



MANAJEMEN PENGELOLAAN DESA WISATA

Dominica Arni Widyastuti, SE, MM.
Dr. Dudi Rudianto, SE, M.Si.



MANAJEMEN PENGELOLAAN DESA WISATA

Dominica Arni Widyastuti, SE, MM.
Dr. Dudi Rudianto, SE, M.Si.



UNIVERSITAS BAKRIE PRESS
2022

Manajemen Pengelolaan Desa Wisata

Pengarang

Dominica Arni Widyastuti, SE, MM.

Dr. Dudi Rudianto, SE, M.Si.

Layout & Editing

Ahmad Yani

Cover

Ari Kurnia

Seri buku referensi:

Program *Geotourism-Coffee*: Geowisata Kopi di Kecamatan Ulubelu, Kabupaten Tanggamus, Provinsi Lampung.

Seri Matching Found Kedaireka Universitas Bakrie dan PT. Pertamina Geothermal Energy (Persero)

e-ISBN:

Penerbit:



Universitas Bakrie Press

Jl.H.R Rasuna Said Kav C-22, Kuningan Jakarta DKI Jakarta Jakarta Selatan 12920 Indonesia

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas karuniaNya penulis dapat menyelesaikan penyusunan Modul ini sebagai luaran pelatihan “Manajemen Pengelolaan Desa Wisata” pada kegiatan Program *Geotourism-Coffee: Geowisata Kopi*. Modul ini di susun untuk memenuhi kebutuhan peserta pelatihan. Karena, peserta pelatihan ini terdiri dari berbagai macam jenis usaha yang dimiliki, maka modul ini disusun dengan kualifikasi merangkum semua materi agar dapat dipahami oleh semua peserta.

Di Indonesia banyak desa-desa memiliki keunikanmemiliki potensi dikembangkan menjadi desa wisata sepanjang memperoleh sentuhan dari masyarakat, pengelola atau pemerintah sebagai instansi pembina. Dalam usaha mengembangkan suatu desa menjadi desa wisata diperlukan suatu modul panduan sebagai pedoman pengembangannya.

Dalam kaitan penyelesaian modul ini, tim penyusun mengucapkan terima kasih kepada Rektor Universitas Bakrie, LPKM, LPP, Pertamina Geothermal Energy dan Pusat Studi Geopark Universitas Bakrie, serta semua pihak yang terkait langsung ataupun tidak langsung dalam penyelesaian modul ini. Semoga jasa dan kebaikan semua pihak memperoleh pahala yang setimpal dari Tuhan YangMaha Esa.

Atas tersusunnya Modul Panduan Manajemen Desa Wisata ini diharapkan dapat memberi manfaat kepada masyarakat yang akan membantu mensukseskan membangun dan mengembangkan Desa Wisata di wilayah Lampung. Modul Panduan Manajemen Pengelolaan Desa Wisata ini bukanlah bentuk yang komprehensif melainkan hanya upaya memberikan panduan dan dorongan untuk lebih termotivasi untuk mengedukasi dan meliterasi diri agar kapasitas dan kompetensi masyarakat meningkat dalam pengelolaan destinassi Desa Wisata di wilayah Lampung.

Jakarta, Oktober 2022

Penyusun

DAFTAR ISI

BAB 1 PENDAHULUAN	3
1.1 Permasalahan Pengelolaan Desa Wisata	3
BAB 2 ARTI MANAJEMEN	7
2.1 Pengertian Manajemen dan Ilmu Manajemen	7
2.1.1 Manajemen – Mengapa diperlukan?	7
2.2 Enam unsur penting dalam Manajemen	8
2.3 Elemen Dasar Manajemen	8
2.3.1 Elemen Sifat	9
2.3.2 Elemen sasaran	9
BAB 3 PERENCANAAN	11
BAB 4 PENGAMBILAN KEPUTUSAN	17
4.1 Pengertian Pengambilan Keputusan	18
4.2 Proses Pengambilan Keputusan	18
4.3 Gaya Pengambilan Keputusan	20
4.4 Kerangka Kerja dan Konsep Pengambilan Keputusan	20
4.4.1 Sistem pengambilan keputusan	20
4.4.2 Kriteria untuk pengambilan keputusan	21
4.4.3 Relevansi konsep keputusan tahap desain sistem informasi manajemen	21
4.5 Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Sederhana	21
BAB 5 PENGORGANISASIAN	23
5.1 Konsep Dasar	23
5.2 Individu Dan Perilaku Organisasi	24
5.3 Struktur Organisasi	24
BAB 6 WEWENANG DAN PENDELEGASIAN	28
6.1 KONSEP DASAR	28

6.2	Sentralisasi dan Desentralisasi Wewenang	28
6.3	Pendelegasian Wewenang	29
6.4	Alasan-Alasan Pendelegasian	29
6.5	Seni Pendelegasian Wewenang.....	29
6.6	Prinsip Pendelegasian.....	30
6.6.1	1.Prinsip skalar	30
BAB 7	STANDAR PENGENDALIAN	32
7.1	Pengertian Pengendalian Manajemen	32
7.2	Cara Pengendalian.....	32
7.3	Fungsi Pengendalian.....	33
7.4	Sistem Pengendalian	33
7.5	LAPORAN KEUANGAN PENGENDALIAN.....	34
7.6	ANALISA LAPORAN KEUANGAN.....	34
DAFTAR PUSTAKA	36

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 PERMASALAHAN PENGELOLAAN DESA WISATA

Desa wisata dalam perjalanannya untuk perkembangan pariwisata di Tanah Air sudah sedemikian penting. Desa wisata mampu memberikan variasi destinasi yang dinamis dalam kawasan pariwisata. Melalui desa wisata, dapat dibuktikan semangat pariwisata sebagai penyerap tenaga kerja pada desa dan juga sebagai generator pertumbuhan ekonomi wilayah, dan sebagai alat pengentasan kemiskinan.

Adapun kendala dan tantangan desa wisata adalah terbatasnya pengetahuan yang jelas dari masyarakat tentang pariwisata, kesadaran masyarakat dan rendahnya keinginan untuk memahami apa itu pariwisata itu sendiri, rendahnya kemampuan sumber daya manusia, adanya kendala budaya (*cultural barriers*), Beberapa persoalan yang terjadi, sehingga hal ini menjadi hambatan bagi pengembangan desa wisata tersebut, antara lain:

1. Produk wisata tidak berasal dari potensi lokal. Produk yang ada hanya mengikuti *trend* produk yang sudah pernah dikembangkan pada desa-desa lainnya terlebih dahulu menjadi desa wisata. Produk wisata yang ada dan ditawarkan kepada wisatawan pada suatu desa wisata seringkali tidak berdasar pada potensi lokal atau potensi yang dimiliki desa bersangkutan Masyarakat setempat seringkali tidak memperhatikan kontinuitas dari mata rantai hulu-hilir; potensi, produk.

