orang atau lebih berkumpul, hirarki status akan berkembang, sedikitpun sepertinya punya atribut yang sama. Simbol status berusaha untuk hanya mempresentasikan ranking relatif seseorang dalam

hirarki status. Definisi ini juga memperbaiki kesalahan pemahaman tentang status yang diartikan “bestatus tinggi”. Setiap orang punya status, tetapi status itu bisa tinggi atau rendah, tergantung bagaimana posisi disusun.

f. Motif Intrinsik versus Ekstrinsik

Motif bukan hanya dihasilkan oleh kebutuhan, tetapi juga oleh dua kumpulan sumber yang terpisah tetapi berhubungan. Sumber tersebut adalah motif intrinsik dan ekstrinsik. Motif ekstrinsik bersifat nyata dan dapat dilihat orang lain. Motif tersebut didistribusikan pada orang lain atau agen. Penghargaan ekstrinsik didasarkan pada kontingensi, yaitu bahwa motivator ekstrinsik tergantung pada kinerja yang dikembangkan atau kinerja yang superior bagi orang lain ditempat kerja yang sama. Motivator ekstrinsik perlu menarik orang ke dalam organisasi dan membuat mereka terus bekerja. Motivator tersebut juga sering digunakan untuk menginspirasi pekerja untuk mencapai level tinggi atau mencapai tujuan baru, dan sebagai imbal balik tambahan adalah kinerja yang meningkat. Akan tetapi, motivator ekstrinsik tidak menjelaskan setiap usaha termotivasi yang dibuat oleh karyawan perseorangan.

Motif ekstrinsik dihasilkan secara internal. Dengan kata lain, motif tersebut merupakan motivator dimana orang berhubungan dengan tugas atau pekerjaan itu sendiri. Penghargaan intrinsik mencakup perasaan tanggung jawab, pencapaian, prestasi yaitu sesuatu yang dipelajari dari pengalaman, perasaan tertantang dan kompetitif, atau bahwa sesuatu merupakan tugas atau tujuan yang berhubungan. Melakukan pekerjaan yang berarti/bermakna ada kaitannya dengan motif intrinsik. Yang penting untuk diingat adalah dua jenis motivator tersebut tidak berbeda satu sama lain. Banyak motivator mempunyai komponen intrinsik dan ekstrinsik.

Teori evolusi kognitif menyarankan hubungan yang lebih kompleks, yang melengkapi penjelasan mengenai motif intrinsik dan ekstrinsik. Teori ini menyatakan bahwa tugas mungkin memotivasi secara intrinsik, tetapi jika motivator ekstrinsik berhubungan dengan tugas, maka tingkat motivasi aktual mungkin menurun.

b. Harapan

Mengacu pada pendapat *Victor Vroom*, *Cut Zurnali* (2004) mengemukakan bahwa ekspektasi adalah adanya kekuatan dari kecenderungan untuk bekerja secara benar tergantung pada kekuatan dari pengharapan bahwa kerja akan diikuti dengan pemberian jaminan, fasilitas dan lingkungan atau outcome yang menarik. *RL. Kahn* dan *NC Morce* (1951: 264) secara singkat mengemukakan pendapat mereka tentang harapan adalah merupakan kemungkinan bahwa dengan perbuatan akan mencapai tujuan.

Dengan merumuskan beberapa pendapat para ahli, *Cut Zurnali* (2004) menyatakan bahwa terdapat dua sumber besar yang dapat mempengaruhi kelakuan individu, yaitu : sumber-sumber harapan yang berkenaan dengan peranannya antara lain, tuntutan formal dari pihak pekerjaan yang terperinci dalam tugas yang seharusnya dilakukan dan tuntutan informal yang dituntut oleh kelompok-kelompok yang ditemui individu dalam lingkungan kerja. Menurut *William G Scott* (1962: 105), ternyata kelompok karyawan sendiri dapat juga mempengaruhi harapan-harapan yang akan dicapainya. Dengan adanya keyakinan atau pengharapan untuk sukses dapat memotivasi seseorang untuk mewujudkan atau menggerakkan usahanya (*Gary Dessler*, 1983: 66). Selanjutnya *Vroom* yang secara khusus memformulasikan teori *expectancy* mengajukan 3 (tiga) konsep dasar, yaitu :

- (1) *Valence* atau kadar keinginan seseorang;
- (2) *Instrumentality* atau alat perantara;
- (3) *Expectacy* atau keyakinan untuk mewujudkan keinginan itu sendiri (*Gary Dessler*, 1983: 66).

c. Insentif

Kaitannya dengan insentif (*incentive*), *Cut Zurnali* mengacu pada pendapat *Robert Dubin* (1988) yang menyatakan bahwa pada dasarnya insentif itu adalah perangsang, tepatnya pendapat Dubin adalah perangsang yang menjadikan sebab berlangsungnya kegiatan, memelihara kegiatan agar mengarah langsung kepada satu tujuan yang lebih baik dari yang lain. *Morris S. Viteles* (1973: 76) merumuskan insentif sebagai keadaan yang membangkitkan kekuatan dinamis individu, atau persiapan-persiapan dari pada keadaan yang mengantarkan dengan harapan dapat mempengaruhi atau mengubah sikap atau tingkah laku orang-orang.

Menurut *Cut Zurnali*, pendapat yang mengemukakan bahwa insentif adalah suatu perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan ikut membangun, memelihara dan mempertebal serta mengarahkan sikap atau tingkah laku mereka kepada satu tujuan yang akan dicapai perusahaan. *Joseph Tiffin* (1985: 267) mengatakan bahwa pemberian insentif sangat diperlukan terutama apabila karyawan tidak banyak mengetahui tentang hal apa yang akan dilakukannya.

4.3 Teori-teori Motivasi

Teori motivasi juga dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu teori kepuasan (*Content Theory*) dan teori proses (*Process Theory*). Teori ini dikenal dengan nama konsep *Higiene*, yang mana cakupannya adalah:

1. Isi Pekerjaan

Hal ini berkaitan langsung dengan sifat-sifat dari suatu pekerjaan yang dimiliki oleh tenaga kerja yang isinya meliputi: prestasi, upaya dari pekerjaan atau karyawan sebagai aset jangka panjang dalam menghasilkan sesuatu yang positif di dalam pekerjaannya, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan potensi individu.

2. Faktor Higienis

Suatu motivasi yang dapat diwujudkan seperti halnya : gaji dan upah, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan antara pribadi, kualitas supervisi.

