

DIKTAT MATA KULIAH
PENGANTAR MANAJEMEN PUBLIK



DISUSUN OLEH :

AWANG DARUMURTI

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

2018

Halaman

Sampul	1
Pengesahan.....	3
Konsep dasar manajemen publik.....	4
Perbedaan publik dan privat.....	19
Birokrasi.....	22
Manajemen konflik.....	25
Manajemen perencanaan.....	29
Manajemen strategis.....	39

**LEMBAR PENGESAHAN
BAHAN AJAR NON ISBN**

1	Judul	:	Diktat Pengantar Manajemen Publik
2	Penyusun	:	Awang Darumurti
3	NIK	:	19811019200810163084
4	Unit Kerja	:	Prodi Ilmu Pemerintahan

Yogyakarta, 31 Mei 2019

Ketua Program Studi



Dr. Muchamad Zaenuri, MSi

NIK : 19660828199403163025

KONSEP DASAR MANAJEMEN PUBLIK

A. Pengertian manajemen

Pengertian manajemen berbeda dengan administrasi. Administrasi berarti mengikuti instruksi dan manajemen berarti pencapaian hasil. Menurut Allison ada tiga fungsi manajemen umum, yaitu strategi, mengelola komponen internal dan mengelola komponen eksternal. Fungsi ini akan dijelaskan sebagai berikut.

Fungsi manajemen umum

STRATEGI

1. **Menetapkan tujuan dan prioritas** bagi organisasi (atas dasar meramal lingkungan eksternal dan kapasitas organisasi).
2. **Merumuskan rencana operasional** untuk mencapai tujuan tersebut.

MENGELOLA KOMPONEN INTERNAL

3. **Mengorganisasikan dan menyusun staff:** dalam mengorganisasikan, manajer membentuk struktur (unit dan jabatan yang diberi wewenang dan tanggung jawab) dan prosedur untuk mengkoordinasikan kegiatan dan mengambil tindakan. Dalam menyusun staf, ia mencoba menyesuaikan orang yang tepat dengan pekerjaan utama.
4. **Mengarahkan pegawai dan sistem manajemen kepegawaian:** kapasitas organisasi terletak pada anggotanya, serta keahlian dan pengetahuan mereka. Sistem manajemen kepegawaian merekrut, menyeleksi, mensosialisasikan, melatih, memberi imbalan, memberi hukuman, dan mengeluarkan modal manusia organisasi, yang merupakan kapasitas organisasi untuk bertindak untuk mencapai tujuannya dan untuk merespon arahan khusus dari manajemen.
5. **Mengontrol kinerja:** berbagai sistem informasi manajemen – termasuk anggaran modal dan operasional, akuntansi, laporan, dan sistem statistik, penilaian kinerja, dan evaluasi produk –

membantu manajemen dalam membuat keputusan dan dalam mengukur kemajuan kearah tujuan.

MENGELOLA KONSTITUENSI EKSTERNAL

6. Berhubungan dengan unit ‘eksternal’ organisasi berkaitan dengan beberapa wewenang/otoritas umum: manajer harus berhubungan dengan manajer dari unit lain dalam organisasi yang lebih besar – di atas, di samping, dan di bawah – untuk mencapai tujuan unit mereka.

7. Berhubungan dengan organisasi independen: badan-badan dari cabang lain atau tingkat-tingkat pemerintahan, kelompok kepentingan, dan usaha swasta yang dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya.

8. Berhubungan dengan pers dan publik yang tindakannya atau persetujuannya atau kepatuhannya diperlukan.

Fungsi utama pertama adalah strategi. Ini mencakup masa depan organisasi, menetapkan tujuan dan prioritas, serta membuat rencana untuk mencapai tujuan dan prioritas tersebut. Hal umum bagi badan-badan untuk mengembangkan tujuan dan prioritas ketimbang mengasumsikan bahwa kebijakan berasal dari politisi. Politisi sekarang menuntut bahwa badan0badan dan pegawai negeri di bawah kontrol nominal mereka ikut terlibat dalam masalah-masalah strategi.

Fungsi utama kedua adalah mengelola komponen internal. Ini mencakup penyusunan staf, membentuk struktur dan sistem untuk membantu mencapai tujuan yang diidentifikasi oleh strategi.

Fungsi ketiga melihat organisasi dalam konteks eksternalnya dan tugas mengelola konstitusi eksternal. Ada fokus eksternal yang lebih besar dalam manajemen publik baru melalui strategi dan mengelola konstitusi eksternal, daripada dalam kasus dengan model tradisional administrasi publik. Anonimitas layanan publik telah menurun, dan diterima dengan baik. Pegawai negeri sekarang lebih bebas berbicara di depan publik, untuk muncul dalam forum profesional, untuk menulis artikel di koran, dan secara umum menjadi figur publik yang layak.

Awal pendekatan manajemen

Untuk sebagian besar abad 20, ada sedikit perbedaan dalam struktur manajemen atau gaya antara sektor publik dan swasta. Sejak 1980-an, pemerintah mulai tidak yakin bahwa sistem tradisional administrasi memberikan bentuk manajemen yang efektif untuk layanan publik mereka, ketika dibandingkan dengan sektor swasta, dan mulai membuat perubahan sebagai akibatnya. Pada saat ini, pendekatan manajerial dimulai.

Salah satu titik awal adalah Laporan Fulton tahun 1968 di Inggris. Laporan ini mencatat keprihatinan terhadap kapabilitas manajemen layanan publik. Disarankan bahwa sistem harus dibuka, bahwa pihak luar bisa dipekerjakan pada semua tingkatan dan bahwa struktur hierarkis yang kaku yang menjadi hambatan harus dihilangkan.

Manajemen publik baru

Permulaan manajemen publik baru atau manajerialisme menandai perpindahan dari reformasi sebelumnya. Daripada menjadi spesialisasi teknis dalam administrasi publik seperti masa manajemen publik 'kuno', manajemen publik baru bertujuan pada penggantian model tradisional. Daripada reformasi sektor publik, manajemen publik baru mewakili transformasi sektor publik dan hubungannya dengan pemerintah dan masyarakat.

Alasan utama bagi ditutupinya model tradisional administrasi kuno adalah bahwa model tersebut sudah tidak bekerja lagi, dan secara umum dianggap tidak bekerja. Pemerintah menyadari ini pertama kali dan mulai menolak beberapa keyakinan pokok dari model tradisional. Mereka mulai menggunakan ahli ekonomi atau orang yang dilatih dalam manajemen daripada menggunakan administrator generalis, meminjam teknik-teknik manajemen dari sektor swasta, menarik garis pembatas antara kegiatan sektor publik dan sektor swasta dengan tujuan memotong biaya, dan mengubah kondisi kerja di dalam sistem yang tidak diperlukan lagi. Pemerintah dihadapkan dengan menurunnya pendapatan, tetapi dengan tuntutan politik untuk mempertahankan pelayanan di tingkat yang sama. Dalam situasi ini, satu-satunya jalan adalah memperbaiki produktivitas.

Program manajerial

Ada beberapa konsep tentang apa yang dicakup dalam manajerialisme atau manajemen publik baru. OECD berpendapat bahwa beberapa negara anggotanya berusaha membuat sektor publik

mereka lebih manajerial dengan ciri umum yang diperkenalkan yaitu lebih ramping, lebih partisipatif, gaya hubungan yang lebih hati-hati: antara tingkatan hierarki, antara badan-badan pengawas dan unit-unit operasional; dan antara unit-unit produksi, baik publik maupun swasta. Daripada mengatur tindakan administratif dengan aturan-aturan dan wewenang hierarkis, OECD berpendapat bahwa hampir semua negara mengikuti ‘dua jalan’ untuk memperbaiki produksi dan pelayanan barang dan jasa yang disediakan oleh sektor publik.

Secara ringkas, ada empat jenis perubahan yang merupakan program manajerial: pertama, perubahan fokus pada output; kedua, perubahan input administratif, seperti mempekerjakan staf dengan kontrak; ketiga, perubahan lingkup badan-badan pemerintah; dan keempat, mengubah hubungan akuntabilitas dengan kepemimpinan politik dan publik, karena manajer menjadi lebih bertanggung jawab terhadap hasil.

1. fokus pada output

Perubahan utama dalam program manajerial adalah bagi organisasi untuk fokus pada *output*, daripada input. Organisasi publik melakukan hal-hal: pemerintah sekarang ingin tahu apa yang mereka lakukan; seberapa baik mereka melakukannya; siapa yang bertugas dan bertanggung jawab atas hasil. Motto baru adalah pencapaian tujuan. Untuk melakukan hal ini, ada lima-langkah respon yang telah dikembangkan.

Pertama, organisasi menentukan strategi keseluruhannya dan menetapkan tujuan, karena tanpa strategi maka tanpa arah. Kedua, program direncanakan untuk memenuhi tujuan yang ditentukan dalam strategi keseluruhan. Ketiga, struktur organisasi dan anggarannya melalui program, yaitu kerja badan harus dibagi menjadi sub-sub ke dalam program spesifik, sub-program dan kegiatan, serta keseluruhan organisasi badan harus mencerminkan semua hal ini. Keempat, dan sebagai hasil langkah-langkah sebelumnya, maka perlu diukur kinerja pada semua tingkatan. Kinerja dalam pencapaian tujuan perlu diukur untuk menentukan apakah program dijalankan secara efisien. Juga, kinerja individu dapat diukur untuk diberi imbalan bagi orang yang bekerja baik dan sanksi bagi yang bekerja tidak baik. Kelima, perlu dievaluasi pencapaian tujuan tersebut. Evaluasi program pemerintah harus dilakukan untuk menentukan jika sumber daya digunakan dengan baik dengan cara yang efektif dan efisien.