2. Desain produk terkesan kurang unik. Pengembangan sebuah desa wisata cenderung sama saja dan sifatnya merepetitif yang telah diciptakan oleh desawisata yang sudah ada. Bisa dikatakan terjadi ada proses duplikasi secara sengaja dan akhirnya tidak menemukan potensi dan keunikan dari desa sendiri.
3. Tidak ada standarisasi desa wisata. Tidak ada sebuah prosedur atau mekanisme untuk tataletak mereka ke dalam suatu klasterisasi. Tidak ada informasi yang cukup akurat perihal perkembangan, karakteristik, ataupun kendala-kendala yang dihadapi oleh masing-masing desa wisata tersebut. Desa wisata seringkali muncul dan berkembang karena faktor 'ikut-ikutan'. Kemunculan sebuah desa wisata dengan demikian berjalan secara alamiah, tidak melalui sebuah proses seleksi atau standarisasi. Kondisi demikian menyulitkan pemerintah dalam mengambil kebijakan dalam mendampingi masing-masing desa wisata. Model pembinaan yang diterapkan pun pada akhirnya seragam, padahal persoalan yang muncul pada masing-masing desa amat beragam sesuai dengan konteks lokalnya.
4. Keterbatasan Akses. Beberapa desa wisata yang punya potensi unggul berada pada wilayah-wilayah terisolasi namun, secara geografis susah dijangkau. Ini bisa saja ada di pegunungan yang tinggi.
5. Pemerintah kurang memiliki komitmen. Seringkali muncul kasus, di mana sebuah desa memiliki potensi yang unggul dan masyarakat warganya mempunyai komitmen kuat untuk mengembangkan desa wisata. Di sisi lain hal tersebut belum didukung oleh kebijakan pemerintah daerah yang memberikan dukungan memadai terhadap pengembangan desa wisata. Pemerintah daerah belum menjadikan bidang pariwisata sebagai program prioritas, sehingga mereka mengabaikan begitu saja wilayahnya yang memiliki potensi yang unggul di bidang pariwisata.

6. Rendahnya kualitas SDM lokal. Banyak desa-desa yang ingin mengembangkan desa wisata padahal tidak memiliki sumber daya manusia yang dapat mengelola desa wisata. Penyebabnya bisa multi faktor. *Pertama*, karena memang tingkat keterdidikan yang rendah. *Kedua*, kaum mudanya sebagian besar pergi merantau ke kota, sehingga desa menjadi miskin SDM muda usia dan hanya ditinggali golongan orang tua yang kurang produktif diajak membangun desa. Ketiga, lulusansarjana atau sekolah menengah sudah memadai namun tidak ada bidang pariwisata, sehingga SDM yang ada kurang cocok untuk mengembangkan desa wisata.
7. Kelemahan dalam pengemasan produk paket wisata. Desa yang memiliki potensi besar dikembangkan sebagai desa wisata seringkali gagal karena ada karena akibat dari salah membuat pengemasan paket. Potensi wisata dapat bernilai tinggi, namun membutuhkan ketepatan serta daya kreatifitas pengelolaan agar mampu menjadi atraksi wisata yang memikat.
8. Kurangnya komitmen pemerintah. Saat sebuah desa memiliki potensi yang unggul dan masyarakat warganya memiliki komitmen yang kuat untuk mengembangkan desa wisatanya. Namun, di sisi lain hal tersebut belum didukung oleh kebijakan pemerintah daerah yang memberikan dukungan memadai terhadap pengembangan desa wisata. Beberapa dari pemerintah daerah belum menjadikan bidang pariwisata sebagai program yang diprioritaskan, sehingga mereka mengabaikan begitu saja wilayahnya yang memiliki potensi yang unggul di bidang pariwisata.
9. Rendahnya kualitas SDM lokal. Banyak desa yang ingin mengembangkan sebuah desa wisata, namun tidak memiliki sumber daya manusia yang kuat yang dapat mengelola desa wisata. Penyebabnya dapat berbagai faktor. Yang *Pertama*, karena Pendidikan yang rendah. *Kedua*, kaum mudanya pindah ke kota besar, sehingga desa menjadi kekurangan SDM yang usianya muda dan yang tinggal di desa tersebut hanya warga yang sudah cukup umur. Ketiga, beberapa yang sudah kembali dari sekolah, namun untuk mengembangkan desa, mereka tidak memiliki skill yang handal.

10. Kurangnya manajemen pengelolaan yang tepat. Banyak desa wisata yang menjadi salah Kelola, karena mereka tidak memiliki manajemen strategik yang tepat dalam mengelola desanya. Banyak hal dari sisi manajemen yang tidak dilakukan.

Fenomena pengelolaan pariwisata berbasis masyarakat muncul, merupakan kritik atas pengelolaan wisata yang dilaksanakan tanpa adanya keterlibatan masyarakat dan dipandang kurang mampu dalam memberdayakan masyarakat. Pariwisata yang berasal dari masyarakat (community based tourism/CBT) merupakan konsep pengelolaan kepariwisataan dengan adanya partisipasi aktif masyarakat yang memiliki tujuan untuk memberikan kesejahteraan bagi mereka dengan tetap menjaga kualitas lingkungan, serta melindungi kehidupan sosial dan budayanya.

Pariwisata yang berbasis masyarakat sangat mengedepankan pendekatan *bottom-up*, yang mengandung arti bahwa masyarakat memiliki inisiatif awal untuk mengembangkan desanya. Sedangkan pariwisata berkelanjutan mengedepankan pendekatan *top-down*, inisiatif berasal dari pemerintah (Baskoro, 2008:43). Penerapan pariwisata yang memiliki basis masyarakat dianggap mampu dalam memberikan manfaat bagi masyarakat yaitu peningkatan kesejahteraan, perlindungan terhadap lingkungan, serta perlindungan terhadap kehidupan sosial dan budaya mereka.

Manfaat yang diharapkan dari penyusunan buku “Manajemen Pengelolaan Desa Wisata” adalah sebagai modul dalam mengembangkan dan calon desa wisata menjadi desa wisata, sehingga potensi desa wisata yang masih terpendam dapat digali dan dikembangkan.

BAB 2

ARTI MANAJEMEN

2.1 PENGERTIAN MANAJEMEN DAN ILMU MANAJEMEN

2.1.1 Manajemen – Mengapa diperlukan?

Manajemen perlu dilakukan dalam mencapai tujuan atau target dari individu ataupun kelompok tersebut secara kooperatif menggunakan sumber daya yang ada. Manajemen membantu manusia dalam mengatur dan Menyusun strategi yang kuat.

Ilmu manajemen memiliki peranan besar dalam membetuk kesuksesan dalam selesai atau tidaknya suatu pekerjaan. Jika suatu manajemen baik, maka pekerjaan akan teratur dan berhasil. Jika manajemen kurang baik, maka pekerjaan akan terhambat dan menjadi tidak teratur.

Manajemen merupakan sebuah tahapan dari kegiatan yang memiliki keterkaitan satu dengan yang lain. Artinya, manajemen memiliki tahap kegiatan awal sampai akhir. Jika sudah sampai pada tahap akhir, maka berarti organisasi sudah mencapai tujuan secara bersama-sama.

Mengapa manajemen itu penting? Ilmu manajemen membantu organisasi atau perusahaan dalam meraih tujuan bersama. Manajemen membantu manusia untuk mengatur dan Menyusun suatu strategi yang tepat. Dan mampu mempermudah pekerjaan manusia, khususnya dalam pengelolaan organisasi atau perusahaan. Digunakannya ilmu manajemen, adapat menentukan kesuksesan kegiatan, mulai dari awal hingga akhir.

Frederick F. Taylor memiliki empat prinsip Manajemen, yaitu: Kembangkanlah ilmu bagi setiap unsur pekerjaan seseorang yang nantinya mungkin akan menggantikan kaidah yang lama. Kedua, secara ilmiah pilihlah dan latih sumber daya manusia yang berada pada suatu organisasi (dimana sebelumnya para pekerja memilih sendiri pekerjaan dan melatih diri mereka sendiri).