3. Konsep Motivasi

Dijelaskan oleh *Suwanto* adalah sebagai berikut :

- a. Model Tradisional Untuk memotivasi pegawai agar gairah kerja meningkat perlu diterapkan sistem insentif dalam bentuk uang atau barang kepada pegawai yang berprestasi.
- b. Model Hubungan Manusia Untuk memotivasi pegawai agar gairah kerjanya meningkat adalah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting.

- c. Model Sumber Daya Manusia Pegawai di motivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang atau barang tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti.

4. Jenis Motivasi

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sebagai contoh seseorang yang senang membaca, tidak usah ada yang menyuruh atau mendorongnya, ia sudah rajin mencari buku-buku untuk dibacanya. Kemudian kalau dilihat dari segi tujuan kegiatan yang dilakukannya (misalnya kegiatan belajar), maka yang dimaksud dengan motivasi intrinsik ini adalah ingin mencapai tujuan yang terkandung di dalam perbuatan belajar itu sendiri. Sebagai contoh konkrit, seorang siswa itu melakukan belajar, karena betul-betul ingin mendapat pengetahuan, nilai atau keterampilan agar dapat berubah tingkah lakunya secara konstruktif, tidak karena tujuan yang lain-lain. "*intrinsik motivations are inherent in the learning situations and meet pupil-needs and purposes*". Itulah sebabnya motivasi intrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas belajar dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri dan secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajarnya. Seperti tadi dicontohkan bahwa seorang belajar, memang benar-benar ingin mengetahui segala sesuatunya, bukan karena ingin pujian atau ganjaran.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Sebagai contoh, seseorang itu belajar karena tahu besok paginya akan ujian dengan harapan akan mendapatkan nilai yang baik, sehingga akan dipuji oleh pacarnya atau temannya. Jadi yang penting bukan karena belajar ingin mengetahui sesuatu, tetapi ingin mendapatkan nilai yang baik, atau agar mendapat hadiah. Jadi kalau dilihat dari segi tujuan kegiatan yang dilakukannya, tidak secara langsung bergayut dengan esensi apa yang dilakukannya itu. Oleh karena itu motivasi ekstrinsik dapat

juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas belajar dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajar.

a. Teori-teori Motivasi pada Zaman Dahulu

Tahun 1950-an merupakan periode subur perkembangan konsep-konsep motivasi. Tiga teori khusus dirumuskan selama periode ini, yang meskipun diserang habis-habisan dan sekarang diragukan validitasnya, mungkin masih merupakan penjelasan-penjelasan mengenai motivasi karyawan yang paling terkenal. Teori-teori tersebut adalah Hierarki Teori Kebutuhan, Teori X dan Y, dan Teori Dua Faktor.

1. Hierarki Teori Kebutuhan

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) milik *Abraham Maslow*. Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu:

1) Fisiologis

Meliputi rasa lapar, haus, berlindung, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya.

2) Rasa aman

Meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.

3) Sosial

Meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan.

4) Penghargaan

Meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian; serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.

5) Aktualisasi diri

Dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.

2. Teori X dan Y

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia : pandangan pertama pada dasarnya negatif, disebut Teori X (*Theory*

X), dan yang kedua pada dasarnya positif, disebut Teori Y (*Theory Y*). Setelah mengkaji cara para manajer berhubungan dengan para karyawan, *McGregor* menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh manajer adalah:

- 1) Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya.
- 2) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
- 3) Karyawan akan menghindari tanggungjawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
- 4) Sebagian karyawan menempatkan keamanan diatas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat-sifat manusia dalam Teori X, *McGregor* menyebutkan empat asumsi positif yang disebutkan sebagai Teori Y :

- 1) Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- 2) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- 3) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, tanggung jawab.
- 4) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang didarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Apa sajakah implikasi-implikasi motivasionalnya bila menerima analisis *McGregor*? Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu. Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu.

McGregor sendiri yakin bahwa asumsi-asumsi Teori Y lebih valid daripada Teori X. Oleh karena itu, ia mengemukakan berbagai ide seperti pembuatan keputusan partisipatif, pekerjaan yang menantang, serta hubungan kelompok yang baik seperti pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi pekerjaan seorang karyawan.

Sayangnya, tidak ada bukti yang menguatkan bahwa asumsi-asumsi tersebut valid atau menerima asumsi-asumsi Teori Y dan mengubah tindakan seseorang sesuai dengan hal tersebut akan menghasilkan lebih banyak pekerja yang termotivasi. Teori-teori PO harus memiliki dukungan empiris agar kita bisa menerimanya. Sama dengan hierarki teori kebutuhan, kurang ada dukungan empiris semacam itu untuk Teori X dan Teori Y.

3. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor (*two-factor theory*) juga disebut teori motivasi higiene (*motivation-hygiene theory*) dikemukakan oleh seorang psikolog bernama *Frederick Herzberg*. Dengan keyakinan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan bisa dengan sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan, *Herzberg* menyelidiki pertanyaan tersebut, “Apa yang diinginkan individu dari pekerjaan-pekerjaan mereka?” Ia meminta individu untuk mendeskripsikan, secara mendetail, situasi-situasi di mana mereka merasa luar biasa baik atau buruk dengan pekerjaan-pekerjaan mereka. Respon-respon ini kemudian ditabulasi dan dikategorikan.

Dari respon-respon yang dikategorikan, *Herzberg* menyimpulkan bahwa jawaban-jawaban yang diberi oleh individu ketika mereka merasa baik dengan pekerjaan-pekerjaan mereka berbeda secara signifikan dari jawaban-jawaban yang diberikan ketika mereka merasa buruk. Karakteristik-karakteristik tertentu cenderung terus-menerus berhubungan dengan kepuasan kerja dan karakteristik-karakteristik lain dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor intrinsik, seperti kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian tampaknya berhubungan dengan kepuasan kerja. Responden yang merasa baik dengan diri mereka sendiri. Namun, responden-responden yang tidak puas

cenderung menyebutkan faktor-faktor ekstrinsik, seperti pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan kondisi-kondisi kerja.

Data tersebut menunjukkan, menurut *Herzberg*, bahwa lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, seperti yang pada umumnya kita ketahui. Menghilangkan karakteristik-karakteristik yang tidak memuaskan dari suatu pekerjaan belum tentu membuat pekerjaan tersebut memuaskan. *Herzberg* mengemukakan bahwa penemuannya menunjukkan adanya kesatuan rangkap: Lawan dari “Kepuasan” adalah “Bukan kepuasan”, dan lawan dari “Ketidakpuasan” adalah “Bukan ketidakpuasan”.

