



Fakultas Pertanian  
Univesitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
2020

# Modul Dasar Manajemen



Dr. Ir. Alridiwsah, M.M  
Ir. Risnawati, M.M  
Nursamsi, S.P., M.M  
Aflahun Fadhly Siregar, S.P., M.P

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur hanya bagi Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan Hidayah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan modul mata kuliah Dasar Manajemen. Salawat dan salam ditujukan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta seluruh pengikutnya hingga akhir zaman. Modul ini merupakan materi kuliah dari mata kuliah Dasar Manajemen bagi mahasiswa Program Studi Agroteknologi, Agribisnis, dan Teknologi Hasil Penelitian Fakultas Pertanian di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Modul mata kuliah ini mengemukakan uraian mengenai teori, perkembangan serta prinsip dasar penerapan ilmu manajemen berdasarkan fungsi-fungsi dalam organisasi atau perusahaan, yang nantinya dapat diaplikasikan dalam kegiatan kehidupan sehari-hari.

Ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi melalui modul ini, semoga Allah SWT memberikan balasan yang lebih baik di dunia dan akhirat. Kritik dan saran diharapkan kepada pembaca untuk kebaruan modul ini. Akhir kata semoga modul ini menjadi kontribusi positif yang tiada hentinya sehingga dapat memberikan inspirasi serta melahirkan berbagai inovasi yang lebih baik ke depannya.

Penulis

Team Teaching

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ii</b>
<b>I. IDENTITAS</b> .....	<b>1</b>
a. Nama Mata kuliah .....	1
b. Kode Mata kuliah .....	1
c. Jumlah SKS .....	1
d. Nama Dosen/ <i>Team Teaching</i> .....	1
<b>II. PENDAHULUAN</b> .....	<b>2</b>
a. Deskripsi Mata Kuliah .....	2
b. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah.....	2
c. Sub Capaian Pembelajaran Mata Kuliah .....	2
<b>III. PEMBELAJARAN</b> .....	<b>4</b>
A. Kegiatan Pembelajaran Ke 1 .....	4
1. Pengertian dan Ruang lingkup Manajemen .....	4
2. Tujuan Materi Pembelajaran.....	4
3. Materi Pembelajaran.....	4
4. Tugas/Latihan.....	8
5. Evaluasi .....	8
6. Jawaban .....	8
B. Kegiatan Pembelajaran Ke 2 .....	8
1. Perkembangan ilmu Manajemen .....	8
2. Tujuan Materi Pembelajaran.....	8
3. Materi Pembelajaran.....	9
4. Tugas/Latihan.....	13
5. Evaluasi .....	14
6. Jawaban .....	14
C. Kegiatan Pembelajaran Ke 3 dan 4 .....	14
1. Fungsi Pokok Manajemen .....	14
2. Tujuan Materi Pembelajaran .....	14
3. Materi Pembelajaran .....	14
4. Tugas/Latihan.....	21
5. Evaluasi.....	21

6. Jawaban .....	22
D. Kegiatan Pembelajaran Ke 5 .....	22
1. Pengorganisasian ( <i>Organizing</i> ) .....	22
2. Tujuan Materi Pembelajaran .....	22
3. Materi Pembelajaran .....	22
4. Tugas/Latihan.....	29
5. Evaluasi.....	29
6. Jawaban .....	29
E. Kegiatan Pembelajaran Ke 6 .....	30
1. Penggerakan ( <i>Actuating</i> ).....	30
2. Tujuan Materi Pembelajaran .....	30
3. Materi Pembelajaran .....	30
4. Tugas/Latihan.....	35
5. Evaluasi.....	35
6. Jawaban .....	35
F. Kegiatan Pembelajaran Ke 7 .....	36
1. Pengawasan ( <i>Controlling</i> ) .....	36
2. Tujuan Materi Pembelajaran .....	36
3. Materi Pembelajaran .....	36
4. Tugas/Latihan.....	40
5. Evaluasi.....	40
6. Jawaban .....	40
G. Kegiatan Pembelajaran Ke 9 .....	40
1. Komunikasi Dalam Manajemen .....	40
2. Tujuan Materi Pembelajaran .....	40
3. Materi Pembelajaran .....	40
4. Tugas/Latihan.....	47
5. Evaluasi.....	48
6. Jawaban .....	48
H. Kegiatan Pembelajaran Ke 10 .....	48
1. Pemimpin .....	48
2. Tujuan Materi Pembelajaran .....	48
3. Materi Pembelajaran .....	48
4. Tugas/Latihan.....	57

5. Evaluasi.....	57
6. Jawaban .....	58
I. Kegiatan Pembelajaran Ke 11 .....	58
1. Kepemimpinan .....	58
2. Tujuan Materi Pembelajaran .....	58
3. Materi Pembelajaran .....	58
4. Tugas/Latihan.....	62
5. Evaluasi.....	62
6. Jawaban .....	62
J. Kegiatan Pembelajaran Ke 12 .....	63
1. Manajemen Pertanian .....	63
2. Tujuan Materi Pembelajaran .....	63
3. Materi Pembelajaran .....	63
4. Tugas/Latihan.....	68
5. Evaluasi.....	68
6. Jawaban .....	68
K. Kegiatan Pembelajaran Ke 13 .....	68
1. Manajemen Produksi Pertanian .....	68
2. Tujuan Materi Pembelajaran .....	68
3. Materi Pembelajaran .....	68
4. Tugas/Latihan.....	71
5. Evaluasi.....	71
6. Jawaban .....	71
L. Kegiatan Pembelajaran Ke 14 .....	71
1. Manajemen Konflik.....	71
2. Tujuan Materi Pembelajaran .....	71
3. Materi Pembelajaran .....	71
4. Tugas/Latihan.....	79
5. Evaluasi.....	79
6. Jawaban .....	79
M. Kegiatan Pembelajaran Ke 15 .....	80
1. Manajemen Konflik (Lanjutan).....	80
2. Tujuan Materi Pembelajaran .....	80
3. Materi Pembelajaran .....	80

4. Tugas/Latihan.....	84
5. Evaluasi.....	84
6. Jawaban .....	84
<b>IV. PENUTUP .....</b>	<b>86</b>

**DAFTAR PUSTAKA**

## I. IDENTITAS

- a. Nama mata kuliah : Dasar Manajemen
- b. Kode mata kuliah : PAE330072
- c. Jumlah sks : 2 sks
- d. Nama dosen / team teaching : 1. Dr. Ir. Alridiwirah, M.M.  
2. Ir. Risnawati, M.M.  
3. Nursamsi, S.P., M.M.  
4. Aflahun Fadhly Siregar, S.P., M.P.

## II. PENDAHULUAN

### A. Deskripsi Mata Kuliah

Mata kuliah Dasar Manajemen ini diberikan pada semester I, dengan tujuan agar mahasiswa mampu memahami, mengembangkan keterampilan pribadi serta menerapkan dan memperluas pengetahuan tentang berbagai teori, prinsip, konsep, fungsi, teknik dan mekanisme manajemen pada situasi berbeda. Materi mata kuliah ini mencakup tentang: (1) Pengertian dan Ruang lingkup manajemen, (2) Perkembangan ilmu manajemen, (3) Fungsi-fungsi pokok Manajemen (4) Fungsi perencanaan (*Planning*) dalam manajemen (5) Fungsi pengorganisasian (*Organizing*) dalam manajemen (6) Fungsi Pengarahan (*Actuating*) dalam manajemen (7) Fungsi Pengawasan (*Controlling*) dalam manajemen (8) Pemimpin dan Kepemimpinan (*leader and Leadership*), (9) Manajemen dan Pertanian, (10) Manajemen Konflik. Agar tujuan dan cakupan dari materi mata kuliah dapat tercapai dipakai metode pembelajaran *dengan sistem SCL Student Centred Learning* seperti *Small Group Discussion*; 2) *Role-play & Simulation*; 3) *Case Study*; 4) *Discovery Learning (DL)*; 5) *Self-Directed Learning (SDL)*; 6) *Cooperative Learning (CL)*; 7) *Collaborative Learning*; . Penilaian akhir merupakan integrasi dari tiga aspek, yaitu kognitif, afektif dan psikomotorik.

### B. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)

Mahasiswa mampu menghapus keterbelakangan atau kebutaan managerial melalui pengembangan keterampilan pribadi dengan menerapkan berbagai teori, konsep, fungsi dan prinsip serta teknik, mekanisme manajemen pada situasi berbeda berdasarkan nilai – nilai Al –Islam dan KeMuhammadiyah.

### C. Sub Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

1. Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan pengertian, ruanglingkup, dan unsur manajemen.
2. Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan secara terperinci konsep, prinsip dengan mekanisme serta teknik manajemen yang tepat guna secara mandiri dan bertanggungjawab.
3. Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan perkembangan ilmu manajemen di Indonesia

4. Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan serta menerapkan manajemen secara fungsional dan operasional dalam kehidupan pribadi maupun dunia pekerjaan.
5. Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan serta diharapkan dapat menerapkan dalam kehidupan bagaimana menjadi pemimpin efektif yang diaplikasikan dalam kepemimpinannya.
6. Mahasiswa mampu menguasai dan menerapkan teori keilmuan manajemen di bidang pertanian untuk melaksanakan perencanaan, pengelolaan, pengarahan, pengawasan dan evaluasi
7. Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan manajemen konflik baik pribadi maupun dalam kelompok kerja
8. Mahasiswa mampu mengendalikan dan menyelesaikan konflik baik pribadi maupun organisasi.
9. Mahasiswa mampu membuat keputusan yang relevan dan bijak terkait dengan kebijakan pemerintah.
10. Mahasiswa mampu mengubah pola pemikiran atau mindset untuk kesejahteraan hidupnya dengan menerapkan dasar ilmu manajemen yang baik dan benar.
11. Mahasiswa mampu mengembangkan keterampilan pribadi berdasarkan Al Islam Ke Muhammadiyah dalam berbagai kegiatan.

### III. PEMBELAJARAN

#### A. Kegiatan Pembelajaran Ke 1

##### 1. Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen

##### 2. Tujuan Materi Pembelajaran

- a) Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan arti manajemen.
- b) Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan Ruang Lingkup Manajemen

##### 3. Materi Pembelajaran

##### Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen

##### Pengertian Manajemen

Manajemen dibutuhkan dalam kehidupan sehari – hari, baik kegiatan individu atau kelompok, kegiatan tersebut akan sia-sia jika tidak memerlukan manajemen. Secara etimologi, kata manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno yaitu *menagement*, yang artinya “seni melaksanakan dan mengatur”. Manajemen adalah suatu cara atau seni mengelola sesuatu untuk dikerjakan oleh orang lain dan mencapai tujuan tertentu secara efektif, efisien, kompleks serta bernilai tinggi. Pengertian Manajemen menurut beberapa para ilmuwan, di antaranya:

- a) Ricky W. Griffin ; Manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif (tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan) dan efisien (tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir dan sesuai jadwal).
- b) John D. Millet dalam bukunya *Manajemen in the Public Service*, manajemen adalah proses pemberian bimbingan dan fasilitas dari pekerjaan orang-orang di dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c) Koontz dan O'Donnel dan George R. Terry dalam bukunya : *Principle Of Management*, manajemen adalah mendapatkan sesuatu yang dikerjakan melalui usaha orang lain atau pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya melalui usaha orang lain.

- d) Mary Parker Follet (1997) manajemen adalah seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain (*Management is the art of getting things done through people*).
- e) Nickels, McHugh (1997) "*the process used to accomplish organizational goals through planning, organizing, directing and controlling people and other organizational resources*" manajemen merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah merupakan seni atau proses penyelenggaraan kerja guna mencapai tujuan yang efektif dan efisien melalui orang-orang.

### **Ruang Lingkup Manajemen**

#### **a) Tujuan Manajemen**

Yaitu mendapatkan hasil yang efektif dan efisien yang berarti tujuan dapat tercapai dengan biaya seminim mungkin, mendapatkan hasil yang memuaskan dan bermanfaat bagi masyarakat.

#### **b) Pola Manajemen**

- Pola manajemen pada masing-masing Negara berbeda beda, tergantung ideologi dan struktur pemerintahnya. Indonesia memiliki pola manajemen yang berdasarkan ideologi Negara yaitu pancasila, maka dari itu pelaksanaan manajemen di Indonesia harus berdasarkan:
- Finalisme dimana sasaran harus dicapai dengan kegiatan orang-orang didasarkan pada falsafah Pancasila
- Pragmatisme, dalam arti praktis, mudah, sederhana dan jelas serta segalanya harus berdasarkan falsafah pancasila
- Keberanian, dalam arti berani membuang atau merombak hal-hal yang sudah *out of date* dan dapat menciptakan hal yang baru
- Ambeg-parama-arta-isme, cukup menentukan hal-hal yang perlu mendapat prioritas atau menentukan urutan prioritas
- Teladanisme, dimana pemimpin harus menjadi contoh yang baik, sehingga ada kewibawaan atas bawahannya dan menumbuhkan rasa menuruti segala instruksinya dengan sadar.

#### **c) Jenis-jenis Manajemen**

Jenis-jenis manajemen dibedakan berdasarkan jenis pelaksanaannya:

- Manajemen Ilmiah, manajemen berdasarkan ilmu, membuat analisis, digolongkan dan dikaji kebenarannya. Hasil-hasil ilmiah tersebut terus dikembangkan untuk penyempurnaan manajemen
- Manajemen Bapak, manajemen yang segala kegiatannya berdasarkan jejak Bapak, artinya apa yang dikatakan Bapak, itulah yang benar tanpa ada yang berani mengoreksi, tidak ada musyawarah dan alternatif.
- Manajemen Tradisional, dimana semua usaha, metode/cara maupun sistem kerjanya selalu memakai cara-cara lama tanpa melihat perkembangan zaman
- Manajemen Sistematis, melaksanakan kegiatan melalui persiapan yang betul-betul dipersiapkan secara matang, sehingga segala usaha dapat berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai.

#### **d) Sistem Manajemen**

Berdasarkan pelaksanaannya, ada terdapat dua sistem manajemen yaitu:

- Manajemen terbuka (*Open Management*) atau *Democratic Management*, dengan ciri-ciri :
  - o Mengikutsertakan pihak-pihak yang dipimpin dalam hal pengambilan keputusan,
  - o Pendelegasian wewenang secara luas dalam batas-batas pertanggungjawaban pimpinan perusahaan/organisasi dan dengan jalan musyawarah
- Manajemen tertutup (*Autocratic Manajemen*), yang mendasarkan kegiatannya pada kebijakan keputusan seorang, tanpa mendelegasikan wewenang ke pihak lain, seperti terlihat pada perusahaan perseorangan.

#### **e) Sarana (*Tools*) atau Unsur Manajemen**

- Man : Orang-orang atau tenaga kerja yang diperlukan
- Money : Uang/modal yang diperlukan untuk mencapai tujuan
- Method : Metoda, cara, teknik untuk mencapai tujuan
- Materials : Bahan-bahan yang diperlukan
- Market : Pasar, tempat untuk pemasaran produksi

- Machine : Mesin atau alat

**f) Manajemen sebagai Ilmu dan Seni**

- Manajemen sebagai ilmu, merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang disusun secara sistematis, menggunakan metode tertentu dan dapat dikontrol oleh siapapun dan dapat diterima nilai kebenarannya. Manajemen sebagai ilmu berangkat dari kajian akademis atau praktek manajemen di berbagai organisasi.
- Manajemen sebagai seni, merupakan suatu kekuatan pribadi yang kreatif dan didukung dengan skill dalam pelaksanaan pekerjaan. Seni merupakan buah dari *ability, personality, behavior and exercise*, sehingga tidak memiliki model yang homogen dan cenderung heterogen, akan tetapi memiliki maksud dan tujuan yang sama sesuai tujuan organisasi. Seni manajemen menghendaki kreativitas, atas dasar dan dengan syarat suatu pengertian mengenai ilmu manajemen. Maka dari itu, ilmu pengetahuan dan seni merupakan komplemennya masing-masing, jika yang satu meningkat maka yang lain juga demikian, jadi perlu ada suatu keseimbangan antara keduanya.

**g) Prinsip-prinsip Umum Manajemen**

Prinsip-prinsip dalam manajemen bersifat lentur, dalam arti perlu dipertimbangkan sesuai kondisi khusus atau berubah. Menurut Henry Fayol, seorang pencetus teori manajemen dari Perancis, bahwa Prinsip-prinsip umum manajemen terdiri dari:

- Pembagian kerja (*division of work*)
- Wewenang dan tanggungjawab (*authority and responsibility*)
- Disiplin (*discipline*)
- Kesatuan perintah (*unity of command*)
- Kesatuan pengarahan (*unity of direction*)
- Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri (*subordination of individual interests to the general interests*)
- Pembayaran upah yang adil (*remuneration*)
- Pemusatan (*centralisation*)
- Hirarki (*hierarchy*)
- Tata tertib (*order*)

- Keadilan (*equity*)
- Stabilitas kondisi karyawan (*stability of tenure of personnel*)
- Inisiatif (*Inisiative*)
- Semangat kesatuan (*esprits de corps*)

#### **4. Tugas / Latihan**

Buat kelompok secara acak, satu kelompok terdiri dari 4-5 orang. Masing-masing kelompok berdiskusi menentukan nama sebuah perusahaan/organisasi, anggota kelompok sebagai Direktur, Manajer keuangan, Manajer SDM, Manajer Pemasaran, Produksi, dan jenis produk atau jasa yang dikelola, kemudian persentasekan bagaimana kelompok menentukan nama perusahaan, posisi manajemen dan barang yang dikelola perusahaan.

#### **5. Evaluasi**

Untuk mengukur pemahaman anda, maka perlu dijawab pertanyaan di bawah ini

- a) Menurut anda, apakah manajemen semata-mata mengenai pencapaian tujuan? Jelaskan.
- b) Jelaskan secara umum mengenai Ruang Lingkup Manajemen.

#### **6. Kunci Jawaban**

- a) Manajemen tidak semata-mata mengenai pencapaian tujuan, tetapi mencakup penentuan tujuan, menentukan cara bagaimana tujuan harus dicapai, memahami bagaimana memberi motivasi kepada orang perorang untuk mencapainya dan menentukan dayaguna segala usaha yang dilakukan dalam mencapainya.
- b) Ruang lingkup manajemen terdiri dari: tujuan, pola, jenis-jenis dan sistem, sarana atau unsur, manajemen sebagai ilmu dan seni serta prinsip-prinsip umum manajemen.

### **B. Kegiatan Pembelajaran ke 2**

#### **1. Perkembangan Ilmu Manajemen**

#### **2. Tujuan Materi pembelajaran**

- a) Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan perkembangan ilmu manajemen.
- b) Mampu mengetahui dan menjelaskan kelompok besar pemikiran yang terdapat dalam ilmu manajemen beserta karakteristiknya.

- c) Mampu mengetahui dan menjelaskan para kontributor manajemen kontemporer (management guru).

### 3. Materi Pembelajaran

#### Sejarah Ilmu Manajemen

Ilmu manajemen sudah ada sejak ribuan tahun lalu, yang dibuktikan dengan adanya Piramida di Mesir menunjukkan bahwa pada zaman dahulu telah ada serangkaian kegiatan yang diatur sedemikian rupa mengikuti tahapan-tahapan tertentu yang telah disiapkan. Piramida tersebut dibangun oleh ribuan orang selama 20 tahun. Juga ada benteng raksasa yang berdiri sepanjang ribuan kilometer di Cina, di Makkah juga terdapat bangunan Ka'bah, Menara Pissa di Italia, Candi Borobudur di Indonesia, hingga berbagai bukti sejarah lainnya. Bangunan tersebut tidak akan berhasil dibangun jika tidak ada orang yang melaksanakan manajemen sehingga mampu merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan para pekerja dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana. Kesemua bangunan di atas sebagai bukti bagaimana orang-orang dahulu telah menerapkan manajemen dalam kehidupannya dan menunjukkan bahwa sesungguhnya manajemen bukan merupakan ilmu baru, bahkan dalam konsep yang paling tradisional sekalipun telah dikenal dan dijalankan oleh orang-orang terdahulu. Alexander The Great telah menerapkan konsep staf organisasi dalam melakukan kampanye militernya.

#### Pionir Dalam Ilmu Manajemen

Di antara tokoh yang mula-mula memperkenalkan manajemen secara keilmuan adalah Robert Owen (1771-1858) dan Charles Babbage (1792-1871). Manajemen secara keilmuan baru dirumuskan di akhir abad 18 atau awal abad 19.