Ketiga bekerjasamalah secara sungguh-sungguh dengan para pekerja untuk menjamin bahwa semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan prinsip ilmu yang dikembangkan. Keempat, bagilah pekerjaan serta tanggung jawab secara hamper merata.

2.2 ENAM UNSUR PENTING DALAM MANAJEMEN

Ada enam unsur yang penting dalam manajemen. Manusia berada pada urutan yang pertama, dimana manusia merupakan makhluk yang memiliki akal budi dimana dapat membuat perencanaan sampai terbentuknya tujuan yang ingin diraih. Uang menjadi urutan kedua yang menjadi unsur penting bagi berjalannya organisasi. Uang menjadi perantara dalam mencapai tujuan. Unsur ketiga yang paling penting adalah material, dimana merupakan hasil kualitas dari output suatu perusahaan, kualitasnya dipengaruhi dengan adanya kualitas material yang dipilih. Unsur keempat adalah Mesin/Teknologi, mengapa menjadi unsur penting karena pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih mudah serta efektif. Hal penting lainnya adalah suatu metode, dimana metode ini harus dibuat berdasarkan target, waktu, modal yang tepat. Namun, metode ini memerlukan campur tangan manusia. Yang terakhir adalah pasar konsumen. Sangat penting kita mengetahui siapa pasar kita sebenarnya dan siapa konsumen kita.

2.3 ELEMEN DASAR MANAJEMEN

Dalam manajemen terdapat beberapa elemen yang tersirat dalam definisinya.

2.3.1 Elemen Sifat

Manajemen adalah suatu seni yang memerlukan suatu keahlian, kemahiran, kemampuan, dan ketrampilan dalam aplikasi ilmu pengetahuan untuk mencapai tujuan. Manajemen dapat dikatakan sebagai suatu ilmu pengetahuan yang telah disistematisasikan dan diorganisasikan untuk mencapai kebenaran umum.

Fungsi dari Manajemen meliputi 4 elemen, diantaranya adalah:

- Perencanaan adalah suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk menetapkan suatu tujuan terlebih dahulu untuk jangka waktu/periode tertentu (untuk minimal 4 tahun kedepan) serta menetapkan tahapan atau langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut.
- Pengorganisasian adalah suatu proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian pekerjaan yang direncanakan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik diantara mereka serta pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang kondusif. Pembentukan struktur organisasi juga dibuat pada tahapan ini.
- Pengarahan dari seorang pemimpin adalah suatu rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk dan intruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal dan untuk pencapaian tujuan bersama.
- Pengendalian atau Pengawasan adalah suatu proses dan rangkaian untuk mengusahakan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tahapan yang harus dilalui. Dengan demikian apabila ada kegiatan yang tidak sesuai dengan rencana dan tahapan tersebut, diadakan suatu tindakan perbaikan.

2.3.2 Elemen sasaran

Orang (manusia) yaitu individu yang telah memenuhi syarat tertentu dan telah menjadi unsur integral dari suatu organisasi atau badan tempat ia bekerja sama untuk mencapai tujuan. Disini mereka akan mengikuti mekanisme kerja adalah tata cara dan tahapan yang harus dilalui orang yang mengadakan kegiatan bersama untuk mencapai tujuan.

Elemen Tujuan yaitu hasil akhir yang ingin dicapai atas suatu pelaksanaan kegiatan. Dalam arti luas tujuan mengandung hal seperti objektif, purpose, Mission, deadline, standarlard, target, dan quata. Tujuan merupakan rangkaian dalam proses perencanaan, dan juga merupakan elemen penting dalam proses pengendalian

BAB 3

PERENCANAAN

Setiap organisasi perlu melakukan suatu perencanaan dalam setiap kegiatan organisasinya, dari perencanaan anggaran, perencanaan produksi, perencanaan rekrutmen karyawan baru, dan tentunya perencanaan program penjualan produk baru. Perencanaan merupakan proses dasar bagi organisasi untuk memilih sasaran dan bagaimana menetapkan cara mencapainya. Tujuan dan sasaran harus ditetapkan sebelum melakukan proses perencanaan. Perencanaan ini merupakan proses dasar dalam ilmu manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan.

Pada dasarnya yang dimaksud perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa (*what*), siapa (*who*), kapan (*when*), dimana (*where*), mengapa (*why*), dan bagaimana (*how*). Jadi perencanaan yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan-kegiatan dan keputusan tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan serta program yang dilakukan.

Unsur-unsur yang terdapat dalam perencanaan adalah; 1). Tindakan apa yang harus dikerjakan, 2) Alasan mengapa tersebut harus dilakukan, 3). Tempat dimana tindakan tersebut dilakukan, 4). Kapan tindakan tersebut dilakukan, 5). Siapa yang akan melakukan tindakan tersebut, dan 6). Bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut.

3.1 PROSES PERENCANAAN

Pada tahap perencanaan para manajer menentukan apa yang akan dikerjakan, kapan akan mengerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan siapa yang akan mengerjakannya. Kebutuhan akan perencanaan ada pada semua tingkatan manajemen dan semakin mengingkat pada tingkatan manajemen yang lebih tinggi, dimana perencanaan itu mempunyai kemungkinan dampak yang paling besar pada keberhasilan organisasi.

Pada tingkatan level manajer puncak pada umumnya mencurahkan hampir semua waktu perencanaannya untuk 5 tahun mendatang (jangka Panjang). Dalam perencanaan jangka panjang tersebut, terdapat beberapa variasi dalam tanggung jawab perencanaan yang tergantung pada ukuran serta tujuan organisasi dan kegiatan khusus manajer.

Organisasi yang besar dan berskala internasional lebih menaruh perhatian pada perencanaan jangka panjang daripada perusahaan lokal. Akan tetapi pada umumnya organisasi perlu mempertimbangkan keseimbangan antara perencanaan jangka panjang maupun perencanaan jangka pendek. Karena itu penting bagi para manajer untuk mengerti peranan perencanaan secara keseluruhan.

Menurut T. Hani Handoko (1999) kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap sebagai berikut :

1. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan
2. Merumuskan keadaan saat ini
3. Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan
4. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan

3.2 ALASAN PERLUNYA PERENCANAAN

Beberapa alasan perencanaan dilakukan dan dibuat adalah untuk beberapa alasan berikut:

1. Untuk mencapai "*protective benefits*" dimana yang berarti adanya pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan.
2. Untuk mencapai "*positive benefits*" dimana yang berarti akan terjadi peningkatan kesuksesan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Manfaat perencanaan adalah membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas, membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat, memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi, memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi, membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami, meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti dan menghemat waktu, usaha, dan dana.

3.3 HUBUNGAN PERENCANAAN DENGAN FUNGSI LAIN

Perencanaan adalah fungsi yang paling dasar dari fungsi manajemen lainnya. Fungsi perencanaan dan fungsi-fungsi serta kegiatan manajerial lainnya adalah saling berhubungan saling tergantung dan berinteraksi. Hubungan perencanaan dengan fungsi lain, seperti diantaranya:

- a. Pengorganisasian (*organizing*) adalah perencanaan untuk menunjukkan cara dan memperkirakan bagaimana mengorganisasikan sumber daya organisasi untuk mencapai efektivitas paling tinggi.
- b. Pengarahan (*directing*) adalah perencanaan yang menentukan kombinasi paling baik dari sumber daya yang dibutuhkan untuk mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi karyawan.
- c. Pengawasan (*controlling*) adalah perencanaan serta pengawasan yang saling berhubungan erat. Pengawasan bertindak sebagai kriteria penilaian pelaksanaan kerja terhadap rencana.