2. Perubahan input

Ada sejumlah perubahan input, meski tidak sepenting fokus output, yang memiliki dampak signifikan pada manajemen sektor publik. Input meliputi sumber daya staf, penganggaran, teknologi dan lain-lain, yang semuanya ada dalam model administratif, tetapi mengalami perubahan detail dalam manajemen publik baru.

Perubahan input bertujuan pada memperbaiki insentif dan kinerja. Ada beberapa perubahan staf yang dirancang agar lebih sesuai bagi staf dengan posisinya, untuk menilai kinerja mereka dan memberi imbalan kepada mereka menurut pembayaran merit (nilai tambah). Penekanan pada kinerja juga mengarah pada penunjukkan jangka pendek dan dapat memberhentikan staf yang dipekerjakan dengan kontrak atau diangkat ke tingkat tertinggi dari luar. Perubahan ini berasal dari sektor swasta dimana fleksibilitas pengaturan staf dan penganggaran telah menjadi sumber kecemburuan bagi pimpinan pemerintah. Mereka didukung oleh pertimbangan teoritis dari ekonomi bahwa organisasi dan individu tidak akan berkinerja penuh kecuali jika ada sistem insentif yang tepat.

3. Mengurangi lingkup pemerintah

Memotong lingkup pemerintah dan birokrasi merupakan bagian lain dari program manajerial. Ini akan dibahas lebih lanjut dalam Bab 4 dan 5, dan dimungkinkan bahwa mengurangi kegiatan pemerintah dapat terjadi dengan tidak adanya program reformasi manajerial. Tetapi mengurangi fungsi pemerintah dipandang oleh OECD sebagai bagian program manajerial.

Meluasnya privatisasi adalah bagian dari ini, tetapi bukan satu-satunya cara mengurangi lingkup pemerintah. Perampingan menjadi umum digunakan sebagai cara mengurangi biaya barang atau jasa yang tetap menjadi bagian pemerintah tetapi dengan sektor swasta yang menyediakannya. Kompetisi terhadap ketentuan melalui tender, kadang dalam pemerintah, dilihat sebagai mengurangi biaya dibandingkan dengan ketentuan birokratik.

4. Hubungan dengan politisi dan publik

Model administrasi tradisional dikritik karena konsep yang tidak memadai tentang hubungan antara birokrasi dan kepemimpinan politik. Dalam teori, model administratif membutuhkan

pemisahan antara pihak yang memberi perintah dan pihak yang menjalankan perintah. Karakteristik utama model manajerial adalah bahwa tanggung jawab dipegang oleh manajer untuk pencapaian hasil. Ini berarti hubungan antara manajer dengan politisi, dan manajer dengan publik harus berubah.

Dalam model tradisional, hubungan dengan kepemimpinan politik sangat sempit dan teknis, tuan dan pelayan, pihak yang memberi perintah dan pihak yang menjalankan perintah. Dalam model manajemen publik, hubungan antara politisi dan manajer lebih cair dan lebih erat daripada sebelumnya. Ini bukan merupakan bentuk manajemen yang sempit dan teknokratik, karena masih ada wewenang politik.

Bahkan jika manajemen publik berbeda dari bentuk manajemen lainnya karena wewenang politik, masih tetap manajemen daripada administrasi. Manajer publik sekarang terlibat dalam masalah kebijakan, mereka juga terlibat dalam masalah politik, mereka lebih bertanggung jawab secara pribadi atas masalah dan akan membayar dengan kehilangan pekerjaan mereka jika terjadi kesalahan. Manajemen publik telah menjadi bentuk manajemen politik dan hubungan dengan pemimpin politik telah berubah.

Mungkin, keahlian utama yang diperlukan manajer publik adalah bagaimana menjadi politisi birokratik yang dapat berinteraksi dengan politisi dan dengan pihak luar dengan cara yang menguntungkan bagi dirinya sendiri dan organisasi. Selain itu, ada penerimaan kebutuhan atas akuntabilitas langsung antara manajer dan publik, sebagai hasil tuntutan bagi 'fokus pelanggan' dan daya tanggap yang lebih besar terhadap kelompok dan individu di luar organisasi. Ini merupakan perbedaan lain dengan model tradisional.

Dasar teoritis manajemen

Dasar teoritis manajemen publik baru perlu dipertimbangkan lebih detail, terutama seperti teori di belakang model administrasi tradisional yang dikritik dalam bab sebelumnya. Dikatakan bahwa administrasi publik didasarkan pada dua teori, yaitu teori birokrasi dan teori pemisahan antara politisi dan administrator. Juga ada dua dasar teori utama bagi manajemen publik baru, yaitu ekonomi dan manajemen swasta.

Dasar ekonomi bagi manajerialisme membantunya menarik apa yang paling kuat dari teori ilmu

sosial. Ada dua asumsi kunci dalam ekonomi. Pertama, asumsi rasionalitas individu, bahwa individu dapat diasumsikan lebih suka memiliki banyak sesuatu daripada sedikit. Kedua, asumsi rasionalitas individu membantu menjelaskan model-model yang meluas ke tingkat abstraksi yang tinggi.

Manajemen publik dipengaruhi oleh teori dan praktek manajemen swasta. Ada perbedaan mendasar antara sektor publik dan swasta (Bab 11), tetapi ini tidak berarti bahwa teknik-teknik atau teori-teori yang berasal dari sektor swasta tidak relevan bagi sektor publik.

Manajemen swasta membantu manajerialisme dalam hal memisahkan bagian-bagian sistem publik yang dianggap fundamental yang secara fakta tidak. Sektor publik harus adil dan tidak memihak dalam berhubungan dengan pelanggan, tetapi ini tidak berarti bahwa pegawai negeri harus netral atau memiliki pekerjaan seumur hidup. Mungkin sulit untuk mengukur kinerja di sektor publik, tetapi ini bukan berarti bahwa tidak ada upaya yang dilakukan. Sifat politik sektor publik membuatnya berbeda dari sektor swasta, tetapi tidak berarti bahwa semua tindakan adalah politik, atau bahwa semua tindakan kebijakan harus dijalankan oleh politisi. Ini khususnya dalam kasus faktor input yang dijelaskan sebelumnya, seperti kondisi pengaturan staf yang murah hati yang sebelumnya dianggap perlu bagi pegawai negeri. Sulit untuk melihat bagaimana pelayanan jasa dirugikan dengan ketenagakerjaan dengan kontrak atau dasar paruh-waktu, atau jika staf dipakai di tingkat yang lebih tinggi dari pada nilai-dasar. Tetapi semua ini bertentangan dengan apa yang sebelumnya dianggap perlu bagi semua ketenagakerjaan publik. Jika banyak pekerjaan di sektor publik sama dengan sektor swasta, sulit untuk membenarkan praktek ketenagakerjaan yang tidak biasa.

Ekonomi dan manajemen swasta adalah dukungan teoritis utama bagi manajemen publik baru. Apakah ini merupakan dukungan yang memadai seperti model tradisional menjadi kritik terhadap pendekatan manajerial.

Kritik terhadap manajerialisme

Mengikuti implementasi program reformasi yang komprehensif, pekerjaan yang sekarang dilakukan oleh pegawai negeri membutuhkan nama 'manajemen'. Fokus pada pencapaian hasil dan memegang tanggung jawab individu atas pencapaiannya. Ada beberapa aspek agenda

manajerial yang mendapat kritikan.

1. Dasar ekonomi manajerialisme

Landasan dalam ekonomi membentuk satu kritikan terhadap pemikiran manajerialis. Ada dua kritik utama terhadap dasar ekonomi manajerialisme. Pertama, bahwa ekonomi adalah ilmu sosial yang salah dan penerapannya pada pemerintah juga salah. Kritik kedua, bahwa penerapan ekonomi pada pemerintah salah dimengerti.

2. Dasar manajemen swasta

Manajerialisme yang berasal dari model bisnis swasta adalah sumber kritik. Sektor publik berbeda sehingga model manajemen sektor swasta atau generik tidak relevan dengan operasionalnya. Misalnya, mengganti fokus organisasi dari input ke output memiliki langkah yang berhubungan – menentukan strategi dan menetapkan tujuan, merencanakan program untuk mencapai tujuan, menyusun struktur dan mendanai program, mengukur kinerja dan mengevaluasi pencapaian. Semua langkah mengikuti satu sama lain secara logika, jika tujuan dan hasil dapat ditentukan, maka hal-hal lain juga diperlukan. Namun ini berarti bahwa jika tujuan sulit dilaksanakan, hal lain menjadi tidak relevan karena tergantung pada adanya tujuan yang jelas.

Fakta bahwa teknik atau teori manajemen berasal dari sektor swasta adalah sumber beberapa kritik. Ada perbedaan antara sektor swasta dan sektor publik yang menjadi batasan terhadap apa yang diadopsi dan keberhasilannya. Sektor publik selalu meminjam prinsip administrasi dari sektor swasta. Banyak teori sektor swasta yang gagal diterapkan pada sektor publik, namun bukan berarti sektor publik harus dikelola dengan cara tradisional. Setiap teknik perlu dimodifikasi untuk sesuai dengan lingkungan barunya.

