

DASAR PERENCANAAN

DAN REKAYASA TEKNIK

(TKT 100)

MODUL OL 7 (PERTEMUAN 9)

***PERAN MANAJEMEN DALAM INDUSTRI***

DISUSUN OLEH

Dr. Ir. Zulfiandri, M.Si.

TEKNIK INDUSTRI

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

JAKARTA

2018

**Pengantar**

Modul ke-sembilan untuk on line 7 dari matakuliah Dasar Perencananaan dan Rekayasa Teknik akan membahas mengenai Peran Manajemen Dalam Industri. Hal ini dilakukan setelah mahasiswa memahami Sejarah rekayasa (Engineering), Perancangan dalam bidang rekayasa, Manufacturing Production Control, system dan umpan balik, Strategi Desain Proses, Strategi Respon, Teknik Manufaktur.

Pada modul ini, akan dibahas mengenai definisi, ruang lingkup, dan peran dari Manajemen dalam industri manufaktur. Sebelum membahas peran manajemen dalam industri terlebih dahulu dibahas defisit industri dan manajemen.

Istilah industri pada mulanya digunakan dari pekerjaan tukang atau juru membuat alat. Pada awal kehidupan manusia, kebanyakan mata pencaharian orang pada saat itu berpindah-pindah dari kegiatan agraris sebagai pemetik hasil bumi, pemburu ikan dan binatang. Selanjutnya umat manusia mulai tinggal menetap dengan membangun rumah dan mengolah tanah dengan bertani dan berkebun serta beternak. Kebutuhan umat manusia terus berkembang seiring dengan kebutuhan jamannya untuk mendapatkan alat pemetik hasil bumi, alat berburu, alat menangkap ikan, alat bertani, berkebun, alat untuk menambang sesuatu, bahkan alat untuk berperang serta alat-alat kebutuhan rumah tangga lainnya.

Meningkatnya kebutuhan umat manusia terhadap peralatan untuk bertani, berburu, beternak dan peralatan rumah tangga lainnya mendorong para tukang dan juru untuk membuat barang-barang kebutuhan umat manusia pada jaman itu. Perkembangan ini mulai meningkat sehingga muncul kerajinan dan pertukangan yang menghasilkan barang-barang kebutuhan manusia. Untuk menghasilkan produk yang berkualitas diperlukan pengrajin dan tukang yang professional. Untuk itulah mulai muncul pendidikan keterampilan baik kursus maupun magang. Meningkatnya peralatan kebutuhan manusia pada jaman itu mendorong tumbuhnya berbagai usaha. Salah satu usaha yang mengalami perkembangan pesat adalah bidang pertambangan besi dan baja.

Pertumbuhan usaha ini berdampak pada kebutuhan bahan bakar seperti batubara, minyak bumi dan gas. Kedua hal itu memacu kemajuan teknologi permesinan yang dimulai dengan penemuan mesin uap yang selanjutnya membuka jalan pada pembuatan dan perdagangan barang secara besar-besaran dan massal pada akhir abad 18 dan awal abad 19. Pada awal perkembangannya, timbul pabrik-pabrik tekstil (Lille dan Manchester) dan kereta api, lalu industri baja (Essen) dan galangan kapal, pabrik mobil (Detroit), pabrik alumunium. Perkembangan industri semakin berkembang seiring dengan adanya kebutuhan variasi produk dengan warna yang beragam. Berkaitan dengan kebutuhan ini, maka muncullah berbagai industri kimia dan farmasi.

Perkembangan dunia industri terus mengalami peningkatan dari waktu ke waktu seiring dengan perkembangan jumlah penduduk, peningkatan kebutuhan manusia, perkembangan tingkat pendididikan masyarakat dan kepentingan militer. Akhirnya terjadilah apa yang disebut sebagai “revolusi industri”. Dengan munculnya revolusi industri berdampak pada meningkatnya jumlah barang yang memerlukan pangsa pasar yang lebih luas. Dampak revolusi industri ini akhirnya menyebar ke seluruh dunia, dimana bangsa Eropa melakukan ekspansi pasar ke seluruh penjuru dunia baik untuk mencari sumber energy, bahan baku maupun untuk menjual produknya. Sejak itu gelombang industrialisasi berupa pendirian pabrik-pabrik produksi barang secara massal, pemanfaatan tenaga buruh, dengan cepat melanda seluruh dunia, berbenturan dengan upaya tradisional di bidang pertanian (agrikultur). Sejak itu timbul berbagai penggolongan ragam industry.

**Definisi Industri**

Industri memiliki dua pengertian, pertama adalah pengertian secara umum yaitu perusahaan yang menjalankan operasi dalam bidang kegiatan ekonomi yang tergolong ke dalam sektor sekunder. Pengertian kedua adalah pengertian yang dipakai dalam teori ekonomi yaitu kumpulan dari perusahaan-perusahaan yang menghasilkan barang yang sama atau sangat bersamaan yang terdapat dalam suatu pasar. Sedangkan aktivitas produksi dapat diartikan sebagai sekumpulan aktivitasyang diperlukan untuk merubah satu kumpulan masukan (Man, Money, Material, Machine, Methode, Minute, Market, energi, informasi, dll) menjadi suatu produk keluaran yang mempunyai nilai tambah. Industri erat kaitannya dengan bidang mata pencaharian yang menggunakan keterampilan dan ketekunan kerja dan penggunaan alat-alat di bidang pengolahan hasil, hasil bumi dan distribusinya. Pada umumnya industri dikenal sebagai mata rantai dari usaha-usaha untuk mencukupi kebutuhan (ekonomi) yang berhubungan dengan bumi, yaitu sesudah pertanian, perkebunan dan pertambangan yang berhubungan erat dengan tanah. Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam industri tidak selalu menghasilkan hasil produk secara nyata (konkret) akan tetapi industri dapat juga menghasilkan produk yang bersifat abstrak seperti pada industri jasa. Pada industri jasa, produk yang dihasilkan bukanlah produk secara konkrit melainkan produk yang bersifat abstrak yaitu berupa perasaan impas atas apa yang telah mereka keluarkan (bayar).