Menurut *Herzberg*, faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja mungkin menghadirkan kenyamanan, namun belum tentu memotivasi. Mereka akan membuat lingkungan kerja merasa nyaman, bukan memotivasi. Sebagai hasilnya, kondisi-kondisi yang melindungi pekerjaan seperti kualitas pengawasan, imbalan kerja, dan keamanan pekerjaan digolongkan oleh *Herzberg* sebagai faktor-faktor higiene (*hygiene factors*).

Ketika faktor-faktor tersebut memadai, orang-orang tidak akan merasa tidak puas, namun bukan berarti mereka merasa puas. Jika kita ingin memotivasi individu dalam pekerjaan mereka, *Herzberg* menyatakan penekanan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan hasil-hasil yang berasal darinya seperti peluang promosi, peluang pengembangan diri, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian. Ini merupakan karakteristik-karakteristik yang dianggap berguna secara intrinsik oleh individu.

Teori dua faktor tidak begitu didukung dalam literatur dan menuai banyak kritikan. Kritik-kritik terhadap teori tersebut meliputi :

1. Prosedur yang digunakan oleh *Herzberg* dibatasi oleh metodologinya. Ketika segalanya berjalan dengan baik, individu-individu cenderung memuji diri mereka sendiri. Sebaliknya, mereka menyalahkan kegagalan pada lingkungan ekstrinsiknya.

2. Keandalan metodologi *Herzberg* diragukan. Para penilai harus membuat berbagai interpretasi, sehingga mereka dapat menggabungkan penemuan dengan menginterpretasikan respon seseorang dalam perilaku tertentu ketika mencoba respon yang sama dengan cara yang berbeda.
3. Tidak ada ukuran kepuasan yang digunakan secara keseluruhan. Seseorang mungkin tidak menyukai bagian dari suatu pekerjaan namun masih menganggap pekerjaan tersebut bisa diterima secara menyeluruh.
4. Teori tersebut tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya. Teori dua faktor mengabaikan variabel-variabel situasional.
5. *Herzberg* mengasumsikan hubungan antara kepuasan dan produktivitas, tetapi metodologi penelitian yang digunakannya hanya melihat kepuasan dan tidak melihat produktivitas. Untuk membuat penelitian ini relevan, seseorang harus mengasumsikan suatu hubungan yang kuat antara kepuasan dan produktivitas.
6. Meskipun menuai banyak kritikan, teori *Herzberg* terkenal dan hanya ada sedikit manajer yang tidak mengetahui rekomendasi-rekomendasinya.

b. Teori-teori Motivasi Kontemporer

1) Teori Kebutuhan *McClelland*

Teori kebutuhan *McClelland* (*McClelland theory of needs*) dikembangkan oleh *David McClelland* dan rekan-rekannya. Teori tersebut berfokus pada tiga kebutuhan: pencapaian, kekuatan, dan hubungan. Hal-hal tersebut didefinisikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan pencapaian (*need of achievement*) : Dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
2. Kebutuhan kekuatan (*need of power*) : Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
3. Kebutuhan hubungan (*need of affiliation*): Keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

Beberapa individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih berjuang untuk memperoleh pencapaian pribadi daripada

memperoleh penghargaan. Mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Dorongan ini merupakan kebutuhan pencapaian (nAch). Dari penelitian terhadap kebutuhan pencapaian, *McClelland* menemukan bahwa individu dengan prestasi tinggi membedakan diri mereka dari individu lain menurut keinginan mereka untuk melakukan hal-hal dengan lebih baik.

Kebutuhan kekuatan (nPow) adalah keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh, dan mengendalikan individu lain. Individu dengan nPow tinggi suka bertanggung jawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi yang kompetitif dan berorientasi status, serta cenderung lebih khawatir dengan wibawa dan mendapatkan pengaruh atas individu lain daripada kinerja yang efektif.

Kebutuhan ketiga yang dipisahkan oleh *McClelland* adalah hubungan (nAff). Kebutuhan ini telah mendapatkan perhatian yang paling sedikit dari para peneliti. Individu dengan motif hubungan yang tinggi berjuang untuk persahabatan, lebih menyukai situasi-situasi yang kooperatif daripada situasi-situasi yang kompetitif, dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi.

2) Teori Evaluasi Kognitif

Teori evaluasi kognitif menjelaskan bahwa pengenalan penghargaan ekstrinsik, seperti imbalan kerja, untuk usaha kerja yang sebelumnya memuaskan secara instrinsik karena kesenangan yang berhubungan dengan isi dari pekerjaan itu sendiri cenderung menurunkan seluruh motivasi. Teori evaluasi kognitif telah dievaluasi secara ekstensif, dan ada banyak studi yang mendukung.

Menurut sejarah, para teoretikus motivasi biasanya menganggap bahwa motivator-motivator instrinsik seperti pencapaian, tanggung jawab, dan kompetensi terpisah dari motivator-motivator ekstrinsik seperti imbalan kerja tinggi, promosi, hubungan pengawas yang baik, dan kondisi kerja yang menyenangkan. Namun, teori evaluasi kognitif menyatakan hal

yang sebaliknya. Teori-teori ini memperlihatkan bahwa penghargaan-penghargaan ekstrinsik digunakan oleh organisasi-organisasi sebagai imbalan atas kinerja yang unggul, penghargaan-penghargaan instrinsik, yang berasal dari individu-individu yang melakukan hal yang mereka sukai berkurang. Dengan kata lain, ketika penghargaan ekstrinsik diberikan kepada seseorang karena mengerjakan tugas yang menarik, hal ini justru menurunkan minat instrinsik dalam tugas itu sendiri.

Jika memang valid, teori evaluasi kognitif harus memiliki implikasi-implikasi utama untuk praktik-praktik manajerial. Telah menjadi suatu kebenaran yang tidak dapat disangkal lagi diantara para ahli kompensasi selama bertahun-tahun bahwa jika imbalan kerja atau penghargaan ekstrinsik lainnya adalah motivator-motivator yang efektif, hal tersebut harus bergantung pada kinerja seorang individu. Namun, para teoretikus evaluasi kognitif akan berpendapat bahwa hal ini hanya akan cenderung mengurangi kepuasan internal yang diterima individu tersebut dari pelaksanaan pekerjaan. Pada kenyataannya apabila teori evaluasi kognitif tersebut benar, adalah masuk akal untuk membuat imbalan kerja seorang individu tidak bergantung pada kinerja, guna menghindari penurunan motivasi instrinsik.