3. Neo-Taylorisme

Manajerialisme dikritik mewakili ide-ide manajemen ilmiah dari Taylor. Dikatakan bahwa menggunakan teori ini berarti mengabaikan perkembangan perilaku organisasi sejak era Taylor. Sistem Taylor sesuai untuk birokrasi formal dan ini alasan digunakannya oleh pelayanan publik di awal abad 20. Dalam tujuannya untuk menjadi fleksibel, manajemen publik baru akan kurang

menggunakan prinsip Taylor dibandingkan administrasi publik tradisional sebelumnya. Jika bentuk kegiatan kewirausahaan pemerintah yang digambarkan Osborne dan Gaebler banyak digunakan, hasilnya akan sangat bertentangan dengan prinsip Taylor.

4. Politisasi

Perubahan sektor publik mencakup “mempolitisasi”nya; melibatkannya secara langsung dalam masalah politik partai. Pemimpin politik sekarang mulai lebih memilih kepala departemen mereka, dan mengharuskan simpati terhadap tujuan-tujuan politik mereka. Ini menghilangkan penekanan model tradisional pada administrasi netralitas dan non-partisan. Ada dua sisi permasalahan politisasi.

Di satu sisi, dapat dikatakan bahwa pihak yang membuat argumen tentang ‘politisasi’ mengabaikan fakta bahwa pelayanan publik secara mendasar merupakan instrumen politik. Tidak ada kepentingan publik di atas dan di luar pemerintah saat itu. Apapun partai yang berkuasa, ‘politisasi’ terus akan berlangsung dan bahkan dipercepat.

Di sisi lain argumen, dimungkinkan bahwa politisasi dapat mengarah pada permasalahan dari apa yang berusaha diperbaiki oleh Woodrow Wilson. Wilson berpendapat bahwa pemisahan antara politik dan administrasi sebagai reformasi terhadap sistem yang hancur dan mengurangi korupsi yang disebabkan sistem tersebut. Jika manajer dibuat bertanggung jawab atas hasil mereka, dan sistem menjadi lebih politik dan pribadi, jenis permasalahan yang sama akan terjadi. Jika ini terjadi karena pegawai negeri terlalu politik, akan ada tuntutan untuk kembali pada ide netralitas. Politisasi tetap menjadi masalah potensial.

5. Berkurangnya akuntabilitas

Ini keprihatinan tentang apakah konsep dan prosedur manajerial baru sesuai dengan sistem akuntabilitas. Ada beberapa kesulitan di sini. Konflik dapat terjadi antara konsep manajemen publik dan akuntabilitas publik. Jika pegawai negeri menjadi akuntabel secara manajerial, ini akan bergeser dari akuntabilitas politisi yang bertanggung jawab. Akuntabilitas menjadi masalah nyata, meski tidak banyak karena sistem lama sangat tidak realistis dan tidak menjamin akuntabilitas sama sekali. Selain itu, perubahan manajerial menjanjikan lebih transparan, sehingga pencapaian program tertentu dapat dilihat. Ini meningkatkan akuntabilitas karena

publik memiliki ide yang lebih baik tentang apa yang dikerjakan pemerintah, sementara fokus eksternal yang lebih besar berarti kepentingan mereka lebih sangat diperhatikan.

6. Masalah implementasi

Sejauh ini perubahan manajerial dimulai dari atas, kurang memperhatikan pada implementasi. Perbaikan strategi atau penganggaran dapat terjadi di atas, tetapi pada tingkatan lebih rendah, implementasi atau manajemen kinerja juga diperlukan. Evaluasi program masih dianggap tidak biasa dan ketika dijalankan belum komprehensif. Pelatihan yang lebih baik harus terjadi sebagai bagian keseluruhan paket, terutama pelatihan manajemen bagi staf senior, tetapi ketika sumber daya dikurangi, kegiatan tersebut dianggap barang mewah.

7. Spesifikasi yang tidak jelas

Kritik terakhir adalah spesifikasi yang tidak jelas tentang model manajerial. Tidak ada definisi nyata tentang manajemen publik baru atau manajerialisme. Ada sejumlah daftar bentuk kegiatan yang dicakup – pengukuran kinerja, insentif, penganggaran program dan seterusnya – tetapi tidak ada definisi yang jelas. Namun, manajemen publik baru tidak sama dengan administrasi publik.

Kritik keseluruhan

Dalam analisis akhir, kritik terhadap model manajerialis memiliki beberapa nilai tetapi kurang meyakinkan., atau kurang terbukti, meski lebih banyak kritik yang akan dibahas. Dimungkinkan untuk menerima beberapa bentuk ancaman dalam penggunaan manajemen yang berdasarkan hasil, manajemen stratejik, penganggaran program, pengukuran kinerja, dan sebagainya, serta kurang tersedianya teori. Namun, ujian sebenarnya adalah kinerja model baru dibandingkan model lama.

Kesimpulan

Manajerialisme lebih sesuai dengan keinginan pemerintah memberikan pelayanan maksimum dengan biaya administratif terendah tanpa khawatir terlalu besar tentang cara-cara yang digunakan.

Perdebatan tentang manajemen publik baru dan manajerialisme memunculkan persoalan tentang

peran pelayanan publik dan peran pemerintah dalam masyarakat. Tugas pelayanan publik adalah mengelola fungsi publik seperti keinginan warga negara melalui proses politik. Keberhasilan tugas ini mempengaruhi skala kegiatan publik. Perubahan manajerial membantu fungsi publik dijalankan dengan lebih efisien, biaya efektif, menyediakan lebih banyak informasi untuk membuat keputusan. Dalam analisis akhir, pengambil kebijakan sebagai politisi bekerja dengan pelayanan publik dalam proses interaktif yang disebut manajemen.

Perdebatan tentang manajerialisme sangat menarik tentang masa depan sektor publik. Kerangka manajerial baru menjanjikan banyak hal tetapi tidak semuanya dapat dicapai. Yang harus dilihat adalah bagian dari model lama – profesionalisme, tidak berpihak, standar etika tinggi, tanpa korupsi – dapat dijaga berdampingan dengan meningkatnya kinerja yang dijanjikan model manajerial.

B. Definisi manajemen publik

Secara khusus manajemen publik menunjuk pada manajemen instansi pemerintah (Keban,2004)

Woodrow Wilson :

1. Pemerintah sbg setting utama organisasi
2. Fungsi eksekutif sbg fokus utama
3. Prinsip manajemen sbg kunci pengembangan kompetensi administrasi
4. Metode perbandingan sbg metode pengembangan bidang administrasi public

Ott, Hyde, dan Shafritzs 1990 :

- Manajemen publik memfokuskan pada administrasi publik sbg sebuah profesi dan memfokuskan pada manajer publik sbg praktisi dari profesi tsb.
- Manajemen publik lebih mencurahkan perhatian pada operasi-operasi atau pelaksanaan internal organisasi pemerintah atau organisasi non-profit ketimbang pada hubungannya dan interaksinya dengan legislatif, peradilan,atau organisasi sektor publik lainnya

Graham and Hays :

- Public management are concerned with efficiency, accountability, goal achievement (efektivitas), and other managerial and technical questions

Overman (dalam Keban,2002004)

- Manajemen publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi , dan merupakan **gabungan** antara **fungsi manajemen** seperti planning, organizing, dan controlling di satu sisi, dengan **sumber daya manusia, keuangan, fisik, informasi** dan **politik** di sisi lain

Ott, Hyde, dan Shafritzs 1990 :

- Secara spesifik, manajemen publik memfokuskan pada bagaimana organisasi publik **mengimplementasikan kebijakan publik.**
- Perencanaan, pengorganisasian, dan pengontrolan merupakan perangkat utama yang dilakukan oleh manajer publik dalam rangka menyelenggarakan pelayanan pemerintah/publik

Ott, Hyde, dan Shafritz (dalam Keban,2004)

- Manajemen publik dan kebijakan publik merupakan bidang administrasi publik yang tumpang tindih
- Kebijakan publik = sistem **otak** dan **syaraf**
- Manajemen publik = sistem **jantung** dan **sirkulasi** dalam tubuh manusia
Manajemen publik = **proses menggerakkan** SDM dan non-manusia sesuai perintah kebijakan publik

Ott, Hyde, dan Shafritz (1991)

- Manajemen publik memfokuskan pada **alat-alat manajerial, teknik-teknik, ilmu pengetahuan, dan keahlian** yang dapat digunakan untuk menerapkan ide-ide dalam kebijakan ke dalam program-program tindakan.
- Contoh : perencanaan dan manajemen strategis, sistem klasifikasi jabatan, prosedur seleksi dan perekrutan pegawai, analisis dan formulasi anggaran, keahlian supervisi, evaluasi organisasi dan program, manajemen program/proyek, manajemen kinerja, dsb

C. Fungsi manajemen publik

Menurut Keban, 2004:

1. Fungsi Manajemen Kebijakan

Manajer publik = implementor kebijakan publik

Fungsi manajemen kebijakan :

- Perencanaan implementasi : penentuan atau usulan program/proyek dlm tahun anggaran tertentu
- Memberikan pikiran/saran kpd analis kebijakan dan berpartisipasi dlm penentuan alternatif diusulkan menjadi program proyek
- Mengkoordinasi pelaksanaan program/proyek
- Memonitor dan mengevaluasi implementasi program/proyek

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Faktor yg diperhatikan :

- a. Jumlah, jenis, kualitas, tuntutan pekerjaan yg ada, Distribusi, beban kerja tiap unit, Utilisasi, tergantung komitmen yg dimiliki

Manajemen SDM instansi pemerintah :

Jumlah, jenis → dimanipulasi (gejala Parkinson)

Penempatan dan distribusi tidak jelas, like and dislike, kepentingan politik

Pemanfaatan (utilisasi) kurang optimal

Perlu Strategi, tehnik, pendekatan Manajemen SDM yg dapat meningkatkan kinerja SDM instansi pemerintah.