Berdasarkan pada Surat Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan Republik Indonesia Nomor 257/MPP/Kep/7/1997, industri diklasifikasikan menurut besarnya jumlah investasi, sebagai berikut:

1. Industri kecil dan menengah, merupakan jenis industri yang memiliki investasi sampai dengan Rp. 5.000.000.000,00.
2. Industri besar, yaitu industri yang investasinya lebih dari Rp.5.000.000.000,00

Nilai investasi tersebut tidak termasuk nilai tanah dan bangunan tempat usaha.

Biro Pusat Statistik mengklasifikasikan industri berdasarkan pada jumlah tenaga kerja yang digunakan, yaitu:

1. Industri besar, yaitu industri yang menggunakan tenaga kerja 100 orang atau lebih.
2. Industri sedang, yaitu industri yangg menggunakan tenaga kerja 20-99 orang.
3. Industri kecil, yaitu industri yang menggunakan tenaga kerja 5-19 orang.
4. Industri kerajinan rumah tangga, yaitu industri yang menggunakan tenaga kerja 1-4 orang.

Klasifikasi jenis-jenis industri berdasarkan pada aktifitas-aktifitas umum yang dilaksanakan, sebagai berikut:

1. Industri penghasil bahan baku (the primary row-material industri), yaitu industri yang aktifitas produksinya mengolah sumber daya alam guna menghasilkan bahan baku maupun bahan tambahan lainnya yang dibutuhkan oleh industri penghasil produk atau jasa. Industri tipe ini umum dikenal sebagai “ekstrative/ primary industry”. Contoh: industri perminyakan, industri pengolah bijih besi, dan lain-lain.
2. Industri manufaktur (the manufacturing industries), adalah industri yang memproses bahan baku guna dijadikan bermacam-macam bentuk/model produk, baik yang berupa produk setengah jadi (semi manufactured) ataupun yang sudah berupa produk jadi (finished goods product). Disini akan terwujud suatu transformasi proses baik secara fisik ataupun kimiawi terhadap input material dan akan memberi nilai tambah yang lebih tinggi terhadap material tersebut. Contoh: industri permesinan, industri mobil, industri tekstil, dan lain-lainnya.
3. Industri penyalur (distribusution industries), adalah industri yang memiliki fungsi untuk melaksanakan proses distribusi baik untuk row material maupun finished goods product. Row materials maupun finished goods product (manufactured goods) akan didistribusikan dari produsen ke produsen yang lain dan dari produsen ke konsumen. Operasi kegiatan ini meliputi aktifitasaktivitas buying dan selling, storing, sorting, grading, packaging, dan moving goods (transportasi).
4. Industri pelayanan/jasa (service industries), adalah industri yang bergerak dibidang pelayanan atau jasa, baik untuk melayani dan menunjang aktivitas industri yang lain maupun langsung memberikan pelayanan/jasa kepada konsumen. Contoh : bank, jasa angkutan, rumah sakit, dan lain-lainnya.

**Manajemen**

Manajemen bukanlah kata yang asing bagi setiap orang, tetapi mungkin banyak yang salah mengartikan istilah “Manajemen”. Jika mendengar istilah “Manajemen”, mungkin pikiran kita tertuju pada salah satu jurusan ekonomi manajemen di fakultas ekonomi atau kita membayangkan perusahaan besar. Tidak banyak orang yang berpikir bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni yang diperlukan dan diimplementasikan bagi semua organisasi dalam mencapai tujuannya. Pandangan seperti ini ada benarnya tetapi kurang tepat sebab sebenarnya manajemen sangat dibutuhkan bagi setiap organisasi baik yang berorientasi pada profitI social maupun lainnya. Bahkan manajemen sangat diperlukan oleh setiap orang untuk mengelola segala aktivitas kesehariannya agar tujuan kita dapat tercapai sesuai dengan target dengan cara yang efektif dan efisien. Akan tetapi dalam prakteknya manajemen lebih dibutuhkan dimana terdapat sekelompok orang yang saling bekerja sama dalam suatu wadah organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Secara fungsional suatu organisasi mempunyai persamaan yang mendasardalam hal pengelolaannya. Manajemen mempunyai fungsi universal yang dapat diimplementasikan pada semua organisasi baik institusi pemerintah, sekolah, dunia usaha maupun industry. Organisasi mempunyai bentuk dan tujuan yang berbeda-beda bergantung pada visi dan misi yang diembannya. Fungsi manajemen dapat diterapkan pada organisasi yang berorientasi pada keuntungan (profit) maupun non profit, besar ataupun kecil.

Manajemen merupakan ilmu pengetahuan yangbersifat universal yang tersusun secara sistematis yang mencakup kaidah-kaidah ilmu, prinsip-prinsip dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial. Manajemen sebagai ilmu pengetahuan dapat diaplikasikan dalam semua organisasi seperti organiasi sekolah, perusahaan, pemerintah, social, keagamaan, kepemudaan, organisasi keluarga dan sebagainya.

Seorang pimpinan organisasi atau manajer dituntut untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bidang manjemen sehingga diharapkan mampu mengaplikasikan ilmunya pada situasi dan kondisi yang tepat, guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Selain memiliki pengetahuan dan keterampilan, seorang manajer dituntut untuk bersifat fleksibel dalam menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi lingkungan yang selalu berubah-ubah. Sebagai contoh, harga material atau bahan baku produksi selama mengalami perubahan harga, daya beli masyarakat selalu berubah seiring dengan kondisi perekonomian suatu Negara, kebutuhan konsumen selalu berubah seiring dengan tingkat ekonomi dan sebagainya.