Kita telah mengatakan sebelumnya bahwa teori evaluasi kognitif mendapatkan dukungan dalam banyak studi. Namun, teori ini juga menghadapi banyak tantangan, terutama mengenai metodologi yang digunakan dalam studi-studi ini dan dalam interpretasi penemuan-penemuannya. Perkembangan teori evaluasi kognitif baru-baru ini adalah indeks diri (*self-concordance*), yang mempertimbangkan tingkat sampai mana alasan-alasan seseorang untuk mengejar suatu tujuan konsisten dengan minat dan nilai-nilai inti mereka.

3) Teori Penentuan Tujuan

Pada akhir tahun 1960-an, *Edwin Locke* mengemukakan bahwa niat untuk mencapai sebuah tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang utama. Artinya, tujuan memberi tahu seorang karyawan apa yang harus

dilakukan dan berapa banyak usaha yang harus dikeluarkan. Kita bisa mengatakan bahwa tujuan khusus meningkatkan kinerja; tujuan yang sulit, ketika diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan yang mudah; serta umpan balik menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tidak ada umpan balik.

Tujuan yang spesifik memperlihatkan tingkat hasil yang lebih tinggi daripada tujuan umum “lakukan yang terbaik”. Apabila faktor-faktor seperti penerimaan tujuan tetap konstan, kita juga bisa menyatakan bahwa semakin sulit tujuan tersebut, semakin tinggi tingkat kinerja. Tentu saja, adalah logis untuk berasumsi bahwa semakin mudah tujuan-tujuan, semakin besar kemungkinan untuk diterima. Tetapi setelah tugas yang sulit diterima, karyawan tersebut bisa diharapkan untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi untuk berusaha mencapainya.

Mengapa individu-individu lebih termotivasi oleh tujuan-tujuan yang sulit? **Pertama**, tujuan-tujuan sulit mengarahkan perhatian kita pada tugas yang sudah ada dan menjauh dari gangguan-gangguan yang tidak relevan. Tujuan-tujuan yang menantang mendapatkan perhatian kita dan akhirnya cenderung membantu kita untuk berfokus. **Kedua**, tujuan-tujuan sulit menambah semangat karena kita harus bekerja lebih keras untuk mencapainya. **Ketiga**, ketika tujuan-tujuannya sulit, individu tetap berusaha untuk mencapainya. Akhirnya, tujuan-tujuan yang sulit membuat kita menemukan strategi-strategi yang membantu kita melakukan pekerjaan atau tugas dengan lebih efektif. Apabila harus mengusahakan sebuah cara untuk menyelesaikan sebuah masalah sulit, kita sering memikirkan cara yang lebih baik untuk memulainya.

4) Teori Efektivitas Diri

Efektivitas diri (*self-efficacy* yang juga dikenal sebagai “teori kognitif sosial atau ”teori pembelajaran sosial”) merujuk pada keyakinan individu bahwa ia mampu mengerjakan suatu tugas, semakin tinggi efektivitas diri, semakin tinggi rasa percaya diri yang anda miliki dalam kemampuan untuk berhasil dalam suatu tugas. Jadi, dalam situasi-situasi sulit, kita merasa bahwa individu yang memiliki efektivitas diri rendah

cenderung mengurangi usaha mereka atau menyerah, sementara individu dengan efektivitas diri tinggi akan berusaha lebih keras untuk mengalahkan tantangan. Selain itu, individu yang mempunyai efektivitas diri yang tinggi tampaknya merespon umpan balik negatif dengan usaha dan motivasi yang lebih tinggi, sementara individu efektivitas diri rendah cenderung mengurangi usaha mereka ketika diberi umpan balik negatif.

Peneliti yang mengembangkan teori efektivitas diri, *Albert Bandura* memperlihatkan bahwa ada empat cara untuk meningkatkan efektivitas diri:

1. Penguasaan yang tetap (*enactive*)
2. Contoh yang dilakukan oleh individu lain
3. Bujukan verbal
4. Kemunculan

Menurut *Bandura*, sumber peningkatan efektivitas diri yang paling penting adalah apa yang disebutnya dengan penguasaan tetap. Penguasaan tetap adalah perolehan pengalaman yang relevan dengan tugas atau pekerjaan. Apabila berhasil melakukan suatu pekerjaan di masa lalu, akan lebih mampu melakukannya di masa depan. Akhirnya, *Bandura* memperlihatkan bahwa kemunculan meningkatkan efektivitas diri. Kemunculan memicu keadaan bersemangat yang mendorong seseorang untuk menyelesaikan tugas. Individu tersebut “tergerak” dan bekerja dengan lebih baik. Tetapi ketika tidak relevan, kemunculan merugikan kinerja. Dengan perkataan lain, apabila tugas tersebut adalah sesuatu yang membutuhkan perspektif utama yang lebih rendah dan lebih mantap, kemunculan sebenarnya bisa merugikan kinerja.

5) Teori Penguatan

Teori yang bertentangan dengan teori penentuan tujuan adalah teori penguatan (*reinforcement theory*). Teori sebelumnya adalah sebuah pendekatan kognitif, yang mengemukakan bahwa tujuan-tujuan seorang individu mengarahkan tindakannya. Dalam teori penguatan, kita mempunyai sebuah pendekatan perilaku, yang menunjukkan bahwa penguatan memengaruhi perilaku. Dengan jelas, keduanya berselisih

secara fisiologis. Teoretikus-teoretikus penguatan menganggap perilaku disebabkan oleh lingkungan. Dengan peristiwa-peristiwa kognitif internal; yang mengendalikan perilaku adalah penguatan-penguat konsekuensi apa pun ketika langsung diikuti dan langsung direspon, meningkatkan kemungkinan bahwa perilaku itu akan diulang.

Teori penguatan menghasilkan keadaan batin individu dan hanya terpusat pada apa yang terjadi pada seseorang ketika ia melakukan tindakan. Karena tidak berhubungan dengan apa yang melatarbelakangi perilaku, hal ini bukanlah (dengan tegas) teori motivasi. Tetapi, hal ini memberikan satu cara analisis mengenai apa yang mengendalikan perilaku, dan karena alasan inilah hal ini dipertimbangkan dalam diskusi-diskusi motivasi.

6) Teori Keadilan

Karyawan membuat perbandingan dari masukan-masukan pekerjaan mereka dan hasil-hasil pekerjaan mereka yang relatif dengan masukan dan hasil individu lain. Kita menghubungkan apa yang kita dapat dari situasi pekerjaan dengan apa yang kita berikan, dan kemudian kita membandingkan rasio hasil masukan kita dengan rasio hasil masukan individu lain yang relevan. Bila kita merasa rasio kita sama dengan rasio individu lain yang relevan dengan siapa kita membandingkan diri kita sendiri, bisa dikatakan ada suatu keadaan yang adil. Kita menganggap adil situasi kita bahwa keadilan berlaku. Ketika kita menganggap rasio tersebut tidak adil, kita mengalami ketegangan keadilan. Ketika kita menganggap diri kita diberi penghargaan yang lebih rendah, ketegangan tersebut menimbulkan kemarahan; ketika diberi penghargaan yang lebih tinggi, ketegangan tersebut menimbulkan rasa bersalah. *J. Stacy Adams* mengemukakan bahwa ketegangan yang negatif ini memberikan motivasi untuk melakukan sesuatu untuk memperbaikinya.