3.4 HAMBATAN DALAM PENETAPAN DAN TUJUAN DAN PERENCANAAN

Keberhasilan perencanaan yang baik, harus segera diatasi hambatan yang mungkin muncul, seperti halnya:

1. Tujuan yang Tidak Tepat

Tujuan yang tidak tepat mempunyai banyak bentuk. Tujuan juga tidak tepat jika tujuan itu terlalu menekankan pada ukuran kuantitatif maupun kualitatif dari keberhasilan. Namun, suatu tujuan wajib terukur dan dimengerti dari semua pihak.

2. Sistem Penghargaan yang Tidak Tepat

Dalam suatu organisasi, wajib dalam memberikan penghargaan. Meskipun bukan dalam bentuk materi, namun banyak penghargaan yang memberikan suatu motivasi bagi yang melakukan pekerjaan.

3. Lingkungan yang Dinamis dan Kompleks

Perubahan yang cepat, inovasi teknologi, dan persaingan yang ketat juga dapat meningkatkan kesulitan bagi suatu organisasi untuk secara akurat mengukur kesempatan dan ancaman di masa mendatang

4. Keengganan untuk Menetapkan Tujuan

Hambatan lain terhadap perencanaan yang efektif adalah tujuan bagi mereka sendiri dan untuk unit-unit yang merupakan tanggung jawab mereka. Alasan untuk ini mungkin adalah kurangnya rasa percaya diri atau takut akan kegagalan. Jika seorang manajer menetapkan suatu tujuan spesifik, ringkas, dan berhubungan dengan waktu, maka apakah ia mencapai atau tidak mencapai tujuan tersebut akan tampak nyata. Manajer yang secara sadar atau tidak sadar berusaha untuk menghindari tingkat tanggung jawab ini lebih mungkin untuk menghindari usaha perencanaan organisasi.

5. Penolakan terhadap Perubahan

Hambatan lain dalam menetapkan tujuan dan perencanaan adalah penolakan terhadap perubahan. Perencanaan pada intinya terkait dengan perubahan sesuatu dalam organisasi

6. Keterbatasan

Keterbatasan (constraints) yang membatasi apa yang dapat dilakukan organisasi merupakan hambatan utama yang lain.

3.5 PENETAPAN TUJUAN ORGANISASI

Para manajer sering membuat kesalahan yang sama. Mereka memulai kegiatan-kegiatan dan membuat keputusan-keputusan tanpa penetapan suatu pembuatan keputusan dalam organisasi. Tujuan itu sendiri adalah suatu hasil, titik akhir, atau segala sesuatu yang akan dicapai.

Sebelum suatu organisasi menetapkan suatu tujuan, terlebih dahulu harus menentukan misi dan misi atau maksud organisasi. Penetapan tujuan-tujuan strategik akan menentukan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan serta mengikat sumber daya organisasi untuk jangka waktu yang panjang.

3.5.1 Pengertian Visi dan Misi

Visi adalah cara pandang yang jauh kedepan kemana organisasi harus dibawa agar tetap eksis atau mampu bersaing, inovatif dan antisipatif. Visi adalah suatu gambaran yang menantang keadaan masa depan sesuai dengan keinginan organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka visi merupakan bagian dari rencana strategik. Perjalanan organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan external dan internal, sehingga pembuatan visi organisasi harus disesuaikan dengan lingkungan tersebut.

Misi adalah suatu pernyataan dimana di dalamnya telah tertera tujuan organisasi yang telah ditetapkan serta sasaran yang ingin dicapai. Pernyataan misi membawa organisasi ke suatu fokus kegiatan. Misi menjelaskan apa yang mendasari organisasi tersebut berdiri, apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya.

3.5.2 Fungsi Tujuan Organisasi

Tujuan adalah suatu cita-cita yang disertai dengan usaha dan pernyataan yang jelas kemana organisasi akan dibawa, tidak akan ada langkah maju tanpa adanya tujuan yang tegas. Dalam dunia manajemen, tujuan organisasi dipandang secara luas memiliki beberapa fungsi yang penting serta bervariasi menurut waktu dan keadaan. Beberapa fungsi dalam penetapan tujuan ialah sebagai berikut:

- a. Pedoman Bagi Kegiatan, melalui penggambaran hasil-hasil di waktu yang akan datang. Fungsi tujuan memberikan arah dan pemusatan kegiatan organisasi mengenai apa yang harus dan tidak harus dilakukan
- b. Sumber Legitimasi, akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan sumber daya dan dukungan dari lingkungan di sekitarnya
- c. Standar Pelaksanaan, bila tujuan dilaksanakan secara jelas dan dipahami, akan memberikan standar langsung bagi penilaian pelaksanaan kegiatan (prestasi) organisasi

- d. Standar Motivasi, berfungsi sebagai motivasi dan identifikasi karyawan yang penting. Dalam kenyataannya, tujuan organisasi sering memberikan insentif bagi para anggota
- e. Dasar Rasional Pengorganisasian, tujuan organisasi merupakan suatu dasar perancangan organisasi

3.5.3 Tipe-Tipe Tujuan

Suatu kepentingan dalam perilaku untuk pencapaian tujuan organisasi dapat ditelusuri pada berbagai penulisan teori manajemen. Terdapat lima tipe-tipe tujuan menurut sudut pandang bagi mereka yang berkepentingan seperti masyarakat, langganan, investor, eksekutif puncak atau yang lainnya.

BAB 4

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Setiap organisasi, baik dalam skala besar maupun kecil, mengalami perubahan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor baik internal maupun eksternal organisasi. Untuk menghadapi semua perubahan itu diperlukan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat agar roda organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar.

Manajer memegang peran penting dalam proses pengambilan keputusan untuk mengatur keefisienan dan keefektifan jalannya organisasi. Kegiatan pengambilan keputusan yaitu kegiatan pengidentifikasian masalah, pencarian alternatif penyelesaian masalah, evaluasi dan pemilihan alternatif keputusan terbaik. Kemampuan manajer dalam pengambilan keputusan harus ditingkatkan dengan mempelajari teori-teori dan teknik-teknik pembuatan keputusan.

Keputusan adalah hasil dari proses pemikiran dari beberapa alternatif yang digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya. Keputusan merupakan elemen penting dalam unsur kegiatan karena itu kemampuan mengatasi masalah dan mengambil keputusan yang tepat harus dimiliki oleh pemimpin.

4.1 PENGERTIAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan adalah pemilihan alternative perilaku dari beberapa alternative atau tindakan pemimpin untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam organisasi yang dipimpinnya melalui pemilihan satu diantara beberapa alternative yang menungknkan.

Menurut Robbins and Coulter (2018) mengatakan bahwa Pengambilan Keputusan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi kemudian menetapkan berbagai alternatif yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi. Robbins and Coulter (2018), telah mengembangkan klasifikasi jenis keputusan yang berbeda yaitu:

1. Keputusan yang di program (*programmed decision*) adalah keputusan berulang dan telah ditentukan sebelumnya. Keputusan ini memiliki struktur yang baik karena pada umumnya kriteria kinerja terukur jelas, informasi tersedia, banyak alternative keputusan, dan tingkat kepastian relative tinggi.
2. Keputusan yang tidak diprogram (*nonprogrammed decision*) adalah keputusan yang belum ditetapkan sebelumnya karena tidak ada prosedur baku yang berlaku. Keputusan ini dilakukan saat organisasi menemui masalah yang belum pernah dialami sebelumnya, sehingga organisasi tidak dapat memutuskan bagaimana merespon permasalahan tersebut. Keputusan ini melibatkan perencanaan strategik.