Manajemen industri merupakan cabang teknik yang berhubungan dengan penciptaan dan pengelolaan sistem yang mengintegrasikan antara manusia, sumber daya dan energi secara produktif. Manajemen industri sebagai bidang administrasi [bisnis](http://rocketmanajemen.com/kategori/bisnis/" \t "_blank" \o "bisnis), mempelajari struktur dan organisasi perusahaan industri. Biasanya terdiri dari bidang-bidang administrasi [bisnis](http://rocketmanajemen.com/kategori/bisnis/" \t "_blank" \o "bisnis) yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan perusahaan dalam sektor manufaktur dan jasa meliputi [manajemen operasi](http://rocketmanajemen.com/apa-itu-manajemen-operasi-pengertian-dan-ruang-lingkup/), [pemasaran](http://rocketmanajemen.com/kategori/marketing/marketing-online/), dan [manajemen keuangan](http://rocketmanajemen.com/dasar-manajemen-keuangan/).

### Sejarah Manajemen Industri

Sebelum adanya manajemen industri sudah terlebih dahulu ada manajemen pabrik yang merupakan cikal bakal dari manajemen industri. Keduanya memiliki kemiripan yang kuat dengan manajemen teknis dan lebih mengarah pada bidang teknik.

Sejalan dengan hal tersebut, ada juga manajemen pabrik yang lebih condong dalam bidang [ekonomi](http://rocketmanajemen.com/kategori/ekonomi/" \t "_blank" \o "ekonomi) [bisnis](http://rocketmanajemen.com/kategori/bisnis/" \t "_blank" \o "bisnis). Manajemen ini menangani pertanyaan organisasi pabrik dan administrasi kantor serta [akuntansi keuangan](http://rocketmanajemen.com/artikel-akuntansi/), misalnya pembukuan pabrik dan juga [akuntansi manajemen](http://rocketmanajemen.com/akutansi-manajemen/).

Istilah dan isi manajemen industri masa kini yang sangat dipengaruhi oleh pembentukan MIT School of [Management](http://rocketmanajemen.com/) Industri pada tahun 1952. Kemudian berganti nama menjadi Sloan School of [Management](http://rocketmanajemen.com/) pada tahun 1964. MIT School of Management Industri sendiri memiliki tujuan mendidik “manajer ideal” melalui program manajemen pascasarjana. Program manajemen ini pun menjadi sebagin referensi pada lembaga pendidikan manajemen lainnya

**Organisasi dan industri**

Perusahaan industri dapat dijelaskan melalui penjabaran proses kegiatan ekonomi dasar yang meliputi :

1. industri primer
2. proses manufaktur / pengolahan
3. proses distribusi, baik dari produsen ke produsen, atau dari produsen ke konsumen
4. industri jasa

Perusahaan industri dipimpin oleh manajemen, yang mengkombinasikan input sumber daya secara proporsional untuk menghasilkan barang / jasa.

Industrial production / Operation adalah transformasi bahan mentah menjadi sesuatu yang dibutuhkan, producers goods / services industries, consummers goods / services industries.

Perusahaan industri sebagai suatu organisasi, maka memiliki tiga pilar :

1. Distinct goals
2. Deliberate structure
3. People

Fungsi utama perusahaan industri (Rigs, 1980:33-36) :

1. pengembangan produk
2. pembelian (pemesanan, mencari, subkontrak)
3. hubungan industrial
4. proses manufaktur, pada umumnya ada 3 aspek :
5. teknik industri (perencanaan, standarisasi, metoda)
6. plant service (penerimaan, shipping, gudang, transportasi internal)
7. plant engineering (mesin, listrik, peralatan, sumber daya, perawatan)
8. pemasaran
9. keuangan internal dan pelayanan administrasi

**Ruang lingkup manajemen industri**

Beberapa hal penting dalam pembahasan makna manajemen antara lain pengertian tentang siapa manajer itu, kemudian apa konsep manajemen, dan hal apa saja yang dilakukan manajemen.

Manajer adalah anggota organisasi yang mengintegrasikan / mengkoordinasikan aktivitas kerja yang lain. Ada beberapa tingkat manajer, yaitu top, middle dan first line manajer

Manajemen dapat dijelaskan sebagai sebuah proses koordinasi dan integrasi aktivitas kerja sehingga bisa mencapai efisiensi dan efektivitas melalui orang lain. Efisiensi adalah hubungan input dan output serta tujuan agar meminimasi biaya sumber daya, sedangkan efektivitas bermakna pencapaian tujuan.

Aktivitas manajer adalah melakukan fungsi-fungsi manajemen, yakni planning, organizing, leading, controlling.

Planning, meliputi aktivitas mendefinisikan tujuan / sasaran, membangun strategi mengembangkan rencana untuk koordinasi aktivitas. Sedangkan organizing itu menentukan apa yang perlu dilakukan, siapa yang melakukannya, bagaimana melakukannya, serta siapa dan kepada siapa melaporkan. Fungsi Leading meliputi proses mengarahkan dan memotivasi, memilih komunikasi yang paling efektif, dan menyelesaikan konflik. Fungsi terakhir adalah controlling, yakni memonitor aktivitas apakah sesuai dengan rencana, dan memperbaiki penyimpangan.