- a) **Owen**, seorang pembaru dan industrialis dari Inggris adalah tokoh pertama yang menyatakan perlunya sumber daya manusia di dalam organisasi dan kesejahteraan pekerja.
- b) **Babbage**, seorang ahli matematika dari Inggris merupakan tokoh yang pertama kali berbicara mengenai pentingnya efisiensi dalam proses produksi, dia meyakini akan perlunya pembagian tugas dan perlunya

penggunaan matematika dalam efisiensi pemakaian fasilitas dan material produksi. Setelah Owen dan Babbage, tokoh-tokoh manajemen lain bermunculan seiring dengan perubahan besar-besaran dari kegiatan revolusi industri dan perkembangan kegiatan ekonomi dari satu negara ke negara lainnya.

### **Kelompok Pemikiran Dalam Ilmu Manajemen**

#### a) Perspektif Manajemen Klasik

Kelompok manajemen ilmiah atau saintifik, tokoh kontributor dalam kelompok ini adalah Fredrich Winslow Taylor (1856-1915), Frank Gilberth (1868-1924) dan Lilian Gilberth (1878-1972). Di antara kontribusi yang diberikan Taylor adalah *Time and Motion Studies* atau studi mengenai penetapan standar kerja yang didasarkan pada penghitungan waktu, dan untuk mencapai tujuan perusahaan perlu ditingkatkan produktivitas, yang dapat diukur dari tingkat output dan prestasi kerja, dan untuk meningkatkan prestasi kerja perlu diberikan upah insentif agar motivasi pekerja menjadi tinggi sehingga tingkat output menjadi tinggi/meningkat. Empat prinsip dasar manajemen ilmiah menurut Taylor yaitu:

- Pengembangan metode ilmiah agar dapat ditentukan metode terbaik dalam pengerjaan tugas
- Seleksi ilmiah bagi karyawan agar dalam pemberian tugas sesuai dengan kualifikasinya
- Pendidikan dan pengembangan ilmiah para karyawan
- Kerjasama yang baik antara manajemen dan tenaga kerja

Kontributor manajemen ilmiah lainnya adalah pasangan suami istri Frank dan Lilian Gilberth, Frank memberikan kontribusi berupa metode efisiensi dalam pekerjaan konstruksi yang memerlukan pengaturan bahan-bahan bangunan, dimana metode tersebut mampu meningkatkan efisiensi pekerjaan konstruksi dan meningkatkan output sebesar 200%. Lilian Gilberth memberikan kontribusi dalam bidang psikologi dan manajemen sumber daya manusia, bagaimana pentingnya bekerja secara tim. Frank dan Lilian memberikan kontribusi berupa metode-metode guna peningkatan efisiensi dalam pekerjaan.

Henry L. Gantt (1861-1919) memperkenalkan empat gagasan untuk peningkatan kegiatan manajemen yaitu:

- Kerjasama yang saling menguntungkan antara tenaga kerja dan pimpinan
- Seleksi ilmiah tenaga kerja atau karyawan
- Sistem insentif untuk merangsang produktivitas karyawan dan organisasi
- Penggunaan instruksi-instruksi kerja yang terperinci

Gagasan dari Gantt dikenal sebagai penyelesaian yang menguntungkan bagi semua pihak atau *win-win solution*. Harrington Emerson (1853-1931) memberikan kontribusi berharga dalam dunia manajemen dengan memperkenalkan 12 prinsip efisiensi yaitu:

- Tujuan-tujuan dirumuskan dengan jelas,
  - Kegiatan yang dilakukan harus masuk akal dan realistis,
  - Adanya staf yang memiliki kualifikasi yang tepat,
  - Adanya kedisiplinan,
  - Diberlakukannya pemberian kompensasi yang adil,
  - Adanya laporan dari setiap kegiatan secara tepat, akurat dan terpercaya sehingga diperlukan sistem informasi atau akuntansi,
  - Adanya kejelasan dalam pemberian perintah, perencanaan, dan pembagian kerja,
  - Adanya penetapan standar dari setiap pekerjaan, baik dari segi kualitas maupun waktu pengerjaan,
  - Kondisi pekerjaan perlu distandarisasi,
  - Adanya standarisasi pada kegiatan operasional,
  - Harus ada standar instruksi praktis tertulis,
  - Adanya rencana pemberian insentif.
- b) Kelompok Manajemen Administrasi, melihat bahwa perubahan produktivitas harus dilakukan secara menyeluruh dalam sebuah organisasi bukan hanya secara individual. Kontributor kelompok manajemen Administrasi adalah Henry Fayol (1841-1925), Lyndall Urwick (1891-1983), dan Max Weber (1864-1920). Menurut Henry Fayol bahwa manajemen sangat memerlukan proses pengarahan yang dilakukan secara sistematis di antara pekerja dan manajer agar produktivitas organisasi secara keseluruhan meningkat sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara lebih efektif dan efisien.

### **Perspektif Manajemen Perilaku (*Behavioral Management Perspective*)**

Menekankan pada pentingnya manajemen memperhatikan perilaku dan kebiasaan individu manusia yang terdapat dalam sebuah organisasi dan pentingnya melakukan perubahan perilaku berupa pemberian motivasi pada pekerja akan menyebabkan perbedaan dari sisi perilaku dan kebiasaan agar organisasi dapat berjalan dengan baik. Kontributornya adalah seorang psikolog Jerman 'Hugo Munstberg (1863-1916).

### **Perspektif Manajemen Kuantitatif**

Menekankan penggunaan konsep-konsep dalam setiap kegiatan manajemen seperti proses pengambilan keputusan, efektivitas dan efisiensi secara ekonomis, model matematika, hingga penggunaan komputer, hingga penggunaan manajemen sains dan operasi.

### **Teori Manajemen Kontemporer**

Pada dasarnya, ketiga kelompok pemikiran tersebut di atas tidak sepenuhnya kontradiksi satu sama lainnya, namun dengan kelebihan dan keterbatasannya dapat saling melengkapi pendekatan-pendekatan dalam manajemen sehingga ilmu manajemen menjadi kaya akan perspektif. Masing-masing perspektif memiliki konteksnya tersendiri berdasarkan situasi yang berbeda satu dan lainnya.

Ilmu manajemen berkembang hingga kini yang disebut dengan kontemporer dimana pengembangannya terjadi dalam berbagai bentuk dan konsep manajemen. Berbagai Isu Kontemporer seputar perkembangan Ilmu Manajemen, di antaranya mengenai konsep *Downsizing*, *Diversity Management*, Teknologi Informasi, Globalisasi, Etika dan Tanggungjawab Sosial, *Management for quality*, dan ekonomi jasa (*Service Economy*).

### **Kontributor Ilmu Manajemen Modern (Modern Management Guru)**

Sebagaimana diuraikan oleh Stuart Crainer (1998), tokoh-tokoh tersebut di antaranya adalah:

- a) **W. Edwards Deming (1900-1993)**, dengan konsep "roda Deming" mengenai kegiatan perencanaan dalam manajemen
- b) **Peter F. Drucker**, mengenai definisi efektif dan efisien, dimana **efektif** sebagai *doing the right things* dan **efisien** sebagai *doing things right*

- c) **Henry Fayol (1841-1925)**, memperkenalkan 14 prinsip manajemen dan fungsi manajemen
- d) **Mary Parker Follet (1868-1933)** yang menyatakan bahwa manajemen bukan sekedar ilmu, akan tetapi seni dalam menyelesaikan sesuatu.
- e) **Frederick Herzberg (1960-an)** sebagai tokoh manajemen perilaku, memperkenalkan konsep two factors theory of motivation, dimana motivator dan hygiene ditempatkan sebagai dua faktor yang terkait dengan motivasi kerja dalam organisasi.
- f) **Abraham Maslow (1908-1970)**, memperkenalkan konsep teori kebutuhan
- g) **Frederich Winslow Taylor (1856-1917)** sebagai Bapak Teori Manajemen Ilmiah, memperkenalkan perlunya pendekatan Ilmiah dan modern dalam manajemen organisasi
- h) **Max Weber (1864-1920)**, memperkenalkan konsep birokrasi dalam organisasi sebagai sebuah wujud implementasi konsep rasional logis yang menjadi kecenderungan manusia dalam berbuat di organisasi.

#### **TokohManajemen Sesuai Zaman**

- a) Teori manajemen klasik
  - Robert Owen (1771-1858)
  - Charles Babbage (1792-1871)
- b) Teori manajemen ilmiah
  - Frederick winslow taylor(1856-1915)
  - Frank Bunker Gilberth dan Lilian Gilberth (1868-1924 dan 1878-1917)
  - Henry Laurence Gantt (1861-1919)
  - Harrington Emerson (1853-1931)
- c) Teori organsasi klasik
  - Henry Fayol (1841-1925)
  - James D. Mooney (1884-1957)
  - Mary Parker Follet (1868-1933)
  - Chaster I. Barnard (1886-1961)

#### **4. Tugas/Latihan**

Bentuk kelompok diskusi secara acak yang terdiri dari 3-5 orang per kelompok, masing-masing kelompok mendiskusikan terkait dengan

perkembangan ilmu manajemen beserta tokoh-tokoh kontributor, kemudian dipersentasekan.

## **5. Evaluasi**

Jawab pertanyaan di bawah ini :

- a) Jelaskan secara umum perkembangan dalam ilmu manajemen
- b) Jelaskan Empat prinsip dasar manajemen ilmiah menurut Taylor

## **6. Kunci Jawaban**

- a) Ilmu Manajemen telah lama ada, yang dibuktikan dengan adanya Piramida di Mesir, benteng raksasa di Cina, dan menara Pissa di Italia, Candi Borobudur, bukti tersebut menunjukkan bahwa pada zaman dahulu telah ada serangkaian kegiatan dan secara keilmuan manajemen baru terumuskan di akhir abad 18 atau awal abad 19 masehi.
- b) Empat prinsip dasar manajemen ilmiah menurut Taylor
  1. Pengembangan metode ilmiah agar dapat ditentukan metode terbaik dalam pengerjaan tugas
  2. Seleksi ilmiah bagi karyawan agar dalam pemberian tugas sesuai dengan kualifikasinya
  3. Pendidikan dan pengembangan ilmiah para karyawan
  4. Kerjasama yang baik antara manajemen dan tenaga kerja

## **C. Kegiatan Pembelajaran ke 3 dan 4**

### **1. Fungsi Pokok Manajemen**

### **2. Tujuan Materi pembelajaran**

- a) Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan fungsi - fungsi pokok manajemen dan fungsi operasional
- b) Mampu menerapkan fungsi-fungsi pokok manajemen dalam melaksanakan suatu kegiatan.
- c) Mengetahui konsep dasar perencanaan dan jenis-jenis

### **3. Materi Pembelajaran**

#### **Fungsi-fungsi manajemen,**

Sebagaimana diketahui bahwa manajemen adalah suatu bentuk kerja. Dalam melakukan pekerjaan harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, yang dinamakan fungsi-fungsi manajemen.

Fungsi-fungsi manajemen merupakan elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti tahapan-tahapan tertentu untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Fungsi Manajemen menurut Tokoh-tokoh:

Henri Fayol

- a. Planning,
- b. Organizing,
- c. Commanding,
- d. Coordinating, and
- e. Controlling

George R. Terry

- a. Planning,
- b. Organizing,
- c. Actuating and
- d. Controlling.

Luther Gullick

- a. Planning,
- b. Organizing,
- c. Staffing,
- d. Directing,
- e. Co-Ordination,
- f. Reporting and
- g. Budgeting.

William H. Newman and Charles E. Summer

- a. Organizing,
- b. Planning,
- c. Reading
- d. Measuring and
- e. Controlling.

Harold Koontz and O'Donnel

- a. Planning,
- b. Organizing,

- c. Staffing,
- d. Directing and Controlling

Meskipun beberapa literatur mengemukakan pengertian yang berbeda, namun memiliki esensi yang sama, bahwa:

- a. Manajemen terdiri dari berbagai proses dengan tahapan- tahapan tertentu yang berfungsi untuk mencapai tujuan organisasi
- b. Setiap tahapan memiliki keterkaitan satu sama lain dalam pencapaian tujuan organisasi.

Secara umum, fungsi manajemen yang dipergunakan sebagaimana yang dinyatakan oleh **George R. Terry** yaitu: **P O A C**

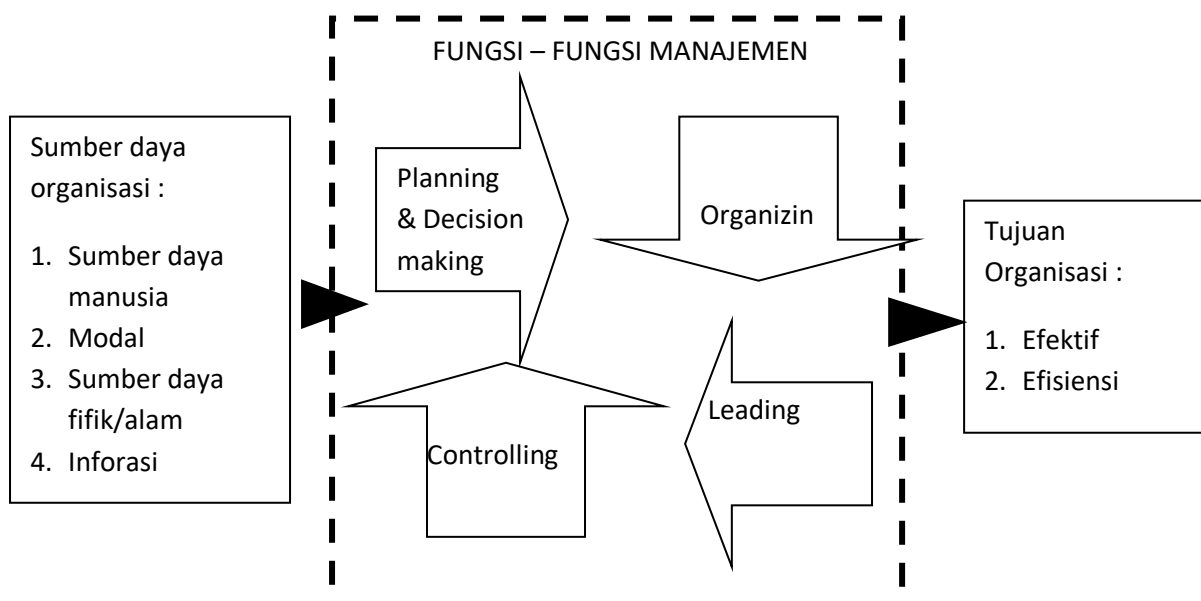
- a. Planning,
- b. Organizing,
- c. Actuating
- d. Controlling.

### Fungsi Operasional Manajemen

Berdasarkan fungsi operasionalnya, manajemen dibedakan sbagai berikut:

- a. Manajemen Sumber Daya Manusia
- b. Manajemen Produksi
- c. Manajemen Pemasaran
- d. Manajemen Keuangan

Secara diagramatis, jika dikaitkan antara tujuan organisasi yang harus dicapai secara efektif dan efisien dan sumber daya organisasi dengan fungsi-fungsi manajemen, dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



## **Perencanaan (*Planning*)**

### **Konsep Dasar Perencanaan Dalam Manajemen**

#### **Pengertian Perencanaan (*Planning*)**

Hampir setiap orang maupun organisasi memiliki perencanaan, apakah perencanaan dalam kepentingan kehidupan pribadi maupun dalam hal tujuan organisasi yang ingin dicapai. Perencanaan dapat dilihat dari tiga hal, yaitu dari sisi proses, fungsi manajemen dan pengambilan keputusan. Dari sisi proses, fungsi perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan bagaimana tujuan tersebut akan dicapai. Dari sisi fungsi manajemen, perencanaan adalah fungsi dimana pimpinan menggunakan pengaruh atas wewenangnya untuk menentukan atau mengubah tujuandan kegiatan organisasi. Dari sisi pengambilan keputusan, perencanaan merupakan pengambilan keputusan untuk jangka waktu yang panjang atau yang akan datang mengenai apa yang akan dilakukan , bagaimana melakukannya, bilamana dan siapa yang akan melakukannya, dimana keputusan yang diambil belum tentu sesuai, hingga implementasi perencanaan tersebut dibuktikan dikemudian hari. Robbins dan Coulter (2002) mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan secara menyeluruh serta merumuskan sistem perencanaan untuk menintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan hingga tercapainya tujuan organisasi.

Perencanaan merupakan proses dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Kegiatan seorang manajer adalah menyusun rencana, dalam arti memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Agar dapat membuat rencana secara teratur dan logis, sebelumnya harus ada keputusan terlebih dahulu sebagai petunjuk langkah-langkah selanjutnya. Perencanaan dalam organisasi adalah hal yang esensial, karena dalam kenyataannya memegang peranan lebih dibanding fungsi-fungsi manajemen lainnya. Pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebenarnya hanya melaksanakan keputusan-keputusan perencanaan. Sebelum seorang manajer mengorganisasi, mengarahkan dan mengawasi, harus terlebih dahulu membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi.

George R. Terry menyatakan, untuk mengetahui apakah perencanaan itu baik atau tidak, dapat dijawab melalui pertanyaan-pertanyaan dasar seperti:

- a. What (Apa Yang Harus Dilaksanakan)
- b. Why (Mengapa Harus Dilaksanakan)
- c. Where (Dimana Dilaksanakan)
- d. When (Kapan Dilaksanakan)
- e. Who (Siapa Yang Akan Melaksanakannya)
- f. How (Bagaimana Cara Melaksanakannya)

Kebutuhan akan perencanaan ada di semua tingkatan dan pada kenyataannya meningkat dimana tingkatan tersebut mempunyai dampak potensial terbesar terhadap sukses organisasi atau tingkatan manajemen atas. Perencanaan merupakan suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, rencana harus diimplementasikan. Selama proses implementasi, rencana-rencana kadang perlu modifikasi agar tetap bermanfaat. Perencanaan kembali terkadang dapat menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir.

### **Persyaratan Perencanaan (Planning Requirements)**

Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan dan harus memenuhi syarat sbb:

- a. Faktual atau realistik
- b. Fleksibilitas, mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin
- c. Logis dan Rasional
- d. Komitmen
- e. Komprehensif

### **Fungsi Perencanaan Menurut Robbins dan Coulter (2002)**

- a. Sebagai arahan(pengarah)
- b. Meminimalkan dampak dari perubahan/ketidakpastian
- c. Meminimalkan pemborosan dan kesia-siaan
- d. Menetapkan standar dalam pengawasan kualitas

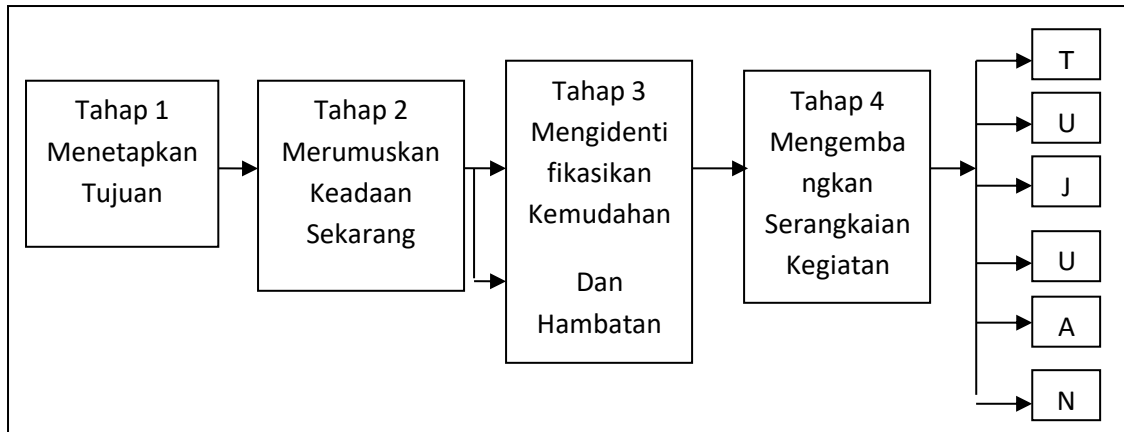
### **Empat Tahap Dasar Perencanaan**

- a. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan, dimana dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi,

tanpa rumusan tujuan yang jelas maka organisasi akan menggunakan sumber daya-sumber daya secara tidak efektif

- b. Merumuskan keadaan saat ini, hal ini memerlukan pemahaman akan posisi perusahaan saat ini dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber-sumber daya, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut dapat dilakukan setelah menganalisis keadaan perusahaan saat ini.
- c. Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, hal ini dilakukan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, dan bagian penting dari proses perencanaan, juga perlu diketahui faktor-faktor intern dan ekstern atau yang mungkin menimbulkan masalah.
- d. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan, hal ini meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, pemilihan alternatif terbaik diantara berbagai alternatif yang ada.