4.2 PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Menurut G. R. Terry, dasar-dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Intuisi – pengambilan keputusan namun bersifat subyektif sehingga mudah terkena pengaruh.
- b. Pengalaman – pengambilan keputusan ini memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis karena berdasarkan pengalaman, seseorang dapat memperkirakan hal-hal yang mungkin terjadi dan memperhitungkan keuntungan/kerugian.

- c. Fakta – pengambilan keputusan ini dapat memberikan keputusan yang sehat dan solid. Dengan memperhatikan fakta yang ada, maka tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan lebih tinggi sehingga orang akan menerima keputusan tersebut dengan lebih baik.
- d. Wewenang – Pengambilan keputusan ini biasa diambil oleh pimpinan terhadap bawahannya.
- e. Rasional – Keputusan diambil berdasarkan alasan yang sesuai, obyektif, transparan dan logis. Konsisten dalam pengambilan keputusan untuk memaksimalkan hasil atas tujuan yang ditentukan sehingga mendekati kebenaran.

Proses pengambilan keputusan dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu:

- a. Tahap 1 – Pemahaman dan Perumusan Masalah
Pemimpin harus mengidentifikasi dasar masalah yang timbul dan mencari penyebab masalah itu. Pemahaman manajer terhadap masalah yang ada secara sistematis dapat membantu pemimpin dalam mencari sebab akibat dari penyimpangan atau perubahan yang timbul.
- b. Tahap 2 – Pengumpulan dan Analisis Data
Setelah pemimpin menemukan dan merumuskan masalah, maka harus mengumpulkan fakta-fakta yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang tepat, menganalisa data tersebut, dan menentukan langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk memecahkan masalah yang ada.
- c. Tahap 3 – Pengembangan Alternatif
Pemimpin harus membuat beberapa pilihan sebelum membuat suatu keputusan agar mendapatkan hasil keputusan yang baik, efektif dan efisien.
- d. Tahap 4 – Evaluasi alternative
Pemimpin harus melakukan evaluasi dari beberapa alternative yang memungkinkan pengambilan keputusan untuk menilai keefektifan setiap alternative.
- e. Tahap 5 – Pemilihan alternative terbaik
Pemimpin harus memilih alternative terbaik yang berdasarkan pada jumlah informasi yang didapat. Pembuatan keputusan merupakan hasil evaluasi berbagai alternative.
- f. Tahap 6 – Implementasi keputusan

Pemimpin membuat rencana untuk mengatasi berbagai permasalahan dan masalah yang mungkin dijumpai dalam penerapan keputusan berdasarkan alternative terbaik yang sudah dipilih. Pemimpin harus mempertimbangkan berbagai resiko dan ketidakpastian sebagai konsekuensi dibuatnya keputusan.

- g. Tahap 7 – Evaluasi hasil keputusan
Implementasi hasil keputusan harus diawasi secara terus-menerus. Pemimpin mengevaluasi apakah implementasi keputusan dilakukan dengan baik dan memberikan hasil sesuai yang diinginkan.

4.3 GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Beberapa style/gaya dalam pengambilan keputusan dipengaruhi oleh beberapa hal seperti latar belakang pengetahuan, perilaku, pengalaman, dan sebagainya. Cara manajer dalam mendekati masalah antara lain:

1. Penghindar masalah – Manajer mengabaikan informasi yang menunjukkan danyamasalah, menghindari dan tidak menghadapi masalah, dan bersikap tidak aktif.
2. Penyelesaian masalah – Manajer berusaha menyelesaikan masalah, dan bersikapreaktif atas masalah yang timbul.
3. Pencari masalah – manajer secara aktif mencari masalah untuk diselesaikan ataumencari peluang baru untuk dikejar.

4.4 KERANGKA KERJA DAN KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Ada beberapa cara untuk mengklasifikasikan pengambilan keputusan, berikut adalah kerangka dan konsep pengambilan keputusan:

4.4.1 Sistem Pengambilan Keputusan

Suatu cara atau prosedur tertentu, ketika suatu keputusan diambil oleh pembuatnya yang dilakukan secara terbuka/tertutup.

- a. Sistem keputusan terbuka - Memandang suatu keputusan berada dlm suatu lingkungan yang kompleks dan sebagian tidak diketahui. Keputusan lebih banyak dipengaruhi lingkungan dan lingkungan lebih banyak dipengaruhi keputusan.
- b. Sistem keputusan tertutup - Menganggap bahwa suatu keputusan dipisah dari suatumasukan yang tdk diketahui dari lingkungan. Manajer mengetahui seluruh alternatif dan keluarannya.

4.4.2 Kriteria Untuk Pengambilan Keputusan.

- a. Kriteria untuk menentukan satu diantara beberapa keputusan alternatif adalah maksimum laba, kegunaan, nilai yang diharapkan, pemuasan.

4.4.3 Relevansi Konsep Keputusan Tahap Desain Sistem Informasi Manajemen.

- a. Dalam model keputusan tertutup = komputer sebagai alat penghitung untuk menghasilkan keluaran optimum.
- b. Dalam model keputusan terbuka = komputer bertindak sebagai pembantu manajer menghitung, menyimpan, mencari, menganalisa data.

4.5 PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI SEDERHANA

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi dalam praktik dan keputusan yang harus diambil, dapat digolongkan menjadi dua tipe permasalahan yaitu sebagai berikut:

1. Permasalahan yang bersifat rutin dan repetitif yaitu masalah yang serupa yang secara relative terulang. Dalam menghadapi masalah ini, organisasi harus membuat program yang terdiri dari berbagai proses atau prosedur penanganan tertentu.
2. Permasalahan yang datangnya tidak menentu, yang bersifat insidental yaitu masalah yang datangnya tidak menentu, bersifat tidak rutin, dan struktur masalahnya tidak teratur. Untuk menghadapi masalah ini, organisasi menentukan cara penanganan masalah secara umum dan menunjuk anggota organisasi yang berwenang untuk menangani masalah tersebut.

Selain penggolongan tipe permasalahan diatas, menurut hierarki permasalahan dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Permasalahan yang bersifat sederhana, yakni masalah yang tidak memerlukan banyak informasi/data, tidak memerlukan sistem kearsipan yang sulit dan tidak memerlukan keputusan berat. Untuk menghadapinya, organisasi cukup melakukan suatu teknik pengambilan keputusan dengan melatih anggota organisasi untuk melakukan apa yang harus dilakukan dalam menghadapi masalah itu.

2. Permasalahan yang bersifat sedang, yakni masalah yang memerlukan penanganan bersama, memerlukan informasi/data cukup, dan diperlukan tenaga berpendidikan untuk menanganinya.
3. Permasalahan yang bersifat sangat kompleks, yakni masalah memiliki unsur masalah yang membutuhkan data/informasi yang banyak dan harus diolah secara detail, dan memerlukan analisa yang rumit. Untuk menghadapinya, pemimpin harus menerapkan teknik pengambilan keputusan modern.