Sedangkan menurut Robbins (1999:13), ada beberapa peran penting dari manajer, yaitu:

1. interpersonal roles, sebagai figur kepala, peran sebagai pemimpin, berkomunikasi untuk membangun dan mempertahankan saling pengertian dan kerja sama
2. informational roles, yakni memonitor, diseminator, jurubicara aktivitas
3. decisional roles, yang meliputi aspek kewirausahaan, penanganan gangguan dan alokasi sumber daya.
4. negosiator

Lebih lanjut, Rigs (1980:58-61) mengemukakan bahwa peran manajemen adalah:

1. koordinasi, agar aktivitas efektif, dengan tahapan : komunikasi, pengertian, hubungan sesama manusia, kerjasama dan koordinasi.
2. pengendalian, melalui : kebijakan yang ada, standar operasi, prinsip perkecualian, personalia yang bertanggung jawab
3. Management skills, terdiri dari:
   1. technical skills, yakni pengetahuan dan kemampuan bidang yang spesifik
   2. human skills, adalah kemampuan bekerja bersama orang lain, baik individu maupun kelompok
   3. conceptual skills, yaitu kemampuan untuk berfikir dan mengkonsep suatu situasi yang abstrak.

Hal yang penting dalam memahami perusahaan sebagai suatu organisasi adalah mampu melihat suatu organisasi secara keseluruhan, dan mampu memvisualisasi bagaimana menyesuaikan organisasi dengan lingkungan.

Manajemen perusahaan / industri dapat dipandang terdiri dari 5 hal :

1. Manajemen Operasi
   1. struktur manajemen
   2. analisa operasi
   3. resiko dan peramalan
   4. keuangan dan modal
2. Perencanaan sumber daya
   1. riset dan pengembangan
   2. fasilitas fisik
   3. perencanaan produksi
   4. produktivitas
3. Pengendalian produksi
   1. aliran produk
   2. aliran bahan
   3. pengendalian kuantitas
   4. pengendalian kualitas
4. Manajemen personalia
   1. penarikan dan pelatihan
   2. hubungan industrial
   3. job dan penggajian
   4. motivasi
5. Koordinasi organisasi
   1. pemasaran
   2. pengendalian internal

Kelima hal tersebut membentuk lima rantai saling berhubungan, yakni secara berurutan :

1. manajemen
2. sumber daya
3. produksi
4. personalia
5. organisasi

**Fungsi Manajemen dalam Industri**

* + - 1. **Fungsi Perencanaan ( Planning)**

Perencanaan adalah proses pemilihan kegiatan dan diputuskan apa yang harus dilaksanakan, kapan, bagaimana, oleh siapa. Dengan demikian maka perencanaan adalah suatu proses yang tak berakhir setelah ditetapkan, sehingga senantiasa perlu modifikasi.

Adapun tahapan perencanaan dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan
2. Merumuskan keadaan saat ini
3. Mengidentifikasi kemudahan dan hambatan
4. Mengembangkan rencana untuk capai tujuan

Sedangkan alasan mengapa perlu perencanaan, paling tidak ada dua hal, yaitu untuk mengurangi kesalahan dan untk meningkakan kesuksesan.

1. Protective benefits, yakni rencana sebagai pedoman untuk mengurangi kesalahan
2. Positive benefits, yaitu rencana sebagai pedoman untuk peningkatan kesuksesan

Sebagai sebuah proses yang sistematis, maka manfaat perencanaan secara singkat dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penyesuaian terhadap lingkungan
2. Pemahaman seluruh operasi
3. Penempatan tanggung jawab
4. Mudah melakukan koordinasi
5. Mengurangi pekerjaan tak pasti
6. Menghemat waktu, usaha, dana

Perencanaan tentu juga memiliki beberapa kelemahan. Misalnya dampak adanya proses perencanaan, ada kecenderungan menunda pekerjaan, dengan dalih masih perlu direncanakan dulu. Kelemahan lain adalah adanya anggapan perlu waktu, usaha yang “cukup” untuk membuat perencanaan, sehingga membuat ”malas” melakukan perencanaan. Perencanaan juga sering dikatakan dapat membatasi inisiatif dan inovasi yang timbul sesaat, ketika perencanaan telah ditetapkan.

**a. Jenis perencanaan**

Perencanaan memiliki hubungan dengan fungsi manajemen yang lain, yakni pengorganisasian, staffing, leading dan controlling.

Perencanaan berbeda karena perbedaan tipe organisasi, waktu tertentu dan manajer. Sedangkan beberapa dasar klasifikasi perencanaan misalnya:

1. Bidang fungsional (Produksi, pemasaran, keuangan, personalia)
2. Tingkatan operasional (Seluruh organisasi, satuan kerja)
3. Sifat (Kompleksitas, fleksibilitas, rahasia, dll)
4. Waktu (Jangka pendek, menengah, panjang)

Perencanaan jangka panjang sering disebut pula sebagai perencanaan strategik. Kebaikan Perencanaan Strategik antara lain adalah:

1. Memberikan pedoman konsistensi
2. Membantu dalam pembuatan keputusan
3. Meminimumkan kesalahan

Namun demikian, ada pula beberapa kelemahan dalam perencanaan strategik, yakni:

1. Perlu investasi waktu, uang dan orang
2. Membatasi pada pilihan yang penting rasional dan bebas resiko

**b. Efektivitas perencanaan**

Hambatan Perencanaan yang efektif ada 2 faktor, yakni 1) ketidakmampuan individu perencana untuk melakukan kegiatan perencanaan, dan 2) keengganan anggota untuk menerima perencanaan, karena perubahan yang ditimbulkannya. Faktor pertama disebabkan oleh ketidakmampuan memprediksi aktivitas yang akan dijalankan di masa mendatang, kemudian kapan dan siapa yang harus melakukannya. Bila harus menyusun perencanaan, tidak lebih hanya sekedar memenuhi prosedur saja. Sehingga tidak jarang apa yang direncanakan tidak dapat berjalan. Sering dijumpai ketidakmampuan merencanakan. Hal ini disebabkan karena:

1. Kurang pengetahuan tentang organisasi
2. Kurang pengetahuan tentang lingkungan
3. Tidak mampu melakukan peramalan yang efektif
4. Kesulitan perencanaan oparasi yang tidak berulang
5. Biaya
6. Takut gagal
7. Kurang percaya diri

Faktor kedua lebih disebabkan pada ymbol psikologis dan budaya organisasi, yakni ketidakpercayaan kepada sesuatu yang baru, dan lebih memilih “status quo” yang ada selama ini. Berikut ini beberapa hal yang dapat menjelasakan akan hal ini.