Gambar berikut: Empat Tahap Dasar Perencanaan



#### Alasan Dasar Perlunya Perencanaan

- a. Protective benefits, yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan
- b. Positive benefits, dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

Manfaat Perencanaan:

- a. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan
- b. Membantu kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama

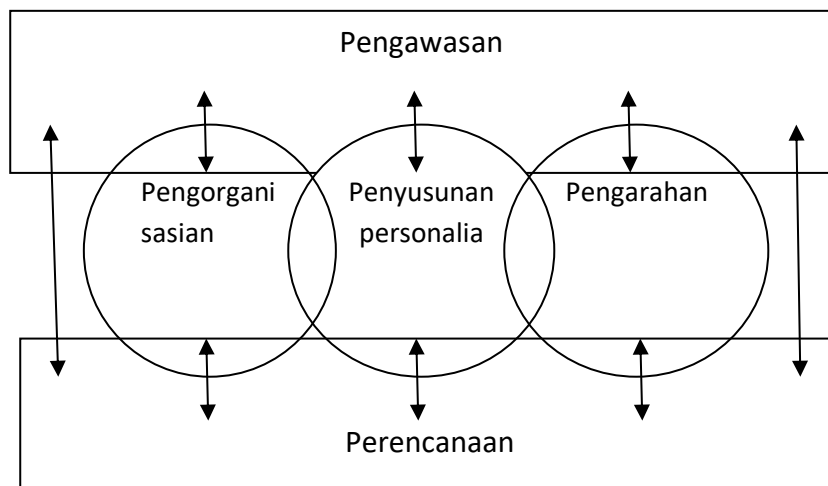
- c. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih lancar
- d. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat
- e. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi
- f. Memudahkan dalam melakukan koordinasi diantara berbagai bagian organisasi
- g. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami
- h. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti
- i. Menghemat waktu, usaha dan dana

Kelemahan Perencanaan :

- a. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata
- b. Cenderung menunda kegiatan
- c. Mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi
- d. Kadang – kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi
- e. Ada rencana rencana yang diikuti cara – cara yang tidak konsisten walaupun perencanaan mempunyai kelemahan, tetapi manfaat yang didapat jauh lebih banyak. Oleh karena itu perencanaan harus dilakukan bukan seharusnya.

### Hubungan Perencanaan Dengan Fungsi – Fungsi Manajemen Lainnya

Perencanaan merupakan fungsi yang paling dasar dalam banyak hal. Fungsi perencanaan dan fungsi – fungsi serta kegiatan manajerial lainnya saling berhubungan, saling tergantung dan berinteraksi (seperti terlihat pada gambar di bawah ini).



Perencanaan menunjukkan cara dan perkiraan bagaimana menggunakan sumber daya-sumber daya tersebut untuk untuk mencapai efektivitas paling tinggi, seperti penyusunan personalia organisasi tidak akan dapat tersusun secara efektif tanpa perencanaan personalia.

### **Tipe-Tipe Perencanaan dan Rencana**

- a. Bidang Fungsional, mencakup rencana produksi, pemasaran, keuangan dan personalia
- b. Tingkat Organisasional, termasuk keseluruhan organisasi atau satuan kerja organisasi
- c. Karakteristik-karakteristik (Sifat)rencana, meliputi faktor-faktor kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitatif dan kualitatif
- d. Waktu, menyangkut rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang
- e. Unsur-unsur rencana, dalam wujud anggaran, program, prosedur, kebijaksanaan dll.

### **Tipe utama rencana**

- a. Rencana strategik, yang dirancang memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas, mengimplementasikan misi yang memberikan alasan khusus keberadaan organisasi
- b. Rencana Operasional, menguraikan bagaimana rencana strategik akan dicapai.

## **4. Tugas/Latihan**

Buat kelompok kecil, satu kelompok terdiri dari tiga sampai lima orang, kemudian masing-masing kelompok mendiskusikan bagaimana caranya sebuah perusahaan dalam hal ini terkait dengan usaha pertanian, menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam perusahaannya, setelah itu dipresentasikan.

## **5. Evaluasi**

Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan baik dan benar

1. Mengapa perencanaan diperlukan dalam semua kegiatan ? Jelaskan
2. Perencanaan yang baik harus memenuhi beberapa persyaratan, jelaskan persyaratan tersebut.

## **6. Kunci Jawaban**

1. Perencanaan sangat diperlukan dalam semua kegiatan karena perencanaan sebagai proses yang dimulai dari penetapan tujuan, menentukan strategi untuk mencapai tujuan secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan hingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan dan harus memenuhi persyaratan sbb:
  - a. Faktual atau realistis
  - b. Fleksibilitas, mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin
  - c. Logis dan Rasional
  - d. Komitmen
  - e. Komprehensif

## **D. Kegiatan Pembelajaran Ke 5**

### **1. Pengorganisasian (Organizing)**

### **2. Tujuan Materi Pembelajaran**

- a) Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan tentang organisasi.
- b) Mampu menganalisis tentang organisasi.
- c) Mampu berkomunikasi dan berkerjasama dalam organisasi.

### **3. Materi Pembelajaran**

#### **Pengertian Organisasi**

Dalam kehidupan sehari-hari, kata organisasi sudah sering kita dengar bahkan kemungkinan besar kita pernah terlibat di dalamnya. Sewaktu kita sekolah ada organisasi OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah). Di dunia kampus sering kita dengar dengan nama senat baik perguruan tinggi maupun manusia, badan eksekutif mahasiswa, dan ikatan alumni. Dikalangan masyarakat luar ada juga organisasi kepemudaan dan organisasi keagamaan. Di dunia kerja ada organisasi buruh dan perserikatan, kumpulan pengusaha. Di dalam pemerintahan ada organisasi KORPRI (Korps Pegawai Negeri Republik Indonesia).

Manusia sebagai makhluk individu dan makhluk sosial. Sebagai makhluk individu, setiap orang mempunyai karakter yang spesifik, dan kata lain mempunyai kepribadian dan watak tertentu. Sedangkan manusia sebagai makhluk sosial, manusia membutuhkan bantuan dan kehadiran orang lain dalam kehidupannya (dalam berinteraksi dengan orang lain sangat dibutuhkan bersosialisasi guna memenuhi kebutuhan sosialnya).

Manusia pada dasarnya tidak dapat sendiri dalam memenuhi segala kebutuhannya, sehingga akan membentuk suatu kelompok, yang kemudian disebut organisasi. Manusia merupakan unsur atau pendukung utama keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi, dan organisasi diciptakan oleh manusia untuk mencapai suatu tujuan.

Kata “organisasi” mempunyai dua pengertian umum. Pengertian pertama menandakan suatu *lembaga* atau kelompok fungsional, seperti organisasi perusahaan, rumah sakit, perwakilan pemerintah atau suatu perkumpulan olahraga. Pengertian kedua berkenaan dengan *proses pengorganisasian*, sebagai suatu cara dalam mana kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan diantara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien. Dalam bab ini akan dibahas bermacam-macam aspek proses pengorganisasian.

Ada beberapa istilah organisasi yang dikemukakan oleh para ahli antara lain:

- a) James L. Gibson, dkk (1985) “Organisasi adalah kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan”.
- b) Mulyadi (2007) “ Organisasi pada hakikatnya adalah sekelompok orang yang memiliki saling ketergantungan satu dengan yang lainnya, yang secara bersama- sama memfokuskan usaha mereka untuk mencapai tujuan tertentu, atau menyelesaikan tugas tertentu”.
- c) Tre Watha dan Newport dalam Winardi (2004) “Sebuah organisasi dapat kita nyatakan sebagai sebuah struktur sosial yang didesain guna mengoordinasi kegiatan dua orang atau lebih, melalui suatu pembagian kerja , dan hierarki otoritas, guna melaksanakan pencapaian tujuan umum tertentu.

Kesimpulan dari pengertian organisasi adalah wadah atau tempat berkumpulnya dua orang atau lebih yang telah mengikatkan diri secara sadar dengan memiliki identitas dan tujuan yang jelas. Di dalam organisasi terdapat unsur- unsur seperti manusia, kerjasama, tujuan, peralatan, dan lingkungan.

Dalam penerapannya, pada hakikatnya di jalankan secara bersama-sama agar semua bagian di dalam organisasi bertindak, bekerja berdasarkan tugas dan fungsi masing- masing, dan saling berkoordinasi dengan bagian lain tanpa mengintervensi, dan tumpang tindih kewajiban dengan orang lain. Hal ini bisa mencapai efisiensi baik secara waktu (bekerja tepat waktu) maupun secara biaya (tidak ada pemborosan dana) dan seterusnya efektif kerja bisa dicapai. Pekerjaan yang dilakukan secara baik, dengan orang-orang yang tepat dibidangnya. Pada akhirnya hasil yang dicapai maksimal, tujuan tercapai, pelanggan terpuaskan, karyawan memiliki kepuasan kerja, citra organisasi tetap baik dan berkembang.

Dalam teori organisasi, dijelaskan bahwa organisasi adalah suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, yang terdiri dari dua orang atau lebih guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam organisasi ada tiga dimensi pokok pendukung organisasi, yaitu dimensi manusia, dimensi konsep, dan dimensi teknis. Dimensi manusia dalam suatu organisasi adalah unsur yang kompleks, oleh karena itu dibutuhkan pemahaman tentang perilaku manusia dalam organisasi yang disebut perilaku organisasi (yang mencakup kajian hubungan antara individu lain, individu dengan kelompok dan kelompok dalam suatu organisasi).

Jadi, perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu kelompok tertentu, baik aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi begitu pula sebaliknya. Perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi antar manusia dalam organisasi, yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku, struktur dan proses di dalam organisasi.

Perilaku organisasi juga merupakan bidang studi yang mencakup teori, metode dan prinsip- prinsip dari berbagai disiplin ilmu guna mempelajari persepsi individu dan tindakan- tindakan saat bekerja dalam kelompok dan di dalam organisasi secara keseluruhan. Ruang lingkup kajian

mencakup menganalisis akibat lingkungan internal dan eksternal terhadap organisasi dan sumberdayanya, misi, sasaran, dan strategi.

Apabila organisasi menjalankan kegiatannya sesuai dengan tahapan yang telah direncanakan sebelumnya, akan memberikan harapan dan manfaat yang baik bagi semua pihak. Berjalan dan beraktivitas bisa sama namun kegiatan yang dijalani bisa saja berbeda-beda. Karena dipengaruhi oleh latar belakang, kegiatan, pelaksanaan, orang yang menjalankan berbeda, dan paling utama adalah karakteristik.

### **Karakteristik Organisasi**

Pada intinya setiap organisasi memiliki gaya dan karakteristik tersendiri. Berikut ciri-ciri organisasi yang disampaikan oleh beberapa ahli:

- a) Edgar H. Schein berpendapat bahwa semua organisasi memiliki empat macam ciri atau karakteristik sebagai berikut:
  - Koordinasi upaya
  - Tujuan umum bersama
  - Pembagian kerja
  - Hierarki otoritas
- b) Burn dan Stalker berpendapat dengan model sistem terbuka memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
  - Adanya tugas-tugas nonrutin dalam kondisi tidak stabil
  - Pengetahuan khusus dimanfaatkan dalam tugas-tugas
  - Tujuan lebih diutamakan
  - Konflik dalam organisasi diselesaikan antarsesama teman sekerja
  - Semua anggota memberikan kontribusikan untuk pemecahan masalah organisasi
  - Kesetiaan dan kepatuhan diberikan kepada organisasi secara keseluruhan
  - Organisasi dipandang sebagai struktur jaringan yang pekat yang berbentuk seperti amuba (bukan piramida)
  - Pengetahuan bukan didominasi oleh atasan, tetapi dapat dimiliki oleh bawahan
  - Interaksi dalam organisasi cenderung horizontal

- Gaya hubungan antara orang dalam organisasi lebih bersifat saran bukan komando atau lebih ramah serta intim antara satu dengan lainnya
- Pemenuhan tugas dan kinerja diutamakan
- *Prestige* seseorang dalam organisasi lebih ditentukan oleh kemampuan profesional dan reputasi

### **Ciri- Ciri Organisasi**

Dan selanjutnya, yang menjadi ciri- ciri sebuah organisasi dalam menjalankan kegiatannya antara lain:

- Sekurang- kurangnya terdiri dua orang, jumlah terbanyak tak terbatas
- Setiap individu memiliki tugas, fungsi, wewenang masing- masing
- Memiliki struktur organisasi yang manguraikan posisi dan pembagian kerja
- Ada kantor tempat bekerja atau sekedar ruang, lokasi, sekretariat untuk beraktivitas, dan mengadakan pertemanan membahas kegiatan organisasi
- Cakupan wilayah kegiatan operasional organisasi, jelas
- Organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai

### **Faktor Pendorong Terbentuknya Organisasi**

Beberapa alasan yang mendorong terbentuknya organisasi antara lain:

#### a) Organisasi diyakini sebagai pemersatu

Didalam organisasi setiap individu maupun kelompok bergabung ke dalam satu organisasi dengan berbagai latar belakang yang berbeda satu sama lain akan tetapi di dalam satu organisasi mengerjakan pekerjaan yang sama. Misalnya dengan adanya acara peringatan Hari Ulang Tahun Republik Indonesia para pemuda yang berada dalam satu organisasi bergotong royong membuat kegiatan perayaan sehingga bukan hanya sesama anggota organisasi saja yang bergabung melainkan orang lain di luar organisasi yang ikut memeriahkan.

#### b) Organisasi sebagai media pembelajaran

Di dalam wadah organisasi, para anggota sering melakukan tukar pikiran sesama anggota organisasi dalam menjalankan roda organisasi baik itu tujuan maupun program kerja organisasi. Di dalam organisasi

pengetahuan setiap individu berbeda- beda. Dengan adanya saling berbagi ilmu, individu sadar akan kekuarangan pengetahuan dan kemampuannya. Sehingga di dalam organisasi menjadi wawasan dan pengetahuan juga kemampuan individu bertambah. Dengan demiki di dalam organisasi juga sesama individu akan mampu menutupi kelemahan dan membantu sesama anggota organisasi.

c) Organisasi menjadi wadah pengembangan kepribadian

Organisasi merupakan wadah berkumpul dan bertukar pikiran sesama anggota organisasi. Organisasi juga merupakan tempat pembentukan karakter dari individu. Yang biasanya dia melakukan kegiatan sendiri dengan adanya organisasi maka akan lebih sering melakukan interaksi dengan individu lain dan mengerjakannya bersama- sama. Wadah organisasi juga membuat individu beradaptasi dengan diluar kativitas kebiasaannya.

d) Harapan mendapat manfaat

Setiap organisasi memiliki tujuan dan kegiatan yang harus diketahui oleh anggotanya. Sehingga anggota organisasi mengetahui apa yang harus dilakukannya. Contoh kegiatan organisasi yang bergerak pada bidang pertanian. Keseringan para anggota turun ke lapangan berjumpa dengan petani. Sehingga terjadi proses tukar pikiran yang ada manfaatnya bagi petani dan juga anggota organisasi.

e) Ingin mendapatkan suasana baru

Organisasi merupakan tempat merubah karakter dari individu. Dalam organisasi juga di ajarkan bahwa kerja tidak sendiri tetapi harus gotong royong, berfikir tidak sendiri tetapi tukar pikiran, senang bukan sendiri melainkan semuanya, dan keputusan bukan keputusan sendiri melainkan keputusan bersama. Hal ini sering kita lakukan dengan sendiri sehingga sering mendapatkan kendala. Dengan organisasi suasana seperti ini jadi berubah dengan bekerja bersama. Rekan atau sahabat juga bertambah dengan bergabungnya di organisasi dengan berbagai latar belakang yang berbeda. Suasa berbeda kita dapatkan dengan bertemu dengan individu lainnya.

## **Prinsip- Prinsip Organisasi**

Pada umumnya organisasi memiliki prinsip- prinsip sebagai berikut:

a) Keterbukaan

Dalam pengertian disini organisasi harus terbuka baik sesama anggota maupun dengan pihak manapun. Semua kegiatan- kegiatan organisasi harus di ketahui kalangan banyak orang/ publik sehingga tidak dinilai dengan kegiatan atau organisasi terlarang. Keterbukaan disini juga berarti saling mengingatkan satu sama lain dalam organisasi, baik dengan pimpinan maupun dengan anggota.

b) Kebersamaan

Seperti pada pembahasan diatas di dalam organisasi harus memiliki jiwa kebersamaan. Keberhasilan dan hambatan harus sama- sama di rasakan semua anggota organisasi baik itu pimpinan maupun anggota organisasi.

c) Keberlangsungan

Keberlangsungan organisasi harus dipertimbangkan pada saat organisasi di bentuk. Organisasi harus jalan terus menerus tanpa ada batasan waktu. Di dalam organisasi juga memiliki kendala yang menjadi hambatan bagi organisasi sendiri. Dalam hal seluruh anggota organisasi harus mampu menghadapi demi keberlangsungan organisasi. Pada intinya organisasi harus terus memperbaharui inovasi dan suasana organisasi.

## **Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan susunan atau kerangka antara hubungan dan fungsi yang saling berkaitan dengan memiliki tugas atau bagian kerja masing- masing. Adapun faktor- faktor utama menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut:

a) Strategi organisasi

b) Teknologi yang digunakan

c) Orang- orang yang terlibat

d) Ukuran organisasi

Sedangkan unsur- unsur struktur organisasi terdiri dari:

a) Spesialisasi kegiatan

b) Standarisasi kegiatan

c) Koordinasi kegiatan

d) Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan

- e) Ukuran satuan kerja

### **Pengorganisasian**

Pengorganisasian (*organizing*) adalah tindakan menata ulang elemen berikut satu atau lebih aturan. Dan juga merupakan suatu cara pengaturan pekerjaan dan pengalokasian pekerjaan diantara para anggota organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien (Stoner, 1996). Sedangkan T Hani Handoko (2009) memberikan pengertian pengorganisasian adalah proses penyusunan stuktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki, dan lingkungan yang melingkupnya.

Istilah pengorganisasian mempunyai macam pengertian. Istilah tersebut dapat digunakan untuk menunjukkan hal- hal berikut ini:

- a) Cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif sumber daya
- b) Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan- kegiatan
- c) Hubungan- hubungan antara fungsi- fungsi
- d) Cara bagaimana para pimpinan membagi lebih lanjut tugas- tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen dan mendelegasikan wewenang untuk mengerjakan tugas

#### **4. Tugas / Latihan**

Bentuk dalam satu kelompok diskusi, lalu jadikan kelompok sebagai contoh organisasi yang bergerak di bidang pertanian. Selanjutnya bentuk struktur dan tulis tugas dari bagian struktur. Selanjutnya buat tujuan dari organisasi kalian dan rincikan bagaimana cara mencapai organisasinya

#### **5. Evaluasi**

- a) Jelaskan apa yang dimaksud dengan organisasi!
- b) Sebutkan dan jelaskan ciri- ciri organisasi!

#### **6. Kunci jawaban**

- a) pengertian organisasi adalah wadah atau tempat berkumpulnya dua orang atau lebih yang telah mengikatkan diri secara sadar dengan memiliki identitas dan tujuan yang jelas. Di dalam organisasi terdapat unsur- unsur seperti manusia,kerjasama, tujuan, peralatan, dan lingkungan.
- b) Ciri- ciri sebuah organisasi dalam menjalankan kegiatannya antara lain:
  - o Sekurang- kurangnya terdiri dua orang, jumlah terbanyak tak terbatas
  - o Setiap individu memiliki tugas, fungsi, wewenang masing- masing

- Memiliki struktur organisasi yang menguraikan posisi dan pembagian kerja
- Ada kantor tempat bekerja atau sekedar ruang, lokasi, sekretariat untuk beraktivitas, dan mengadakan pertemanan membahas kegiatan organisasi
- Cakupan wilayah kegiatan operasional organisasi, jelas
- Organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai

## **E. Kegiatan Pembelajaran Ke 6**

### **1. Penggerakan (Actuating)**

### **2. Tujuan Materi Pembelajaran**

- a) Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan tentang actuating (penggerakan).
- b) Mahasiswa mampu menerapkan penggerakan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

### **3. Materi Pembelajaran**

#### **Latar Belakang**

Di zaman ini karena kurangnya pemahaman tentang manajemen baik individu maupun organisasi masih banyak yang belum mampu untuk menerapkan manajemen yang baik. Dalam sebuah manajemen yang baik harus memiliki empat fungsi penting dari Planning (perencanaan), Organizing (penempatan), Actuating (pengarahan/ penggerakan), dan Controlling (pengendalian). Ke empat fungsi manajemen ini harus difahami untuk berjalannya sebuah manajemen. Salah satu fungsi tidak berjalan dengan baik dapat mempengaruhi semua kegiatan manajemen.