BAB 5

PENGGORGANISASIAN

5.1 KONSEP DASAR

Organisasi dapat di definisikan sebagai kelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerjasama untuk merealisasikan tujuan bersama. Pengorganisasian merupakan langkah dalam menetapkan, menggolongkan serta mengatur berbagai macam kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Salah satu ciri utama dari organisasi adalah sekelompok orang yang secara bersama-sama dan menggabungkan diri dengan suatu ikatan norma, peraturan serta kebijakan dan menjalankannya dengan penuh tanggung jawab.

Suatu organisasi mengandung tiga elemen yang saling berhubungan, yaitu sekelompok orang, interaksi dan kerjasama, dan tujuan bersama. Fungsi pengorganisasian adalah kegiatan pengaturan sumber daya manusia dan sumber daya fisik yang dimiliki organisasi untuk menjalankan rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan bersama. Hal yang perlu diperhatikan dalam pengorganisasian adalah:

1. menentukan arah dan sasaran satuan organisasi
2. menganalisa beban kerja masing-masing satuan organisasi
3. membuat job description
4. menentukan seseorang sesuai dengan kapasitas, beban kerja dan uraian pekerjaan.

5.2 INDIVIDU DAN PERILAKU ORGANISASI

Setiap individu dalam organisasi memiliki perilaku berbeda yang ditentukan oleh lingkungannya. Individu membawa ke dalam organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalamannya. Karakteristik tersebut akan terbawa saat individu itu masuk ke dalam lingkungan organisasi. Organisasi juga merupakan lingkungan yang memiliki karakteristik seperti susunan hirarki, pekerjaan, wewenang, tanggung jawab, system pengendalian, dan lainnya. Interaksi karakteristik individu dan organisasi mewujudkan perilaku individu dalam organisasi. Sopiah (2008) menjelaskan karakteristik yang melekat dalam individu terdiri dari ciri-ciri biologis, kepribadian, persepsi, dan kemampuan.

- a. Ciri biologis merupakan ciri yang melekat pada individu itu, antara lain: umur, jenis kelamin, status, jumlah tanggungan, dan masa kerja.
- b. Kepribadian merupakan penyesuaian diri individu dengan lingkungan.
- c. Persepsi merupakan proses memperhatikan dan menyeleksi, mengorganisir, dan menafsirkan stimulus lingkungan,
- d. Kemampuan merupakan kapasitas individu untuk mengerjakan tugas.

5.3 STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi merupakan suatu garis hirarki yang mendeskripsikan berbagai komponen yang membentuk suatu perusahaan, dimana setiap individu pada lingkup perusahaan tersebut kemudian memiliki posisi dan fungsinya masing-masing. Struktur organisasi dibuat demi kepentingan perusahaan sesuai dengan bidang dan keahliannya. Dengan adanya struktur organisasi, kita dapat mengetahui peran dan tanggung jawab karyawannya.

Dengan menempatkan seseorang ke dalam sebuah jabatan atau posisi tertentu, akan menjadi patokan bagi manajemen SDM untuk menentukan jumlah gaji karyawan yang bersangkutan.

Fungsi Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan sebuah hirarki (jenjang atau garis yang bertingkat) yang berisikan komponen dimana pendiri dan penyusun perusahaan kemudian menggambarkan pembagian pekerjaan dan mengatur aktivitas dalam perusahaan yang berbeda sehingga mampu saling berkoordinasi. Dengan adanya struktur organisasi maka akan lebih tercapai tujuan di masa depan karena masing-masing fungsi pekerjaan menjadi lebih jelas.

Beberapa hal mengenai struktur organisasi menjadi sangat penting, adalah karena memiliki fungsi sebagai berikut: memberi kejelasan mengenai tanggung jawab masing-masing pekerja, menjelaskan kedudukan dan koordinasi masing-masing penyusun individu dalam perusahaan, menjelaskan hubungan dan garis hubungan antar individu di masing-masing hirarki, menjelaskan uraian tugas yang dibebankan secara jelas.

Jenis-jenis Struktur Organisasi pada perusahaan.

1. Struktur Organisasi Fungsional

Merupakan jenis struktur organisasi yang paling umum digunakan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam struktur organisasi fungsional pembagian kerjanya berdasarkan fungsi manajemen, yaitu Manajemen keuangan, Manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran dan juga manajemen operasional. Struktur organisasi ini dapat menekan biaya operasional perusahaan dan tim manajerial dapat dengan mudah melakukan pengawasan untuk evaluasi kinerja. Tetapi jenis struktur ini pun masih banyak memiliki kelemahan, dimana akan sulit dalam berdiskusi dan berkomunikasi antar unit kerja dengan lainnya.

2. Struktur organisasi berdasar Divisi

Struktur organisasi ini mengelompokkan berdasarkan kesamaan produk, jasa, pasar serta letak geografisnya. Biasanya jenis struktur ini digunakan pada perusahaan menengah sampai perusahaan besar, karena biaya operasionalnya tinggi jika dibandingkan dengan struktur organisasi fungsional.

Kelemahan struktur organisasi ini adalah masalah alokasi sumber daya, serta distribusi biaya-biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

3. Struktur organisasi lini

Struktur ini adalah hubungan antara atasan dengan bawahan yang terjadi secara langsung dan vertical. Antara pimpinan tertinggi sampai dengan karyawan yang jabatannya rendah dihubungkan dengan garis komando dan garis wewenang. Jenis Struktur organisasi ini biasa diterapkan pada organisasi kecil, seperti contohnya kedai nasi, warung tegal, bengkel dan rukun tetangga.

4. Struktur organisasi lini dan staff.

Gabungan antara beberapa kombinasi dari struktur organisasi lini dengan asas komando dan tugas pimpinan dibantu oleh beberapa staff. Staff pada struktur organisasi lini dan staff memiliki peran dengan memberikan saran masukan, bantuan pikiran, ide dan gagasan serta data-data informasi yang dibutuhkan.

5. Struktur Organisasi Matriks

Struktur organisasi matriks adalah sebuah struktur organisasi yang merupakan penggabungan antara struktur organisasi fungsional dengan struktur organisasi divional dengan tujuan untuk saling melengkapi dan menutupi kekurangan.

Struktur organisasi matriks menyebabkan terjadinya system komando dimana seorang karyawan diharuskan memberikan laporan kepada dua orang pimpinan pada unit kerja divisional dan fungsional. Struktur ini cocok diterapkan pada perusahaan berskala besar hingga perusahaan tingkat multinasional, dikarenakan kemampuannya mencapai tingkat koordinasi yang sangat diperlukan dalam menjawab tuntutan ganda pada lingkungan perusahaan.

Cara Merancang Struktur Organisasi

1. Merancang Struktur Organisasi sesuai dengan Visi dan Misi.

Sebelum membuat susunan organisasi perusahaan yang baku, maka pastikan dulu bahwa visi, misi dan tujuan atau sasaran organisasi telah dibuat dengan jelas.

2. Rancang Struktur Organisasi setelah merumuskan Bisnis

Harus mengerti sasaran bisnis yang ingin dicapai, rumuskan bisnis yang ingin dijalani dan apa saja sasarannya. Harus mengenal bisnis, proses atau aktivitas apa saja yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari organisasi perusahaan, sehingga nantinya akan lebih dapat mengembangkan struktur dengan kejelasan aktivitas.

3. Lihat bakat serta talenta karyawan

Lakukan analisis dan pengamatan terhadap kemungkinan keahlian yang dimiliki oleh pekerja anda. Cari potensi itu dan optimalkan

4. Pertimbangkan usia karyawan

5. Lakukan self assessment

6. Buat struktur Organisasi Perusahaan yang ramping

BAB 6

WEWENANG DAN PENDELEGASIAN

6.1 KONSEP DASAR

Wewenang merupakan dasar untuk bertindak dan melakukan kegiatan dalam suatu perusahaan. Menurut Handoko (2003) Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atas orang lain, atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu.