Rujukan yang dipilih oleh seorang karyawan menambah kerumitan teori keadilan (*equity theory*). Inilah empat perbandingan rujukan yang bisa digunakan oleh seorang karyawan:

1. Diri-di dalam: Pengalaman-pengalaman seorang karyawan dalam posisi yang berbeda di dalam organisasi karyawan tersebut pada saat ini.
2. Diri-di luar: Pengalaman-pengalaman seorang karyawan dalam posisi atau situasi di luar organisasi karyawan tersebut pada saat ini.
3. Individu lain-di dalam: Individu atau kelompok individu lain didalam organisasi karyawan tersebut.
4. Individu lain-di luar: Individu atau kelompok individu lain di luar organisasi karyawan tersebut.

Berdasarkan teori keadilan, ketika karyawan merasakan ketidakadilan, mereka bisa diperkirakan akan memilih satu dari enam pilihan berikut:

1. Mengubah masukan-masukan mereka
2. Mengubah hasil-hasil mereka
3. Mengubah persepsi-persepsi diri
4. Mengubah persepsi-persepsi individu lain
5. Memilih rujukan yang berbeda
6. Meninggalkan bidang tersebut

Teori tersebut menentukan pernyataan konsep yang berhubungan dengan imbalan kerja yang tidak adil sebagai berikut:

- A. Dengan imbalan kerja yang ada pada saat itu, karyawan-karyawan yang dibayar terlalu tinggi akan bekerja lebih banyak daripada karyawan-karyawan yang dibayar dengan adil. Karyawan-karyawan yang dibayar per jam dan digaji akan menghasilkan kuantitas atau kualitas produksi yang tinggi guna meningkatkan sisi masukan dari rasio dan menghasilkan keadilan.
- B. Dengan imbalan kerja menurut kuantitas produksi, karyawan-karyawan yang dibayar terlalu tinggi akan memproduksi unit-unit yang lebih sedikit tetapi dengan kualitas yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan karyawan-karyawan yang dibayar dengan adil. Individu-individu yang dibayar berdasarkan tarif per bagian akan meningkatkan usaha mereka untuk mencapai keadilan, yang bisa

menghasilkan kualitas atau kuantitas yang lebih tinggi. Namun, peningkatan dalam kuantitas hanya akan meningkatkan ketidakadilan, karena setiap unit yang diproduksi mengakibatkan pembayaran yang lebih banyak. Oleh karena itu, usaha ditujukan untuk meningkatkan kualitas daripada meningkatkan kuantitas.

- C. Dengan imbalan kerja pada saat itu, karyawan-karyawan yang dibayar terlalu rendah menghasilkan kualitas hasil yang lebih buruk. Usaha akan berkurang, sehingga menghasilkan produktivitas yang lebih rendah atau hasil dengan kualitas yang lebih buruk bila dibandingkan karyawan-karyawan yang dibayar dengan adil.
- D. Dengan imbalan kerja menurut kuantitas produksi, karyawan-karyawan yang dibayar terlalu rendah akan menghasilkan banyak unit berkualitas rendah bila dibandingkan karyawan-karyawan yang dibayar dengan adil. Karyawan-karyawan yang dibayar berdasarkan tarif per bagian bisa menghasilkan keadilan karena menukarkan kualitas hasil untuk kuantitas akan menghasilkan peningkatan penghargaan dengan sedikit atau tidak ada peningkatan sama sekali.

Beberapa pernyataan konsep ini mendapatkan dukungan, tetapi yang lain belum. **Pertama**, ketidakadilan yang diciptakan oleh pembayaran yang berlebihan tampaknya tidak mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap perilaku dalam sebagian besar situasi kerja. Rupanya, individu memiliki jauh lebih banyak toleransi terhadap ketidakadilan pembayaran yang berlebih daripada ketidakadilan pembayaran yang lebih sedikit atau lebih bisa menerimanya. Ini cukup merugikan sebuah teori ketika separuh penyamaan kehilangan kapasitas penanggulangannya. **Kedua**, tidak semua individu memiliki kepekaan yang sama. Prediksi-prediksi dari teori keadilan kemungkinan besar tidak selalu sangat akurat dengan “jenis-jenis yang toleransi” ini.

7) Teori Harapan

Baru-baru ini, salah satu penjelasan tentang motivasi yang paling diterima di mana-mana adalah teori harapan (*expectancy theory*) dari *Victor Vroom*. Meskipun mendapatkan kritikan, sebagian besar bukti yang

ada mendukung teori ini. Teori harapan menunjukkan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Dalam bentuk yang lebih praktis, teori harapan mengatakan bahwa karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik; penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan imbalan kerja, atau promosi; dan penghargaan-penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi pada karyawan. Oleh karenanya, teori tersebut berfokus pada terjadinya hubungan:

1. Hubungan usaha-kinerja. Kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja.
2. Hubungan kinerja-penghargaan. Tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.
3. Hubungan penghargaan-tujuan pribadi. Tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan seorang individu dan daya tarik dari penghargaan-penghargaan potensial bagi individu tersebut.

Teori harapan membantu menjelaskan mengapa banyak pekerja tidak termotivasi dalam pekerjaan-pekerjaan mereka dan hanya melakukan usaha minimum untuk mencapai sesuatu. Ini sangat jelas ketika kita melihat ketiga hubungan teori tersebut secara lebih mendetail. Kita menghadirkannya dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab oleh karyawan-karyawan dalam bentuk afirmatif bila motivasi mereka ingin dimaksimalkan.

Ringkasnya, kunci untuk teori harapan adalah pemahaman tujuan-tujuan seorang individu dan hubungan antara usaha dan kinerja, antara kinerja dan penghargaan, akhirnya, antara penghargaan dan pemenuhan tujuan individual. Sebagai kunci model kemungkinan, teori harapan

mengakui bahwa tidak ada prinsip universal untuk menjelaskan motivasi setiap individu. Selain itu, hanya karena kita memahami kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh seseorang tidak menjamin bahwa individu tersebut merasa kinerja yang tinggi selalu membawa dirinya pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan tersebut.