1. Bertentangan dengan kepentingan
2. Mengurangi kekuasaan , karier, gengsi
3. Membatasi kerja yang disukai
4. Tidak melihat nilai perubahan

Bila terjadi hambatan atau kendala dalam perencanaan seperti telah dijelaskan di atas, berikut ini dijelaskan beberapa cara mengatasi hambatan sebagai berikut.

1. Penciptaan ymbol organisasi yang tepat
2. Memberi berbagai bentuk bantuan secara individual
3. Melibatkan karyawan dalam proses perencanaan
4. Memberi lebih banyak informasi

Dengan demikian maka perencanaan yang dibuat harus diusahakan agar dapat efektif, artinya dapat berjalan sesuai yang direncanakan. Beberapa kriteria penilaian efektivitas suatu perencanaan adalah:

1. Kegunaan, yakni sejauh mana hal-hal yang direncanakan dapat menjamin akan berguna bagi industri dan tenaga kerjanya.
2. Ketepatan/obyektif, sehingga sebuah perencanaan tidak boleh hanya berdasarkan atas “like” dan “dislike” saja, melainkan harus berdasar kepada ketepatan kebutuhan yang diputuskan secara obyektif.
3. Ruang lingkup, yakni perencanaan harus dirancang fokus dengan ruang lingkup yang jelas dan tegas.
4. Efektivitas biaya, utamanya adalah bila berhubungan dengan biaya yang cukup mahal, maka cukup
5. Akuntabilitas, yang bermakna bahwa suatu perencanaan tidak hanya dapat dipertanggungjawabkan atas kebenaran pengeluaran keuangan, yakni dapat diaudit (auditable), melainkan harus pula mampu dijelaskan kemanfaatan dari perencanaan tersebut bagi organisasi ataupun tenaga kerjanya.
6. Ketepatan waktu, yakni perencanaan harus dibangun dari ”time frame” yang jelas, sehingga tepat dalam pelaksanaannya.

**2. Fungsi Pengorganisasian (Organizing)**

Pengertian pengorganisasian dapat diartikan sebagai perancangan struktur formal, yakni menentkan susunan/ kedudukan seseorang di antara orang lain dalam suatu organisasi. Pengorganisasian dimaknai pula sebagai pengelompokan aktivitas, karena dalam proses ini terjadi pengelompokkan aktivitas sejenis atau berdekatan untuk menjadi satu satuan dalam struktur. Pengorganisasian juga diartikan sebagai pendelegasian tugas dan wewenang.

Tahapan proses pengorganisasian meliputi tiga hal, yakni:

1. memerinci seluruh aktivitas / pekerjaan yang ada pada industri / organisasi
2. mengelompokkan aktivitas/ pekerjaan yang berdekatan menjadi sebuah bagian pekerjaan tertentu
3. mengkoordinasikan untuk semua bagian pekerjaan yang telah terbentuk.

**a. Pembagian kerja**

Pembagian kerja diperlukan agar terjadi sinergi dari individu-individu yang ada dalam suatu organisasi. Aktivitas dalam industri diperinci secara menyeluruh, kemudian dikelompokkan aktivitas yang berdekatan menjadi sebuah pekerjaaan. Akibat dari proses pembagian kerja ini, maka setiap pekerja akan terbagi dalam unit-unit kerja tertentu. Prinsip ini diharapkan akan mampu memberikan tingkat efisiensi yang tinggi bagi industri.

**b. Departementasi**

Departementasi adalah proses pembentukan departemen berdasarkan pertimbangan tertentu, yaitu:a) fungsional, seperti departemen pemasaran, departemen produksi, departemen keuangan, dll; b) divisional, seperti divisi produk, divisi wilayah, dll.

Departementasi fungsional yaitu suatu pembagian kerja pada suatu industri atau organisasi berdasarkan fungsi-fungsinya. Paling tidak terdapat tiga fungsi bisnis utama yakni pemasaran, produksi dan keuangan, yang masing-masing kemudian muncul sebagai nama departemen. Sedangkan fungsi lain seperti sumberdaya manusia sebagai pendukung bisnis, juga sering muncul menjadi departemen sumberdaya manusia atau pengembangan sumberdaya manusia. Departementasi berdasarkan fungsi bisnis ini sering dipilih karena memiliki banyak kebaikan, antara lain :

1. mampu menjaga kekuasaan dan kedudukan dalam lingkup industri / organisasi
2. mewujudkan spesialisasi, sehingga industri/ organisasi akan dapat tercipta koordinasi kerja yang lebih efisien
3. mudah pengawasan dari manajemen puncak, karena rentang kendali lebih jelas dan fokus.