Banyak individu maupun organisasi yang tidak dapat melakukan pengarahan organisasi dengan baik. Pengarahan dalam memotivasi tiap anggotanya dan berkomunikasi antar anggota maupun mengatasi masalah yang ada di dalam organisasi.

Pengetahuan tentang actuating sangat perlu di ketahui oleh seluruh kalangan dalam menjalankan suatu kegiatan manajemen. Sehingga perlu dipelajari dengan baik tentang actuating dalam manajemen ini. Karena actuating (penggerakan) merupakan kunci utama dalam menjalankan suatu kegiatan manajemen.

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, penggerakan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengeorganisian lebih banyak berhubungan dengan aspek- aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi penggerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

### **Pengertian Penggerakan (*Actuating*)**

Penggerakan merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu *Actuating*, dimana kata ini berasal dari *Acture* bahasa latin. Pengertian *actuating* sangatlah banyak maka dapat ditinjau dari beberapa ahli.

Kata *actuating* kerap kita dengar di pembahasan terkhusus dalam kegiatan manajemen. Sehingga kita harus memahami tentang pengertian *actuating* untuk menjalankan *actuating* itu sendiri. *Actuating* (penggerakan) mengarah kepada bentuk kegiatan perjalanan dari kegiatan manajemen mulai dari perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), dan pengawasan (*controlling*).

Beberapa pengertian penggerakan (*actuating*) menurut para ahli antara lain:

- a) George R. Terry mendefinisikan sebagai berikut: “*Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike in objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts*”. Penggerakan ialah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berkehendak dan berusaha dengan keras mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha- usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan. Terry menyatakan bahwa sukses dalam manajemen sebagian dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu:
  - Mendapatkan orang- orang yang cakap
  - Mengatakan kepada mereka apa yang hendak dicapai dan bagaimana cara mengerjakan apa yang kita inginkan
  - Memberikan otoritas kepada mereka
  - Menginspirasi mereka dengan kepercayaan untuk mencapai sasaran
- b) Koontz dan O’Donnel mendefinisikan penggerakan adalah hubungan antara aspek- aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan

terhadap bawahan- bawahan untuk dapat dimengerti dan pembagian pekerjaan yang efektif dan efisien untuk tujuan perusahaan yang nyata.

- c) Malayu Hasibuan mendefinisikan pengarahan yaitu mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.
- d) Keith Davis mendefinisikan penggerakan (*actuating*) adalah kemampuan membujuk orang-orang mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh semangat.

Penggerakan (*actuating*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi, *actuating* artinya menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif.

Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan. *Actuating* adalah pelaksanaan untuk bekerja. *Actuating* merupakan fungsi manajemen yang terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Fungsi ini baru dapat diterapkan setelah adanya *planning* (rencana), *organizing* (organisasi) dan karyawan ada. Jika fungsi ini diterapkan, maka proses manajemen dalam merealisasi tujuan dimulai.

Dari pengertian diatas, penggerakan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

### **Pelaksanaan Penggerakan (*Actuating*)**

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam penggerakan (*actuating*) ini adalah seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika:

- a) Merasa yakin akan kemampuan mengerjakan
- b) Yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya
- c) Tidak sedang dibebani oleh masalah atau tugas yang lebih penting atau mendesak
- d) Tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan
- e) Hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmoni

## **Tujuan (*Purpose*) Penggerakan (*Actuating*)**

Tujuan dari fungsi *actuating* (penggerakan) diantaranya:

- a) Menciptakan kerja sama yang lebih efisien
- b) Mengembangkan kemampuan dan keterampilan staf
- c) Menumbuhkan rasa memiliki dan menyukai perkerjaan
- d) Mengusahakan suasana lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi dan prestasi kerja staf
- e) Membuat organisasi berkembang lebih dinamis
- f) Untuk mengetahui jalannya pekerjaan apakah lancar atau tidak
- g) Untuk memperbaiki kesalahan- kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar supaya tidak terulang kembali kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan- kesalahan yang baru.
- h) Untuk mengetahui apakah pelaksanaan biaya sesuai dengan program (fase/tingkat pelaksanaan) seperti yang telah ditentukan dalam planning atau tidak
- i) Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan prosedur dan kebijaksanaan yang telah ditentukan

## **Fungsi Penggerakan (*Actuating*)**

Fungsi penggerakan (*actuating*) justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dari orang- orang dalam organisasi:

### a) Kordinasi Kegiatan (*Coordination Activities*)

Untuk setiap kegiatan yang akan diterapkan sesuai rencana, manajemen harus memastikan bahwa semua kegiatan sebelumnya telah dilaksanakan tepat pada waktunya. Penempatan orang dalam jumlah, waktu dan tempat yang tepat, meliputi mengorganisasikan, mengerahkan, dan mengawasi.

### b) Mobilisasi dan Alokasi Sumber Daya

Mobilisasi dan alokasi sumberdaya fisik dan dana yang diperlukan, meliputi:

- Pemantauan dan pengawasan
- Logistik (perolehan, penyaluran, penyimpanan, pengiriman, penyebaran, dan pengembalian barang
- Akuntansi
- Organisasi

## **Prinsip dalam Melakukan Penggerakan**

Prinsip yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan dalam melakukan penggerakan:

- a) Prinsip mengarah kepada tujuan
- b) Prinsip keharmonisan dengan tujuan
- c) Prinsip kesatuan komando

Pada umumnya pimpinan menginginkan penggerakan kepada bawahan dengan maksud agar mereka bersedia untuk bekerja sebaik mungkin, dan diharapkan tidak menyimpang dari prinsip- prinsip di atas.

### **Cara- Cara Penggerakan**

Cara- cara penggerakan yang dapat dilakukan dalam organisasi, yaitu:

- a) Orientasi (*Orientation*)

Merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.

- b) Perintah (*Intruccion*)

Merupakan permintaan dari pimpinan kepada orang yang berada dibawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.

- c) Delegasi wewenang (*Delegation Authority*)

Dalam pendelegasian wewenang ini pimpinan melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahannya.

### **Faktor- Faktor dalam Penggerakan (*Actuating*)**

Faktor- faktor penting dalam penggerakan (*actuating*), antara lain:

- a) Dilihat dari sudut organisasi (*look for organize part*)
- b) Terdapat peraturan- peraturan (*found the rules*)
- c) Terdapat fasilitas- fasilitas (*found the facilities*)
- d) Terdapat sarana komunikasi yang memadai (*found facilities communiton*)
- e) Terdapat pemimpin- pemimpin (*found the leader*)
- f) Dilihat dari segi pemimpin (*look leader part*)
- g) Terdapat wewenang (*found authority*)
- h) Memiliki watak kepemimpinan (*have leader character*)
- i) Memiliki berbagai kelebihan (cakap) (*have skillful various be more*)
- j) Memahami teknik- teknik kepemimpinan (*Unnderstanding tehncis leadership*)
- k) Dilihat dari segi pegawai/ karyawan (*look employee part*)

- l) Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang memadai (*have knowledge and skill*)
- m) Bekerja sepenuh hati (loyal) (*would to lead and direction*)
- n) Mau dipimpin/ diarahkan (*would to lead and ditrection*)
- o) Terpelihara *team work* (*care team work*)

#### 4. Tugas/ Latihan

Tuliskan dalam satu lembar kertas bagaimana cara anda sebagai pemimpin untuk menggerakkan anggota

#### 5. Evaluasi

- a) Jelaskan fungsi- fungsi penggerakan!
- b) Jelaskan cara- cara penggerakan yang dapat dilakukan dalam organisasi!

#### 6. Kunci Jawaban

- a) Fungsi penggerakan (*actuating*) justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dari orang- orang dalam organisasi:

- Kordinasi Kegiatan (*Coordination Activities*)

Untuk setiap kegiatan yang akan diterapkan sesuai rencana, manajemen harus memastikan bahwa semua kegiatan sebelumnya telah dilaksanakan tepat pada waktunya. Penempatan orang dalam jumlah, waktu dan tempat yang tepat, meliputi mengorganisasikan, mengerahkan, dan mengawasi.

- Mobilisasi dan Alokasi Sumber Daya

Mobilisasi dan alokasi sumberdaya fisik dan dana yang diperlukan, meliputi:

- o Pemantauan dan pengawasan
- o Logistik (perolehan, penyaluran, penyimpanan, pengiriman, penyebaran, dan pengembalian barang
- o Akuntansi
- o Organisasi

- b) Cara- cara penggerakan yang dapat dilakukan dalam organisasi, yaitu:

- Orientasi (*Orientation*)

Merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.

- Perintah (*Intruaction*)

Merupakan permintaan dari pimpinan kepada orang yang berada dibawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.

- Delegasi wewenang (*Delegation Authority*)

Dalam pendelegasian wewenang ini pimpinan melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahannya.

## **F. Kegiatan Pembelajaran Ke 7**

### **1. Pengawasan (*Controlling*)**

### **2. Tujuan Materi Pembelajaran**

- a) Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan tentang pengawasan (*controlling*).
- b) Mahasiswa mampu menerapkan pengawasan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

### **3. Materi Pembelajaran**

#### **Pengertian Pengawasan (*Controlling*)**

Pengawasan (*Controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Pengawasan yang akan menilai berapa besar nilai dari pekerjaan suatu organisasi.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen dalam suatu organisasi yang memiliki arti suatu proses mengawasi atau mengevaluasi suatu kegiatan. Pengawasan dalam suatu organisasi dikatakan penting karena tanpa adanya pengawasan tentu saja hasil yang dicapai akan kurang memuaskan baik bagi organisasi tersebut maupun para pekerja.

Pengawasan diartikan sebagai suatu pembandingan kinerja yang telah ditetapkan baik dari segi standar, rencana, atau tujuan. Pengawasan juga merupakan penilaian pada fungsi manajemen sebelumnya yang telah berjalan. Melihat kualitas dari fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, dan penggerekkan itu dipandang dari pengawasan, sehingga pengawasan yang bisa menentukan layak atau tidaknya.

Menurut beberapa para ahli pengertian pengawasan (*controlling*) adalah sebagai berikut:

- a) Robbin menyatakan, *Pengawasan merupakan suatu proses aktivitas yang sangat mendasar sehingga membutuhkan seorang manajer untuk menjalankan tugas dan pekerjaan organisasi.*
- b) Terry menyatakan, *Pengawasan adalah untuk menentukan apa yang telah dicapai, mengadakan evaluasi atasannya, dan mengambil tindakan-tindakan korektif jika diperlukan untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan rencana.*
- c) Dale menyatakan, *Pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan.*
- d) Admosudirdjo mengatakan, *Pengawasan adalah keseluruhan daripada kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma- norma, standar atau rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.*
- e) G. R. Terry, menyatakan *Controlling can be defined as the process of determining what is to be accomplished, that is standart, what is being accomplished, that is performance, evaluating the performance and if necessary applying ceorrective measure so that performance takes place according to plans, that is in conformity with teh standar.* Artinya, pengendalian dapat didefenisikan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai, yaitu standar, apa yang sedang dilakukan meliputi pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan jika perlu melakukan perbaikan-perbaikan sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standar yang ada
- f) Schermerhorn mengatakan *“Controlling is the process of measuring performance and taking action to ensure desired result”* yang artinya Pengendalian adalah proses mengukur kinerja dan mengambil tindakan untuk memastikan hasil yang diinginkan.
- g) Stoner, Freeman, and Gilbert mengatakan *“Controlling is the process of ensuring that actual activities comform the plan activities”* yang artinya Pengendalian adalah proses untuk memastikan bahwa kegiatan aktual sesuai dengan kegiatan rencana.

Di lihat dari pengertian dari beberapa ahli diatas, dapat diartikan bahwa pengawasan (*controlling*) adalah proses yang dilakukan pimpinan untuk mengetahui hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan mulai dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) untuk mencapai tujuan melalui proses dan standar yang ditentukan sehingga dapat diputuskan untuk lanjut atau tidaknya kegiatan tersebut.

### **Fungsi Pengawasan**

Pengawasan berperan sangat penting dalam kegiatan perusahaan untuk membantu berjalannya kegiatan tersebut. Pengawasan (*controlling*) merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan- penyimpangan dan mengurangi hambatan- hambatan yang terjadi di masa yang akan datang. Penyimpangan yang sering terjadi pada kegiatan karyawan, manajemen, keuangan, dan yang lainnya.

### **Tujuan Pengawasan**

Berikut tujuan pengawasan yang harus di ketahui oleh pelaku kegiatan manajerial:

- a) Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.
- b) Untuk mencegah atau memperbaiki kesalahan, ketidaksesuaian, penyimpangan lainnya terjadi atas tugas dan wewenang.
- c) Supaya sesuai dengan rencana dan kebijakan yang telah di tentukan.
- d) Untuk mengetahui kelemahan- kelemahan pelaksanaannya.
- e) Meminimumkan biaya.
- f) Untuk memecahkan masalah.
- g) Mengantisipasi kompleksitas dari organisasi.

### **Jenis- Jenis Pengawasan**

Pengawasan dilihat dari segi pelaksanaan dapat dibedakan dalam beberapa jenis, yaitu:

- a) Pengawasan dari dalam (*Internal Control*), yaitu pengawasan seseorang pimpinan kepada bawahannya, meliputi hal- hal yang cukup luas baik pelaksanaan tugas, prosedur kerja, kedisiplinan karyawan, dan lain- lain.
- b) Pengawasan dari luar (*External Control*), yaitu pengawasan yang dilakukan pihak luar. Pengawasan external dapat dilakukan secara formal seperti pengawasan yang dilakukan pejabat resmi, misalnya oleh BPK.

Adapun penilaian secara informal seperti penilaian yang diberikan langsung oleh konsumen atau masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung.

Jenis pengawasan menurut waktunya terbagi atas 3 yaitu:

- a) Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dimulai  
Dilakukan antara lain dengan mengadakan pemeriksaan terhadap persetujuan rencana kerja dan rencana anggarannya, penetapan petunjuk operasionalnya, persetujuan terhadap rancangan peraturan perundangan yang akan ditetapkan oleh pejabat/instansi yang lebih rendah.
- b) Pengawasan yang dilakukan selama kegiatan sedang dilakukan  
Pengawasan ini dilakukan dengan tujuan membandingkan antara hasil yang nyata-nyata dicapai dengan yang seharusnya telah dan seharusnya dicapai dalam waktu selanjutnya. Demikian pentingnya pengawasan ini, sehingga perlu dikembangkan sistem monitoring yang mampu mendeteksi atau mengetahui secara dini kemungkinan-kemungkinan timbulnya penyimpangan, kesalahan dan kegagalan.
- c) Pengawasan yang dilakukan sesudah kegiatan selesai dilaksanakan  
Pengawasan ini dilakukan dengan cara membandingkan antara rencana dan hasil serta memandang bahwa hasil-hasil historikal mempengaruhi tindakan-tindakan masa mendatang.

Jenis pengawasan menurut cara melaksanakan pengawasan

- a) Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilaksanakan ditempat kegiatan berlangsung, misal mengadakan inspeksi mendadak (Sidak) dan pemeriksaan.
- b) Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan yang dilaksanakan dengan mengadakan pemantauan dan pengkajian terhadap laporan dari pejabat atau satuan kerja yang bersangkutan, aparat pengawas fungsional, pengawasan legislatif maupun pengawasan masyarakat.

### **Tahapan Pengawasan**

Dalam melakukan kegiatan pengawasan ada beberapa tahapan kegiatan, antara lain:

- a) Penetapan standar pelaksanaan;
- b) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan;
- c) Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata;

- d) Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan- penyimpangan;
- e) Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan.

#### **4. Tugas/ Latihan**

Silahkan cari jurnal yang berkaitan dengan pengawasan (*controlling*) dan cari bagaimana proses pengawasan yang dilakukan. Kerjakan dalam satu lembar kertas

#### **5. Evaluasi**

- a) Jelaskan manfaat dari pengawasan (*controlling*) dalam perusahaan
- b) Jelaskan pengertian dari pengawasan (*controlling*)

#### **6. Kunci Jawaban**

- a) Pengawasan berperan sangat penting dalam kegiatan perusahaan untuk membantu berjalannya kegiatan tersebut. Pengawasan (*controlling*) merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan- penyimpangan dan mengurangi hambatan- hambatan yang terjadi di masa yang akan datang. Penyimpangan yang sering terjadi pada kegiatan karyawan, manajemen, keuangan, dan yang lainnya.
- b) Di lihat dari pengertian dari beberapa ahli diatas, dapat diartikan bahwa pengawasan (*controlling*) adalah proses yang dilakukan pimpinan untuk mengetahui hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan mulai dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) untuk mencapai tujuan melalui proses dan standar yang ditentukan sehingga dapat diputuskan untuk lanjut atau tidaknya kegiatan tersebut.

### **G. Kegiatan Pembelajaran Ke 9**

#### **1. Komunikasi Dalam Manajemen**

#### **2. Tujuan Materi Pembelajaran**

- a) Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan bagaimana cara berkomunikasi.
- b) Mahasiswa mampu menerapkan bagaimana cara berkomunikasi.

#### **3. Materi Pembelajaran**

##### **Pengantar**

Manusia dalam kehidupannya tidak lepas dari komunikasi, karena komunikasi merupakan bagian integral dari sistem dan tatanan kehidupan

sosial manusia atau masyarakat. Aktivitas komunikasi dapat terlihat setiap aspek kehidupan sehari-hari manusia, yaitu sejak dari bangun tidur sampai dengan manusia beranjak tidur. Dan pada akhirnya komunikasi akan berakhir selamanya pada saat manusia itu telah meninggal. Berapa jam waktu yang kita gunakan untuk mengobrol, membaca koran, mendengarkan siaran radio, menonton acara televisi, menggunakan komputer, belajar dan sebagainya.

Dari keseluruhan rangkaian kegiatan sebahagian besarnya kita lakukan dengan menggunakan komunikasi. Karena dalam hal penyampaian dan keinginan manusia itu diungkapkan dengan komunikasi. Dapat kita bayangkan bagaimana susahnya manusia dalam menyampaikan tanpa adanya komunikasi. Pada intinya manusia tidak dapat lepas dari namanya komunikasi.

Dengan komunikasi juga salah satu kunci keberhasilan manusia untuk meraih sesuatu yang diinginkan. Tetapi dengan komunikasi juga dapat menimbulkan kekacauan yang bahkan dapat membuat kita untuk tidak mencapai apa yang kita inginkan. Semakin baik komunikasi, semakin baik pula berjalannya kegiatan. Dan sebaliknya, semakin buruk komunikasi semakin buruk juga keadaan kegiatan.

Komunikasi dapat juga melahirkan kebersamaan, satu pemahaman dan juga satu pemikiran. Kebersamaan, kesepahaman dan satu fikiran ini terjadi apabila si penerima komunikasi sejalan dengan si pemberi komunikasi.

### **Pengertian Komunikasi**

Untuk mengetahui pengertian manajemen komunikasi, terlebih dahulu dijelaskan pengertian komunikasi secara umum. Kata komunikasi berasal dari bahasa Latin *communicatio* yang berarti “pemberitahuan” atau “pertukaran fikiran”. Jadi, secara garis besar, dalam suatu proses komunikasi haruslah terdapat unsur-unsur kesamaan makna agar terjadi suatu pertukaran fikiran dan pengertian antara komunikator (penyebarnya) dan komunikan (penerima pesan).

Proses komunikasi dapat diartikan sebagai “transfer informasi” atau pesan (*message*) dari pengirim pesan sebagai komunikator dan kepada penerima sebagai komunikan. Dalam proses komunikasi tersebut bertujuan untuk mencapai saling pengertian (*mutual understanding*) antara kedua pihak yang terlibat dalam proses komunikasi. Dalam proses komunikasi,

komunikator mengirim pesan/ informasi kepada komunikan sebagai sasaran komunikasi.