4.4 Unsur-unsur Motivasi

Motivasi menjadi suatu kekuatan, tenaga atau daya, atau suatu keadaan yang kompleks dan kesiap sediaan dalam diri individu untuk bergerak ke arah tujuan tertentu, baik disadari maupun tidak disadari (Makmun, 2003). Motivasi seseorang dapat ditimbulkan dan tumbuh berkembang melalui dirinya sendiri-intrinsik dan dari lingkungan-ekstrinsik (Elliot et al., 2000; Sue Howard, 1999). Motivasi intrinsik bermakna sebagai keinginan dari diri sendiri untuk bertindak tanpa adanya rangsangan dari luar (Elliott, 2000). Motivasi intrinsik akan lebih menguntungkan dan memberikan kejelasan dalam belajar. Motivasi ekstrinsik dijabarkan sebagai motivasi yang datang dari luar individu dan tidak dapat dikendalikan oleh individu tersebut (Sue Howard, 1999). *Elliott et al.* (2000), mencontohkannya dengan nilai, hadiah, dan/atau penghargaan yang digunakan untuk merangsang motivasi seseorang. Sebagai contoh, dalam kegiatan belajar, motivasi merupakan daya penggerak yang menjamin terjadinya kelangsungan kegiatan belajar dan memberikan arah pada kegiatan belajar sehingga tujuan yang diinginkan dapat terpenuhi. Dengan demikian motivasi sangat berpengaruh terhadap hasil belajar seseorang. Apabila seseorang tidak mempunyai motivasi untuk belajar, maka orang tersebut tidak akan mencapai hasil belajar yang optimal. Untuk dapat belajar dengan baik di perlukan proses dan motivasi yang baik, memberikan motivasi kepada pembelajar, berarti menggerakkan seseorang agar ia mau atau ingin melakukan sesuatu.

Morgan (dalam *Soemanto*, 2001: 194) menjelaskan motivasi bertalian dengan tiga hal. Ketiga hal tersebut adalah "keadaan yang mendorong tingkah laku (*motivating states*), tingkah laku yang didorong oleh keadaan tersebut (*motivated behavior*), dan tujuan dari tingkah laku tersebut (*good or ends of*

such behavior). Senada dengan *Morgan*, lebih lanjut *Hamalik* (2002: 173-174) menjelaskan bahwa "motivasi adalah suatu perubahan energi di dalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afektif dan reaksi untuk mencapai tujuan".

Pendapat di atas, mengandung tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu :

- 1) motivasi dimulai dari adanya perubahan energi dalam pribadi.
- 2) motivasi ditandai dengan timbulnya perasaan (*affective arousal*).
- 3) motivasi ditandai oleh reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan.

Unsur-unsur yang dimaksud adalah:

1. Motivasi dimulai dengan adanya perubahan energi dalam pribadi. Perubahan-perubahan dalam motivasi timbul dari perubahan-perubahan tertentu di dalam sistem *neurofisiologis* dalam organisme manusia. Contoh : adanya perubahan dalam sistem pencernaan akan menimbulkan motif lapar. Akan tetapi, ada juga perubahan energi yang tidak diketahui.

2. Motivasi ditandai dengan timbulnya perasaan (*affective arousal*) mula-mula merupakan ketegangan psikologis, lalu merupakan suasana emosi. Suasana emosi ini menimbulkan kelakuan yang bermotif. Perubahan ini mungkin disadari, mungkin juga tidak. Kita dapat mengamatinya pada perbuatan.

Contoh 1 : siswa terlibat dalam diskusi. Karena dia merasa tertarik pada masalah yang dibicarakan, dia akan berbicara dengan kata-kata dan suara yang lancar dan cepat, dan motivasi ditandai oleh reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan. Pribadi yang bermotivasi mengadakan respon-respon yang tertuju ke arah suatu tujuan. Respon-respon itu berfungsi mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh perubahan energi dalam dirinya. Setiap respon merupakan suatu langkah ke arah pencapaian tujuan.

Contoh 2 : siswa ingin mendapat hadiah, maka ia akan belajar, mengikuti ceramah, bertanya, membaca buku, mengikuti tes, dan sebagainya.

4.5 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis dalam diri seseorang, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Faktor Interen (Internal) berasal dari dalam diri individu

- Pembawaan individu
- Tingkat pendidikan
- Pengalaman masa lampau
- Keinginan atau harapan masa depan.

Persepsi individu mengenai diri sendiri; seseorang termotivasi atau tidak untuk melakukan sesuatu banyak tergantung pada proses kognitif berupa persepsi. Persepsi seseorang tentang dirinya sendiri akan mendorong dan mengarahkan perilaku seseorang untuk bertindak;

Harga diri dan prestasi; faktor ini mendorong atau mengarahkan individu (memotivasi) untuk berusaha agar menjadi pribadi yang mandiri, kuat, dan memperoleh kebebasan serta mendapatkan status tertentu dalam lingkungan masyarakat serta dapat mendorong individu untuk berprestasi;

Harapan; adanya harapan-harapan akan masa depan. Harapan ini merupakan informasi objektif dari lingkungan yang mempengaruhi sikap dan perasaan subjektif seseorang. Harapan merupakan tujuan dari perilaku.

Kebutuhan; manusia dimotivasi oleh kebutuhan untuk menjadikan dirinya sendiri yang berfungsi secara penuh, sehingga mampu meraih potensinya secara total. Kebutuhan akan mendorong dan mengarahkan seseorang untuk mencari atau menghindari, mengarahkan dan memberi respon terhadap tekanan yang dialaminya.

Kepuasan kerja; lebih merupakan suatu dorongan afektif yang muncul dalam diri individu untuk mencapai goal atau tujuan yang diinginkan dari suatu perilaku.

2. Faktor Ekstern (Eksternal) yang berasal dari luar diri individu

- Lingkungan kerja
- Pemimpin dan kepemimpinannya
- Tuntutan perkembangan organisasi atau tugas

- Dorongan atau bimbingan atasan

Jenis dan sifat pekerjaan; dorongan untuk bekerja pada jenis dan sifat pekerjaan tertentu sesuai dengan objek pekerjaan yang tersedia akan mengarahkan individu untuk menentukan sikap atau pilihan pekerjaan yang akan ditekuni. Kondisi ini juga dapat dipengartuhi oleh sejauh mana nilai imbalan yang dimiliki oleh objek pekerjaan dimaksud; **Kelompok kerja dimana individu bergabung;** kelompok kerja atau organisasi tempat dimana individu bergabung dapat mendorong atau mengarahkan perilaku individu dalam mencapai suatu tujuan perilaku tertentu; peranan kelompok atau organisasi ini dapat membantu individu mendapatkan kebutuhan akan nilai-nilai kebenaran, kejujuran, kebajikan serta dapat memberikan arti bagi individu sehubungan dengan kiprahnya dalam kehidupan sosial.