3. Fungsi Manajemen Keuangan

Tugas utama : Mencari dana, merencanakan dan mengalokasikan sesuai kebutuhan, memanfaatkan secara optimal, dan mengendalikan sesuai rencana

Manajemen Keuangan Publik :

Ketakutan berlebihan thd pemeriksaan eksternal

Lebih berorientasi “legal formal”, mengikuti rambu-rambu yg ditetapkan badan pemeriksa keuangan pusat. Kecenderungan mengutamakan laporan keuangan utk memenuhi tuntutan formal dan akuntabilitas eksternal yg penting bentuk laporan sesuai standard dan kebutuhan pemeriksa. Perlu adanya Reformasi atau pembaharuan dalam sistem/manajemen keuangan negara.

4. Fungsi Manajemen Informasi

Pentingnya informasi :

Semua keputusan pimpinan (perencanaan, anggaran, pembuatan keputusan, pengembangan organisasi, kontrol dan koordinasi) membutuhkan data dan informasi
Jumlah dan kualitas informasi = kekuatan utk bekerja sama dengan pihak luar termasuk penguasaan pasar.

Pelayanan publik yg baik ditentukan kualitas manajemen informasi

Manajemen Informasi instansi pemerintah : Unit pengolahan informasi tidak dianggap penting, Tidak terintegrasi dengan unit-unit lain

Pembaharuan sistem manajemen informasi :

Siapa membutuhkan data apa unit/pimpinan/pihak luar

Dalam bentuk/format seperti apa □ jenis dan variasi data; klasifikasi

Kapan dipersiapkan □ kapan siap digunakan

Kualitas SDM □ kemampuan pengelolaan data

5. Fungsi Manajemen Hubungan Luar

Hubungan luar (masyarakat, NGO, bisnis, dsb) kurang diperhatikan

Sebab :

Sentralisasi yg berlebihan □ orientasi ke pemerintah pusat/atasan (sbg customer)

Tujuan :

Network yg sehat □ kepuasan semua stakeholders (masyarakat, LSM, swasta)

Tuntutan globalisasi (Paradigma NPM/Governance)

Menjalinkan kemitraan (Partnership) dengan pihak luar :

Public-Private Partnership

Public-Nonprofit Partnership

Public-Public Partnership

PERBEDAAN PUBLIK DAN PRIVAT

Graham T. Allison (1986):

- Manajemen publik dan manajemen privat sama-sama melaksanakan fungsi manajemen umum yakni fungsi yg oleh Gullick dan Urwick disingkat dgn POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting)
- Semua manajer umum /general manager (sektor publik/privat) menjalankan semua fungsi tsb.

Self :

- The term administration for the public service and management for business. There is no difference.
- Implikasi à the practices and activities of managing are generic and that private sector managerial practices are wholly transferable to public organizations and vice versa

Perbedaan Manajemen Publik dan Privat/Bisnis

Arti Manajemen

Manajemen Bisnis :

- Istilah manajemen → private sector
- Manager = bertanggungjawab thd pencapaian tujuan perusahaan dengan menggunakan sumberdaya se**efisien** mungkin.

Manajemen Publik :

- Kegiatan sama di sektor publik disebut administrasi (Public Administration)
- Mengimplementasikan kebijakan publik → **efisiensi** pengelolaan sumber daya menjadi pertimbangan sekunder (multi dimensi : sosial, politik, ekonomi, dsb)

1. Manajemen Strategis

Sektor privat :

- berkenaan dg kemampuan kompetisi organisasi
- memusatkan kekuatan dan kelemahan orgn. dlm menghadapi perubahan lingkungan
- produk yg kompetitif → kinerja maksimal perusahaan.

Sektor publik :

- pertimbangan : penyediaan barang km **pasar gagal** menyediakan, bukan sekedar pertimbangan kompetitif atau laba perusahaan.

2. Pemasaran dan Pelanggan

Sektor privat :

mengenalkan produk pd pelanggan atau meningkatkan jml penjualan produk.

Sektor publik :

Hubungan orgn publik dgn penggunanya tdk bisa disamakan dgn hubungan perush dgn customers yg semata-mata dilihat dr daya belinya.

Barang publik tdk bersifat konsumtif tp sering merupakan kebutuhan hidup dasar (**basic needs**)

3. Proses Anggaran

Sektor privat :

Berdasarkan prediksi banyaknya produk yg laku/profit
Pengeluaran dan pendapatan dpt dikalkulasi dan diprediksi.

Sektor publik :

Bersifat politis.
Anggaran diputuskan melalui **mekanisme politik** yang melibatkan banyak lembaga negara dan diatur berdasar hukum. Prediksi pendapatan berdasarkan **penerimaan pajak bkn penjualan**.

4. Akuntabilitas Publik

Sektor privat :

Pertanggungjawaban kpd pasar (konsumen) maupun pemegang saham/pemilik perusahaan

Sektor publik :

berkewajiban akuntabel pd rakyat/pejabat politik/ wakil rakyat (akuntabilitas politik)

5. Tuntutan, tekanan dan protes masyarakat

Sektor privat :

Kritik dari konsumen atau pihak yg berkepentingan dengan produknya relatif mudah ditangani

Sektor publik :

Tuntutan dan kritik bagian dari mekanisme demokrasi (politik) yi pengambilan keputusan/opini publik. Di sektor publik, semua suara berhak untuk didengar dan menjadi kewajiban organisasi publik untuk meresponnya

6. Proses Politik

Sektor privat :

tidak ada proses politik atau "ongkos" dari "usaha mencari laba"

Sektor publik :

proses politik mrpk karakteristik yg melekat pd manajemen publik. Perdebatan publik dan proses tawar – menawar politik antar lembaga publik maupun masyarakat utk menemukan suatu kebijakan / program dipandang sbg "ongkos demokrasi"

BIROKRASI

Secara etimologis, birokrasi berasal dari kata biro (*bureau*) yang berarti kantor atau dinas, dan kata krasī (*cracy, kratie*) yang berarti pemerintahan. Dengan demikian birokrasi berarti dinas pemerintahan. Secara tipologik (tipe ideal), Max Weber dalam (Surbakti : 1999 : 183), mendeskripsikan sejumlah karakteristik birokrasi sebagai berikut : *pertama*, dalam organisasi terdapat pembagian kerja dengan spesialisasi peranan yang jelas. Pembagian kerja yang jelas dan terinci ini akan membuka kesempatan untuk hanya merekrut para pegawai yang ahli dalam bidangnya dan memungkinkan masing-masing pegawai sebagai pihak yang bertanggungjawab dalam pelaksanaan tugasnya.

Kedua, organisasi jabatan ini mengikuti prinsip hirarki. Artinya, jabatan yang lebih rendah berada dalam kontrol dan pengawasan jabatan yang lebih tinggi. Setiap pejabat dalam hirarki administrasi ini mempertanggungjawabkan kepada atasannya tidak saja setiap keputusan dan tindakan yang diambilnya sendiri, tetapi juga setiap keputusan dan tindakan yang diambil bawahannya. Untuk dapat mempertanggungjawabkan tindakan bawahan, pejabat memiliki kewenangan untuk memberikan pengarahan kepada bawahan dan pejabat bawahan berkewajiban menaati pejabat atasan.

Ketiga, kegiatan organisasi jabatan ini dilakukan berdasarkan sistem aturan abstrak yang konsisten dan terdiri atas penerapan aturan-aturan ini ke dalam kasus-kasus yang khusus. Sistem standar ini dirancang untuk menjamin keseragaman tidak hanya dalam pelaksanaan setiap tugas, terlepas dari berapapun jumlah personil yang terlibat di dalamnya, tetapi juga dalam koordinasi berbagai tugas. Aturan dan pengaturan yang eksplisit membatasi kewajiban masing-masing anggota organisasi dan hubungan-hubungan di antara mereka.

Keempat, setiap pejabat melaksanakan tugasnya dalam semangat kerja yang tinggi dan hubungan yang formal dan impersonal, yaitu tanpa perasaan benci ataupun simpati, dan karena itu tanpa afeksi atau antusiasme, artinya pejabat dalam melaksanakan tugasnya tanpa intervensi (dicampuri) dengan kepentingan personal. Perilaku diskriminatif dan ketidakefisienan hanya

dapat dihilangkan apabila pertimbangan-pertimbangan pribadi tidak dilibatkan dalam pelaksanaan tugas operasional organisasi. Dalam hal ini, terdapat satu kritik terhadap Weber, yaitu hubungan-hubungan informasi yang berlangsung di antara anggotanya justru mendorong pelaksanaan kegiatan organisasi formal.

Kelima, setiap pegawai dalam organisasi ini direkrut menurut prinsip kualifikasi teknis (*merit sistem*), digaji dan dipensiunkan menurut pangkat dan kemampuan, dan dipromosikan menurut asas kesenioran atau kemampuan, atau keduanya. Prinsip-prinsip ini akan mendorong pengembangan kesetiaan kepada organisasi dan pengembangan semangat korps di antara para anggotanya. Hal-hal inilah yang akan mendorong para pegawai untuk memajukan tujuan-tujuan organisasi.

Keenam, organisasi administrasi yang bertipe birokratis dari segi pandangan teknis murni cenderung lebih mampu mencapai tingkat efisiensi lebih tinggi. Oleh karena itu, birokrasi mengatasi masalah unik organisasi. Artinya, memaksimalkan koordinasi dan pengendalian sehingga akan tercapai tidak hanya efisiensi organisasi tetapi juga efisiensi produktif setiap pegawai.