Ada dua pandangan yang saling kontradiksi mengenai sumber wewenang, yaitu:

- a. Teori formal. Pandangan wewenang *formal* menyebutkan bahwa wewenang adalah dianugerahkan; wewenang ada karena seseorang di beri atau dilimpahi atau di warisi hal tersebut.
- b. Teori Penerimaan (*acceptance theory of authority*) menyanggah pendapat bahwa wewenang dapat dianugerahkan atau di berikan kepada orang lain.

6.2 SENTRALISASI DAN DESENTRALISASI WEWENANG

Dalam kepemimpinan, *Sentralisasi* adalah jika sebagian besar wewenang/kekuasaan masih tetap dipegang oleh manajer puncak atau hanya sebagian kecil wewenang yang didelegasikan ke bawahan.

Disentralisasi adalah jika sebagian kecil wewenang/kekuasaan masih tetap dipegang oleh manajer puncak dan sebagian besar wewenang didelegasikan ke bawahan.

6.3 PENDELEGASIAN WEWENANG

Pendelegasian wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang kebawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Hal ini merupakan dinamika organisasi karena dengan pendelegasian wewenang, para bawahan mempunyai wewenang, sehingga mereka dapat melakukan sebagian pekerjaan delegator. Proses ini terjadi bertahap dan menciptakan pembagian kerja, hubungan kerja, dan adanya kerja sama dalam suatu organisasi.

Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan, yaitu:

1. Pendelegasian menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan
2. Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas
3. Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan kewajiban atau tanggungjawab
4. Pendelegasian menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

6.4 ALASAN-ALASAN PENDELEGASIAN

1. Pendelegasian memungkinkan manajer dapat mencapai lebih dari bila mereka menangani setiap tugas sendiri.
2. Delegasi wewenang dari atasan ke bawahan merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien.
3. Delegasi juga memungkinkan manajer memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas yang lebih penting.
4. Delegasi memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang sehingga dapat digunakan sebagai alat untuk belajar dari kesalahan.

6.5 SENI PENDELEGASIAN WEWENANG

Personal attitude yang harus dimiliki manajer adalah :

1. Manajer harus memberikan kesempatan kepada pendapat-pendapat orang lain terutama bawahan untuk dilakukan demi kemajuan perusahaan.
2. Manajer dalam pendelegasian wewenangnya supaya efektif, harus bersedia untuk memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk membuat suatu keputusan.

3. Manajer dalam pendelegasian wewenangnya harus bersedia dan memaafkan kesalahan bawahan sepanjang kesalahan itu wajar dan dianggap biasa.
4. Manajer dalam pendelegasian wewenangnya supaya efektif, harus bersedia untuk memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya.
5. Kesiapan untuk mengadakan dan menggunakan pengendalian yang luas, ketat, efektif, dan intensif dengan alat-alat dan sistem-sistem pengendalian yang baik.

6.6 PRINSIP PENDELEGASIAN

1. Prinsip skalar

Dlm proses pendelegasian hrs ada garis wewenang yg jelas mengalir setingkat demi setingkat dari tingkatan organisasi paling atas ke tingkatan paling bawah dan dibutuhkan delegasi penuh (semua tugas organisasi yg diperlukan hrs dibagi habis) untuk menghindari :

- a. *Gaps* = tugas-tugas yg tdk ada penanggung jawabnya.
- b. *Overlaps* = tanggung jawab atas tugas yg sama di berikan kpd lebih dari satu orang individu.
- c. *Splits* = tanggung jawab atas tugas yg sama di berikan kpd lebih dari satu satuan organisasi.

2. Prinsip kesatuan perintah = setiap bawahan dlm organisasi seharusnya melapor hanya kps seorang atasan.

3. Tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas.

Tanggung jawab = agar organisasi dpt menggunakan sumber dayanya dengan efisien, tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkatan paling bawah dimana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya.

Wewenang = setiap individu untuk melaksanakan tugas yg dilimpahkan kpdnyadengan efektif harus diberi wewenang secukupnya.

Akuntabilitas = tuntutan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas sendiri dan bawahannya.

BAB 7

STANDAR PENGENDALIAN

7.1 PENGERTIAN PENGENDALIAN MANAJEMEN

Suatu prosedur (standar) yang saling berkaitan dan disusun dengan skema yang utuh dan menyeluruh, untuk membantu manajemen dalam melakukan sistem pengendalian manajemen. Menurut Earl P. Strong pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Sedangkan mendefinisikan pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana- rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan- tujuan perusahaan dapat terselenggarakan.

7.2 CARA PENGENDALIAN

Seorang manajer harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik. Cara- cara pengendalian atau pengawasan ini dilakukan sebagai berikut:

1. Pengawasan langsung, yaitu pengawasan dilakukan secara langsung oleh seorang manajer untuk mengetahui apakah pekerjaan dikerjakan dengan benar dan hasilnya sesuai dengan yang dikendaki.
2. Pengawasan tidak langsung, yaitu pengawasan jarak jauh melalui laporan yang diberikan oleh bawahan. Laporan ini dapat berupa lisan ataupun tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil- hasil yang telah dicapai.
3. Pengawasan berdasarkan kekecualian, yaitu pengendalian yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan. Pengendalian semacam ini dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung oleh manager.

7.3 FUNGSI PENGENDALIAN

Fungsi pengendalian (controlling) adalah fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini sangat penting dalam menentukan pelaksanaan proses manajemen. Pengendalian ini berkaitan erat sekali dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi, karena:

1. Pengendalian harus lebih dahulu direncanakan
2. Pengendalian dapat dilakukan jika ada rencana
3. Pelaksanaan rencana akan baik, jika pengendalian dilakukan dengan baik
4. Tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengendalian atau penilaian dilakukan.

7.4 SISTEM PENGENDALIAN

Elemen dalam sistem pengendalian yaitu sebagai berikut ini:

1. *Detector* (Pelacak) berguna untuk mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan, contoh: Pelaporan atas kondisi yang sedang terjadi pada perusahaan.
2. *Assessor* (Penilai) berguna untuk menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkannya dengan standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi, contoh: Rapat eksekutif senior yang membahas tentang kondisi yang sedang terjadi dan kondisi yang seharusnya terjadi.
3. *Effector* berguna untuk mengubah perilaku proses yang sedang dikendalikan jika *assessor* mengindikasikan adanya kebutuhan untuk melakukan perubahan tersebut, contoh: Keputusan eksekutif senior atas apa yang harus dilakukan untuk menindaklanjuti kondisi yang sedang terjadi.
4. *Communication network*, berguna sebagai sarana untuk menyalurkan informasi antara elemen-elemen yang ada dan proses yang sedang dikendalikan, contoh: Sistem informasi di dalam perusahaan yang menyampaikan pelaporan dan keputusan yang sudah dibuat.