Situasi lingkungan pada umumnya; setiap individu terdorong untuk berhubungan dengan rasa mampunya dalam melakukan interaksi secara efektif dengan lingkungannya.

Sistem imbalan yang diterima; imbalan merupakan karakteristik atau kualitas dari objek pemuas yang dibutuhkan oleh seseorang yang dapat mempengaruhi motivasi atau dapat mengubah arah tingkah laku dari satu objek ke objek lain yang mempunyai nilai imbalan yang lebih besar. Sistem pemberian imbalan dapat mendorong individu untuk berperilaku dalam mencapai tujuan; perilaku dipandang sebagai tujuan, sehingga ketika tujuan tercapai maka akan timbul imbalan.

Sumber lain mengungkapkan, bahwa di dalam motivasi itu terdapat suatu rangkaian interaksi antar berbagai faktor. Berbagai faktor yang dimaksud meliputi :

1. Individu dengan segala unsur-unsurnya : kemampuan dan keterampilan, kebiasaan, sikap dan sistem nilai yang dianut, pengalaman traumatis, latar belakang kehidupan sosial budaya, dan tingkat kedewasaan.
2. Situasi dimana individu bekerja akan menimbulkan berbagai rangsangan : persepsi individu terhadap kerja, harapan dan cita-cita dalam kerja itu sendiri, persepsi bagaimana kecakapannya terhadap kerja, kemungkinan

timbulnya perasaan cemas, perasaan bahagia yang disebabkan oleh pekerjaan.

3. Proses penyesuaian yang harus dilakukan oleh masing-masing individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya.
4. Pengaruh yang datang dari berbagai pihak : pengaruh dari sesama rekan, kehidupan kelompok maupun tuntutan atau keinginan kepentingan keluarga, pengaruh dari berbagai hubungan di luar pekerjaan
5. Reaksi yang timbul terhadap pengaruh individu
6. Perilaku atas perbuatan yang ditampilkan oleh individu
7. Timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan baru, cita-cita dan tujuan

2.6 Manajemen Pendekatan Motivasi

Motivasi adalah dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang ke arah satu tujuan. Motivasi atau motif seringkali diartikan dengan istilah dorongan, suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk berbuat sesuatu yang mempunyai tujuan tertentu. Tidak bisa dipungkiri, setiap tindakan yang dilakukan manusia selalu diawali dengan motivasi.

Salah satu aspek yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi/instansi adalah motivasi kerja SDM yang ada dalam lingkungan organisasi/instansi tersebut.

Dalam sebuah aktifitas manajemen seorang manajer dapat menggunakan beberapa pendekatan motivasi yaitu :

1. Pendekatan perbedaan individu

Pendekatan ini menggunakan “teori kebutuhan” yang dikembangkan oleh *Abraham H. Maslow*, yaitu meliputi :

- (1) kebutuhan fisiologis,
- (2) kebutuhan rasa aman,
- (3) kebutuhan afiliasi,
- (4) kebutuhan harga diri, dan
- (5) kebutuhan aktualisasi.

Seorang karyawan tentunya memiliki sifat, jenis dan intensitas kebutuhan yang berbeda antara satu orang dengan yang lainnya karena manusia

merupakan individu yang unik dan kompleks. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologis, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual. Dengan begitu kita bisa menarik beberapa asumsi dari teori kebutuhan yaitu :

- Adanya perbedaan kecenderungan kebutuhan pada tiap individu, yang dipengaruhi oleh lingkungan sebelumnya
- Kecenderungan tersebut dapat berubah, jika salah satu kecenderungan terpenuhi
- Kecenderungan tersebut biasanya berupa tingkatan, dan berbeda-beda tiap individu

Dalam memotivasi seorang karyawan melalui pendekatan ini seorang Manajer harus selalu mendata (peka) terhadap kecenderungan kebutuhan karyawannya karena kebutuhan karyawan tentunya berbeda-beda sehingga tidak bisa langsung menyamakan kebutuhan karyawan secara generalisasi. Motivasi yang dilakukan harus mengikuti kecenderungan dimana kebutuhan karyawan tersebut karena dengan begitu motivasi yang diberikan bisa tepat dan benar-benar menjadi hal yang positif bagi karyawan tersebut.

2. Pendekatan Manajerial

Pendekatan ini yaitu mengelola motivasi karyawan melalui pengaturan tujuan atau sasaran organisasi dan sistem mencapainya. Pada pendekatan manajerial ini menggunakan 3 (tiga) landasan teori motivasi, yaitu : **teori penetapan tujuan**, dan pada proses pencapaian tujuan menggunakan **teori penguatan** dan **teori keadilan**.

Teori Penetapan Tujuan dikembangkan oleh *Edwin Locke* yang mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki mekanisme motivasional. Seorang manajer dapat memaksimalkan hal ini menjadi suatu motivasi yang cukup berpengaruh bagi kinerja para karyawan, yaitu dengan :

- Membuat tujuan atau sasaran yang spesifik dan jelas, misalnya : target penjualan bulan ini 10.000 unit.
- Membuat tujuan atau sasaran yang relatif sulit, tetapi tetap realistis untuk dicapai (menciptakan tantangan), misalnya : target penjualan diopinionkan

2x lipat target tahun lalu, walaupun sudah melalui proses perhitungan yang realistis.

- Melakukan proses penerimaan tujuan atau sasaran oleh karyawan, Misalnya : forum perumusan target.
- Menyediakan ruang bagi karyawan untuk memberikan umpan balik atas target yang telah ditetapkan.

Teori Penguatan terdapat sebuah istilah yang dikenal dengan “hukum pengaruh” yaitu menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekuensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan perilaku timbulnya konsekuensi yang merugikan. Dengan hal ini berarti perilaku karyawan ditentukan oleh konsekuensi (hasil) yang diperoleh, baik konsekuensi positif (penghargaan) atau konsekuensi negatif (hukuman). Cara memotivasi manajer yaitu dengan melakukan pengaturan terhadap konsekuensi tersebut agar karyawan berperilaku sesuai harapan atau sesuai dengan tujuan organisasi. Bentuk pengaturan tersebut bisa meliputi:

- (a) pemberian penghargaan,
- (b) pemberian hukuman, dan
- (c) mendiamkan atau tidak menganggap ada.