Namun demikian, disamping beberapa keuntungan di atas, tedapat pula beberapa kelemahan departementasi fungsional:

1. dapat menciptakan konflik antar fungsi yang ada
2. tanggapan ymbol lambat, karena berjenjang
3. pandangan anggota sempit, kurang inovatif

Departementasi yang kedua adalah berdasarkan divisi. Pembagian kerja tidak secara langsung dibagi berdasarkan fungsi bisnis, tetapi terlebih dahulu dibagi berdasarkan pertimbangan tertentu. Misalnya, pembagian kerja dibagi terlebih dahulu berdasarkan jenis produk, hal ini akan melahirkan konsep departementasi dvisional produk. Departementasi ini sangat cocok untuk industri yang memiliki produk bervariasi, baik variasi bahan baku, proses maupun pemasaran; sehingga masing-masing fungsi bisnis harus dilakukan oleh kelompok kerja (departemen) yang berbeda. Ada satu hal lagi yang sering dijumpai dalam industri adalah departementasi berbasis wilayah, yang melahirkan konsep departementasi divisional wilayah. Hal ini lebih cocok untuk industri yang memiliki luasan pemasaran yang sangat lebar, dengan karakteristik berbagai wilayah tersebut berbeda-beda, sehingga perlu penanganan spesifik setiap wilayah yang harus dilakukan oleh kelompok kerja (departemen) yang berbeda pula.

Beberapa kebaikan departementasi berdasarkan struktur divisional antara lain:

1. memungkinkan tanggapan yang cepat
2. pengembangan strategi yang kas
3. tanggung jawab dan prestasi kerja jelas, divisi mana yang laba atau rugi
4. cocok untuk lingkungan yang cepat berubah

Disamping itu, masih terdapat pula beberapa kelemahan struktur Divisional yang harus diwaspadai, antara lain:

1. memungkinkan konflik diantara tugas-tugas dan prioritas-prioritas
2. kurang jelas delegasi wewenang manajer divisi
3. masalah alokasi sumber daya dan distribusi
4. duplikasi sumber daya dan peralatan

Struktur organisasi lainnya antara lain :

1. struktur organisasi proyek, yakni pembentukan tim / spesialis untuk tujuan khusus
2. struktur organisasi matriks, yakni karyawan punya dua atasan yaitu rantai perintah pertama adalah fungsional(ymbol) dan rantai perintah ke dua adalah lateral (ymbolv)

Kebaikan organisasi matriks:

1. efisien dalam pemakaian manajer fungsional
2. peningkatan pemahaman, motivasi atas masalah strategik
3. kerjasama antar disiplin

Kelemahan organisasi matriks :

1. membingungkan karena punya dua atasan
2. mutlak perlu koordinasi vertikal dan horisontal
3. perlu ketrampilan lebih banyak

Kelompok kerja fungsional misalnya:

1. kesatuan tugas khusus (task forces), yakni untuk menangani tugas khusus
2. panitia : panitia tetap, panitia ad hoc
3. dewan atau komisi : untuk mengelola organisasi kemasyarakatan
4. komisi biasanya diangkat oleh pejabat pemerintah, yakni menangani tugas

**c. Responsibility (tanggung jawab)**

Responsibiliti adalah kewajiban untuk melakukan sesuatu yang timbul bila bawahan menerima wewenang atasannya. Hubungannya dengan wewenang adalah, seseorang diberi wewenang untuk melaksanakan tanggung jawab. Artinya, bila seseorang memiliki wewenang, maka sekaligus memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan wewenang tersebut.

**d. Delegasi**

Delegasi adalah pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain. Alasan perlunya delegasi antara lain: 1) proses agar organisasi efisien, karena terjadi pembagian kerja yang jelas; 2) manajer tak selalu serba tahu, artinya manajer tidak menguasai semua tangggung jawabnya, sehingga perlu berbagi dengan orang lain (bawahan) dalam bentuk pendelegasian wewenang ini agar pekerjaan berjalan lebih baik.

Proses pendelegasian ini harus dijaga selalu efektif, yakni dengan adanya kejelasan kepada siapa, dari siapa dan kepada siapa bertanggung jawab. Ha ini penting agar tak terjadi overlap (tugas sama kepada lebih dari satu satuan organisasi). Demikian pula harus dijamin adanya kesatuan perintah; dan adanya tanggung jawab dan wewenang; serta memberi motivasi, latihan dan pengawasan.

Kegagalan pendelegasian ymb terjadi karena beberapa hal sebagai berikut:

1. “merasa lebih” bila dikerjakan sendiri,
2. tak mau resiko bawahan salah,
3. kurang percaya kemampuan bawahan,
4. senang kalau bawahan “tak berkuasa”,
5. takut bersaing dengan bawahan,
6. tak ada kemampuan manajerial.

**e. Pengembangan organisasi**

Teknik pengembangan organisasi dapat dilaksanakan melalui beberapa cara, yaitu :

1. sensitivity training
2. interaksi kelompok tak terstruktur
3. survey feedback
4. process consultation
5. team building
6. intergroup development
7. perubahan sikap, persepsi

Beberapa isu dalam mengelola perubahan:

1. perubahan budaya organisasi
2. implementasi TQM
3. reengineering
4. menangani ymbol karyawan
5. **Fungsi *Leading***

Fungsi leading ini sebagai kelanjutan dari fungsi perencanaan dan fungsi pengorganisasian. Apa yang telah dihasilkan dari tahap perencanaan kemudian dikawal dengan dengan tahap pengorganisasian, maka agar perencanaan dan pengorganisasian tersebut dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan maka fungsi leading ini menjadi penting. Beberapa hal yang akan dibahas dalam leading ini adalah motivasi, kepemimpinan dan dinamika kelompok.

**a. Motivasi**

Motivasi secara sederhana dapat dijelaskan sebagai faktor-faktor yang menyebabkan/ menyalurkan / mempertahankan perilaku individu. Dengan kata lain, motivasi adalah sesuatu yang mendorong tenaga kerja melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan.