Manajer dapat memfokuskan pada standar dalam bidang fungsional untuk mengukur prestasi bidang-bidang berikut ini:

PRODUKSI	PEMASARAN	SDM	Keuangan
1.Mutu	1.Volume Penjualan	1.Hubungan Tenaga Kerja	Pengeluaran Modal
2.Jumlah	2.Pengeluaran Penjualan	2.Pergantian Tenaga Kerja	Sediaan
3.Biaya	3.Pengiklanan	3. Tingkat absensi	Arus modal
4.Prestasi kerja individu	4.Prestasi salesman	-	Likuiditas

7.5 LAPORAN KEUANGAN PENGENDALIAN

Laporan keuangan sangat penting bagi perusahaan karena merupakan tolok ukur :

1. Keberhasilan Manajemen
2. Pertanggungjawaban Manajemen
3. Pengembangan perusahaan
4. Penutupan perusahaan

7.6 ANALISA LAPORAN KEUANGAN

Analisa ratio digunakan untuk membandingkan angka-angka historis perusahaan secara :

1. Time series, dari waktu ke waktu
2. Perbandingan dengan perusahaan sejenis

Ada 4 Test untuk membantu pembuatan keputusan :

1. Test of Profitability

NAMA ANALISIS	RUMUS
<i>Return on Owners Investment (ROI)</i>	Laba:Rata-rata Modal Sendiri
<i>Return on Total Investmen (RTI)</i>	(Laba+bi bunga):Rata-rata total Assets
<i>Financial Leverage</i>	ROI - RTI
<i>Earning per share (EPS)</i>	Laba: Rata Jumlah saham beredar
<i>Profit Margin</i>	Laba : Penjualan bersih
<i>Fixed Asset Turnover Ratio</i>	Penj bersih:Rata-rata Asset bersih

2. Test of Liquidity

NAMA ANALISA	RUMUS
<i>Cash Ratio</i>	Kas+setara kas : Utang lancar
<i>Current Ratio</i>	Aktiva Lancar:Hutang lancar
<i>Quick Ratio</i>	(AL-Persed) :Hutang Lancar
<i>Receivable Turnover</i>	Penj kredit: Rata-rata Piutang
<i>Average age of Receivable</i>	365 : Receivable Turnover
<i>InventoryTurnover</i>	HP Penj : Rata-rata Persed
<i>Average Days supply in Inventory</i>	365 : Inventory Turnover

3. Test of Solvency and Equity Position

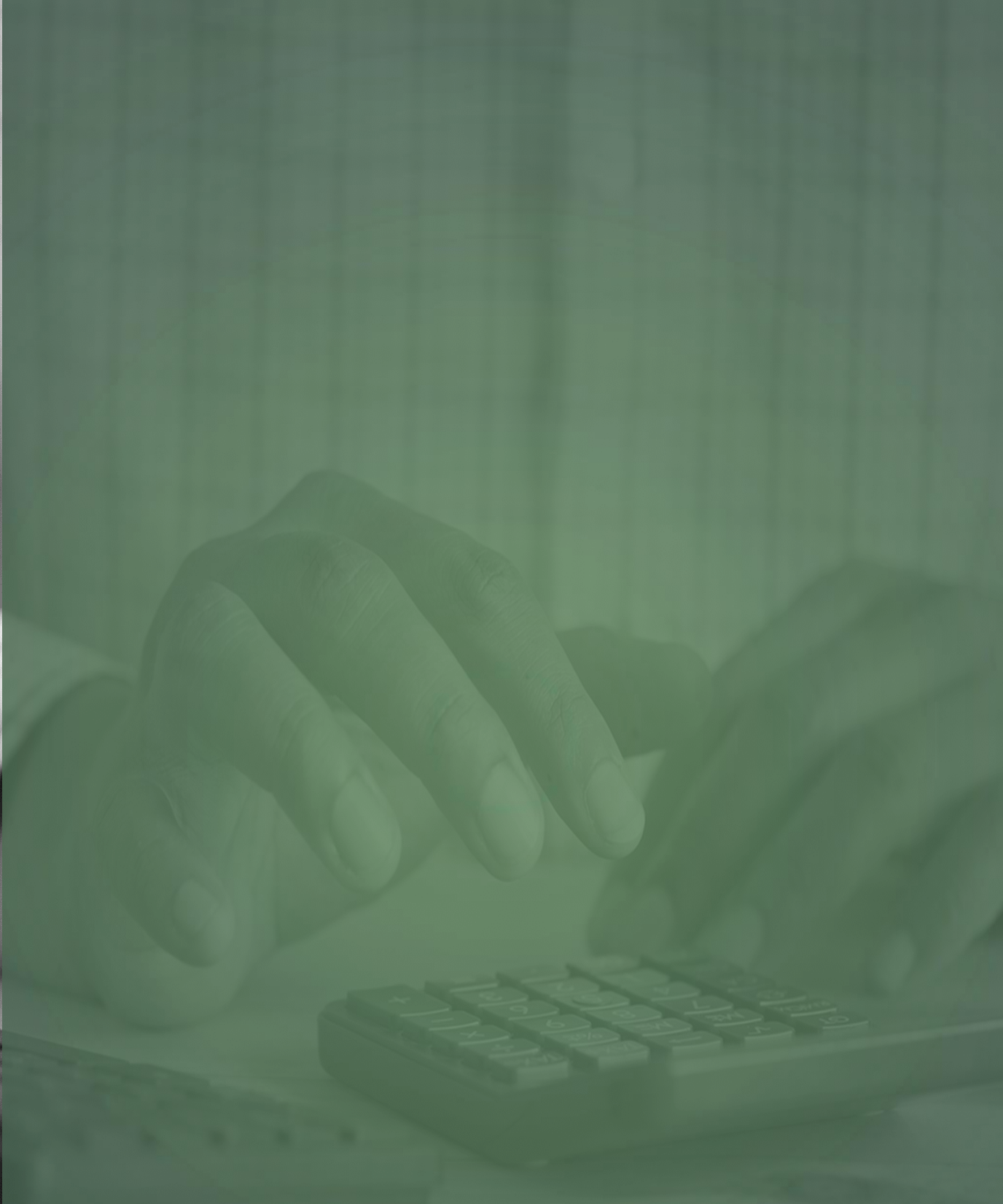
$$\text{Debt Equity Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Modal Sendiri}}$$

4. Market Test

NAMA ANALISA	RUMUS
<i>Price / Earning Ratio</i>	Harga Pasar perlembar saham : laba perlembar saham
<i>Dividend Yield Ratio</i>	Dividend perlembar : harga pasar perlembar saham
<i>Book Value per share</i>	Modal Saham Biasa : Jumlah lembar saham biasa yg beredar

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah dan Budiyo.(2004). Pengantar Manajemen. Yogyakarta: Graha Ilmu Handoko, T. Hani. Manajemen. BPF – Yogyakarta
- Cooper,C. Fletcher. J, Gilbert. D and Wanhil. S, (1993). Tourism:Principle and Practice. London: Pitman Publishing
- Robbins, S.P.,& Coulter.M (2018). Management. Fourteenth Edition. Pearson
- Jannah, H.R & Suryasih, I.A (2019). Pengelolaan Desa Wisata berbasis Masyarakat di Desa Mas, Ubud. Jurnal Destinasi Wisata. Vol 7 (1). 77-81.
- Stoner, James A.F. (1996). Manajemen (Terjemahan). Jakarta: Penerbit Erlangga Griffin. 2003. Pengantar Manajemen. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Pidarta, Made. (1988). Manajemen Pendidikan Indonesia. Jakarta: PT. Bina Aksara. Sule, Ernie Trisnawati, dan Kurniawan Saefulloh. 2005. Pengantar Manajemen.



UNIVERSITAS
BAKRIE



PERTAMINA



kedaireka

PUSAT STUDI
GEOPARK



UNIVERSITAS
BAKRIE

Kampus
Merdeka
INDONESIA JAYA