Adapun beberapa pengertian komunikasi menurut beberapa ahli antara lain:

- a) Menurut (Laswell) komunikasi adalah proses menggambarkan siapa mengatakan apa dengan cara apa, kepada siapa dengan efek apa
- b) Komunikasi merupakan rangkaian kegiatan proses pengalihan informasi dari satu orang kepada orang lain dengan maksud tertentu
- c) Komunikasi adalah proses yang melibatkan seseorang untuk menggunakan tanda- tanda (alamiah atau universal berupa simbol- simbol berdasarkan perjanjian manusia) verbal atau nonverbal yang disadari atau tidak disadari yang bertujuan untuk mempengaruhi sikap orang lain.
- d) Menurut (Carl I. Hovland) komunikasi merupakan proses dimana seseorang individu atau komunikator mengoperkan stimulan biasanya dengan lambang- lambang bahasa (verbal maupun nonverbal) untuk mengubah tingkah laku orang lain.
- e) Menurut (Theodorson dan Thedorson) komunikasi merupakan penyebaran informasi, ide- ide sebagai sikap atau emosi dari seseorang kepada orang lain terutama melalui simbol- simbol.
- f) Menurut (Edwin Emery) komunikasi merupakan seni menyampaikan informasi, ide dan sikap seseorang kepada orang lain.
- g) Menurut (Delton E, Mc Farland) komunikasi merupakan suatu proses interaksi yang mempunyai arti antara sesama manusia.
- h) Menurut (William Albig) komunikasi merupakan proses sosial, dalam arti pelemparan pesan/ lambang yang mana mau tidak mau akan menumbuhkan pengaruh pada semua proses dan berakibat pada bentuk perilaku manusia dan adat kebiasaan.
- i) Menurut (Charles H. Cooley) komunikasi berarti suatu mekanisme suatu hubungan antar manusia dilakukan dengan mengartikan simbol secara lisan dan membacanya melalui ruang dan menyimpan dalam waktu.
- j) Menurut (A. Winnet) komunikasi merupakan proses pengalihan suatu maksud dari sumber kepada penerima, proses tersebut merupakan

suatu seri aktivitas, rangkaian atau tahap- tahap yang memudahkan peralihan maksud tersebut.

- k) Menurut (Karlfried Knapp) komunikasi merupakan interaksi antarpribadi yang menggunakan sistem simbol linguistik, seperti sistem simbol verbal (kata-kata) dan nonverbal. Sistem ini dapat disosialisasikan secara langsung/ tatap muka atau melalui media lain (tulisan, oral, dan visual).

Dari beberapa definisi tersebut, maka dapat digolongkan ada tiga pengertian utama komunikasi, yaitu pengertian secara etimologis, terminologis, dan paradigmatis.

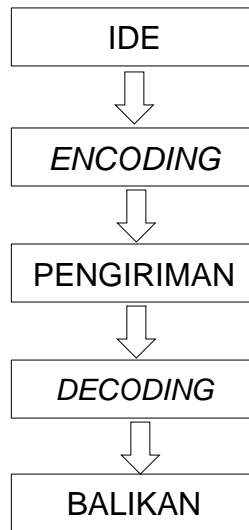
- a) Secara etimologis, komunikasi dipelajari menurut asal- usul kata, yaitu komunikasi berasal dari bahasa Latin "*communicatio*" dan perkataan ini bersumber pada kata "*communis*" yang berarti sama makna mengenai sesuatu hal yang dikomunikasikan.
- b) Secara terminologis, komunikasi berarti proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain.
- c) Secara paradigmatis, komunikasi berarti pola yang meliputi sejumlah komponen berkorelasi satu sama lain secara fungsional untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Contohnya adalah ceramah, kuliah, dakwah, diplomasi, dan sebagainya. Demikian pula pemberitaan surat kabar dan majalah, penyiaran radio, dan televisi atau pertunjukan film gedung bioskop, dan lain-lain.

### **Proses Komunikasi**

Proses komunikasi adalah setiap langkah mulai dari saat menciptakan informasi sampai dipahami oleh komunikan. Komunikasi adalah sebuah proses, sebuah kegiatan yang berlangsung kontinu.

Dalam setiap transaksi, setiap elemen berkaitan secara integral dengan elemen yang lain. artinya, elemen- elemen komunikasi saling bergantung, tidak pernah independen, masing- masing komponen saling mengait dengan komponen yang lain.

Dalam aplikasinya, langkah- langkah dalam proses komunikasi adalah sebagai berikut:



- a) Langkah pertama, ide/ gagasan diciptakan oleh sumber/ komunikator
- b) Langkah kedua, ide yang diciptakan tersebut kemudian dialihbentukan menjadi lambang- lambang komunikasi ditujukan kepada komunikan
- c) Langkah ketiga, pesan yang telah di- *encoding* tersebut selanjutnya dikirimkan melalui saluran/ media yang sesuai dengan karakteristik lambang- lambang komunikasi ditujukan kepada komunikan
- d) Langkah keempat, penerima menafsirkan isi pesan sesuai dengan persepsinya untuk mengartikan maksud pesan tersebut
- e) Langkah kelima, apabila pesan telah berhasil di *decoding*, khalayak akan mengirim kembali pesan tersebut ke komunikator.

Lima formula komunikasi untuk terjadinya suatu proses komunikasi, yaitu:

- a) *Who*, yakni berkenaan dengan siapa yang mengatakan
- b) *Says What*, yakni berkenaan dengan menyatakan apa
- c) *In Which Channel*, yakni berkenaan dengan saluran apa
- d) *To Whom*, yakni berkenaan dengan ditujukan kepada siapa
- e) *With What Effect*, yakni berkenaan dengan pengaruh apa

Lima komponen komunikasi agar dapat terjadi proses komunikasi, yaitu:

- a) Komunikator
- b) Pesan
- c) Media
- d) Komunikan
- e) Pengaruh

Lima faktor yang mempengaruhi proses komunikasi:

a) Perbuatan

Perbuatan komunikasi menginginkan pemakaian lambang-lambang yang dapat dimengerti secara baim dan hubungan-hubungan yang dilakukan oleh manusia. Pada umumnya lambang-lambang tersebut dinyatakan dengan bahasa atau dalam keadaan tertentu tanda- tanda lain dapat pula dipergunakan.

b) Adegan

Adegan sebagai salah satu faktor dalam komunikasi ini menekankan hubungan dengan lingkungan komunikasi. Adegan ini menjelaskan apa yang dilakukan, simbol apa yang digunakan, dan arti dari apa yang dikatakan. Dengan kata lain adegan adalah sesuatu yang akan dikomunikasikan dengan melalui simbol apa, sesuatu itu dapat dikomunikasikan.

c) Pelaku

Individu- individu yang mengambil bagian dalam hubungan komunikasi dinamakan pelaku- pelaku komunikasi. Pengirim dan penerima yang terlibat dalam hubungan komunikasi ini, adalah contoh dari pelaku- pelaku komunikasi tersebut. Dan peranannya sering kali saling menggantikan dalam situasi komunikasi yang berkembang.

d) Perantara

Alat- alat yang dipergunakan dalam komunikasi dapat membangun terwujudnya perantara. Alat- alat itu selain dapat berwujud komunikasi lisan, tatap muka, juga alat komunikasi tertulis, seperti surat perintah, memo, buletin, nota, surat tugas, dan sejenisnya.

e) Tujuan

Empat macam tujuan, yaitu:

- Tujuan fungsional adalah tujuan yang secara pokok bermanfaat untuk mencapai tujuan- tujuan organisasi/ lembaga.
- Tujuan manipulasi adalah tujuan yang dimaksud untuk menggerakkan orang- orang yang mau menerima ide- ide yang disampaikan, yang sesuai ataupun tidak dengan nilai dan sikapnya.

- Tujuan keindahan adalah tujuan untuk menciptakan tujuan- tujuan yang bersifat kreatif. Komunikasi ini dipergunakan untuk memungkinkan seseorang mampu mengungkapkan perasaan tadi dalam kenyataan
- Tujuan keyakinan adalah tujuan yang bermaksud untuk meyakinkan atau mengembangkan keyakinan orang- orang pada lingkungan.

### **Dampak Komunikasi**

Setiap aktivitas komunikasi memiliki efek. Dalam konsep komunikasi paradigmatik disebutkan bahwa komunikasi merupakan sebuah pola yang meliputi sejumlah komponen (unsur) serta memiliki dampak- dampak tertentu. Adapun pola- pola komunikasi yang memiliki dampak antara lain: penyuluhan, penerangan, propaganda, kampanye, pendidikan, acara radio/ televisi, pemutaran film/ video, dan diplomasi.

Pada dasarnya komunikasi memiliki tiga dampak:

- a) Memberikan informasi, meningkatkan pengetahuan, menambah wawasan. Tujuan ini sering disebut tujuan kognitif.
- b) Menumbuhkan perasaan tertentu, menyampaikan pikiran, ide atau pendapat. Tujuan ini sering disebut tujuan afektif.
- c) Mengubah sikap, perilaku dan perbuatan. Tujuan ini sering disebut tujuan konatif atau psikomotorik.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan pola komunikasi yang sesuai dengan yang menjadi tujuan komunikasi seperti dijelaskan berikut:

No.	Dampak	Pola Komunikasi	Fungsi
01	Kognitif	1. Ceramah Umum 2. Rapat 3. Kuliah 4. Penerangan	Menjelaskan tentang sesuatu hal agar sesuatu itu dapat dimengerti dan dipahami
02	Afektif	1. Media Massa 2. Diplomasi 3. Penataran	Menumbuhkan perasaan tertentu agar mudah dihayati
03	Konatif	1. Forum Media	Menimbulkan perubahan sikap, agar

		2. Periklanan 3. Penyuluhan 4. Public Relations 5. Kampanye Propaganda	berperilaku sesuai dengan yang diinginkan oleh komunikator
--	--	--	--

### Sasaran Komunikasi

Seperti penjelasan di atas, ada dua macam sasaran komunikasi, antara lain:

a) Siapa sasaran komunikasi yang dituju?

Dari pengalaman sehari-hari, kita sering menemukan bahwa di dalam sasaran berkomunikasi dengan seseorang atau kelompok masyarakat tertentu, respon yang datang kepada kita tidak hanya dari khalayak sasaran yang dikehendaki, melainkan juga datang dari individu atau kelompok yang lain (yang tidak dikehendaki).

b) Bagaimana efek komunikasi ?

Bahwa pesan yang disampaikan dan diterima oleh komunikasi dapat dibedakan yang sifatnya konsumtif dan instrumental atau kombinasi keduanya.

- *Efek Konsumtif* adalah efek atau pengaruh komunikasi (pesan) yang dapat langsung diresapi dan dapat diamati
- *Efek Instrumental* adalah efek atau pengaruh dari komunikasi (pesan) yang tidak dapat langsung dirasakan manfaatnya oleh komunikan dan tidak dapat langsung diamati oleh komunikator.

### 4. Tugas/ Latihan

Buat video dengan durasi 5 menit tentang bagaimana cara berkomunikasi contohkan anda dalam perusahaan dengan ketentuan video antara lain:

- sebagai pemimpin dengan bawahan
- sebagai karyawan dengan pemimpin
- sebagai kayawan dengan karyawan
- sebagai pemipin dengan pemimpin perusahaan lain sebagai mitra

Masukkan video yang anda buat ke akun youtube anda dengan ketentuan:

- Diawal pembukaan cantumkan logo umsu dan akreditasi A bersampingan
- Buat tulisan dalam video Fakultas Pertanian dan tahun di bawah tulisan

- Tuliskan keterangan pada video yang anda buat apabila anda peragakan video anda sebagai pemimpin maka buat keterangan pemimpin dengan karyawan begitu dengan selanjutnya.

## 5. Evaluasi

- Jelaskan dampak dari komunikasi
- Jelaskan formula komunikasi untuk terjadinya suatu proses komunikasi

## 6. Kunci Jawaban

- Dampak dari komunikasi
  - Informasi, meningkatkan pengetahuan, menambah wawasan. Tujuan ini sering disebut tujuan kognitif.
  - Menumbuhkan perasaan tertentu, menyampaikan pikiran, ide atau pendapat. Tujuan ini sering disebut tujuan afektif.
  - Mengubah sikap, perilaku dan perbuatan. Tujuan ini sering disebut tujuan konatif atau psikomotorik.
- Lima formula komunikasi untuk terjadinya suatu proses komunikasi, yaitu:
  - *Who*, yakni berkenaan dengan siapa yang mengatakan
  - *Says What*, yakni berkenaan dengan menyatakan apa
  - *In Which Channel*, yakni berkenaan dengan saluran apa
  - *To Whom*, yakni berkenaan dengan ditujukan kepada siapa
  - *With What Effect*, yakni berkenaan dengan pengaruh apa

## H. Kegiatan Pembelajaran Ke 10

### 1. Pemimpin

### 2. Tujuan Materi Pembelajaran

- Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan tentang pemimpin.
- Mahasiswa mampu menerapkan bagaimana pemimpin yang berhasil.

### 3. Materi Pembelajaran

#### Pendahuluan

Manusia adalah makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri. Dalam hidup, manusia selalu berinteraksi dengan sesama serta dengan lingkungan. Manusia hidup berkelompok baik dalam kelompok besar maupun dalam kelompok kecil.

Hidup dalam kelompok tentulah tidak mudah. Untuk menciptakan kondisi kehidupan yang harmonis anggota kelompok haruslah saling

menghormati dan menghargai. Keteraturan hidup perlu selalu dijaga. Hidup yang teratur adalah impian setiap insan. Menciptakan dan menjaga kehidupan yang harmonis adalah tugas manusia.

Manusia adalah makhluk Tuhan yang paling tinggi dibanding makhluk Tuhan lainnya. Manusia di anugerahi kemampuan untuk berpikir, kemampuan untuk memilah dan memilih mana yang baik dan mana yang buruk. Dengan kelebihan itulah manusia seharusnya mampu mengelola lingkungan dengan baik.

Tidak hanya lingkungan yang perlu dikelola dengan baik, kehidupan sosial manusiapun perlu dikelola dengan baik. Untuk itulah dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya yang berjiwa pemimpin, paling tidak untuk memimpin dirinya sendiri.

Dengan berjiwa pemimpin manusia akan dapat mengelola diri, kelompok dan lingkungan dengan baik. Khususnya dalam penanggulangan masalah yang relatif pelik dan sulit. Disinilah dituntut kearifan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan agar masalah dapat terselesaikan dengan baik.

Firman Allah SWT dalam Al-Qur`an surah Al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".

Dalam hadist juga ada dibahas tentang pemimpin dari Ibnu Umar RA dari Nabi SAW sesungguhnya bersabda: "Sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda: setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya".

Dari penjelasan hadist diatas menunjukkan bahwa setiap manusia adalah seorang pemimpin dan pemimpin itu memiliki tanggung jawab terhadap orang yang dipimpinnya. Sehingga diakhir nanti bakalan di pertanggungjawabkan kepada publik dan juga Allah SWT. Dengan ini digambarkan bahwa jadi pemimpin tidaklah mudah bahkan berat.

Muncul nya sifat pemimpin di dalam diri kita otomatis membuat atau dapat menambah percaya diri kita. Karena dalam berkehidupan kita nanti akan dihadapkan kepada gejala gejala sosial yang ada dimasyarakat maupun keluarga kita sendiri.

### **Pengertian Pemimpin**

Pemimpin itu harus berjiwa besar, dan harus memiliki sifat hati yang benar. Karena ini harus diiringi dengan gaya pemimpin dalam memimpin. Banyak seorang pemimpin memiliki kemampuan memimpin akan tetapi tidak memiliki sifat yang telah dijelaskan seperti di atas.

Pemimpin harus mampu mengajak dan mendorong para anggotanya untuk bergerak dalam menjalankan kegiatan organisasi atau usaha. Maka dengan itu pemimpin harus memiliki kekuatan dan hal mangajak dan mendorong anggota dengan teknik dan cara yang di sesuaikan dengan keinginan anggotanya.

Pemimpin adalah individu ataupun pribadi yang memiliki kelebihan dan kecakapan dalam mengatur jalannya kegiatan organisasi, kelompok, bahkan usaha. Kelebihan disini diartikan seperti kelebihan kemampuan, kekuatan, bahkan ilmu pengetahuan. Kecakapan dalam artian mampu menguasai seluruh rangkaian kegiatan, mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas dalam pencapaian tujuan.

Beberapa pengertian pemimpin menurut para ahli antara lain:

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

Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

2. Robert Tanembaum

Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan.

3. Prof. Maccoby

Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Pemimpin yang baik untuk masa kini adalah orang yang religius, dalam

artian menerima kepercayaan etnis dan moral dari berbagai agama secara kumulatif, kendatipun ia sendiri mungkin menolak ketentuan gaib dan ide ketuhanan yang berlainan.

4. Lao Tzu

Pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.

5. Davis and Filley

Pemimpin adalah seseorang yang menduduki suatu posisi manajemen atau seseorang yang melakukan suatu pekerjaan memimpin.

6. Pancasila

Pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya. Dengan kata lain, beberapa asas utama dari kepemimpinan Pancasila adalah:

- Ing Ngarsa Sung Tuladha: Pemimpin harus mampu dengan sifat dan perbuatannya menjadikan dirinya pola anutan dan ikutan bagi orang – orang yang dipimpinnya.
- Ing Madya Mangun Karsa: Pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang – orang yang dibimbingnya.
- Tut Wuri Handayani: Pemimpin harus mampu mendorong orang– orang yang diasuhnya berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab.

7. Ahmad Rusli dalam kertas kerjanya Pemimpin Dalam Kepimpinan Pendidikan (1999)

Menyatakan pemimpin adalah individu manusia yang diamanahkan memimpin subordinat (pengikutnya) ke arah mencapai matlamat yang ditetapkan.

8. Miftha Thoha dalam bukunya Prilaku Organisasi (1983:255)

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya.

9. Kartini Kartono (1994:33)

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan disatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

10. Henry Pratt Faiechild dalam Kartini Kartono (1994:33)

Pemimpin dalam pengertian ialah seorang yang dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan dan posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan akseptansi/ penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

11. Sam Walton

Pemimpin besar akan berusaha menanamkan rasa percaya diri pada para pendukung. Jika orang memiliki percaya diri tinggi, maka kita akan terkejut pada hasil luar biasa yang akan mereka raih.

12. Rosalynn Carter

“Seorang pemimpin biasa membawa orang lain ke tempat yang ingin mereka tuju”. Seorang pemimpin yang luar biasa membawa para pendukung ke tempat yang mungkin tidak ingin mereka tuju, tetapi yang harus mereka tuju.

13. John Gage Allee

“Leader is a guide; a conductor; a commander” (pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun; komandan).

14. Jim Collin

Mendefinisikan pemimpin memiliki beberapa tingkatan, terendah adalah pemimpin yang andal, kemudian pemimpin yang menjadi bagian dalam tim, lalu pemimpin yang memiliki visi, tingkat yang paling tinggi adalah pemimpin yang bekerja bukan berdasarkan ego pribadi, tetapi untuk kebaikan organisasi dan bawahannya.

15. Modern Dictionary of Sociology (1996)

Pemimpin (leader) adalah seseorang yang menempati peranan sentral atau posisi dominan dan pengaruh dalam kelompok (a person who occupies a central role or position of dominance and influence in a group).

16. C.N. Cooley dalam "The Man Nature and the Social Order"

Pemimpin itu selalu merupakan titik pusat dari suatu kecenderungan, dan sebaliknya, semua gerakan sosial, kalau diamat-amati secara cermat, akan ditemukan didalamnya kecenderungan-kecenderungan yang mempunyai titik pusat.

17. I. Redl dalam "Group Emotion and Leadership".

Pemimpin adalah seorang yang menjadi titik pusat yang mengintegrasikan kelompok.

18. J.I. Brown dalam "Psychology and the Social Order".

Pemimpin tidak dapat dipisahkan dengan kelompok, tetapi dapat dipandang sebagai suatu posisi yang memiliki potensi yang tinggi dibidangnya.

19. Kenry Pratt Fairchild dalam "Dictionary of Sociologi and Related Sciences".

Pemimpin dapat dibedakan dalam 2 arti:

- Pemimpin arti luas, seorang yang memimpin dengan cara mengambil inisiatif tingkah laku masyarakat secara mengarahkan, mengorganisir atau mengawasi usaha-usaha orang lain baik atas dasar prestasi, kekuasaan atau kedudukan.
- Pemimpin arti sempit, seseorang yang memimpin dengan alat-alat yang menakutkan, sehingga para pengikut menerimanya secara suka rela.

20. Dr. Phil. Astrid S. Susanto

Pemimpin adalah orang yang dianggap mempunyai pengaruh terhadap sekelompok orang banyak.

21. Ensiklopedia Administrasi (disusun oleh staf Dosen Balai Pembinaan Administrasi Universitas Gadjah Mada)

Pemimpin (Leader) adalah orang yang melakukan kegiatan atau proses mempengaruhi orang lain dalam suatu situasi tertentu, melalui proses komunikasi, yang diarahkan guna mencapai tujuan/tujuan-tujuan tertentu.

22. Stephen. P. Robbins (2005)

Pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain dan memiliki wewenang manajerial.

Jadi kesimpulan yang dapat ditarik dari beberapa kesimpulan di atas menunjukkan bahwa pemimpin merupakan orang yang mampu

menggerakkan dan mengarahkan orang lain atau bawahannya dengan bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang akan dicapai.