Seluruh karakteristik birokrasi itu akan menghasilkan suatu birokrasi yang tidak hanya superior dalam efektivitas, yaitu skala yang besar, tetapi juga superior dalam efisiensi. Di samping fungsi birokrasi yang positif (efektif dan efisien) seperti yang disebutkan di atas, Weber juga menyebutkan fungsi negatif dari birokrasi. *Pertama*, birokrasi cenderung memonopoli informasi sehingga pihak luar tidak dapat mengetahui atas dasar apa keputusan itu diambil. Konsep “rahasia jabatan” merupakan penemuan unik birokrasi, dan tidak ada yang lebih dipertahankan secara fanatik oleh birokrasi selain rahasia jabatan tersebut. *kedua*, apabila sudah terlembaga, birokrasi merupakan salah satu struktur sosial yang paling sukar dihancurkan. Menghapuskan birokrasi merupakan pekerjaan yang sia-sia. Tidak mungkin mengelola suatu bangsa-negara yang besar atau perusahaan swasta tanpa menggunakan spesialisasi dan keahlian yang dimiliki oleh birokrasi, pegawai dapat diganti tetapi seluruh pola administrasi yang konsisten dengan pola birokratis itu tidak mudah diubah. *Ketiga*, birokrasi yang sudah mapan cenderung bersifat

mendua terhadap demokrasi. Pada satu pihak prinsip-prinsip persamaan di depan hukum yang melandasi kegiatan birokrasi (impersonal, sistem aturan yang homogen) mendukung pelaksanaan demokrasi, pada pihak lain birokrasi cenderung tidak tanggap terhadap pendapat umum.

Baik fungsi negatif maupun fungsi positif dari birokrasi dapat dipahami sebagai akibat dari prinsip-prinsip pengorganisasian yang dimaksudkan untuk mencapai koordinasi dan pengendalian. Pada dasarnya birokrasi merupakan aparat yang melaksanakan keputusan yang dibuat dan dijabarkan oleh pemerintah. Untuk itu birokrasi berkewajiban memberikan informasi dan sumber daya manusia (keahlian) kepada pemerintah selaku pembuat peraturan, sedangkan kepada masyarakat birokrasi tidak hanya memberikan pelayanan, tetapi juga menegakkan peraturan sesuai dengan kewenangan yang ada padanya.

Sehubungan dengan tugas-tugas birokrasi ini dapat ditambahkan bahwa kenyataan menunjukkan birokrasi tidak hanya melaksanakan kebijakan umum, tetapi juga birokrasi yang pertama-tama mengusulkan kebijakan tersebut. berbeda dengan Weber yang memandang birokrasi sebagai netral dalam politik, dewasa ini kenyataan menunjukkan bahwa birokrasi memiliki pengaruh politik dan tindakannya ikut menentukan gerak-gerik pemerintahan.

Selain itu, birokrasi bahkan berkembang menjadi penguasa ketika peraturan diterapkan kepada masyarakat. Kedua hal yang disebutkan terakhir ini merupakan gejala atau karakteristik sistem politik yang disebut *birokratik polity* atau birokratis-otoriter

MANAJEMEN KONFLIK

Penyebab Konflik

Konflik di dalam organisasi dapat disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut:

A. Faktor Manusia

1. Ditimbulkan oleh atasan, terutama karena gaya kepemimpinannya.
2. Personil yang mempertahankan peraturan-peraturan secara kaku.
3. Timbul karena ciri-ciri kepribadian individual, antara lain sikap egoistis, temperamental, sikap fanatik, dan sikap otoriter.

B. Faktor Organisasi

1. Persaingan dalam menggunakan sumberdaya.

Apabila sumberdaya baik berupa uang, material, atau sarana lainnya terbatas atau dibatasi, maka dapat timbul persaingan dalam penggunaannya. Ini merupakan potensi terjadinya konflik antar unit/departemen dalam suatu organisasi.

2. Perbedaan tujuan antar unit-unit organisasi.

Tiap-tiap unit dalam organisasi mempunyai spesialisasi dalam fungsi, tugas, dan bidangnya. Perbedaan ini sering mengarah pada konflik minat antar unit tersebut. Misalnya, unit penjualan menginginkan harga yang relatif rendah dengan tujuan untuk lebih menarik konsumen, sementara unit produksi menginginkan harga yang tinggi dengan tujuan untuk memajukan perusahaan.

3. Interdependensi tugas.

Konflik terjadi karena adanya saling ketergantungan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Kelompok yang satu tidak dapat bekerja karena menunggu hasil kerja dari kelompok lainnya.

4. Perbedaan nilai dan persepsi.

Suatu kelompok tertentu mempunyai persepsi yang negatif, karena merasa mendapat perlakuan yang tidak “adil”. Para manajer yang relatif muda memiliki persepsi bahwa mereka mendapat tugas-tugas yang cukup berat, rutin dan rumit, sedangkan para manajer senior mendapat tugas yang ringan dan sederhana.

5. Kekaburan yurisdiksional. Konflik terjadi karena batas-batas aturan tidak jelas, yaitu adanya tanggung jawab yang tumpang tindih.

6. Masalah “status”. Konflik dapat terjadi karena suatu unit/departemen mencoba memperbaiki dan meningkatkan status, sedangkan unit/departemen yang lain menganggap sebagai sesuatu yang mengancam posisinya dalam status hirarki organisasi.

7. Hambatan komunikasi. Hambatan komunikasi, baik dalam perencanaan, pengawasan, koordinasi bahkan kepemimpinan dapat menimbulkan konflik antar unit/ departemen. Akibat-akibat Konflik

Konflik dapat berakibat negatif maupun positif tergantung pada cara mengelola konflik tersebut.

Akibat negatif

- Menghambat komunikasi.
- Mengganggu kohesi (keeratan hubungan).
- Mengganggu kerjasama atau “team work”.
- Mengganggu proses produksi, bahkan dapat menurunkan produksi.
- Menumbuhkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan.
- Individu atau personil mengalamikan tekanan (stress), mengganggu konsentrasi, menimbulkan kecemasan, mangkir, menarik diri, frustrasi, dan apatisme.

Akibat Positif dari konflik:

- Membuat organisasi tetap hidup dan harmonis.
- Berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan.
- Melakukan adaptasi, sehingga dapat terjadi perubahan dan perbaikan dalam sistem dan prosedur, mekanisme, program, bahkan tujuan organisasi.
- Memunculkan keputusan-keputusan yang bersifat inovatif.
- Memunculkan persepsi yang lebih kritis terhadap perbedaan pendapat.

Cara atau Taktik Mengatasi Konflik

Mengatasi dan menyelesaikan suatu konflik bukanlah suatu yang sederhana. Cepat-tidaknya suatu konflik dapat diatasi tergantung pada kesediaan dan keterbukaan pihak-pihak yang

bersengketa untuk menyelesaikan konflik, berat ringannya bobot atau tingkat konflik tersebut serta kemampuan campur tangan (intervensi) pihak ketiga yang turut berusaha mengatasi konflik yang muncul.

Diatasi oleh pihak-pihak yang bersengketa:

Rujuk: Merupakan suatu usaha pendekatan dan hasrat untuk kerja-sama dan menjalani hubungan yang lebih baik, demi kepentingan bersama.

Persuasi: Usaha mengubah po-sisi pihak lain, dengan menunjukkan kerugian yang mungkin timbul, dengan bukti faktual serta dengan menunjukkan bahwa usul kita menguntungkan dan konsisten dengan norma dan standar keadilan yang berlaku.

Tawar-menawar: Suatu penyelesaian yang dapat diterima kedua pihak, dengan saling mempertukarkan konsesi yang dapat diterima. Dalam cara ini dapat digunakan komunikasi tidak langsung, tanpa mengemukakan janji secara eksplisit.

Pemecahan masalah terpadu: Usaha menyelesaikan masalah dengan memadukan kebutuhan kedua pihak. Proses pertukaran informasi, fakta, perasaan, dan kebutuhan berlangsung secara terbuka dan jujur. Menimbulkan rasa saling percaya dengan merumuskan alternatif pemecahan secara bersama dengan keuntungan yang berimbang bagi kedua pihak.

Penarikan diri: Suatu penyelesaian masalah, yaitu salah satu atau kedua pihak menarik diri dari hubungan. Cara ini efektif apabila dalam tugas kedua pihak tidak perlu berinteraksi dan tidak efektif apabila tugas saling bergantung satu sama lain.

Pemaksaan dan penekanan: Cara ini memaksa dan menekan pihak lain agar menyerah; akan lebih efektif bila salah satu pihak mempunyai wewenang formal atas pihak lain. Apabila tidak terdapat perbedaan wewenang, dapat dipergunakan ancaman atau bentuk-bentuk intimidasi lainnya. Cara ini sering kurang efektif karena salah satu pihak hams mengalah dan menyerah secara terpaksa.

Intervensi (campur tangan) pihak ketiga:

Apabila pihak yang bersengketa tidak bersedia berunding atau usaha kedua pihak menemui jalan buntu, maka pihak ketiga dapat dilibatkan dalam penyelesaian konflik.

Arbitrase (arbitration): Pihak ketiga mendengarkan keluhan kedua pihak dan berfungsi sebagai “hakim” yang mencari pemecahan mengikat. Cara ini mungkin tidak menguntungkan kedua

pihak secara sama, tetapi dianggap lebih baik daripada terjadi muncul perilaku saling agresi atau tindakan destruktif.

Penengahan (mediation): Menggunakan mediator yang diundang untuk menengahi sengketa. Mediator dapat membantu mengumpulkan fakta, menjalin komunikasi yang terputus, menjernihkan dan memperjelas masalah serta mela-pangkan jalan untuk pemecahan masalah secara terpadu. Efektivitas penengahan tergantung juga pada bakat dan ciri perilaku mediator.