Teori Keadilan yaitu pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Hal ini berarti perilaku karyawan juga dipengaruhi oleh keadilan dari penghargaan yang diterima. Keadilan adalah rasio (perbandingan) antara input pekerjaan dengan imbalan pekerjaan yang diperoleh. Cara memotivasi manajer dalam hal ini yaitu dengan memberikan penghargaan dan hukuman harus sesuai dengan input perilaku kerjanya. Sehingga manajer dituntut memiliki standar kerja yang konsisten harapannya agar karyawan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya dan akan selalu berusaha secara maksimal.

3. Pendekatan organisasi dan pekerjaan

Pendekatan ini menggunakan teori dua faktor yang dikembangkan oleh *Herzberg* yang juga dikenal dengan “ Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu

faktor motivasional dan faktor higiene atau “pemeliharaan”. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Agar karyawan dapat termotivasi maka perlu diketahui terlebih dahulu faktor-faktor apa saja yang akan dapat mempengaruhi karyawan sehingga akan mengetahui bagaimana cara melakukan motivasi.

Faktor dalam lingkungan organisasi :

- Kondisi Kerja : fasilitas pekerjaan, ruangan, pencahayaan, lokasi kerja
- Supervisi Atasan : bimbingan dan dukungan atasan
- Keamanan Kerja : kecenderungan PHK, jaminan kesehatan kerja
- Status atau jabatan

Maka prinsip motivasi dalam lingkungan organisasi yang harus dilakukan manajer adalah dengan cara :

- a. Menyediakan fasilitas kerja yang layak sehingga timbul kenyamanan kerja
- b. Supervisi yang bersifat membimbing dengan intensitas yang cukup, sesuai kebutuhan
- c. Stabilitas dalam jenjang karir dan perubahan jabatan. Intensitas rotasi jabatan dan PHK tidak terlalu sering

Faktor dalam pekerjaan :

- 1) Kesesuaian dengan bakat dan minat
- 2) Prestasi yang diperoleh dalam pekerjaan tersebut: mencapai target tertentu, memecahkan masalah dan peluang baru
- 3) Pengakuan akan pekerjaan tersebut
- 4) Kesempatan untuk maju

Maka prinsip motivasi dalam pekerjaan yang harus dilakukan manajer adalah dengan cara :

- Mendesain pekerjaan sesuai dengan bakat dan minat karyawan
- Membuat sistem penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi kerja.
Misal : sistem kompetisi kerja, karyawan teladan, dan sebagainya.

- Menyediakan fasilitas pembimbingan dan peluang pengembangan karir

4. Pendekatan Terintegrasi

Pendekatan ini adalah menggabungkan dari beberapa pendekatan-pendekatan yang ada yang artinya adalah menggabungkan teori-teori motivasi dengan tujuan agar bisa mendapatkan hasil yang lebih optimal karena setiap pendekatan maupun teori selalu terdapat kelebihan dan kelemahan. Sehingga dalam hal ini sepenuhnya tergantung dari kreatifitas dan ketelitian seorang manajer dalam menggunakan sistem motivasi yang sesuai dengan kebutuhan dan konteks organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Artikelsiana, 2014. *Unsur-unsur Manajemen dan Penjelasannya*.
<http://www.artikelsiana.com/2014/08/unsur-unsur-manajemen.html>, diakses pada 18 Februari 2017.
- Basuki, Rinawati & Surowati S E, 2011. *Manajemen Dasar 1*. Malang: Gena Pratama Pustaka.
- Belajartanpabuku, 2013. *Hirarki dalam Organisasi Dan Informasi*.
<http://belajartanpabuku.blogspot.co.id/2013/04/hirarki-dalam-organisasi-dan-informasi.html>, diakses pada 18 Februari 2017.
- Budi, 2016. *14 Prinsip Manajemen Menurut Henri Fayol*.
<http://www.manajemenn.web.id/2011/08/pengertian-pengorganisasian.html>, diakses pada 18 Februari 2017.
- Curva, 2017. *Tips Manajemen Pendekatan Motivasi*.
<http://curvaje.com/articles/262-tips-manajemen-pendekatan-motivasi.html>, diakses pada 17 Februari 2017.
- Definisi-pengertian.com, 2015. *Pengertian Motivasi Serta Definisi Motivasi Menurut Para Ahli*. <http://www.definisi-pengertian.com/2016/01/pengertian-motivasi-definisi-menurut-ahli.html>, diakses pada 17 Februari 2017.
- Derman, 2011. *Tipe atau Bentuk Organisasi*.
<https://zeincom.wordpress.com/2011/10/23/tbo/>, diakses pada 18 Februari 2017.

- K Soekarno, 1968. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Miswar.
- Lugas, 2013. *Organisasi*.
<http://lugassetyoaji.blogspot.co.id/2013/05/organisasi.html>, diakses pada 18 Februari 2017.
- Novella, Rannie, 2012. *Organisasi Lini*.
<http://novelarianie.blogspot.co.id/2012/11/organisasi-lini.html>, diakses pada 18 Februari 2017.
- Putra, Dirgaharya, 2014. *Tipe Dan Bentuk Organisasi*.
<https://dirgaharyaputra.wordpress.com/2014/11/13/tipe-dan-bentuk-organisasi/>, diakses pada 18 Februari 2017.
- Ramadhan, Ruslan, 2012. *Koordinasi*.
<https://ruslanramadhan.wordpress.com/2012/03/21/koordinasi/>, diakses pada 18 Februari 2017.
- Rimy, 2010. *Departementalisasi dan Pengorganisasian*. <http://pisses-blogku.blogspot.co.id/2010/12/departementalisasi-dan-perorganisasian.html>, diakses pada 18 Februari 2017.
- Sumber Satrianegara, M.Fais. 2012. *Organisasi dan Manajemen Pelayanan Kesehatan serta Kebidanan*. Jakarta: Salemba Medika.
- Susilo, Heru, 2015. *Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia*.
<http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/06/TUGAS-MANAJEMEN-SUMBER-DAYA-MANUSIA.pdf>, diakses pada 17 Februari 2017.
- Wikipedia, 2017. *Motivasi*. <https://id.wikipedia.org/wiki/Motivasi>, diakses pada 17 Februari 2017.
- Zhopio, 2013. *Macam-macam Bentuk Struktur Organisasi*. http://zhopio-chalicee.blogspot.co.id/2013/01/macam-macam-bentuk-struktur-organisasi_7366.html, diakses pada 18 Februari 2017.
- Zulkifli, 2011. *Pengertian Pengorganisasian*.
<http://www.manajemenn.web.id/2011/08/pengertian-pengorganisasian.html>, diakses pada 18 Februari 2017.