### **Fungsi pemimpin dalam suatu organisasi**

- a) Selaku penentu arah yang akan di tempuh dalam usaha pencapaian tujuan
- b) Wakil dan juru bicara mempunyai hubungan dengan pihak-pihak luar organisasi
- c) Selaku komunikator yang efektif
- d) Mediator yang handal khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik
- e) Selaku integrator yang efektif, rasional, dan netral

### **Pemimpin Yang Sukses**

Beberapa yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin demi meraih sukses sebagai pemimpin antara lain:

- Membangun kredibilitas sebagai seorang pemimpin
- Memilih trend dan peluang
- Memperhatikan kegiatan manajerial secara detail setiap hari
- Kenali tim
- Percaya kepada tim
- Perencanaan mendalam ketika meraih peluang
- Sebagai contoh terhadap anggota
- Tidak menunggu sampai sempurna
- Memisahkan antara urusan pribadi dengan urusan umum dalam pekerjaan
- Memahami permasalahan
- Mampu berbagai visi dengan anggota
- Tidak berlebihan
- Memberikan apresiasi dan penghargaan kepada tim
- Jangan terlalu mendominasi

Dengan memperhatikan 14 poin ini, pemimpin akan dapat mencapai visi dan keinginan dari kegiatan manajemen.

### **Yang Harus di Hindari Pemimpin**

Kebalikan dari yang kita bahas diatas, ada 7 hal yang harus dihindari oleh pemimpin antara lain:

- Arogansi
- Mendengarkan nasehat buruk
- Kurangnya integritas
- Barusaha melakukan semua hal
- Menghindar
- Tidak mampu membangun nilai yang kuat
- Percaya buta

### **Pemimpin Dalam Islam**

Imam Munawir dalam bukunya dalam asas-asas kepemimpinan dalam Islam menjelaskan yang harus dimiliki seorang pemimpin yaitu:

- a) Adil dan jujur, Islam berkeyakinan bahwa dunia tidak akan menjadi aman, tentram, damai, dan makur. Apabila keadilan tidak merata dalam hubungan-hubungan kemanusiaan disegala bidang. Islam tidak membiarkan sikuat berwenang terhadap silemah, dan hak asasi manusia tidak boleh hilang semata-mata karena dunia sudah biasa dihadapkan kepada tindakan-tindakan yang zalim. Menurut Islam, hidup berdampingan dapat aman dan tentram, bila keadilan ditegakkan.semua dasar-dasar toleransi,kemerdekaan dan lain-lain hanya akan dapat hidup dibawah lindungan keadilan.
- b) Bijaksana dalam menyelesaikan masalah, menghadapi aneka persoalan dan pendapat dikalangan Islam memerlukan pemimpin yang bijaksana, tanpa adanya kebijaksanaan, maka keselamatan dan keutuhan umat akan terancam, dalam diri pemimpin maka dari itu harus menetapkan posisi yang netral. Bila ia mampu menyelesaikan pesoalan-persoalan dan perselisihan pendapat secara tuntas.
- c) Berpandangan luas serta tidak fanatik golongan, seorang pemimpin yang berpandangan luas dapat mempertemukan pendapat yang berbeda dan mampu memberi jalan keluar saat masalah terjadi serta memberikan harapan yang terbaik untuk masyarakat., agarmasing-masing merasa puas dengan pendapatnya itu. Bila ternyata tidak dapat dipertemukan maka dengan kebijakan dapat menyadarkan pihak yang paling merasa benar-benar itu agar menghargai pendapat orang lain, karena masing-masing memiliki argumentasi.

- d) Wibawa dan disegani oleh semua golongan, kepatuhan yang ditunjukkan oleh umat yang menjadi pengikutnya adalah karena kewibawaannya dalam memimpin umat. Kewibawaan timbul karena pemimpin tadi memiliki kekuatan moral dan ilmu pengetahuan yang jelas. Kewibawaan pada seorang pemimpin tercermin dalam akhlaknya ia selalu memiliki sikap adil akan semua golongan. Sikap toleran atas perbedaan pendapat senantiasa nampak dalam tingkah lakunya. Rasa tanggung jawab ia tanamkan pada segenap umat dan rasa tolong menolong ia tumbuhkan dalam masing-masing golongan.
- e) Lebih mementingkan kepentingan umat dari pada kepentingan golongan, Sebagai pemimpin umat, ia harus bisa merumuskan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi dan kepentingan golongan. Hendaknya disadari bahwa tumbuhnya kekuatan adalah lahir atas dasar kebersamaan. Meningkatkan kualitas umat, memperbaiki sarana peribadatan, menaikkan tingkat hidup umat. Bila pemimpin itu sudah mengenai hati umat, maka usaha pengembangan kearah mana saja akan dipatuhinya. Sebab ia sudah membuktikan loyalitas terhadap umat yang dipimpinnya.

Di sisi lain dapat juga dipahami bahwa didalam Islam seorang pemimpin haruslah mempunyai sifat:

- a) Shiddiq artinya jujur, benar, berintegritas yang tinggi dan terjaga dari kesalahan.
- b) Fathanah artinya cerdas, memiliki intelektualitas yang tinggi dan professional.
- c) Amanah artinya dapat dipercaya, memiliki legitimasi dan akuntabel.
- d) Tabligh artinya senantiasa menyampaikan risalah kebenaran, tidak pernah menyembunyikan apa yang wajib disampaikan dan komunikatif.

### **Sebab Musabab Seorang Pemimpin**

Terdapat tiga teori yang menjelaskan bagaimana munculnya pemimpin:

- a) Teori Genetis, Teori ini menyatakan bahwa pemimpin itu sudah ada bakat sejak lahir dan tidak dapat dibuat. Dia memang sudah ditakdirkan untuk menjadi pemimpin. Teori ini menganut pandangan deterministik artinya pandangan yang sudah ditentukan sejak dulu.

- b) Teori Sosial, Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin tidak dilahirkan akan tetapi seorang calon pemimpin dapat disiapkan dididik dan dibentuk agar dia menjadi pemimpin yang hebat dikemudian hari. Setiap orang bisa menjadi pemimpin melalui pendidikan dan dorongan berbagai pihak.
- c) Teori Ekologis atau Sintetis, Teori ini menyatakan bahwa seseorang akan sukses menjadi pemimpin apabila dia memang memiliki bakat-bakat pemimpin. Kemudian bakat ini dikembangkan melalui pendidikan dorongan dan pengalaman yang akan membentuk pribadi sebagai seorang pemimpin.

### **Perbedaan Pemimpin dan Menejer**

Ada beberapa perbedaan antara seorang pemimpin dengan menejer yang bisa menjadi pedoman kita mau jadi pemimpin atau menejer:

- Pemimpin memberikan ide, menejer mewujudkan ide
- Pemimpin senang mengambil resiko, menejer justru mengatur resiko
- Pemimpin idealis, menejer realitas
- Pemimpin cenderung dinamis, manajer cenderung statis
- Pemimpin penuh imajinasi, manajer penuh analisis
- Pemimpin memiliki pengikut, manajer memiliki bawahan
- Pemimpin melibatkan perasaan, manajer melibatkan logika
- Pemimpin memikirkan proses, manajer memikirkan hasil
- Pemimpin mengandalkan kepercayaan, manajer mengandalkan kekuasaan
- Pemimpin ingin meningkatkan target, manajer hanya memenuhi target
- Pemimpin melanggar aturan, manajer menegakkan aturan
- Pemimpin menantang keadaan, manajer menerima keadaan

### **4. Tugas/ Latihan**

Wawancarai salah seorang pemimpin pilih dalam perusahaan, kantor, atau organisasi. Dan tuangkan dalam makalah tentang cara dia sebagai seorang pemimpin.

### **5. Evaluasi**

- a) Sebutkan hal yang harus dihindari seorang pemimpin
- c) Jelaskan sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam Islam

## **6. Kunci Jawaban**

a) 7 hal yang harus dihindari oleh pemimpin antara lain:

- Arogansi
- Mendengarkan nasehat buruk
- Kurangnya integritas
- Barusaha melakukan semua hal
- Menghindar
- Tidak mampu membangun nilai yang kuat
- Percaya buta

b) Didalam Islam seorang pemimpin haruslah mempunyai sifat:

- Shiddiq artinya jujur, benar, berintegritas yang tinggi dan terjaga dari kesalahan.
- Fathanah artinya cerdas, memiliki intelektualitas yang tinggi dan professional.
- Amanah artinya dapat dipercaya, memiliki legitimasi dan akuntabel.
- Tabligh artinya senantiasa menyampaikan risalah kebenaran, tidak pernah menyembunyikan apa yang wajib disampaikan dan komunikatif.

## **I. Kegiatan Pembelajaran Ke 11**

### **1. Kepemimpinan**

### **2. Tujuan Materi Pembelajaran**

- a) Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan tentang kepemimpinan.
- b) Mahasiswa mampu menerapkan bagaimana kepemimpinan yang berhasil.

### **3. Materi Pembelajaran**

#### **Pendahuluan**

Seperti yang kita bahas sebelumnya pada materi pemimpin. Sudah banyak dibahas dan menyinggung tentang kepemimpinan. Kepemimpinan ini lanjutan dari pembahasan pemimpin. Setelah kita melihat seorang pemimpin itu kita selanjutnya melihat kepemimpinannya.

Kepemimpinan dari seorang pemimpin menggambarkan suksesnya seorang pemimpin. Kepemimpinan yang baik adalah gambaran dari pemimpin yang baik. Dengan dukungan seorang pemimpin makanya anggota juga akan merasa di hargai dan mampu bekerja seperti yang diharapkan.

## **Pengertian Kepemimpinan**

Ada beberapa pendapat tentang kepemimpinan antara lain:

- Menurut *Stoiner*

Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas.

- Menurut *Winardi*

Seorang yang mempunyai kecakapan pribadi dengan atau tanpa pengangkatan resmi, dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpin untuk mengarahkan upaya bersama dalam pencapaian tujuan.

- Menurut *Nawawi*

Kepemimpinan merupakan suatu proses interaksi antara seorang pemimpin dengan sekelompok orang yang menyebabkan seseorang atau atau kelompok berbuat yang sesuai dengan kehendak pemimpin.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah gaya atau model pemimpin dengan proses mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dengan memberikan motivasi untuk bekerja demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

## **Konsep Kepemimpinan**

Konsep tentang kepemimpinan tampaknya lebih pada konsep pengalaman dan konsep kepemimpinan dapat di golongan antara lain:

a) Kepemimpinan sebagai fokus proses-proses kelompok

Keunggulan seseorang atau beberapa individu dalam mengontrol proses dari gejala-gejala sosial. Melihat kepemimpinan sebagai sentralisasi usaha dalam diri seseorang sebagai cerminan kekuasaan dari keseluruhan. Kecenderungan pemikiran dari definisi-definisi di atas sangat berpengaruh di dalam mengarahkan perhatian terhadap pentingnya struktur kelompok.

b) Kepemimpinan sebagai suatu kepribadian dan akibatnya

Pemimpin adalah seorang individu yang memiliki sifat dan karakter yang diinginkan oleh rakyatnya. Teori kepribadian cenderung memandang kepemimpinan sebagai akibat pengaruh satu arah. Mengingat bahwa pimpinan mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan para pengikutnya, maka biasanya ahli teori pribadi lupa menyinggung karakteristik timbal balik atau reciprocal dan interaksi dari atau dalam situasi kepemimpinan.

- c) Kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku  
Tingkah laku kepemimpinan sebagai tingkah laku yang akan menghasilkan tindakan orang lain searah dengan keinginannya dan tingkah laku seorang individu dapat mengarahkan aktivitas kelompok.
- d) Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi  
Kepemimpinan adalah pengelolaan manusia melalui persuasi dan inspirasi daripada melalui pemaksaan langsung. Hal ini melibatkan penerapan pengetahuan mengenai faktor manusia dalam memecahkan masalah yang konkrit.
- e) Kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan  
Proses menciptakan situasi sehingga para anggota kelompok, termasuk pemimpin dapat mencapai tujuan bersama dengan hasil maksimal dalam waktu dan kerja yang singkat.

### **Unsur Kepemimpin**

Unsur kepemimpinan mempunyai 3 dasar

- a) Adanya kelompok manusia
- b) Adanya tujuan kelompok
- c) Adanya diferensiasi fungsi dan tanggung jawab

### **Tipe Kepemimpinan**

Kepemimpinan dari seorang pemimpin ada berbeda- beda dipandang dari sudut tipe kepemimpinannya. Hal ini disebabkan karena sifat, kemampuan, dan latar yang berbeda. Tipe kepemimpinan ini juga dipengaruhi oleh situasi kondisi, dan keadaan yang dipimpin. Maka dengan itu berikut disajikan tipe kepemimpinan.

#### **a) Tipe Otokratis**

Tipe kepemimpinan ini memiliki ciri:

- Organisasi dianggap sebagai milik pribadi
- Mengutamakan kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan bersama.
- Menjadikan bawahan sebagai alat semata demi tercapainya keinginan
- Tidak mau menerima kritikan dan saran
- Sering kemaksa tanpa memikirkan kehendak anggota
- Mengambil keputusan sendiri tanpa memikirkan masukan dari orang lain

- Komunikasi lebih sering satu arah dan lebih keras

b) Tipe Militeritis

Tipe kepemimpinan ini memiliki ciri:

- Dalam mengarahkan bawahan lebih sering menggunakan sistem perintah
- Memiliki nilai disiplin lebih tinggi dan tidak terlalu bebas untuk berinteraksi dengan bawahan
- Hampir sama dengan otokratis sulit menerima kritik dan saran dari bawahannya
- Bawahan tidak boleh melanggar perintah

c) Tipe Paternalitis

Tipe kepemimpinan ini berciri:

- Lebih kepada terlalu melindungi dari sikapnya
- Terlalu ingin tahu terhadap apa yang dikerjakan bawahannya baik yang tidak berkaitan dengan kegiatan

d) Tipe Kharismatis

Tipe ini kebalikan dari tipe paternalistis, tipe ini pemimpin mempunyai daya tarik tinggi. Dilihat dari jumlah pengikut atau anggota yang sangat besar akan tetapi pengikut atau anggota kurang mengetahui kenapa dia tertarik ikut akan pemimpin yang di panutinya.

e) Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan ini kebalikan dari tipe otokratis dan memiliki ciri sebagai berikut:

- Selalu mementingkan kepentingan bersama dibandingkan dengan kepentingan pribadi
- Bersedia menerima kritik dan saran demi perbaikan untuk pemimpin itu sendiri.
- Lebih cenderung memikirkan kesuksesan bawahan dibandingkan diri sendiri
- Keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama
- Tidak mudah marah dan arogan terhadap bawahan

**Sifat Kepemimpinan**

- Mempelajari daya kepemimpinan dari adanya ciri-ciri kualifikasi, dan keterampilan seseorang yang diperkukan bagi keberhasilan seorang pemimpin
- Kesehatan yang memadai, kekuatan pribadi, dan ketahanan fisik
- Memahami tugas pokok, komitmen pribadi terhadap kegiatan
- Memiliki perhatian kepada orang lain, ramah-tamah
- Intelegensi
- Integritas
- Sikap persuasif
- Kritis
- Kesetiaan

#### **4. Tugas/ Latihan**

Wawancarai salah seorang pemimpin pilih dalam perusahaan, kantor, atau organisasi. Dan tuangkan dalam makalah tentang cara dia sebagai seorang pemimpin. Dan silahkan pilih tipe kepemimpinan apa yang dilakukannya

#### **5. Evaluasi**

- a) Jelaskan pengertian kepemimpinan
- b) Jelaskan sifat yang harus ada dalam kepemimpinan

#### **6. Kunci Jawaban**

- a) Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah gaya atau model pemimpin dengan proses mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dengan memberikan motivasi untuk bekerja demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan
- b) Sifat yang harus ada dalam pemimpin dalam kepemimpinannya antara lain:
  - Mempelajari daya kepemimpinan dari adanya ciri-ciri kualifikasi, dan keterampilan seseorang yang diperkukan bagi keberhasilan seorang pemimpin
  - Kesehatan yang memadai, kekuatan pribadi, dan ketahanan fisik
  - Memahami tugas pokok, komitmen pribadi terhadap kegiatan
  - Memiliki perhatian kepada orang lain, ramah-tamah
  - Intelegensi
  - Integritas
  - Sikap persuasif

- Kritis
- Kesetiaan

## **J. Kegiatan Pembelajaran Ke 12**

### **1. Manajemen Pertanian**

### **2. Tujuan Materi Pembelajaran**

- a) Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan tentang Manajemen Pertanian
- b) Mahasiswa mampu menerapkan bagaimana manajemen di bidang pertanian.

### **3. Materi Pembelajaran**

#### **Pendahuluan**

Pertanian merupakan bidang yang sangat penting untuk menunjang kehidupan umat manusia. Hampir semua aktivitas manusia dalam pemenuhan sandang, pangan, papan tidak terlepas dengan pertanian. Manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain. Perkembangan pertanian diawali dari perubahan sosial yang terjadi di masyarakat prasejarah, yaitu perubahan dari budaya food gathering (berburu dan meramu) menjadi food producing (bercocok tanam). Sejak revolusi industri di Inggris akhir abad ke-18, industri pertanian, termasuk juga industri pengolahan hasil pertanian dan industri pangan, berkembang dengan pesat. Bahkan pula perodesasi bercocok tanam, perencanaan dan pengelolaan serta pemasaran bidang pertanian saat ini selalu mengalami perkembangan sesuai dengan tuntutan zaman. Usaha pertanian yang baik adalah memanfaatkan sumberdaya yang ada sebagai input dengan pengelolaan/manajemen yang tepat untuk menghasilkan produksi yang maksimal sebagai output.