Konsultasi: Tujuannya untuk memperbaiki hubungan antar kedua pihak serta mengembangkan kemampuan mereka sendiri untuk menyelesaikan konflik. Konsultan tidak mempunyai wewenang untuk memutuskan dan tidak berusaha untuk menengahi. Ia menggunakan berbagai teknik untuk meningkatkan persepsi dan kesadaran bahwa tingkah laku kedua pihak terganggu dan tidak berfungsi, sehingga menghambat proses penyelesaian masalah yang menjadi pokok sengketa.

Hal-hal yang Perlu Diperhati-kan Dalam Mengatasi Konflik:

1. Ciptakan sistem dan pelaksanaan komunikasi yang efektif.
2. Cegahlah konflik yang destruktif sebelum terjadi.
3. Tetapkan peraturan dan prosedur yang baku terutama yang menyangkut hak karyawan.
4. Atasan mempunyai peranan penting dalam menyelesaikan konflik yang muncul.
5. Ciptakanlah iklim dan suasana kerja yang harmonis.
6. Bentuklah team work dan kerja-sama yang baik antar kelompok/ unit kerja.
7. Semua pihak hendaknya sadar bahwa semua unit/eselon merupakan mata rantai organisasi yang saling mendukung, jangan ada yang merasa paling hebat.
8. Bina dan kembangkan rasa solidaritas, toleransi, dan saling pengertian antar unit/departemen/ eselon

Sumber: <http://id.shvoong.com/social-sciences/1961325-manajemen-konflik/#ixzz1RrQr1qF>

MANAJEMEN PERENCANAAN

A. Pengantar

Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan. Perencanaan diperlukan dalam setiap jenis kegiatan baik itu kegiatan organisasi, perusahaan maupun kegiatan dimasyarakat, dan perencanaan ada dalam setiap fungsi-fungsi manajemen, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

B. Batasan Perencanaan

Menurut Newman perencanaan (planning) is deciding in advance what is to be done. Sedangkan menurut A.Allen planning is the determination of a course of action to achieve a desired result. Pada dasarnya yang dimaksud dengan 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 pemutusan tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan serta program-program yang dilakukan.

C. Unsur-unsur Perencanaan

Perencanaan yang baik harus dapat menjawab enam pertanyaan yang disebut sebagai unsur-unsur perencanaan yaitu :

1. Tindakan apa yang harus dikerjakan
2. Apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan
3. Dimana tindakan tersebut dilakukan
4. Kapan tindakan tersebut dilakukan
5. Siapa yang akan melakukan tindakan tersebut
6. Bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut.

D. Sifat Rencana Yang Baik

Rencana yang baik harus memuat sifat-sifat sebagai berikut :

1. Pemakaian kata-kata yang sederhana dan jelas dalam arti mudah dipahami oleh yang menerima sehingga penafsiran yang berbeda-beda dapat dihindarkan.
2. Fleksibel, suatu rencana harus dapat menyesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya bila ada perubahan keadaan maka tidak semua rencana dirubah dan dimungkinkan diadakan penyesuaian-penyesuaian saja. Sifatnya tidak kaku harus begini dan begitu walaupun keadaan lain dari yang direncanakan.
3. Stabilitas, tidak perlu setiap kali rencana mengalami perubahan jadi harus dijaga stabilitasnya setiap rencana harus ada dalam keseimbangan.
4. Ada dalam keseimbangan berarti bahwa pemberian waktu dan factor-faktor produksi kepada siapa tujuan organisasi seimbang dengan kebutuhan.
5. Meliputi seluruh tindakan yang dibutuhkan, jadi meliputi fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi.

E. Proses Pembuatan Rencana

1. Menetapkan tugas dan tujuan

Antara tugas dan tujuan tidak dapat dipisahkan, suatu rencana tidak dapat dirumuskan tanpa ditetapkan terlebih dahulu apa yang menjadi tugas dan tujuannya. Tugas diartikan sebagai apa yang harus dilakukan, sedang tujuan yaitu suatu atau nilai yang akan diperoleh.

2. Observasi dan analisa

Menentukan factor-faktor apa yang dapat mempermudah dalam pencapaian tujuan (Observasi) bila sudah diketahui dan terkumpul, maka dilakukan analisa terhadapnya untuk ditentukan mana yang digunakan.

3. Mengadakan kemungkinan-kemungkinan

Faktor yang tersedia memberikan perencanaan membuat beberapa kemungkinan dalam pencapaian tujuan. Dimana kemungkinan yang telah diperoleh dapat diurut atas dasar tertentu, misalnya lamanya penyelesaian, besarnya biaya yang dibutuhkan efisiensi dan efektivitas dan lain sebagainya.

4. Membuat sintesa

Sintesa yaitu alternatif yang akan dipilih dari kemungkinan-kemungkinan yang ada dengan cara mengawinkan sitesa dari kemungkinan-kemungkinan tersebut. Kemungkinan-kemungkinan yang ada mempunyai kelemahan-kelemahan.

F. Siapa Pembuat Rencana ?

1. Panitia Perencanaan

Panitia ini terdiri dari beberapa unsure yang mewakili beberapa pihak, yang masing-masing membawakan misinya untuk menghasilkan suatu rencana, dengan harapan rencana yang dibuat akan lebih baik.

2. Bagian Perencanaan

Seringkali tugas perencanaan, merupakan tugas rutin dalam suatu organisasi atau perusahaan. Ini merupakan satu unit dalam suatu organisasi yang bertugas khusus membuat rencana. Jadi disini tidak ada unsur perwakilan yang mewakili suatu bagian dalam organisasi.

3. Tenaga Staf

Pada sebuah organisasi atau perusahaan ada dua kelompok fungsional yaitu :

- Pelaksana, tidak disamakan dengan pimpinan yaitu kelompok yang langsung menangani pekerjaan
- Staf (pemikir) yaitu kelompok yang tidak secara langsung menghasilkan barang atau produk perusahaan, tugasnya menganalisa fakta-fakta untuk kemudian merencanakan sesuatu guna.

G. Bentuk-bentuk Perencanaan

1. Recana Global (Global Plan)

Analisa penyusunan recana global terdiri atas:

- Strenghth yaitu kekuatan yang dimiliki oleh organisasi yang bersangkutan
- Weaknesses, memperhatikan kelemahan yang dimiliki organisasi yang bersangkutan.
- Opportunity yaitu kesempatan terbuka yang dimiliki oleh organisasi
- Treath yaitu tekanan dan hambatan yang dihadapi organisasi

2. Rencana Stategik (Strategic Plan)

Bagian dari rencana global yang lebih terperinci. Dimana dengan menyusun kerangka kerja yang akan dilakukan untuk mencapai rencana global, dimensi waktunya adalangi jangka panjang.

Dalam pencapaiannya dilakukan dengan system prioritas. Mana yang akan dicapai terlebih dahulu.

Merupakan proses perencanaan jangka panjang yang tersusun dan digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Tiga alasan penggunaan perencanaan strategic ini yaitu :

1. Memberikan kerangka dasar bagi perencanaan lainnya yang akan dilakukan
2. Mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya.
3. Titik permulaan pemahaman dan penilaian kegiatan manajer dan organisasi.

3. Rencana Operasional (Operational Plan)

Rencana ini meliputi perencanaan terhadap kegiatan-kegiatan operasional dan bersifat jangka pendek.

- Rencana sekali pakai (single use plan) yaitu kegiatan yang tidak digunakan lagi setelah tercapainya tujuan dan ini sifatnya lebih terperinci hanya sekali pakai, misalnya rencana pembelian dan pemasangan mesin komputer dalam suatu perusahaan.

- Rencana Tetap (Standing Plan) yaitu berupa pendekatan-pendekatan standar untuk penanganan-penanganan situasi yang dapat diperkirakan terlebih dahulu dan akan terjadi berulang-ulang.

H. Tujuan Organisasi (Organization Goal)

Dua unsur dari pada tujuan yaitu :

1. Hasil akhir yang ingin dicapai
2. Kegiatan yang dilakukan saat ini untuk mencapai tujuan tersebut

Dalam buku Manullang Davis membagi tujuan menjadi tiga jenis yaitu :

1. Tujuan primer berupa nilai ekonomis yang diberikan baik langsung ataupun tidak langsung kepada masyarakat dalam pembuatan barang dan jasa.
2. Tujuan kolateral nilai umum dalam pengertian luas demi kebaikan masyarakat
3. Tujuan Skunder, berkenaan dengan nilai ekonomis dan efektifitas dalam pencapaian tujuan diatas.

I. Bentuk-bentuk Tujuan

Parrow membagi tujuan menjadi lima bentuk :

1. Societal Goals, dibagi menjadi bagian-bagian karena organisasi sifatnya luas untuk memenuhi kebutuhan dari masyarakat.
2. Output Goals, menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh konsumen dalam bentuk konsumsi.
3. System Goals, pelaksanaan semua fungsi organisasi dilakukan dengan system yang biasa digunakan dalam organisasi tersebut.
4. Product Goals, berdasarkan pada produk yang dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan.
5. Derived Goals, dihubungkan dan didasarkan pada tujuan-tujuan lainnya yang ada dalam organisasi,

J. Fungsi Tujuan

1. Sebagai dasar dan patokan bagi kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi baik pengarahannya, penyaluran usaha-usaha maupun kegiatan dari para anggota organisasi tersebut tanpa kecuali.
2. Sumber legitimasi dengan meningkatkan kemampuan kegiatan-kegiatan yang dilakukan guna mendapatkan sumber daya yang diperlukan dalam proses produksi dan mendapatkan dukungan dari lingkungan yang berada di sekitarnya.
3. Sebagai standar pelaksanaan dengan melaksanakan diri pada tujuan yang akan dicapai yang dibuat secara jelas dan dapat dipahami oleh anggota lainnya.
4. Sumber motivasi untuk mendorong anggota lainnya dalam melaksanakan tugasnya, misal dengan memberikan insentif bagi anggota yang melaksanakan tugasnya dengan baik, menghasilkan produk di atas standar dan lain sebagainya yang akhirnya dapat mendorong anggota lainnya.
5. Sebagai unsur rasional perusahaan, karena tujuan ini merupakan dasar perancangan dari organisasi.