**Tujuan motivasi**

Adapun tujuan memotivasi tenaga kerja adalah:

1. Mendorong gairah dan semangat tenaga kerja
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
3. Meningkatkan produktivitas
4. Mempertahankan stabilitas dan loyalitas
5. Meningkatkan kedisiplinan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkat kreativitas dan partisipasi
8. Meingkatkan kesejahteraan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat dan bahan baku

**Pola motivasi**

Ada 4 pola motivasi yang dapat diterapkan di perusahaan agroindustri, yaitu:

1. *Achievement Motivation*, yakni suatu dorongan yang memberikan tantangan bagi tenaga kerja, sehingga mereka memiliki keinginan kuat untuk mencapai kemajuan dan pertumbuhan
2. *Affiliation Motivation*, yakni suatu dorongan pada tenaga kerja untuk melakukan hubungan dengan orang lain.
3. *Competence Motivation*, yaitu sebuah dorongan pada tenaga kerja untuk selalu berprestasi sehingga akan meningkatkan mutu pekerjaan
4. *Power Motivation,* yaitu suatu dorongan pada tenaga kerja untuk dapat mengendalikan keadaan dan mengambil resiko dalam bertindak, sehingga hal ini perlu didukung oleh pola a, b dan c di atas.

Secara teknis, perusahaan memiliki berbagai cara untuk memotivasi tenaga kerja. Ada 5 cara memotivasi tenaga kerja, secara singkat dijelaskan sebagai berikut:

1. *The strong approach,* menekankan kewenangan sebagai pemimpin
2. *The be good approach*, memberi kondisi kerja dan tunjangan yang baik.
3. *Implicit bargaining*, persetujuan terhadap hasil kerja dan imbalan
4. *Competition*, yang bekerja baik akan mendapatkan bonus yang sesuai
5. *Internalized motivation,* perluasan pekerjaan (*job enlargement*), perputaran/ pergiliran pekerjaan (*job rotation*), pentingnya kepuasan ymbol, dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi

**b. Teori motivasi**

Pandangan memotivasi tenaga kerja pada perusahaan ada 3 model, yakni :

1. Model tradisional (Taylor), secara prinsip bahwa tenaga kerja dimotivasi oleh insentif (uang)
2. Model Hubungan sesama manusia (E Mayo), bahwa kontak sosial antar pekerja penting.
3. Model sumberdaya Manusia, yakni tenaga kerja tak hanya termotivasi oleh uang atau ingin puas, tapi juga pencapaian dan makin kerja, manajer bertanggung jawab pencapaian tujuan organisasi dan individu sesuai dengan kontribusi perhatian / kemampuan individu

Pandangan sistem terhadap motivasi di dalam organisasi, paling tidak ada 3 set variabel yang berpengaruh; yaitu:

1. Karakteristik individu 🡪 hirarki kebutuhan dan ERG theory
   * 1. Perhatian
     2. Kecakapan
     3. Kebutuhan
2. Karakteristik pekerjaan
   * 1. Tipe penghargaan
     2. Tingkat otonomi
     3. Tingkat variasi pekerjaan
3. Karakteristik situasi kerja
   * 1. Lingkungan kerja langsung (atasan)
     2. Praktek penghargaan (individu, kelompok)
     3. Budaya organisasi

Hirarki Kebutuhan (Maslow):

1. Kebutuhan fisiologis (udara, air, makan, seks)
2. Kebutuhan rasa aman (aman, bebas dari ancaman)
3. Kebutuhan kasih sayang / sosial (cinta, perasaan memiliki, hubungan, manusia sesama)
4. Kebutuhan penghargaan / esteem (hormat, kemampuan, status, dll)
5. Kebutuhan aktualisasi diri / self actualization (tumbuh, perasaan saling melengkapi, merealisasikan potensi)



ERG theory (Clayton Alderfer), membagi kebutuhan tenaga kerja menjadi tiga, yakni:

1. *Existence needs* : hirarki kebutuhan Maslow
2. *Relatedness needs* : kebutuhan hubungan ymbol manusia
3. *Growth needs* : kebutuhan kreativitas / produktivitas individu

Beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan efektivitas usaha memotivasi tenaga kerja adalah:

1. Manajer harus aktif memotivasi bawahan
2. Manajer memahami kelebihan & kekurangannya sebelum menerangkannya ke bawahan
3. Manajer harus sadar bahwa pekerja punya dorongan / kemampuan berbeda beda
4. Penghargaan diberikan berdasarkan prestasi / performance, bukan sekedar senioritas
5. Pekerjaan dirancang penuh dengan tantangan dan variasi. Bawahan sadar tantang apa yang diharapkan dari dirinya

**Kepemiminan**

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Implikasinya, kepemimpinan itu menyangkut orang lain, menyangkut pembagian kekuasaan, serta selain mengarahkan, juga menggunakan pengaruh.

Ada tiga pemdekatan dalam kepemimpinan ini, yaitu

1. Kepemimpinan sebagai kombinasi sifat-sifat yang tampak. Beberapa sifat penting antara lain:

* Kemampuan sebagai pengawas
* Kebutuhan akan prestasi 🡪 ingin sukses
* Kecerdasan (kebijakan, kreatif)
* Ketegasan
* Kepercayaan diri
* Inisiatif

Kepemimpinan sebagai pendekatan sifat akan memandang bahwa seorang pemimpin itu dilahirkan; sifat kepemimpinan boleh jadi merupakan sifat bawaan dari lahir 🡪 sangat mendukung. Dengan demikian maka seorang pemimpin itu ymb dipersiapkan / diajarkan, maka diperlukan suatu pendidikan kepemimpinan.