#### **Pengertian Manajemen Pertanian**

#### **Manajemen Dalam Usaha Produksi Pertanian**

Produksi pertanian sangat variatif dan sangat tergantung kepada jenis komoditas yang diusahakan. Namun, pada intinya manajemen produksi pertanian mencapai kegiatan perencanaan, pengawasan, evaluasi dan pengendalian. Ruang lingkup manajemen produksi pertanian tercakup dalam uraian berikut ini.

a. Perencanaan produksi pertanian

Perencanaan merupakan suatu upaya penyusunan program, baik program yang sifatnya umum maupun yang spesifik, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Suatu usaha produksi yang baru memerlukan perencanaan yang bersifat umum atau yang sering disebut sebagai praperencanaan. Faktor-faktor yang sangat penting dan harus diputuskan dalam praperencanaan Agribisnis, khususnya subsistem produksi primer/usah tani, adalah pemilihan lokasi produksi dan pertimbangan fasilitas, serta skala usaha. Setelah ketiga hal tersebut diputuskan, maka dibuat rencana yang lebih spesifik menyangkut kebutuhan input-inpu serta perlengkapan produksi.

b. Pemilihan komoditas pertanian

Pemilihan komoditas yang akan di usahakan memegang peranan penting dalam keberhasilan usaha produksi pertanian komoditas yang bernilai ekonomis tinggi akan menjadi prioritas utama, tetapi perlu di pertimbangkan hal-hal yang berhubungan dengan pemasarnya sebab mungkin terjadi komoditas ekonomis dalam produksi, tetapi tidak tetap untuk daerah produksi dan wilayah pemasaran yang akan dituju. Komoditas yang telah dipilih selanjutnya ditetapkan jenisnya/varietasnya sesuai dengan kondisi topografi dan iklim lokasi yang direncanakan.

c. Pemilihan lokasi produksi pertanian dan penempatan fasilitas

Untuk usaha agribisnis bersekala kecil mungkin pemilihan lokasi produksi tidak menjadi suatu prioritas ,karena umumnya produksi di lakukan di daerah domisili para petani. Namun, usaha agribisnis yang bersekala menengah keatas, seperti perusahaan perkebunan, peternakan, perikanan, dan dikelola oleh perusahaan dengan modal investasi yang berjumlah besar, maka pemilihan lokasi tersebut akan besar pengaruhnya bagi keberhasilan dan kesinambungan usaha. Beberapa hal yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan lokasi adalah ketersediaan tenaga kerja, ketersediaan prasarana dan sarana fisik penunjang, lokasi pemasaran, dan ketersediaan intensif wilayah. Tingkat upah regional dan peraturan-peraturan ketenagakerjaan didaerah tersebut juga harus menjadi pertimbangan. Tingkat upah

regional sangat berpengaruh kepada biaya tenaga kerja yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. peraturan- peraturan ketenagakerjaan juga berpengaruh kepada kewajiban-kewajiban perusahaan dalam kaitannya dengan pemanfaatan tenaga kerja. Ketersediaan sarana dan prasarana fisik penunjang, seperti transportasi dan perhubungan, komunikasi, penerangan,serta pengairan/sumber air, sangat penting untuk menjadi pertimbangan dalam keputusan lokasi produksi. Sifat-sifat dan karakteristik produk-produk pertanian dan perlengkapan, input-input dan sarana produksinya yang kamba (voluminous) menyebabkan ketersediaan sarana dan prasarana fisik tersebut menjadi sangat penting untuk dipertimbangkan. Produk pertanian yang umumnya tidak tahan lama memerlukan penanganan dan pengangkutan yang cepat menuju ke lokasi konsumen. Begitu juga keberadaan alat komunikasi akan menjadi penting untuk transfer informasi dari lokasi produksi ke lokasi pasar atau sebaliknya. Pertimbangan lainya adalah lokasi pemasaran. Sebaiknya lokasi produksi dekat dengan lokasi pemasaran,terutama untuk komoditas-komoditas yang tidak tahan lama, seperti produk hortikultura. Walaupun demikian pada era kemajuan teknologi seperti sekarang ini, jarak antara lokasi produksi dan lokasi pasar tidak menjadi prioritas karena dengan teknologi daya tahan produk dapat diperpanjang dandan jarak relatif dapat diperpendek dengan alat-alat pengangkutan yang cepat. Selanjutnya, intensif wilayah juga merupakan faktor peertimbangan dalam menetapkan keputusan lokasi produksi. Intensif wilayah sangat terkait dengan kebijakan pemerintah daerah yang terkait, baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan operasi produksi tersebut. Kebijakan pajak, kebijakan dan peraturan tenaga kerja, kebijakan Investasi, budaya pelayanan publik (demokrasi), dan lain-lain merupakan intensif wilayah yang mempunyai daya tarik bagi investor untuk berusaha di daerah tersebut.

d. Skala usaha Pertanian

Skala usaha pertanian sangat terkait dengan ketersediaan input danpasar.Skalausaha hendaknya diperhitungkan dengan matang sehingga produksi yangdihasilkantidak mengalami kelebihan pasokan

atau kelebihan permintaan. begitu juga ketersediaan input, seperti modal, kerja, bibit, peralatan, serta fasilitas produksi dan operasi lainnya harus diperhitungkan. Skala usaha yang besar, secara teoretis, akan dapat menghasilkan *economics of scale* yang tinggi. Namun, kenyataan di lapangan seringkali skala besar menjadi tidak ekonomis yang disebabkan oleh karakteristik produk dan produksi komoditas pertanian yang khas. Oleh karena itu, dalam merencanakan usaha produksi pertanian, maka keputusan mengenai skala usaha menjadi sangat penting. Karakteristik produk dan produksi komoditas pertanian juga menyebabkan skala usaha kecil di bidang agribisnis kebanyakan dapat mencapai skala ekonomis. Pada umumnya, tanaman hortikultura dapat diusahakan dalam skala yang kecil dengan tingkat efisiensi yang cukup tinggi. Akan tetapi, komoditas perkebunan, seperti kelapa sawit, teh, kina, karet, tebu, dan lain-lain akan sangat tidak efisien jika diusahakan dalam skala kecil pada komoditas tersebut, maka dibentuk pola-pola kemitraan, seperti perkebunan inti rakyat (PIR).

e. Perencanaan Proses Produksi Pertanian

Setelah menetapkan jenis dan varietas komoditas yang akan diusahakan, lokasi produksi dan penempatan fasilitas, serta skala usaha yang akan di jalankan, maka mulailah merencanakan proses produksi. Khusus dalam pembukaan usaha baru diperlukan perencanaan pengadaan fasilitas dirampungkan, maka dilanjutkan dengan perencanaan proses produksi adalah biaya produksi, penjadwalan proses produksi, dan sumber-sumber input dan sistem pengadaanya

f. Biaya produksi pertanian

Perencanaan biaya produksi sangat terkait dengan kemampuan pembiayaan dengan kemampuan pembiayaan yang dimiliki oleh perusahaan, baik bersumber dari modal sendiri maupun dari sumber luar, seperti modal ventura, pembiayaan melalui kredit, penjualan saham, dan sumber-sumber pembiayaan lainnya. Perencanaan biaya tersebut juga terkait dengan skala usaha yang optimal dan ekonomis untuk menghasilkan pendapatan usaha yang layak.

g. Penjadwalan Proses Pertanian

Penjadwalan proses produksi dibuat mulai dari pembukaan lahan sampai kepada pemanenan dan penanganan pasca panen, terutama untuk komoditas yang memiliki gestation period yang relatif pendek, seperti tanaman hortikultura. Namun, komoditas yang gestation period nyarelatif panjang, seperti tanaman perkebunan, biasanya penjadwalan secara rinci dilakukan secara bertahap, walaupun tetap ada perencanaan jangka panjang yang menyeluruh. Penjadwalan tanaman hortikultura yang berumur pendek memegang peranan penting sehubungan dengan fluktuasi harga dan permintaan dalam setahun. Hal-halyang perlu diperhatikan dalam melakukan penjadwalan adalah jenis komoditas, kecenderungan permintaan dan fluktuasi harga, gestation period, pola produksi, pembiayaan, dan lain-lain

h. Perencanaan Pola Produksi pertanian

Perencanaan pola produksi memegang peranan penting dalam penjadwalan, perencanaan sumberdaya tenaga kerja dan input, pembiayaan, proses produksi dan operasi, penanganan pasca panen, serta sistem distribusi dan pemasaran, terutama untuk tanaman hortikultura yang memerlukan penanganan cepat. Pola produksi pertanian dapat dibagi kedalam beberapa bentuk, diantaranya dan berdasarkan:

- Jumlah komoditas yaitu komoditas tunggal, komoditas ganda, dan multikomoditas.
- Sistem produksi, yaitu pergiliran tanaman dan produksi massa.

i. Perencanaan dan sistem pengadaan input-input dan sarana produksi pertanian

Perencanaan input-input dan sarana produksi mencakup kegiatan mengidentifikasi input-input dan sarana produksi yang dibutuhkan, baik dari segi jenis, jumlah, mutu ataupun spesifikasinya. Secara umum, input-input dalam agribisnis adalah bibit, pupuk, obat-obatan, tenaga kerja, dan modal. Dilain pihak, sarana dan prasarana produksi adalah areal tempat produksi, perlengkapan dan peralatan sertabangunan-bangunan pendukung dan teknologi. Setelah input-input serta sarana dan prasarana produksi di indentifikasi dan

dispesifikasi, maka disusun rencana dan sistem pengadaanya. Dua hal mendasar yang perlu menjadi titik perhatian dalam memilih sistem pengadaan adalah membuat sendiri atau membeli. Misalnya, dalam hal pengadaan bibit, apakah memproduksi bibit sendiri ataukah membeli dari sumber-sumber lain. Keputusan memproduksi sendiri atau membeli sangat tergantung pada biaya perimbangan antara kedua alternatif tersebut.

#### **4. Tugas/Latihan**

Bandingkan usaha dan aktivitas bidang pertanian dan umum dalam penerapan manajemen serta tuliskan contoh perusahaan.

#### **5. Evaluasi**

Jelaskan pengertian manajemen pertanian.

#### **6. Kunci Jawaban**

### **K. Kegiatan Pembelajaran Ke 13**

#### **1. Manajemen Produksi Pertanian**

#### **2. Tujuan Materi Pembelajaran**

- a) Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan tentang Manajemen Produksi Pertanian
- b) Mahasiswa mampu menerapkan manajemen produksi dalam pengolahan hasil pertanian.

#### **3. Materi Pembelajaran**

##### **Manajemen Produksi Dalam Usaha Pengolahan Hasil Pertanian**

Manajemen produksi dalam usaha pengolahan hasil pertanian (agroindustri) juga memerlukan penanganan yang lebih serius karena sangat tergantung pada ketersediaan input (masukan), terutama bahan baku, dan juga juga ketersediaan pasar.

##### **a. Perencanaan Agroindustri**

Perencanaan agroindustri dimulai dengan penentuan jenis usaha agroindustri apa yang akan dibuka. setelah itu, dilakukan evaluasi dan penilaian

##### **b. Pemilihan Teknologi**

Dalam pemilihan teknologi terdapat beberapa hal yang perlu dinilai dan dievaluasi, seperti kesesuaian teknologi yang digunakan untuk menghasilkan produk dengan kebutuhan pasar produk proses pengadaan

(ketersediaan barangnya, sukucadangnya, biaya pengadaan, dan lain-lain), biaya sosial (lingkungan), kapasitas penggunaan, kemampuan sumber daya manusia dalam pengelolaan dan pengoprasian, fleksibilitas dalam proses, ketersediaan energi, dan lain-lain.

c. Pemilihan lokasi

Pemilihan lokasi pabrik atau industri pengolahan perlu mempertimbangkan ketersediaan bahan baku, lokasi dan sumber bahan baku, lokasi pemasaran, sarana dan prasarana fisik (transportasi, distribusi, komunikasi dan energi) ketersediaan tenaga kerja, areal pengembangan, dan lain-lain. Pemilihan lokasi yang tidak tepat akan menyebabkan pemborosan-pemborsan, seperti biaya pengangkutan dan komunikasi, investasi sarana dan prasarana umum, dan lain-lain. Dengan demikian biaya per unit produksi sangat besar sehingga daya saing produknya kurang.

d. Fasilitas Persediaan dan Masukan

Perencanaan fasilitas persediaan dan masukan perlu mempertimbangkan fasilitas pergudangan, pengangkutan, dan aspek finansialnya (terutama jika harus menggunakan gudang sewaan dan lain-lain). Untuk hal ini perlu diperhatikan fasilitas persediaan bahan baku utama yang memerlukan tempat yang besar dengan perlakuan-perlakuan khusus untuk menjamin tingginya mutu bahan baku tersebut. Bagan dan Tata Letak pada Perusahaan Agroindustri

### **Pengertian Teknologi Pertanian**

Teknologi berasal dari istilah teckne yang berarti seni (art) atau keterampilan (skill). Menurut Dictionary of Science, teknologi adalah penerapan pengetahuan teoritis pada masalah-masalah praktis. Teknologi mencakup kegiatan produksi, pemakaian dan pemeliharaan piranti kehidupan. Namun, setelah terjadi proses industrialisasi pada abad 18, pengertian teknologi mengalami perubahan yang pokoknya bertitik tolak dari pengertian penerapan ilmu bagi kesejahteraan hidup.

Teknologi dapat didefinisikan sebagai metode atau teknik untuk mengkonversi input ke output dalam menyelesaikan tugas tertentu. Jadi, 'metode' dan 'teknik' merujuk tidak hanya untuk pengetahuan tetapi juga keterampilan dan sarana untuk menyelesaikan tugas. Inovasi teknologi,

maka, mengacu pada peningkatan pengetahuan, peningkatan keterampilan, atau penemuan alat baru atau yang ditingkatkan yang meluas kemampuan orang untuk mencapai tugas yang diberikan.

Teknologi dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu:

- Teknologi sebagai alat
- Teknologi sebagai teknik
- Teknologi sebagai budaya baru

## **Kegunaan Teknologi Pertanian Bagi Kehidupan**

### **a. Teknologi sebagai Kegiatan Manusia**

Pengertian teknologi sebagai kegiatan manusia pada hakekatnya dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu membuat dan menggunakan. Membuat merupakan kegiatan merancang dan menciptakan suatu barang buatan, sedang menggunakan adalah melakukan suatu kegiatan sesuai dengan fungsi suatu barang buatan yang telah dibuat.

### **b. Teknologi sebagai Barang Buatan**

Pengertian teknologi yang tertua, sangat sederhana, dan yang paling umum dikenal orang ialah barang buatan manusia. Barang buatan itu biasanya dilawankan dengan benda alam. Misalnya sebatang kayu dari pohon yang tumbang adalah suatu benda alam. Kalau kemudian batang kayu dari pohon itu dipotong, dipahat, dibentuk, dan dilakukan penggarapan lainnya oleh manusia sehingga menjadi sebuah perahu yang digunakan untuk menyeberangi sungai, maka batang kayu itu berubah menjadi barang buatan yang disebut teknologi.

### **c. Teknologi sebagai Kumpulan Pengetahuan**

Pengetahuan dipelajari manusia, baik dari pengalaman sendiri maupun dari sumber lain, untuk dapat melakukan kegiatan yang merupakan teknologi. Pengertian teknologi sebagai kumpulan pengetahuan, melengkapi pengertian teknologi sebagai barang buatan dan sebagai kegiatan manusia yang efisien dan bertujuan

### **d. Teknologi sebagai Kebulatan Sistem**

Pembahasan yang bulat dan menyeluruh akan tercapai kalau teknologi ditinjau sebagai suatu sistem. Ini berarti, teknologi dibahas sebagai suatu kebulatan unsur-unsur yang saling berkaitan dan bertalian timbal balik

dengan lingkungan sekelilingnya. Peter Drucker berpendapat bahwa teknologi harus dianggap sebagai suatu sistem, yaitu suatu kumpulan dari satuan-satuan dan kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dan saling berkomunikasi

#### **4. Tugas/Latihan**

Bandingkan usaha dan aktivitas bidang pertanian dan umum dalam penerapan manajemen serta tuliskan contoh perusahaan.

#### **5. Evaluasi**

Jelaskan peranan manajemen produksi pertanian dan teknologi dalam produksi usaha pertanian, serta beri contoh.

#### **6. Kunci Jawaban**

Hampir semua aktivitas manusia dalam pemenuhan sandang, pangan, papan tidak terlepas dengan pertanian. Dapat disimpulkan bahwa manajemen produksi pertanian mempunyai peran penting pada usaha pertanian dalam memanfaatkan sumberdaya yang ada sebagai input dengan pengelolaan/manajemen serta penerapan teknologi yang tepat untuk menghasilkan produksi yang maksimal sebagai output. Manajemen produksi pertanian sejatinya adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dari kegiatan pertanian mulai dari pembibitan hingga panen dan pasca panen melalui kegiatan orang lain dalam rangka pencapaian tujuan.

### **L. Kegiatan Pembelajaran ke 14**

#### **1. Menejemen Konflik**

#### **2. Tujuan Materi pembelajaran**

- a) Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan manajemen konflik.
- b) Mahasiswa diharapkan mampu memecahkan masalah dalam manajemen.

#### **3. Materi Pembelajaran**

##### **Pendahuluan**

Konflik merupakan suatu hal yang sering terjadi di kehidupan sehari-hari baik itu yang dialami diri sendiri maupun orang lain. Konflik juga dapat timbul baik disengaja maupun tidak disengaja, dalam keadaan sadar maupun tidak sadar. Konflik juga dapat muncul tiba-tiba bahkan pada situasi diri

dalam kesibukan seseorang. Konflik datang tidak mengenal tempat dan muncul hampir pada semua kegiatan yang biasa dilakukan manusia. Konflik membuat manusia merasa tidak nyaman.

Pada hakikatnya tidak seorang pun manusia yang ingin terlibat pada yang namanya konflik. Karena manusia sendiri tidak bisa menghindari yang namanya konflik. Tidak seorang pun manusia di muka bumi ini yang tidak pernah mengalami konflik. Akan tetapi manusia dapat menghindari terjadinya konflik.

Konflik tidak boleh di biarkan saja, karena dapat menyebabkan masalah yang berkepanjangan dan membuat orang itu sendiri. Penyebab timbulnya konflik umumnya disebabkan oleh komunikasi, tingkah laku, struktur, dan urusan pribadi.

Konflik seringkali dipandang sebagai kegiatan negatif, bahkan dianggap sebagai perusak kegiatan. Sehingga orang selalu menyalahkan konflik tanpa melihat efek yang telah dihasilkan setelah terjadinya konflik. Tanpa kita sadari konflik merupakan salah satu pelajaran dalam kegiatan perusahaan atau organisasi sehingga kita dapat memperbaikinya dan menghindari terjadinya konflik kedua kalinya.

### **Pengertian Konflik**

Dilihat dari pengertian dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia konflik berarti perpecahan, perselisihan, atau pertentangan. Pengertian perpecahan disini adalah bertengkar atau adanya keributan. Perselisihan dapat diartikan dengan adanya perbedaan pendapat. Dan pertentangan disini diartikan dengan adanya ketidaksetujuan dari pihak lain.

Konflik diartikan sebagai gangguan dalam kegiatan usaha atau organisasi yang menimbulkan pertengkaran karena adanya perselisihan maupun pertentangan yang dihasilkan dari perbedaan pendapat dan cara berfikir pada kegiatan tersebut.

Yang secara sosiologi, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih "bisa juga kelompok". Yang dimana salah satu pihak yang berusaha menyingkirkan pihak yang lain dengan menghancurkannya atau membuatnya menjadi tidak berdaya. Konflik biasanya diberi pengertian sebagai satu bentuk perbedaan atau pertentangan ide, pendapat, faham, dan kepentingan diantara dua pihak atau lebih.

Pertentangan ini bisa berbentuk pertentangan fisik dan non-fisik, yang pada umumnya berkembang dari pertentangan non-fisik menjadi benturan fisik, yang dapat berkadar tinggi dalam bentuk kekerasan “violent” bisa juga berkadar rendah yang tidak menggunakan kekerasan “non-violent”.

Beberapa para ahli mengemukakan pendapat tentang pengertian konflik sebagai berikut:

- **Menurut Soerjono Soekanto**

Dalam rangka mencapai tujuannya, setiap individu atau kelompok akan menggunakan segala cara termasuk ancaman atau kekerasan sebagai bentuk pertentangan terhadap lawannya, proses inilah yang disebut dengan konflik.

- **Menurut Simmel “1995”**

Bila setiap hubungan antara manusia berarti ialah sebuah sosiologi, maka konflik juga wajib dianggap sebagai sosiologi

- **Menurut R.E. Park**

Menurutnya ia memandang konflik sebagai salah satu bentuk interaksi.

- **Menurut Taman Dan Burgess “1921”**

Keduanya memandang konflik sebagai bentuk yang berbeda dari kompetisi atau persaingan. Mereka menulis, keduanya merupakan bentuk interaksi, kompetisi atau persaingan adalah perjuangan antara individu atau kelompok individu yang dilakukan tanpa melalui kontak dan komunikasi. Di lain pihak konflik ialah sebuah perlombaan dimana terjadi kontak sebagai kondisi yang sangat diperlukan.

- **Menurut Max Weber “1968”**

Hubungan sosial disebut sebagai konflik apabila sepanjang tindakan yang ada di dalamnya secara sengaja ditujukan untuk melaksanakan kehendak satu pihak untuk melawan pihak lain. Dengan demikian, konflik merupakan suatu hubungan sosial yang dimaknai sebagai keinginan untuk memaksakan kehendaknya pada pihak lain.

- **Menurut A.W. Hijau “1956”**

Konflik didefinisikan sebagai “upaya yang disengaja untuk melawan atau memaksa kehendak lain atau orang lain. Sebagai sebuah proses, konflik ialah kebalikan dari kerjasama dimana usaha sengaja dilakukan untuk menggagalkan kehendak orang lain.

- **Menurut Gillin Dan Gillin “1948”**  
Konflik ialah proses sosial yang dimana individu atau kelompok mencapai tujuan mereka secara langsung menantang pihak lain dengan cara kekerasan atau ancaman kekerasan, singkatnya dapat dikatakan bahwa konflik mengacu pada perjuangan di antara pihak yang bersaing, berusaha untuk mencapai, tujuan berusaha untuk menghilangkan lawan dengan membuat pihak lain tidak berdaya.
- **Menurut KBBI “1996:518”**  
Konflik ialah percekocokan, perselisihan atau pertentangan.
- **Menurut Berstein “1965”**  
Menurutnya **konflik merupakan suatu pertentangan atau perbedaan** yang tidak dapat dicegah, konflik ini mempunyai potensi yang memberikan pengaruh positif dan negatif dalam interaksi manusia.
- **Menurut Robert M.Z. Lawang**  
Menurut lawang **konflik ialah perjuangan memperoleh status**, nilai, kekuasaan dimana tujuan mereka yang berkonflik tidak hanya memperoleh keuntungan, tetapi juga untuk menundukkan saingannya.
- **Menurut Ariyono Suyono**  
**Konflik merupakan proses** atau keadaan dimana dua pihak berusaha menggagalkan tercapainya tujuan masing-masing disebabkan adanya perbedaan pendapat, nilai-nilai ataupun tuntutan dari masing-masing pihak.
- **Menurut James W. Vander Zanden**  
Dalam bukunya Sociology, **konflik diartikan sebagai** suatu pertentangan mengenai nilai atau tuntutan hak atas kekayaan, kekuasaan, status atau wilayah tempat yang saling berhadapan, bertujuan untuk menetralkan, merugikan ataupun menyisihkan lawan mereka.
- **Menurut Lacey “2003”**  
**Konflik sebagai “a fight, a collision, a struggle, a contest, opposition of interest, opinion or purposes, mental strife, agony”** suatu pertarungan benturan, pergulatan, pertentangan kepentingan-kepentingan, opini-opini atau tujuan-tujuan, pergulatan mental, penderitaan batin”. Konflik memang melekat erat dalam dinamika kehidupan, sehingga manusia dituntut selalu berjuang dengan konflik.