Peter Drucker menetapkan delapan unsur yang harus ada dalam suatu organisasi di dalam menetapkan tujuan, yaitu :

1. Posisi pasar, berapa market share yang dapat dikuasai oleh perusahaan, hal ini dengan melihat berapa besar langganan dan produk yang dapat dikuasai, segmen pasar dan saluran distribusi yang digunakan.
2. Produktivitas, yaitu dengan menghitung antar input yang digunakan dengan output yang

dicapai, yang merupakan efisiensi perusahaan.

3. Sumberdaya fisik dan keuangan, dengan memperhatikan teknologi yang digunakan dan sumberdaya yang diperlukan dihubungkan dengan besarnya posisi keuangan yang dimiliki.
4. Profitabilitas, pencapaian tujuan yang dihitung dengan berapa rupiah yang diterima dengan melakukan riset and develop-ment, tersedianya kapital untuk renovasi teknologi dan kompensasi yang diterima.
5. Inovasi, yaitu pembaharuan-pembaharuan yang dilaksanakan dengan mengeluarkan produk baru, teknologi yang lebih canggih misalnya, yang didasarkan pada kebutuhan yang terus bertambah.
6. Prestasi dan pengembangan manajer, dengan memperhatikan pada kualitas manajemen untuk pengembangan para manajer.
7. Prestasi dan sikap karyawan, dengan menetapkan tujuan-tujuan yang menyangkut faktor-faktor karyawan dalam pencapaian efektifitas kerja.
8. Tanggung jawab solusi dan publik, guna menangani gejolak yang terjadi di perusahaan yang dilakukan oleh para karyawan berupa pemogokan ataupun unjuk rasa, hukum, pemerintah dan kelompok masyarakat lainnya.

K. Management Bay Objective (MBO)

Pertama kali diperkenalkan oleh Peter Drucker dalam bukunya *The Practice of Management* pada tahun 1954. Management by objective dapat juga disebut sebagai manajemen berdasarkan sasaran, manajemen berdasarkan hasil (Management by Result), Goals management, Work planning and review dan lain sebagainya yang pada intinya sama.

Management by objective menekankan pada pentingnya peranan tujuan dalam perencanaan yang efektif, dengan menetapkan prosedur pencapaian baik yang formal maupun informal, pertama dengan menetapkan tujuan yang akan dicapai dilanjutkan dengan kegiatan yang akan dilaksanakan sampai selesai baru diadakan peninjauan kembali atas pekerjaan yang telah dilakukan. Kegiatan MBO singkatan dari management by objective yaitu proses partisipasi yang melibatkan bawahan dan para manajer dalam setiap tingkatan organisasi yang dirumuskan dengan bentuk misi atau sasaran, yang dapat diukur dimana penggunaan ukuran ini sebagai pedoman bagi pengoperasian satuan kerja.

L. Sistem Management By Objective Yang Efektif

1. Adanya komitmen para manajer tujuan pribadi dan organisasi, sehingga dia harus berjumpa dengan bawahannya untuk memberikan penetapan tujuan dan menilainya.
2. Penetapan tujuan manajemen puncak yang dinyatakan dalam nilai tertentu yang dapat diukur, sehingga antara manajer dan bawahan mempunyai gagasan yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh manajemen puncak, sehingga dapat diketahui antara individu dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.
3. Tujuan perseorangan, dimana antara manajer dan bawahan harus merumuskan tujuan bersama dan tanggung jawab terhadap bagiannya secara jelas guna memahami tentang apa yang akan dicapai.
4. Perlunya partisipasi semua pihak, dimana semakin besar partisipasi dari semua anggota, maka semakin besar tujuan yang akan tercapai.
5. Otonomi dan implementasi rencana, disini bawahan dan manajer bebas untuk mengembangkan dan mengimplementasikan program-program pencapaian tujuannya.
6. Peninjauan kembali prestasi yang dilakukan secara periodik terhadap kemajuan tujuan.

M. Kebaikan dan Kelemahan MBO

Kebaikan : Kelemahan :

1. Mengetahui apa yang diharap-harapkan dari organisasi.
2. Membantu manajer membuat tujuan dan sasaran.
3. Memperbaiki komunikasi vertikal antara manajer dengan bawahan
4. Membuat proses evaluasi. 1. Kelemahan yang melekat pada proses MBO, dalam konsumsi waktu dan biaya yang besar.
2. Dalam hal pengembangan dan implementasi program-program MBO.

N. Unsur-unsur Efektivitas MBO

1. Agar MBO sukses maka manajer harus memahami dan mempunyai trampilan secara mengetahui kemanfaatan dan kegunaan dari MBO.
2. Tujuan merupakan hal yang realistis dan mudah dipahami oleh siapapun juga, sehingga tujuan

ini sering digunakan untuk mengevaluasi prestasi kerja dari manajer, apakah dia berhasil dalam tugasnya atau gagal.

3. Top manajer harus menjaga sistem MBO ini tetap hidup dan berfungsi sebagaimana mestinya.

4. Tanpa partisipasi semua pihak tidaklah mungkin program MBO ini berjalan, maka semua pihak harus mengetahui posisinya dalam hubungannya dengan tujuan yang akan dicapai, umpan balik terhadapnya sangat berguna.

O. Bentuk-bentuk Pembuatan Keputusan (Decision Making)

Pembuatan keputusan yaitu proses serangkaian kegiatan yang akan dilakukan dalam penyelesaian suatu masalah. Pembuatan keputusan ini dilakukan oleh setiap jabatan dalam organisasi. Manajer akan membantu keputusan yang berbeda dalam situasi dan kondisi yang berbeda pula.

Bentuk keputusan ini bisa berupa keputusan yang diprogram (Programmed decisions) atau tidak, bisa juga dibedakan antara keputusan yang dibuat di bawah kondisi kepastian, resiko dan ketidakpastian.

Keputusan terprogram yaitu keputusan yang dibuat menurut kebiasaan, aturan atau prosedur yang terjadi secara rutin dan berulang-ulang. Contoh : penetapan gaji pegawai, prosedur penerimaan pegawai baru, prosedur kenaikan jenjang kepegawaian dan sebagainya.

Keputusan tidak terprogram (non-programmed decisions), yaitu keputusan yang dibuat karena terjadinya masalah-masalah khusus atau tidak biasanya. Contoh : pengalokasian sumber daya-sumber daya organisasi, penjualan yang merosot tajam, pemakaian teknologi yang termodern, dan lain sebagainya.

Keputusan dengan kepastian, resiko dan ketidak-pastian, ini tergantung dari beberapa aspek yang tidak dapat diperkirakan dan dipastikan sebelumnya, seperti reaksi pesaing, perubahan perekonomian, perubahan teknologi, perilaku konsumen dan lain sebagainya. Oleh karena itu ini terbagi dalam tiga jenis situasi, yaitu :

Kepastian (certainty), yaitu dengan diketahuinya keadaan yang akan terjadi diwaktu mendatang, karena tersedianya informasi yang akurat dan responsibility.

Resiko (risk), yaitu dengan diketahuinya kesempatan atau probabilitas setiap kemungkinan yang

akan terjadi serta hasilnya, tetapi informasi yang lengkap tidak dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.

Ketidakpastian (uncertainty), dimana manajer tidak mengetahui probabilitas yang dimiliki serta tidak diketahuinya situasi yang akan terjadi di waktu mendatang, karena tidak mempunyai informasi yang dibutuhkan. Umumnya ini menyangkut keputusan yang kritis dan paling menarik.

P. Proses Pembuatan Keputusan

1. Pemahaman dan Perumusan Masalah

Manajer harus dapat menemukan masalah apa yang sebenarnya, dan menentukan bagian-bagian mana yang harus dipecahkan dan bagian mana yang seharusnya dipecahkan.

2. Pengumpulan dan Analisa Data yang Relevan

Setelah masalahnya ditemukan, lalu ditentukan dan dibuatkan rumusnya untuk membuat keputusan yang tepat.

3. Pengembangan Alternatif

Pengembangan alternatif memungkinkan menolak kecenderungan membuat keputusan yang cepat agar tercapai keputusan yang efektif.

4. Penilaian terhadap alternatif yang digunakan

Menilai efektivitas dari alternatif yang dipakai, yang diukur dengan menghubungkan tujuan dan sumber daya organisasi dengan alternatif yang realistic serta menilai seberapa baik alternatif yang diambil dapat membantu pemecahan masalah.

5. Pemilihan Alternatif Terbaik

Didasarkan pada informasi yang diberikan kepada manajer dan ketidak sempurnaan kebijaksanaan yang diambil oleh manajer.

6. Implementasi Keputusan

Manajer harus menetapkan anggaran, mengadakan dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan, serta memperhatikan resiko dan ketidakpuasan terhadap keputusan yang diambil. Sehingga perlu dibuat prosedur laporan kemajuan periodic dan mempersiapkan tindakan korektif bila timbul masalah baru dalam keputusan yang dibuat serta mempersiapkan peringatan dini atas segala kemungkinan yang terjadi.