1. Mengidentifikasikan perilaku-perilaku pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan

Pendekatan kepemmpinan perilaku melihat bahwa fungsi kepemimpinan adalah pemecahan masalah dan pemeliharaan kelompok.

Gaya kepemimpinan ada dua macam, yaitu 1) orientasi tugas, dan 2) orientasi hubungan karyawan. Pemikiran ini melahirkan antara lain Model Kepemimpinan Fiedler

Pandangan situasional

Pendekatan kepemimpinan situasional melihat bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang ideal. Kepemimpinan itu kompleks, sehingga gaya yang paling tepat tergantung pada beberapa ymbol yang saling berhubungan. Pemikiran ini melahirkan antara lain “Path Goal Theory” (Robert House)

**d. Komunikasi**

Pengertian komunikasi adalah proses pemindahan pengertian (gagasan/informasi) dari seseorang ke orang lain kata-kata, ekpresi wajah intonasi, dll. Proses komunikasi dapat dibedakan atas antar pribadi dan organisasi. Antar Pribadi, yakni komunikasi antara seseorang dengan orang lain sebagai individu; sedangkan komunikasi organisasi, yakni komunikasi seseorang dengan pihak lain dalam kapasitas mewakili suatu lembaga.

**Model komunikasi**

Model proses komunikasi sederhana dapat dijelaskan sebagai berikut.

Pengirim Berita Penerima

Sedangkan model proses komunikasi yang lebih kompleks adalah sebagai berikut.

1. Sumber mempunyai gagasan 6. Mengirim umpan balik

pemikiran/ kesan

2. Diterjemahkan atau disandikan 5. Diterjemah kembali

Ke dalam kata-kata atau ymbol ke gagasan gagasan

3. Disampaikan atau dikirimkan 4. Penerima

sbg berita kepada penerima menangkap

simbol-simbol

1. **Saluran komunikasi dalam organisasi**

Komunikasi Vertikal, yakni komunikasi ke atas tentang informasi apa yang ada di bawah, laporan, penjelasan, gagasan, dan permintaan.

Komunikasi ke bawah berupa pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/saran. Komunikasi horisontal sifat koordinatif, yakni komunikasi antar anggota dalam kelompok, komunikasi antar kelompok.

Komunikasi diagonal, yakni komuikasi yang memotong menyilang diagonal rantai peritah, sebagai hasil hubungan lini dan staf.

Presiden Direktur

Manajer Manajer Manajer Manajer

Pemasaran Produksi Kauangan Personalia

**f. Manajemen Konflik**

Konflik adalah ketidaksetujuan antara individu atau kelompok dalam organisasi tentang kebutuhan pengelolaan sumber daya di dalam kondisi saling ketergantungan, sedangkan kompetisi pengertiannya adalah situasi dua atau lebih kelompok bersaing, tetapi tidak saling mempengaruhi. Kerjasama dapat dijelaskan sebagai sebuah proses bekerja sama untuk mewujudkan tujuan bersama

Inti dari manajemen konflik adalah manajer harus mencoba menemukan jalan untuk menyeimbangkan antara konflik dan kerja sama. Ada dua pandangan tentang konflik :

1. pandangan tradisional, yakni konflik tak perlu, konflik merusak, dan konflik merupakan tanda bahwa kesalahan dalam manajemen
2. Interactionist (modern), berpendapat bahwa konflik itu perlu, konflik bisa merusak tetapi juga bisa membuat efektif, konflik dapat mencari / menemukan solusi, Konflik ada yang bermanfaat dan ada yang merusak. Bermanfaat : konflik fungsional, dan merusak : konflik disfungsional

**4. Fungsi Controlling (Pengendalian)**

Pengertian pengendalian adalah proses untuk menjamin tujuan tercapai, melalui serangkaian proses pengendalian sebagai berikut:

1. Penetapan standar pelaksanaan
2. Pengukuran pelaksanaan
3. Pengecekan atas hasil apakah sesuai standar
4. Pengambilan tindakan koreksi

Proses pengendalian semakin penting karena adanya kebutuhan sebagai berikut:

1. Perubahan lingkungan organisasi
2. Peningkatan kompleksitas organisasi
3. Kesalahan-kesalahan
4. Kebutuhan pendelegasian wewenang

Manajer memiliki peran yang sangat strategis dalam proses pengendalian. Hal ini mengingat bahwa ada pendapat bahwa pengawasan dianggap mengancam kebebasan. Sedangkan pengendalian itu diperlukan untuk menjamin pencapaian tujuan. Oleh karena itu, tugas manajer harus mampu menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi.

Beberapa jenis atau tipe pengendalian, yaitu:

1. Pengendalian pendahuluan (pre-action control), yakni mengendalikan apakah manusia, bahan baku, sumber keuangan apakah sudah dianggarkan ?
2. Pengendalian pengarahan (steering control)
3. Mendeteksi penyimpangan dan koreksi
   1. **Pengendalian Efektif**

Pengendalian yang efektif memenuhi beberapa kriteria, yaitu

1. Akurat
2. Tepat waktu
3. Obyektif
4. Fokus pada titik strategis
5. Realistis secara ekonomis
6. Realistis secara organisatoris

Proses pengendalian harus diusahakan secara efektif, melalui beberapa langkah sebagai berikut:

1. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi
2. Fleksibel
3. Operasional
4. Diterima oleh anggota organisasi

Permasalahan dalam pengendalian yang efektif

1. Faktor yang mudah terukur mendapat bobot besar, faktor yang sulit terukur mendapat bobot kecil
2. Terlalu ditekankan pada faktor jangka pendek
3. Sistem pengendalian mungkin tak bisa disesuaikan terhadap perubahan kepentingan aktivitas dan tujuan

……………………Terima kasih…………………..