- **Menurut Zein “2001”**

**Menurutnya konflik adalah :**

- Sebuah perdebatan atau pertandingan untuk memenangkan sesuatu.
- Ketidak setujuan terhadap sesuatu, argumentasi, pertengkaran atau perdebatan.
- Perjuangan, peperangan atau konfrontasiKeadaan yang rusuh, ketidakstabilan gejolak atau kekacauan.

- **Menurut Gibson, et al (1997: 437)**

**Konflik merupakan** hubungan selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing ± masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri ± sendiri dan tidak bekerja sama satu sama lain.

- **Menurut Taquiri dalam Newstorm dan Davis (1977)**

**konflik merupakan warisan** kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi dan pertentangan di antara dua pihak atau lebih pihak secara berterusan.

- **Devito (1995: 381)**

Pengertian konflik menurut Devito Interaksi yang disebut komunikasi antara individu yang satu dengan yang lainnya, tidak dapat disangkal akan menimbulkan konflik dalam level yang berbeda.

- **Peter Harris dan Ben Relly (1998),**

Berpendapat bahwa sifat konflik yang tajam di dunia telah berubah dalam satu dekade terakhir, baik dalam inti permasalahan maupun dalam bentuk pengekspresiannya.

Salah satu perubahan yang paling dramatis adalah pergeseran dari konflik antarnegara yang tradisional (perang antarnegara berdaulat) menuju konflik dalam negara. Konflik-konflik yang paling kejam sepanjang abad ke-20 adalah konflik antarnegara.

Akan tetapi, pada tahun 1990-an hampir semua konflik besar di dunia terjadi dalam negara atau konflik internal, misalnya perang saudara, pemberontakan bersenjata, gerakan separatistis dengan kekerasan, dan peperangan domestik lainnya.

- **Menurut Kartono**

Berpendapat bahwa **konflik adalah** proses sosial yang bersifat antagonistik dan terkadang tidak bisa diserasikan karena dua belah pihak yang berkonflik memiliki tujuan, sikap, dan struktur nilai yang berbeda, yang tercermin dalam berbagai bentuk perilaku perlawanan, baik yang halus, terkontrol, tersembunyi, tidak langsung, terkamuflase maupun yang terbuka dalam bentuk tindakan kekerasan.

Konflik yang terjadi antar individu, misalnya konflik di antara sesama teman di sekolah. Konflik antara individu dengan kelompok, misalnya konflik antara seorang majikan dan buruhnya; atau konflik antara kelompok dan kelompok, misalnya para pedagang kaki lima dengan para petugas ketertiban. Bahkan, konflik dapat melibatkan antarnegara, seperti konflik antara Irak dan Amerika.

- **Definisi Konflik Menurut Nardjana (1994)**

**Konflik adalah akibat situasi** dimana keinginan atau kehendak yang berbeda atau berlawanan antara satu dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya salingterganggu

- **Menurut Killman dan Thomas (1978)**

konflik merupakan kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Kondisi yang telah dikemukakan tersebut dapat mengganggu bahkan menghambat tercapainya emosi atau stres yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja (Wijono, 1993, p.4)

- **Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (1998:580)**

Yang dimaksud dengan konflik (dalam ruang lingkup organisasi) adalah: "Conflict is a situation which two or more people disagree over issues of organisational substance and/or experience some emotional antagonism with one another".

Yang kurang lebih memiliki arti bahwa konflik adalah suatu situasi dimana dua atau banyak orang saling tidak setuju terhadap suatu permasalahan yang menyangkut kepentingan organisasi dan/atau dengan timbulnya perasaan permusuhan satu dengan yang lainnya.

- **Menurut Stoner**

Konflik organisasi adalah mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya yang langka atau peselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian.

- **Sedangkan Menurut Daniel Webster**

mendefinisikan **konflik sebagai:**

- o Persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain.
- o Keadaan atau perilaku yang bertentangan.

- **Wikipedia**

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) di mana salah satu pihak berupaya untuk menyingkirkan pihak lain dengan cara menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.

- **Muchlas, 1999**

Konflik dipandang sebagai suatu perilaku, konflik sendiri adalah bentuk dari minteraktif yang terjadi dalam tingkatan individual, interpersonal, kelompok ataupun pada tingkatan organisasi.

Konflik ini khususnya yang terjadi dalam tingkatan individual yang sangat dekat hubungannya dengan stres.

- **Minnery (1985)**

Konflik organisasi adalah interaksi antara dua atau lebih antara pihak yang satu dengan yang lain berhubungan dan saling tergantung, tetapi terpisahkan oleh adanya perbedaan tujuan.

- **Robbins, 1993**

Konflik dalam sebuah organisasi sering terjadi tidak simetris terjadi hanya pada satu pihak yang sadar serta memberikan respon kepada konflik tersebut.

Atau juga, satu pihak mempersepsikan adanya pihak lain yang sudah atau akan menyerang secara negatif.

- **Robbin, 1996**

Adanya konflik dalam suatu organisasi ditentukan oleh persepsi antar individu atau kelompok. Apabila mereka tidak menyadari terjadinya konflik

di dalam suatu organisasi maka secara umum dan dapat ditarik kesimpulan bahwa konflik tersebut dianggap tidak ada.

Sebaliknya, apabila mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi terdapat suatu konflik maka konflik tersebut sudah menjadi kenyataan atau ada.

- **Pace & Faules, 1994:249**

Konflik adalah ekspresi pertikaian yang terjadi antara individu satu dengan individu lain, kelompok satu dengan kelompok lain yang disebabkan karena adanya beragam alasan tertentu.

Dalam anggapan ini, pertikaian akan merujuk adanya perbedaan pada dua atau lebih individu tersebut yang diekspresikan, diingat, dan juga dialami.

- **Folger & Poole: 1984**

Konflik bisa dirasakan, diketahui, diekspresikan lewat perilaku-perilaku komunikas.

- **Myers,1982:234-237; Kreps, 1986:185; Stewart, 1993:341**

Konflik senantiasa berpusat kepada beberapa penyebab utama, yaitu tujuan yang ingin dicapai, alokasi sumber – sumber yang dibagikan, keputusan yang diambil, ataupun perilaku pada setiap pihak yang terlibat.

Jadi dapat disimpulkan pendapat dari beberapa para ahli diatas bahwa konflik memiliki arti adanya perbedaan antara persepsi antara dua orang atau lebih bahkan organisasi yang langsung dirasakan dalam pencapaian tujuan.

### **Perbedaan Pandangan Tentang Konflik**

Ada perbedaan pandangan pandangan lama dengan pandangan baru mengenai konflik. Sehingga dari sini juga dapat disimpulkan pengertian konflik menurut pandangan lama dan pandangan baru.

Adapun perbedaan pandangan lama dengan pandangan baru mengenai konflik antara lain:

a) **Pandangan Lama**

- Konflik dapat dihindarkan
- Konflik disebabkan oleh kesalahan- kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau

- Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal
  - Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik
  - Pelaksanaan kegiatan yang optimal membutuhkan penghapusan konflik
- b) Pandangan Baru
- Konflik tidak dapat dihindarkan
  - Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya
  - Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat
  - Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya
  - Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

Dari penjelasan diatas diterangkan bahwa konflik memiliki dampak positif dan dampak negatif. Konflik dapat mengganggu jalannya kegiatan dan dampak menjadi perbaikan bagi kegiatan.

#### **4. Tugas/Latihan**

Cari jurnal tentang manajemen konflik, kemudia cari dimana letak konflik dan metode dalam mengatasinya dalam yang dituangkan dalam jurnal

#### **5. Evaluasi**

- a) Jelaskan apa yang dimaksud dengan konflik
- b) Jelaskan bagaimana perubahan konflik dari pandangan lama ke pandangan baru

#### **6. Kunci Jawaban**

- a) Konflik diartikan sebagai pengganggu dalam kegiatan usaha atau organisasi yang menimbulkan pertengkaran karena adanya perselisihan maupun pertentangan yang dihasilkan dari perbedaan pendapat dan cara berfikir palaku kegiatan tersebut.
- b) Perubahan pandangan konflik:  
Pandangan Lama
  - Konflik dapat dihindarkan

- Konflik disebabkan oleh kesalahan- kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau
- Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal
- Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik
- Pelaksanaan kegiatan yang optimal membutuhkan penghapusan konflik

#### Pandangan Baru

- Konflik tidak dapat dihindarkan
- Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai- nilai pribadi dan sebagainya
- Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat
- Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya

### **M. Kegiatan Pembelajaran ke 15**

#### **1. Menejemen Konflik (Lanjutan)**

#### **2. Tujuan Materi pembelajaran**

- a) Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan manajemen konflik.
- b) Mahasiswa diharapkan mampu memecahkan masalah dalam manajemen.

#### **3. Materi Pembelajaran**

##### **Jenis- Jenis Konflik**

Ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi:

- a. Konflik dalam diri individu  
Sering terjadi ketika mendapat atau menghadapi ketidakpastian dalam kegiatan yang diharapkan oleh individu itu sendiri.
- b. Konflik antar individu  
Ini sering terjadi pada sesama individu yang kegiatan atau organisasinya sama. Perbedaan sudut pandang dan latar belakang yang berbeda
- c. Konflik antar individu dan kelompok

Konflik ini sering terjadi hampir sama dengan sebelumnya. Bedanya ada pendapat antara individu dengan kelompok akibat kurang setujunya dengan apa yang dilakukan kelompok. Dan hal seperti ini selalu diasingkan oleh kelompok

d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama

Ini terjadi akibat ada kepentingan diantara kelompok dalam mendapatkan sesuatu yang diinginkan

e. Konflik antar organisasi

Sering terjadi dalam pencapaian target dan memperbaiki nilai luar terhadap organisasi. Hal ini juga sering terjadi akibat persaingan contohnya di bidang harga, teknologi, jasa dan lainnya pada perusahaan.

### **Metoda- Metoda Pengelolaan Konflik**

Ada tiga bentuk manajemen konflik:

- a. Stimulasi konflik dalam satuan- satuan organisasi dimana pelaksanaan kegiatan lambat karena tingkat konflik terlalu rendah
- b. Pengurangan atau penekanan konflik bila terlalu tinggi atau menurunkan produktivitas
- c. Penyelesaian konflik

Lima metoda penyelesaian konflik yang sering terjadi:

- a. Memasukkan orang luar yang lebih berkompeten kedalam kelompok yang sering terjadi konflik
- b. Penyusunan ulang dalam organisasi baik dalam struktur maupun peranannya masing- masing
- c. Pemberian penghargaan kepada pelaku kegiatan
- d. Memilih pemimpin yang tepat, dapat menjadi penengah dan mengayomi
- e. Ubah kebiasaan lama yang membuat organisasi monoton ke kebiasaan baru.

Metoda pengurangan konflik lebih berperan aktif adalah seorang pemimpin, sehingga pemimpin lah yang menjadi panutan bagi anggota. Ada dua metoda pengurangan konflik yang harus dilakukan oleh pemimpin yakni:

- a. Pendekatan efektif merubah tujuan yang memungkinkan anggota sering konflik dengan tujuan baru yang dapat diterima anggota
- b. Motoda efektif mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi ancaman baru atau musuh yang mengancam sesama

Ada tiga metoda penyelesaian konflik antara lain:

a. Dominasi dan penekanan

Dominasi atau penekanan dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu: Kekerasan (forcing): yaitu penekanan otokratik. Penenangan (smoothing): menenangkan diri dari konflik Penghindaran (avoidance): menghindari konflik itu sendiri Aturan mayoritas (majority rule) yaitu menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara (voting) melalui prosedur yang adil.

b. Kompromi: yaitu mencari jalan tengah untuk kedua pihak yang terjadi konflik.

- Pemisahan, pihak- pihak yang berkonflik dipisah sampai menemukan solusi atas masalah yang terjadi
- Arbitrasi, adanya peran orang ketiga sebagai penengah untuk penyelesaian masalah
- Kembali ke aturan yang berlaku saat tidak ditemukan titik temu antara kedua pihak bermasalah

c. Pemecahan masalah integratif

- Konsensus, sengaja dipertemukan untuk mencapai solusi terbaik, bukan hanya menyelesaikan masalah dengan cepat
- Konfrontasi, tiap pihak mengemukakan pandangan masing- masing secara langsung dan terbuka
- Penentuan tujuan, menentukan tujuan akhir kedepan yang lebih tinggi dengan kesepakatan bersama

### **Manfaat Konflik**

Konflik selalu dipandang negatif oleh beberapa pihak tanpa kita bisa melihat sisi positifnya. Ada beberapa manfaat konflik yang membuat manusia tidak selalu berpandangan negatif terhadap konflik:

- a. Konflik membantu memunculkan dan mempertegas persoalan
- b. Konflik memberi kekuatan untuk lebih fokus pada isu-isu dari persoalan
- c. Konflik membantu kita untuk tetap hidup realistik 'didunia nyata' yang tidak sempurna
- d. Membantu kita untuk belajar dan mengambil manfaat dari berbagai perbedaan.

### **Akibat Konflik**

- a. Retaknya persatuan kelompok.  
Hal ini terjadi apabila terjadi pertentangan antaranggota dalam satu kelompok.
- b. Perubahan kepribadian individu.  
Pertentangan di dalam kelompok atau antarkelompok dapat menyebabkan individu-individu tertentu merasa tertekan sehingga mentalnya tersiksa.
- c. Dominasi dan takluknya salah satu pihak.  
Hal ini terjadi jika kekuatan pihak-pihak yang bertikai tidak seimbang, akan terjadi dominasi oleh satu pihak terhadap pihak lainnya.
- d. Pihak yang kalah menjadi takluk secara terpaksa, bahkan terkadang menimbulkan kekuasaan yang otoriter (dalam politik) atau monopoli (dalam ekonomi).
- e. Banyaknya kerugian, baik harta benda maupun jiwa, akibat kekerasan yang ditonjolkan dalam penyelesaian suatu konflik.

Berikut adalah contoh konflik yang sering terjadi ditempat kerja antara lain:

- a. Kewalahan menangani pekerjaan  
Hal ini sering terjadi akibat pekerjaan yang meningkat secara drastis sehingga menyebabkan kewalahan menangani pekerjaan  
Solusinya jika hal ini terjadi, sebaiknya Anda berbicara dengan pemimpin Anda mengenai beban pekerjaan yang dirasa terlalu berat. Pilih waktu yang tepat untuk berbicara dengan manajer Anda, usahakan tidak di jam-jam sibuk dan dengan janji sebelumnya.
- b. Pekerjaan diluar ekspektasi  
Hal ini sering terjadi karena ditempatkan pada tempat yang tidak sesuai dengan keahlian dan kemampuan.  
Solusinya jika terjadi seperti ini bicarakan dengan pemimpin Anda. Katakan sewaktu Anda direkrut untuk perusahaan Anda, pembicaraan mengenai pekerjaan yang dilakukan 90% berbeda dengan kenyataan di lapangan. Dapatkah dibicarakan ulang mengenai perubahan ini dan apakah ada cara untuk Anda mendapatkan pekerjaan seperti yang awalnya dibicarakan?
- c. Konflik dengan rekan kerja  
Konflik ini sering terjadi akibat perbedaan sifat, skill, sudut pandang, dan latar belakang yang berbeda

Solusinya adalah hilangkan ego Anda. Anda tidak harus menyukai rekan kerja tersebut, tidak harus memenangkan setiap perdebatan, namun Anda harus selalu dapat bekerja sama dengannya. Ingatlah bahwa kalian ada di bawah satu perusahaan yang sama.

d. **Membuat Kesalahan Fatal**

Setiap manusia dapat membuat kesalahan, tak terkecuali di tempat kerja. Anda tidak sengaja membuat kesalahan yang sangat fatal dan memba

hayakan citra perusahaan.

Solusinya cepat-cepat informasikan kesalahan Anda kepada bos Anda. Jangan sampai bos Anda mendengar dari pihak lain karena nantinya Anda akan dianggap sebagai orang yang tidak bertanggungjawab.

e. **Rekan Kerja Mengakui Hasil Pekerjaan Anda Sebagai Idenya**

Masalah ini memang sangat menyebalkan. Sebagai contoh, presentasi yang telah Anda buat semalam suntuik diambil alih oleh rekan kerja Anda. Anda tidak mengerti apakah ini sebuah kesengajaan atau tidak, namun ia jelas-jelas tidak menyebut Anda sebagai pencetus ide.

Solusinya adalah Bicara! Jadilah lebih proaktif saat mengklaim hasil pekerjaan Anda sebelum rekan kerja Anda berhasil mencurinya, yang kemudian dapat membuat bos Anda bertanya-tanya apakah Anda bekerja atau tidak. Anda bisa juga menambahkan setelah rekan kerja tersebut mengambil ide Anda, bahwa Anda adalah yang pertama kali menuliskan analisis dan rekomendasi, dan tanya kembali jika ada peserta rapat yang membutuhkan penjelasan lebih lanjut.

**4. Tugas/Latihan**

Cari jurnal tentang manajemen konflik, kemudia cari dimana letak konflik dan metode dalam mengatasinya dalam yang dituangkan dalam jurnal

**5. Evaluasi**

- a) Jelaskan setelah terjadinya konflik
- b) Jelaskan dampak atau akibat setelah terjadi konflik

**6. Kunci Jawaban**

- a) Manfaat setelah terjadinya konflik:
  - Konflik membantu memunculkan dan mempertegas persoalan

- Konflik memberi kekuatan untuk lebih fokus pada isu-isu dari persoalan
- Konflik membantu kita untuk tetap hidup realistis 'didunia nyata' yang tidak sempurna
- Membantu kita untuk belajar dan mengambil manfaat dari berbagai perbedaan.

b) Dampak atau akibat setelah terjadinya konflik

Retaknya persatuan kelompok.

Hal ini terjadi apabila terjadi pertentangan antaranggota dalam satu kelompok.

Perubahan kepribadian individu.

Pertentangan di dalam kelompok atau antarkelompok dapat menyebabkan individu-individu tertentu merasa tertekan sehingga mentalnya tersiksa.

Dominasi dan takluknya salah satu pihak.

Hal ini terjadi jika kekuatan pihak-pihak yang bertikai tidak seimbang, akan terjadi dominasi oleh satu pihak terhadap pihak lainnya.

Pihak yang kalah menjadi takluk secara terpaksa, bahkan terkadang menimbulkan kekuasaan yang otoriter (dalam politik) atau monopoli (dalam ekonomi).

Banyaknya kerugian, baik harta benda maupun jiwa, akibat kekerasan yang ditonjolkan dalam penyelesaian suatu konflik.

#### **IV. PENUTUP**

Modul mata kuliah dasar- dasar manajemen ini disusun untuk memudahkan dosen program studi Agroteknologi, Agribisnis, dan Teknologi Hasil Pertanian dalam melaksanakan pembelajaran yang lebih berkualitas dan dalam rangka peningkatan kualitas lulusan Fakultas Pertanian Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Agar peningkatan kualitas tersebut dapat tercapai diperlukan penetapan standar capaian pembelajaran, standar isi, standar proses, dan standar evaluasi pembelajaran. Keempat standar tersebut harus dikembangkan dalam wujud modul. Semoga dengan adanya modul matakuliah ini kegiatan proses pembelajaran menjadi lebih berkualitas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alridiwersah dan Alqamari, M. 2016. Dasar Agronomi. UMSU Press. Medan.
- Daryono, D. 2020. Menuju Manajemen Berbasis Sekolah. Lembaga dan Research Institute: Pasuruan.
- Duha, Timotius. 2018. Perilaku Organisasi. CV. Budi Utama: Yogyakarta.
- Handoko, T Hani. 2009. Manajemen. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada: Yogyakarta.
- Kristiawan, Muhammad. dkk. 2017. Manajemen Pendidikan. CV. Budi Utama: Yogyakarta.
- Sukmadi. 2017. Dasar- Dasar Manajemen. Humaniora Utama Press: Bandung.
- Utaminingsih, Alifiulahtin, 2014, Perilaku Organisasi. Kajian Teoritik dan Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen. Universitas Brawijaya Press: Malang.