7. Evaluasi atas Hasil Keputusan

Implementasi yang telah diambil harus selalu dimonitor terus-menerus, apakah berjalan lancar dan memberikan hasil yang diharapkan.

Q. Keterlibatan Bawahan Dalam Pembuatan Keputusan

Keterlibatan bawahan dalam pembuatan keputusan dapat bersifat resmi misal dengan pembuatan kelompok, bisa juga bersifat tidak resmi misal dengan meminta gagasan dan saran-saran. Pembuatan keputusan yang didasarkan pada sifat formal lebih efektif karena banyak masukan-masukan pengetahuan yang lainnya. karakteristik situasi keputusan dan gaya pembuatan keputusan manajemen akan mempengaruhi dan menentukan apakah pembuatan keputusan dilakukan secara kelompok atau tidak.

R. Metode Kuantitatif Dalam Pembuatan Keputusan

Operasi organisasi semakin kompleks dan mahal, sehingga semakin sulit dan penting manajer dalam membuat rencana dan keputusan. Untuk itu diperlukan bantuan berbagai teknik dan peralatan kuantitatif. Teknik dan peralatan kuantitatif pembuatan keputusan dikenal dengan nama teknik management science dan operations research. Riset operasi menggambarkan, memahami, dan memperkirakan perilaku berbagai sistem yang kompleks dalam kehidupan manusia. Tujuannya menyediakan informasi yang akurat.

MANAJEMEN STRATEGIS

“Strategi” berasal dari bahasa Latin : stratos (pasukan) dan agein (memimpin)

Strategi menjawab pertanyaan mengenai:

Apa yang ingin kita lakukan?

Organisasi seperti apa yang kita inginkan?

Kemana organisasi akan menuju?

Dimulai dari 3 Pertanyaan Mendasar:

1. Di mana kita sekarang?
2. Kemana kita akan pergi?
 - Posisi organisasi yang diinginkan
 - Posisi keuangan yang ingin dicapai
3. Bagaimana kita mencapainya

Perencanaan strategis: 1. Proses perencanaan jangka panjang yg bersifat formal untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi. (Stoner & Wankel, 1993)

2. Rencana 5 tahunan yang menggambarkan visi, misi, tujuan, strategi, program dan kegiatan daerah. (PP No. 108 tahun 2000)

Perencanaan strategis dimulai ketika:

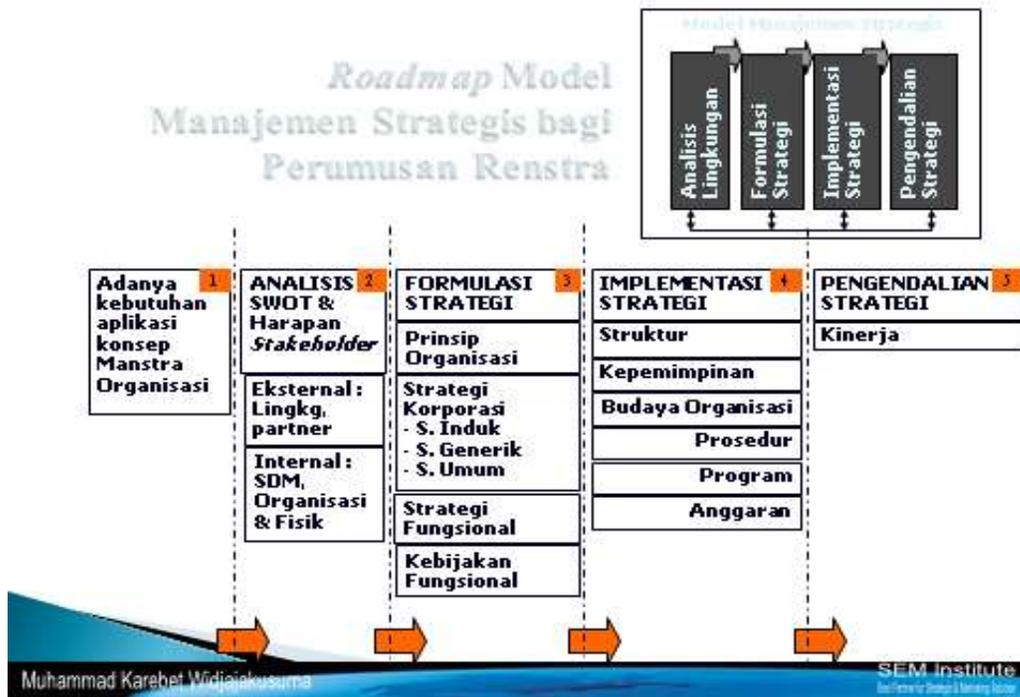
- a. Pada saat memulai Organisasi/Perusahaan
- b. Pada saat menyiapkan langkah penting:
- c. Pembentukan departemen baru atau divisi baru,
- d. Pembentukan program atau kebijakan baru
- e. Pada saat menghadapi perubahan lingkungan organisasi yang signifikan

Catatan

Diperlukan peninjauan kembali dan penyesuaian secara regular: triwulan, semester, tahunan

Manfaat Renstra:

- a. Memberikan ARAH yang jelas mengenai EKSISTENSI organisasi.
- b. Mengidentifikasi KOMPETENSI INTI organisasi yang akan membantunya survive dalam lingkungan yang semakin beresiko.
- c. Menuntun organisasi memiliki PROGRAM yang SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic & Timely basis).
- d. Memungkinkan penggunaan SUMBERDAYA organisasi secara lebih EFEKTIF.
- e. Membentuk KONSENSUS bersama & membangun RASA MEMILIKI.
- f. Sarana efektif untuk mengKOMUNIKASIKAN tujuan dan sasaran-sasaran organisasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders).
- g. Alat untuk MENGUKUR PENCAPAIAN TUJUAN organisasi



KEPEMIMPINAN

MANAJEMEN DAN LEADERSHIP

- Manajemen umumnya berorientasi pada sasaran, mengkoordinasikan kegiatan banyak orang untuk mencapai sasaran
- Aspek hubungan antarmanusia tidak dipandang tercakup dalam proses manajemen
- Leadership cenderung merupakan permasalahan hubungan interpersonal, dimana pengaruh maupun power dipengaruhi oleh perasaan para anggota kelompok satu sama lain
- Proses manajemen dapat dianggap sebagai suatu roda dan leadership merupakan kekuatan yang menggerakkan roda untuk berputar

EFEKTIFITAS KEPEMIMPINAN

- Kepribadian, pengalaman masa lalu, harapan pemimpin
- Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan
- Harapan dan perilaku rekan
- Harapan dan perilaku atasan
- Iklim & kebijakan organisasi
- Kebutuhan tugas

STUDI CIRI KEPEMIMPINAN DI INDONESIA

- Rasa takut, malu & sungkan yang sangat tinggi (HARTANTO, 1991)
- Cenderung menghindari ketidakpastian (HARTANTO, 1991)
- Hormat pada atasan yang berperan pro-aktif dan tidak diimbangi oleh sikap konsiderat atasan (O. PUTRO,)
- Dimensi jarak kuasa (power distance) yang tinggi

KARAKTERISTIK PEMIMPIN

- Diakui sebagai anggota kelompok
- Memiliki hubungan interpersonal yang kuat
- Beradaptasi dengan struktur hubungan yang sudah ada
- Memahami kearah mana struktur akan berubah
- Sadar bahwa makin kuat kepemimpinan maka makin tidak bebas si pemimpin itu sendiri

TEORI KEPEMIMPINAN

- Great man theory
- Trait theory
- Situational theory
- Personal situation theory
- Kepemimpinan transaksional
- Kepemimpinan kharismatik
- Kepemimpinan transformatik

MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM ORGANISASI

Tidak banyak individu atau organisasi menyukai adanya perubahan, namun perubahan tak bisa dihindari, harus dihadapi. Maka diperlukan satu pengelolaan perubahan agar proses & dampak dari perubahan tersebut dapat di arahkan pada titik perubahan yang positif. Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan , masalah yang paling sering & menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri” (resistance to change). Penolakan bisa jelas terlihat (eksplisit) & segera, misal : mengajukan protes, ancaman mogok, demonstrasi. Penolakan yang tersirat (implisit) & lambat laun, misal : loyalitas pd organisasi berkurang, motivasi kerja turun, kesalahan kerja meningkat.

Beberapa alasan mengapa perubahan ditolak adalah: Penolakan atas perubahan oleh individual, Penolakan perubahan oleh kelompok atau organisasional (Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Application*, 1991). Yang termasuk alasan penolakan pribadi diantaranya adalah: KEBIASAAN, RASA AMAN, FAKTOR EKONOMI, KETIDAKPASTIAN, PERSEPSI. Sedangkan yang berasal secara organisasional adalah: INERSIA STRUKTURAL, DAMPAK LUAS PERUBAHAN, INERSIA KELOMPOK KERJA, ANCAMAN TERHADAP KEAHLIAN, ANCAMAN KEKUASAAN, ANCAMAN ALOKASI SUMBER DAYA.

Beberapa cara untuk mengatasi penolakan diantaranya:

- a. Pendidikan & komunikasi.
- b. Partisipasi.
- c. Fasilitas & dukungan.
- d. Negosiasi.
- e. Manipulasi & kooptasi.
- f. Paksaan.

Pendekatan dalam manajemen perubahan organisasi :

1. UNFREEZING the status quo
2. MOVEMENT to the new state
3. REFREEZING the new change to make it permanent

(Kurt Lewin, Field Theory in Social Science, 1951)

